

346.663

A

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle 1991/1

22
1991
+ Spec Issue

J. H. Jacot

**Kutatás és műszaki-fejlesztési politika
Franciaországban (1945—1990)**

Kovács Attila

A haditermelés konverziója

Frigyesi Veronika

**A kutatási és fejlesztési erőforrások hasznosulásának
lehetőségei a biotechnológia példáján**

Török Ádám

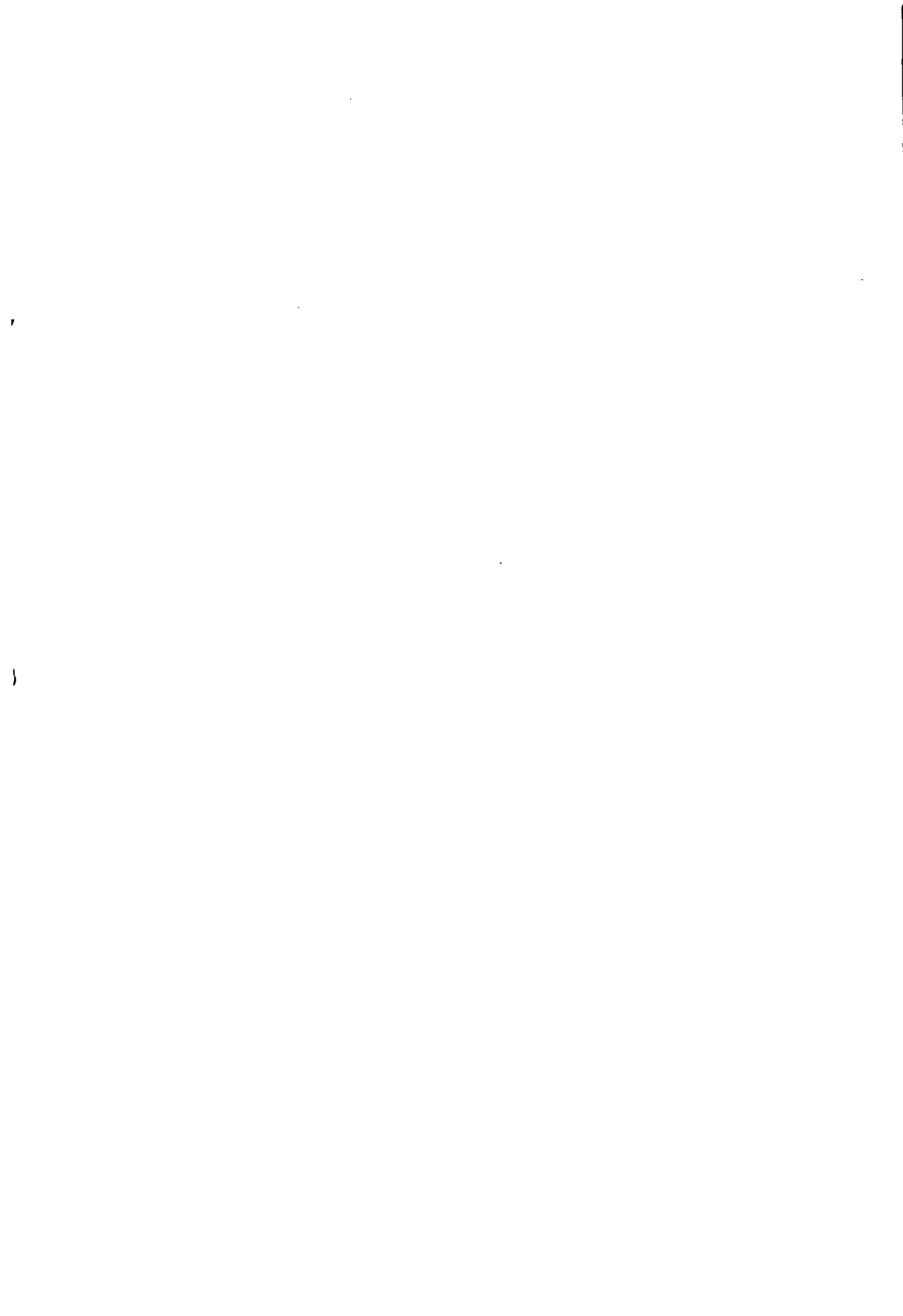
**Privatizáció és stratégiaváltás — egy spanyol autógyár
átalakulásának tanulságai**

Hoványi Gábor

**Gazdaságos anyagfelhasználás: a gyártmányfejlesztés
egyik döntő szempontja**

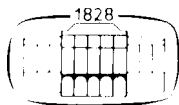


Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet folyóirata



Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle
XXII. ÉVFOLYAM
1991. 1. szám



BUDAPEST

Szerkeszti a Szerkesztőbizottság

Főszerkesztő: Török Ádám · Szakmai szerkesztő: Viszt Erzsébet
Olvasószerkesztő: Hajnóczy Árpád · Tervezőszerkesztő: Kempfner Zsófia

E számunk szerzői

J. H. Jacot, a Lyoni II. Egyetem professzora, a Technológiafejlesztési Intézet Igazgatója · **Kovács Attila**, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem adjunktusa · **Frigyesi Veronika**, az MTA IVKI munkatársa · **Török Ádám**, az MTA IVKI igazgatója · **Hoványi Gábor**, az MTA IVKI főmunkatársa · **L. Jankovich**, az amerikai San Jose-i Egyetem professzora · **Berkó Lilli**, az MTA IVKI munkatársa · **Sternthal János**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Csernenszky László**, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium munkatársa · **Szabó Ágnes**, az MTA IVKI munkatársa · **Ványai Judit**, az MTA IVKI munkatársa · **Viszt Erzsébet**, az MTA IVKI munkatársa

BEKÖSZÖNTŐ

Az Ipargazdasági Szemlét, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete folyóiratát is elérték a változások. A hazai szakközönség igényeinek és érdeklődésének megfelelően új formát választottunk. A szerkesztőség tartalmilag is korszerűsíti a lapot, idei első számunk reményeink szerint ezt a törekvést tükrözi. Úgy véljük, hogy a folyóirat különösen a vállalati, a pénzügyintézeti és az államigazgatási szférában dolgozó közgazdászoknak nyújt hasznos információkat és a jövőben e követelményeknek kívánunk megfelelni.

Olvasóink nagy része elfoglalt szakember, aki számára létkérdés, hogy minél rövidebb idő alatt, minél több szakmai információhoz jusson. Ezért mostantól kezdve minden számunkat olyan főszerkesztői bekezdéssel indítjuk, amely a tartalomjegyzéknél oldottabb formában megkönnyíti az olvasó számára a tanulmányok és cikkek közötti eligazodást.

Az 1991. évi 1. szám vezérfonala az, hogy egy hosszabb ideje restriktív környezetben működő gazdaságban a struktúraváltás nem jelenthet elsősorban leépítést. Meg kell találni azokat a pontokat, ahol a szűkös fejlesztési erőforrások sem fékezik a korszerű és versenyképes termelés alapját jelentő termelési feltételek meghonosítását. E feltételeknek az élvonalbeli technológiák csak az egyik elemét jelentik. Frigyesi Veronika tanulmánya rámutat, hogy a korszerű technológia és a hazai átlagnál jobb finanszírozási háttér összekapcsolódása sem alakítja ki szükségszerűen a kívánt minőségű termelési feltételrendszert. Magyarország hosszabb ideje híján van a termelési feltételek javítását hatékonyan segítő K+F politikának, és e tényt sokan a túlzott állami K+F szerepvállalással is összefüggésbe hozzák.

A Jacot-tanulmány egy olyan vezető ipari ország példáját mutatja be, ahol hagyományosan erős az állam K+F szerepe, a műszaki fejlesztés sikerei mégis számottevőek. Noha Magyarországon az ipar további decentralizálá-

sa az egyedüli forgatókönyv, speciális területeken csak az állam aktív közreműködése előzheti meg a katasztrofális mértékű iparvesztést. Kovács Attila cikke a hadiiparral kapcsolatban vizsgálja meg e szerepvállalás lehetőségeit.

A nagy állami ipari monstrumok privatizációs nehézségei egyre szélesebb körben tudatosulnak a mai Magyarországon és kevés a magyar szempontból is értelmezhető, hasonló fejlettségű országokból származó nemzetközi példa. A magánkézbe kerülés s az ezzel összefüggő áramvonalasítás előtt álló magyar nagyvállalatok szakembereinek lehet különösen tanulságos a vezető spanyol autógyár „vizontagságait” bemutató Török-tanulmány. A termelési feltételek javításának fontos mércéje, hogy miként sikerül a szűkös inputokhoz alkalmazkodva korszerűsíteni a termékválasztékot.

Egy több éven át folytatott, számos vállalati esettanulmányt feldolgozó kutatási program alapján Hoványi Gábor cikke kínál a szó szoros értelmében vett vállalatgazdasági olvasmányt. Amerikai vendégszerzőnk, a kaliforniai Jankovich professzor pedig a kelet-európai vállalkozások gyorsabb aktivizálódása érdekében foglalja össze, hogy miként segítheti a külföld egy vállalkozásbarát termelési-piaci feltételrendszer kialakulását.

Török Attila
főszerkesztő

TARTALOM

GAZDASÁGPOLITIKA

J. H. Jacot: Kutatási és műszaki-fejlesztési politika Franciaországban (1945—1990)	9
Kovács Attila: A haditermelés konverziója	15
Frigyesi Veronika: A kutatási és fejlesztési erőforrások hasznosulásának lehetőségei a biotechnológia példáján	27

KÜLGAZDASÁG

Török Ádám: Privatizáció és stratégiaváltás — egy spanyol autógyár átalakulásának tanulságai	38
--	----

VÁLLALATGAZDASÁG

Hoványi Gábor: Gazdaságos anyagfelhasználás: a gyártmányfejlesztés egyik döntő szempontja	48
L. Jankovich: Nemzetközi stratégia a kelet-európai vállalkozásfejlesztés szolgálatában	65

Gazdaságpolitika

Francia—magyar Ipargazdasági Szeminárium Budapesten	73
A biotechnológia és a kormányok változó szerepe	77
Elágazó tévutak? (könyvismertetés)	81

Külgazdaság

Az egységes Európa kihívása (könyvismertetés)	85
Van-e kiút? (Kis országok a nemzetközi strukturális versenyben)	91
Az infláció Lettországból	98
Görögország és a CAP	103

Vállalatgazdaság

Hogyan fizessünk a magasabb termelékenységért?	107
Új támpontok a gazdaság- és iparpolitika kialakításához	113
A felnőttképzés növekvő szerepe a fejlett ipari országokban	119

Új könyvek	124
------------	-----

CONTENTS

ECONOMIC POLICY

J. H. Jacot: Research and development policy in France (1945—1990)	9
Attila Kovács: Converting war industry	15
Veronika Frigyesi: R+D efficiency in biotechnology	27

FOREIGN ECONOMY

Ádám Török: Privatization and change of strategy — conclusions from the transformation of a Spanish car company	38
---	----

INDUSTRIAL ECONOMICS

Gábor Hoványi: More efficient planning of the use of materials: a decisive criterion for the R+D engineers	48
L. Jankovich: Cross-national strategy approach to Eastern-European business venture development	68

Economic policy

French-Hungarian industrial economics seminar in Budapest	73
Biotechnology and the changing role of government	77
Triple crossroads (book review)	81

Foreign economy

The 1992 challenge from Europe (book review)	85
Is there a way out for small countries?	91
Inflation in Latvia	98
Greece and the CAP	103

Industrial economics

How to pay for higher productivity?	107
New standards for economic and industrial policy	113
The increasing role of adult-training in developed countries	119

New Books	124
------------------	-----

SUMMARY OF THE ARTICLES

J. H. Jacot

Research and development policy in France

The articles presents the French system of R + D policy from 1945 up to the present, broken down into four characteristic periods: 1945—57: the establishment of the system; 1958—68: priority given to basic research; 1969—80: innovation comes into the game; 1980—90: the objective of balanced development policy.

Attila Kovács

Converting war industry

The article presents the role of war industry in a historical and international context with respect to its sudden 1990 market crisis. The study analyses the possibilities of integrating war industry more closely into Hungarian economy.

Veronika Frigyesi

R + D efficiency in biotechnology

Part of R + D resources is disfunctional under the present regulation. Direct budgetary subsidies to research institutions and income realised through government R + D projects and under firm contracts are financed through multiple taxation. Other factors of the microeconomic environment also decrease the efficiency of R + D.

Ádám Török

Privatization and change of strategy — conclusions from the transformation of a Spanish car company

SEAT used to be the symbol of the overmanned, inefficient, hardly competitive Spanish state firm. The company underwent great change since VW of Germany became an equity partner in the firm. The study shows how SEAT could manage to become a full-fledged and integrate member of the VW group and what changes in production, logistics, manpower policy and marketing were needed to accomplish this quick and highly successful transformation process.

Gábor Hoványi
**More efficient planning of the use of materials:
a decisive criterion for the R + D engineers**

R + D engineers have to take into consideration new criteria when they strive to increase the efficiency of the use of materials built into the developed new products: the quality of the material has to be targeted exactly to the requirement of the market segment, the chosen material has to be „flexible” to follow the special requests of a given customer, etc. All new criteria mean new and embarrassing obstacles in a shortage economy. But the use of the functional network technique in the planning of the procurement and use of materials help the R + D engineers to fulfil the new criteria in the planning and decision making process.

L. Jankovich

Gross-national strategy approach to Eastern-European business venture development

In order to develop business ventures effectively and profitable in Eastern-Europe, a strategic approach is suggested which includes elements of the entrepreneurial process and the international transmission of resources. Conceptually, the suggested strategic approach combines elements of the entrepreneurial process found in new ventures and development with the strategic management of business expanding internationally.

J. H. Jacot

•

Kutatási és műszaki fejlesztési politika Franciaországban (1945—1990)

MIT ÉRTÜNK A K+F POLITIKA ALATT?

K+F politika alatt a „Kutatás-műszaki fejlesztés-innováció” átfogó rendszerét értjük. Célszerűbb „rendszerrel” beszélni mint „szekvenciáról”, mivel a folyamatban lévő műszaki-technológiai változások során helytelen lenne egy olyan leegyszerűsített sémához ragaszkodni, amelyben a tudomány egyoldalú kapcsolatban áll a termelés szférájával.

A K+F+I rendszer sajátossága, hogy minden egyes szintjén lehetnek inputok és outputok egyaránt. Ugyanis a kutatás nemcsak a műszaki fejlesztés és az innováció révén hathat a termelésre, hanem például az emberek képzésén keresztül is. A technológia nem korlátozható a tudomány egyszerű megvalósítására, hanem saját „dimenziója” is van: a technológia ugyanis nem más, mint a technika tudományosan megalapozott és társadalmilag szervezett megvalósítása. Számos innováció nem a kutatás szférájában keletkezik, hanem a termelés szférájában megvalósított — gyakran igen jelentős — tökéletesítések eredménye.

MIÉRT CÉLSZERŰ A K+F POLITIKÁT OLYAN HOSSZÚ TÁVRA
ÁTTEKINTENI, MINT AZ 1945 ÉS 1990 KÖZÖTTI IDŐSZAK?

Azért, mert a tudomány és a műszaki-fejlesztési politika — tárgyánál fogva — egy hosszú távú folyamat alapján tagozódik, amely Franciaországban a K+F+I rendszer egységes jellegének fokozatos felismerését jelenti.

A vizsgált időszakban négy, egyenként 10–12 éves szakaszt különböztethetünk meg:

1945–57: A K+F rendszer kiépítése

1958–68: Az alapkutatásnak adott prioritás

1969–79: Az innováció, majd a technológia-fejlesztés előretörése

1980–90: Kiegyensúlyozottabb, de kevésbé stabil folyamat kialakulása.

I. A francia K+F rendszer kiépítése (1945—1957)

Ebben az időszakban zajlik le, majd fejeződik be az ország háború utáni újjáépítése, majd a francia gazdaság új termelési alapjának a létrehozása. Ekkor rakják le (újra) a K+F-fel kapcsolatos sajátos francia intézményi rendszer fő elemeit:

— Az egyik póluson a nagy állami kutatási szervezetek, mint az Atomenergia Felügyelet, a repüléstechnikai kutatások országos hivatala, az agronómiai kutatások országos intézete és az 1939-ben létrehozott Tudományos Kutatások Állami Központja (CNRS). Ezeknek az intézményeknek a feladata az, hogy Franciaországnak az alapkutatásban betöltött szerepét tovább erősítsék és egyes alapvető területeken (aeronautika, atomenergia) világszínvonalat érjenek el.

— A másik póluson találhatók: az 1948. évi törvény értelmében létrehozott, ún. ipari, műszaki központok, amelyeknek a finanszírozására a szakmák által közvetlenül befizetett adójellegű illeték szolgál. Másfelől kibővülnek a már létező — egy 1943. évi törvény alapján létrehozott központok, továbbá az 1901. évi törvény alapján régóta működő tudományos-szakmai egyesületek.

— A két pólus között egészen 1952-ig lényegében űr tátong, amikor elindítják a „műszaki kutatások támogatásának” programját. A támogatás az állami és magánlaboratóriumok felé irányul szerény anyagi eszközökkel és azzal céllal, hogy ösztönözzék azoknak a területeknek a műszaki fejlesztését, amelyek nem tehetőek azonnal rentábilissá, így az automatizálást, a technológia-korszerűsítést, a biztonságtechnikát, a munkahelyi ártalmak kiküszöbölését.

II. Az alapkutatásnak nyújtott prioritás (1958—1968)

1958-tól kezdődően, a guallista presztízspolitikai és a nemzeti függetlenség megőrzésére való törekvés a tudományos élet fellendítését a nemzeti törekvések első vonalába helyezi. A tudomány válik „parancsoló szükségszerűséggé”.

Ezt az időszakot öt fő dolog jellemzi:

— Intézményesítik azokat a szervezeteket, amelyeknek feladata a francia tudománypolitika meghatározása és életbe léptetése: létrehozzák a „Tudományos-technikai általános képviselőtestületet”, amely a különböző minisztériumokból származó igényeket koordinálja az ún. „kutatási keret” lehetőségein belül. E keret felhasználásáról a „Tudományos-technikai kutatási konzultatív tanács” véleményezése alapján a „Tudományos-technikai kutatás tárcaközi bizottsága” dönt.

— Fokozatosan növekszik a K+F-re fordított eszközök aránya: a bruttó nemzeti termék 0,8%-át fordítják erre a célra 1959-ben, 1,6%-át 1963-ban és 2,1%-át 1967-ben.

— Úgynevezett „nagy programok” indulnak el; az állam által K+F-re fordított összegek 95%-át katonai, aeronautikai, atomügyi, űrkutatási és tengerkutatási célok kötik le (ekkor hozzák létre az Űrkutatási valamint az Óceánkutatási Országos Központokat).

— Az ipari kutatás csak szerény támogatást kap: 1958-ban létrehoznak ugyan egy tudományos-műszaki kutatási alapot, amelyből ún. „összehangolt akciót” finanszíroznak, de az alapból csak a legnagyobb vállalatok részesednek, a már említett ipari műszaki központok a kutatási ráfordításoknak csak 5 %-át képviselik.

— Az időszak végén megkérdőjeleződik az alapkutatás hatékonysága. 1965-től különböző „terveket” indítanak (Számítástechnikai terv, Elektronikai részegység-terv stb.), azzal a céllal, hogy a fejlesztések tudományos-technikai szempontból megalapozottak legyenek. Így 1965-ben határoztak olyan fejlesztési támogatásokról, amelyek az úgynevezett összehangolt akciók kiegészítését és a prototípusok, illetve az élenjáró megoldások finanszírozását szolgálták. 1967-ben megalapítják az ANVAR-t (a Kutatás-Hasznosítási Országos Ügynökséget), amelynek feladata, hogy megkönnyítse az állami szektor és a kis- és középvállalatoknál születő találmányok egy részének piacra jutását.

III. Az innováció és a technológiafejlesztés előretörése (1969—1979)

Jelentős fordulat következett be a kutatások rentabilitásának a megkérdőjelezésével (hiszen 1965 után gazdasági növekedés lassulása mellett még mindig növekednek a kutatási ráfordítások), valamint az innováció környezetére és menedzselésére orientált új amerikai innovációs politika (1969) elterjedésével. E korszak jellemzői a következők:

— Egy összevont ipari és tudományos minisztérium létrehozásával (1969) újból integrálták az ipart és a kutatást.

— Az állam a K+F vonatkozású finanszírozási területekről visszavonult: a K+F-re fordított állami kiadások 1975-ben már alig érik el a GDP 1,8 %-át, szemben az 1977. évi 2,2 %-kal. Ez megfelel az USA és Nagy-Britannia helyzetével, de eltér Japán, az NSZK és Olaszország gyakorlatától.

— A kutatásokat „átirányították” az ipari jellegű fejlesztések felé. Ezt szolgálta az 1969-ben bevezetett támogatási rendszer, amely pontosan meghatározott — valamely laboratórium és egy cég közös kutatási eredményére épülő — projektek ipari megvalósítását hivatott elősegíteni.

— „Innovációs politikát” alakítottak ki, amely 1971-től önálló struktúrával rendelkezett. Így megalakították az „Ipari Kutatási és Innovációs Főosztályt” az Ipari és Kutatási Minisztériumon belül, minden régióban új „ipari kapcsolatok képviselőket” neveztek ki, létrehozták továbbá a Tudományos és Technikai Információs Országos Irodát, valamint új középtávú innovációs hitelkonstrukciót.

— 1976—77-től fokozatosan regionális szintre helyezett „technológiai-fejlesztési politikára” álltak át, így kiépült a már említett Tudományos-Technika Általános Képviselő és az ANVAR regionális hálózata. Regionális szintre helyezték át továbbá a már említett „fejlesztési” és „előfejlesztési” támogatást (1976), és létrehozták a Regionális Műszaki-Tudományos Információs Ügynök-

ségeket. Végül pedig a regionális szintre helyezett ANVAR irányítása alatt egységsítették a fejlesztési és előfejlesztési támogatásokat egy egységes innovációs támogatási alap keretében.

IV. Egy kiegyensúlyozottabb fejlesztési politika felé 1980-tól

Ez az „ingapolitika”, amely a „mindent a kutatásért” és a „mindent az innovációért” között ingadozott — számos probléma előidézője volt és nem küszöbölte ki a hiányosságokat (továbbra is fennálltak az ipari innováció kibontakozását és diffúzióját gátló tényezők).

A 8. terv előkészítése során, 1979–80-tól felismerték, hogy az alapkutatás és a technológiafejlesztés között helyre kell állítani az egyensúlyt. Ez az igény az 1981. évben megszavazott úgynevezett Kutatási Orientációs és Programozási törvényben jutott kifejezésre. Az 1986–88-ra kiterjedő Hármeves Terv már nem tartalmazott tervszámokat. Ez a követelmény azonban az 1986-os parlamenti választások után már nem érvényesült: soha nem látott méretű hitelmegvonásra kerül sor, majd az 1988-as elnökválasztás után újból erőteljes növekedés volt tapasztalható.

A jelentős konjunkturális mozgás mellett az időszak főbb jellemzői:

— Az Ipari Minisztériumtól független Kutatási és Technológiai Minisztérium létrehozása 1981-ben, amely — az időközben bekövetkezett minisztériumi átszervezések mellett is — lényegében tükrözi a mai helyzetet.

— Újból növekedtek a GDP arányában a kutatási-fejlesztési kiadások. Ez hasonló tendenciát mutat, mint az Egyesült Államokban, ahol ugyancsak fokozták erőfeszítéseiket, eltérően Nagy-Britanniától és Kanadától, hogy végül Japánhoz, Svédországhoz vagy az NSZK-hoz hasonló tendenciát mutasson. (1. sz. ábra) Az USA-hoz és Nagy-Britanniához hasonlóan ez a „fellendülés” a katonai kiadások erőteljes növekedése mellett következett be.

— Az 1979-ben meghirdetett távlati (tízéves) kutatási programban még „prioritást élvező orientációknak” nevezett fő irányok 1981-től mint ún. „mozgósító programok” jelentek meg, amelyeket az 1988. évi költségvetés „nemzeti programoknak” keresztelt át. Az elnevezéstől függetlenül az állami és a magánkutató-intézetek társítása volt a cél az együttműködés érdekében. Ez a technológiafejlesztési kutatás összekötő szerepének a felismerését jelentette, nevezetesen azt, hogy az egyidejűleg tekinthető „alapkutatásnak” és „ipari” kutatásnak.

— Erőteljesebbé vált az „innovációs” politika. Megerősödött az ANVAR, amely 1983–84-től megkapta az Ipari Modernizációs Alapokból folyósított kölcsönök odaítélésének jogát (mely finanszírozást azonban 1986-ban megszüntették). Az ANVAR 1989-től közreműködött a kis- és középvállalatokra orientált és a technológiafejlesztés diffúzióját szolgáló hálózat kiépítésében. Ezt a tevékenységét más, a technológiafejlesztés előmozdítását hivatott szervezetekkel karöltve végezte, így például az innovációs és technológiatranszfert ösztönző regionális központokkal.

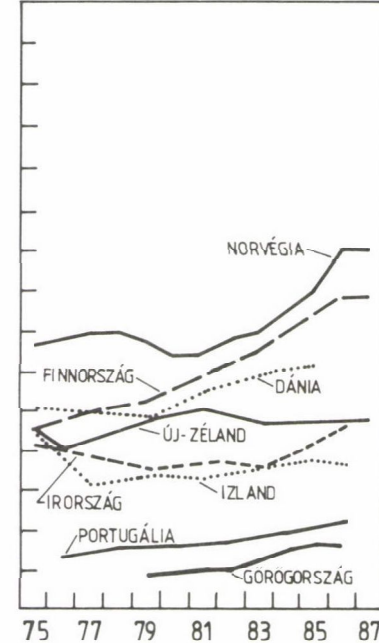
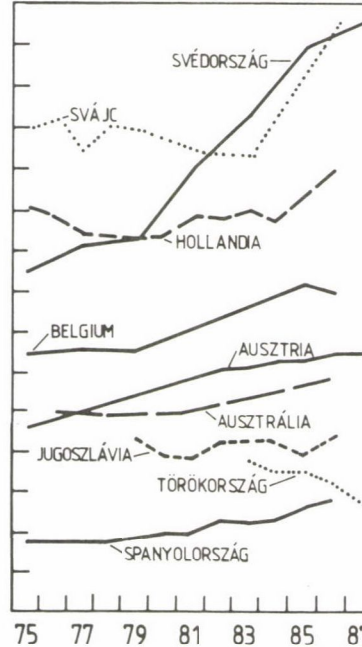
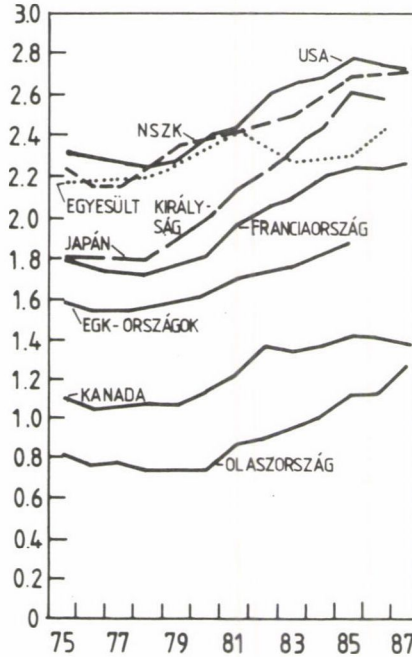
Az OECD-országok kutatási ráfordításai

NAGY ORSZÁGOK

KÖZEPES MÉRETŰ ORSZÁGOK

KIS ORSZÁGOK

A K+F kiadások a GDP-ben %



Forrás: OECD/DISTI adatbankja (1988 december)

— Franciaországban megkísérelték a tradicionálisan gyenge magánipari kutatást ösztönözni, mind a finanszírozás, mind az ipari megvalósítás területén. 1989-ben elindították az úgynevezett „Nagy Stratégiai Projektet” (elektronikus alkatrészek, a HIFI TV, a légszennyezés nélküli motor, a harmadik generációhoz tartozó nagysebességű vonat, a minőségi agrártermelés, a biztonságos és számítógéppel támogatott járműfejlesztés).

— Az időszak végén előtérbe került a kutatás- és a műszaki fejlesztés „európai vá tétele”. Ez egyfelől az úgynevezett „megosztott költségű EGK-programok keretében (amelyeket az 1987—1991-es időszakokra az Egységes Alapokmány rendelkezéseinek megfelelően indítottak), másfelől a francia kezdeményezésre született „Euréka-programban” konkretizálódott. Meg kell jegyezni, hogy e két terület között egyfajta komplementaritás áll fenn: míg a Közösség inkább a végcélorientált alapkutatástól a versenyképességet biztosító műszaki fejlesztés felé terelte a kutatásait, addig az „Euréka-program” a kutatás és a piacra kerülő termék közötti távolságot igyekezett lecsökkenteni. Ezek az európai programok egyébként éppúgy összhangban állnak a már említett „prioritást élvező nemzeti programokkal”, mint a többéves regionális programokkal.

Fordította: Berkó Lilli

Kovács Attila

A haditermelés konverziója

A haditermelés fogalomkörébe tartozó tevékenység sem a nemzetközi, sem a hazai szakirodalomban nincs egyértelműen tisztázva. A különböző nézetek ismertetésével itt nem foglalkozom. A továbbiakban az alábbiakat sorolom e témakörbe tartozónak:

— A haditechnikai eszközök (pl. löveg, repülő, rakéta) gyártásához szükséges speciális technológiák, termelőeszközök fejlesztése, gyártása és a konkrét haditechnikai eszközök előállítás.

— A robbanóanyagok, lőszer, egyéb (pl. vegyi, biológiai) tömegpusztító eszközök (továbbiakban: lőszer) gyártásához szükséges speciális technológiák, termelőeszközök fejlesztése és gyártása, valamint ezek előállítás.

— Az úgynevezett hadfelszerelési termékek (pl. ruházat, sátrak, tábori konyhák) kifejlesztése és gyártása, amelyek elsősorban a fegyveres erők és testületek működésének szinte kizárólagos eszközei. Felvetődhet az a kérdés, hogy ha ezek előállításához elsősorban a polgári termelésben alkalmazott technológia szükséges, akkor miért kell elkülönítetten kezelni. A technológiai azonosság csak egy meghatározható szintig áll fenn. A felhasznált anyagok és az értékesítés különbözősége miatt indokolt a haditermelést alrendszerként kezelni.

— Egyéb termékek (pl. konzervek, gyógyszerek), amelyek a háborús felkészülés részeként készülnek.

— A sor- és a hivatásos állomány és családtagjaik alapvető életkörülményeihez, illetve annak fenntartásához tartozó létesítmények, eszközök, anyagok és szolgáltatások, amelyek elsősorban nem a fejlesztési, az előállítási területen különböztethetők meg a polgári szférától, hanem az elosztás, értékesítés és a felhasználás speciális körülményei miatt.

Ha a felsorolt területeken bekövetkezett változásokat és azok hatását a mindennapi életre vonatkoztatva vizsgáljuk, akkor egy rövid történelmi áttekintés után juthatunk el a mai helyzet problémáinak felismeréséhez, illetve a napjainkban jelentkező feszültségek megszüntetéséhez vezető lehetséges utak feltárásához.

A HADITERMELÉSI FOLYAMATOK SAJÁTOSSÁGAI

A haditermelésben a tudományos és technikai forradalom hatására az 1943-tól kibontakozó hadügyi forradalom, illetve ennek a visszahatása a polgári életre alapvető változásokat eredményezett az egész emberiség fejlődésére. A hatalom megszerzésére, a II. világháború befejezésére kikényszerített tudományos-technikai forradalom nemcsak a katonapolitika előtérbe kerülését jelentette, hanem megteremtette a társadalmi és gazdasági fejlődés új feltételeit is. Ma még a sokak által vitathatónak tartott, új megközelítés alapja, hogy Európában a XVIII—XIX. században lezajló ipari forradalom a korábban működő úgynevezett tevékenykedő társadalmak termelőképességét, az ember fizikai munkaerejét automatizálni tudó felfedezésekkel (gőzgép, energia) megváltoztatta a fejlődés ütemét, megteremtve a gyári nagyipar, a tömegtermelés feltételein keresztül a fogyasztói társadalom alapjait. A tudományos és technikai forradalom, a hadügyi forradalommal együtt az ember szellemi tevékenységének, az automatizálás feltételeinek az alapját teremtette meg, egyben elindítva a védekező társadalom kibontakozását. (1)

A tudományos—technikai forradalomnak úgy, mint a hadügyi forradalomnak három nagy területét különböztethetjük meg:

a) Először az atomenergia ipari úton történő előállítás, amelynek első „hasznosítása” a II. világháború katonai befejezését jelentő atombomba létrehozása volt, majd az atomenergia békés úton történő felhasználása az energiatermeléstől, az orvostudomány legkülönbözőbb területein biztosította a tényleges fejlődést.

b) A második elem a számítástechnikai ipar (a Neumann-elv alapján); létrejön az első számítógép, amely az amerikai légierő bombázásainak hatékonyságát növelő valószínűségi matematikai eljárások műveleteinek gyors, pontos elvégzéséhez adott segítséget. Biztosította a vezérlés automatizálását, amelybe beletartozik pl. a rakéták pontos célbajuttatása éppen úgy, mint a robotrepülőgépek vezérlésének a kérdése. Később a gazdálkodási folyamatok rögzítését és elemzését biztosította a polgári életben, megteremtve a marketingtevékenység gyors fejlődésének alapjait, betört a termelési folyamatok automatikus irányítási területére.

c) A harmadik elem csak az első két elem után alakulhatott csak ki. Jelentőségéből és fontosságából adódóan célszerű külön kezelni az elemi részecskék mélyebb megismerésén keresztül a mesterséges anyagok létrehozásának a lehetőségét. Ennek hatására beszélhetünk az új típusú vegyi és tömegpusztító eszközök kapcsán a hadügyi forradalom harmadik területéről; ennek eredménye a szintetikus anyagok technológiájának a kialakulása, amelyek nélkül ma már elképzelhetetlen a mindennapi életünk.

A három új terület direkt, vagy indirekt módon fejt ki hatását. Mivel nemcsak a felhasználható eszközök alkalmazásában hoztak minőségi változásokat, hanem alapjaiban új fejlődési folyamatokat indítottak el. A hadászati kérdéseket közvetle-

nül előtérbe helyezték a harcászati kérdésekhez viszonyítva, megváltoztatták a katonapolitikai kérdések számos, lényeges elemét. Ezek közül a legkiemelkedőbb, hogy a tömegpusztító eszközök és a rakéták kifejlesztésével direkt módon a háború kirobbantásának feltételrendszerét is megváltoztatták. Mindez abból adódik, hogy

— a fejlesztésük és gyártásuk idő és költségigénye messze meghaladta a korábbi eszközökét;

— tárolásuk, karbantartásuk szakképzett, állandó, nagy létszámú hadsereget igényel;

— állandó jelenlétük a hidegháború alapját képezte, melynek egyenes következménye volt az 1950-es évek elejétől kibontakozó fegyverkezési verseny.

A felsorolt három tényező a megtermelt nemzeti jövedelemből a korábbi körülményekhez képest lényegesen nagyobb elvonást eredményezett. Később az óriási extraprofitallal dolgozó fegyverkereskedelemnek az alapját képezték, még akkor is, ha a nukleáris eszközök forgalmát nemzetközi egyezmények tiltották és tiltják, de nem kellő hatékonysággal. Végeredményben napjainkra felhalmozódott az a robbanóanyagmennyiség, amely a földi teljes élővilág elpusztításához többszörösen elegendő. (Egyes kutatók szerint a Föld teljes felszínének az elpusztításához átlagosan $0,2 \text{ kg/m}^2$ trotil egyenértékű robbanóanyagra van szükség. A valószínűsíthetően felhalmozott robbanóanyag napjainkban eléri a 4 kg/m^2 -t.) Egy kirobbanó totális háború esetén győztesről nem, csak vesztesről lehet beszélni.

A fegyverkezés és a hadsereg fenntartása olyan terheket ró az egyes országokra, hogy az általános társadalmi fejlődés ütemében az nemcsak átmeneti nehézségeket okoz, hanem egy új globális, együttélési politika kikényszerítéséhez vezet. Ezt azonban nemcsak a „direkt elemek” eredményezik, hanem indirekt folyamatok is.

Az iparilag fejlett országokban a II. világháborút követően a haditermelés, mint önálló termelési ágazat igen gyorsan megszűnt. Ennek az lett a következménye, hogy a tisztán haditermeléssel foglalkozó üzemek, gyárak a polgári termékek gyártását is megkezdték, míg a korábban tiszta polgári termeléssel foglalkozó üzemek haditermeléssel összefüggő megrendelések teljesítésével is kezdtek foglalkozni. Ez a szabad piaci körülmények között természetes folyamatként következett be.

Egyrészt a korábbi haditermeléssel foglalkozó üzemek rendelésállománya a háború befejeztével hirtelen lecsökkent és az állami beavatkozás is mérséklődött. Ennek következtében a profil bővítése a tőke fennmaradásának feltétele lett. Másrészt az új eszközök fejlesztése, gyártása, kiszolgálása a termelési követelmények kiszélesítését és fokozását követelték (az USA-ban az atommeghajtású tengeralattjáró kifejlesztésében mintegy 12 ezer cég vett részt). Ennek eredménye, hogy a haditermelésben résztvevő szervezetek száma jelentősen megnőtt. Ezáltal a haditermelés a piacgazdaság szerves elemévé vált.

A VSZ tagországokban a háború után a hadiipari termelési alágazat tovább élt az állami és vállalati irányítás valamennyi szintjén. Ez alól csak Magyarország kivétel, ahol 1956-tól az ún. KGM/B vállalatok elkülönített irányítása megszűnt. A csak

haditermeléssel foglalkozó üzemek ún. tiszta profilja megszűnt és vegyes profillá változott. A VSZ-tagságból, valamint a tervutasításos rendszerből adódóan ugyanakkor a tevékenység folytatására — bizonyos területeken — elkülönített, speciális szabályozó rendszer (2) fenntartását kellett biztosítani szervezetenként is. (Pl.: Ármegállapító Bizottság hatásköre.)

A haditermelés irányításában kialakult helyzet az általános termelési kultúra területén — a VSZ-tagországain kívül minden más országban — eltérő fejlődési folyamatokat indukált:

a) A piacgazdaságokban a haditermeléssel összefüggő kutatásokat továbbra is az állam, esetenként a hadsereg finanszírozta, ezért a gyártás- és gyártmányfejlesztésnek új és egyre gyorsuló lehetőségei bontakoztak ki. A haditermelés szférájába belépő új vállalkozók ugyanis nemcsak a költségvetésből finanszírozott, s ezáltal biztosított, fix piachoz jutottak, hanem sok esetben alaptervekenységükhöz kapcsolódó alap- és alkalmazott kutatásaik finanszírozásához is. Ez még akkor is a műszaki élet gyors fejlődését eredményezte, amikor hadikutatások eredményeit 3–7 év alatt alkalmazták a polgári termelésben.

b) A VSZ-tagországaiban az elkülönített irányítás fennmaradása következtében a fejlődés körülményei jelentősen eltértek az ismertetettektől, mivel a haditermelési folyamatokban a csúcstechnológia megvalósítása a SZU elkülönített haditechnikai ágazatában fejlődött elsősorban. A tagországokban a licencek alapján tömegtermelés folyt néhány speciális termék kivételével. Ennek hatása, hogy a kutatási eredmények a haditechnikai eszközök fejlesztése során a fegyverkezési versenyben meghozták a kívánt egyensúlyi állapotot, azonban — 10–20 éves késés miatt — a polgári termelésben nem.

Az egyes országokban — a helytelen specializáció eredményeképpen — a mindennapi élet fejlődése érdekében egyes kutatásokat vagy le kellett állítani, vagy párhuzamosan kellett folytatni, illetve e hiányt licenc vagy termék formájában pótolni. Így például a hazánkban kezdeményezett és megkezdett kutatásokat számos esetben le kellett állítani. Ezek közé sorolhatjuk a rádió és a tv fejlesztését, a páncélozott járművek fejlesztését, de a legutóbbi években a félvezetők és a lézer területén folytatott kutatásokat és az elért eredmények egyes hasznosítását is.

A SZU-ban az 1960-as évek közepétől már a rakéták földkörüli pályára történő visszatéréséhez biztosítottak ún. teflonbevonatot. Ez a mindennapi életben a háztartási edények jobb felhasználása mellett a zsírszegény táplálkozás jobb körülményeit is biztosítja. E bevonat alapanyagát — mind a mai napig — nem vásárolhatjuk meg a SZU-tól.

A felsorolt példák alapján egyértelműen arra a következtetésre juthatunk, hogy a haditermelés általános elkülönítése a VSZ-tagországaiban

- az általános műszaki fejlődés gátjaként;
- a kutatási, kreativitási folyamatok adott területeken történő megtorpanásaként;

- a műszaki értelmiség fejlődésének automatikus visszafogásaként;
- a gazdasági eredmények jelentős csökkenéseként, s ezáltal
- az egész társadalmi fejlődési folyamat lelassulásaként jelent meg.

Így a haditermelés a II. világháborúban, illetve az azt megelőző években megszerzett ún. húzóágazat jellegét elvesztette a VSZ tagállamaiban.

c) A harmadik világ országaiban óriási különbségeket találunk. Nagyrésztükben ugyanis haditermeléssel összefüggő kutatás, fejlesztés, sőt gyártás sem folyik. Ezek indokolják a fegyverkereskedelmet. Kisebb részükben (pl. Líbia) bizonyos haditermeléssel találkozhatunk vegyes vállalat, vagy vásárolt technológia alapján. Néhány esetben (pl. Kína), azonban jelentős kutatás, fejlesztés és termelés is megtalálható. A sokrétűséget az adott ország gazdasági fejlettsége és politikai hovatartozása, stabilitása is fokozza.

A HAZAI HADITERMELÉS SZAKASZAI

A II. világháború befejezése után jellegében és tartalmában egyaránt több szakaszra osztható a hazai haditermelés:

a) 1945—48 között a haditermelési tevékenység minimális volt, hiszen ezt részben a nemzetközi kötöttségek a hadsereg felállítására vonatkozóan, részben az ország gazdasági helyzete lehetetlenné tette, illetve a politikai élet nem is igényelte.

b) A második szakaszban 1950—54 között a VSZ megalakulásáig — a hidegháborús politika feléledése miatt — a nehézipar, a gépipar és nehéz vegyipar aránytalan fejlesztése indult meg, a fegyverkezés felfuttatása érdekében. Ez részben az ún. „Győri Program” hatására a háború előtt létrehozott gyártóbázisok felélesztésével és továbbfejlesztésével, részben a hidegháborús politika, részben az eltúlzott iparpolitika következtében helytelen, indokolatlan új üzemek telepítése mellett folyt. Tipikus példája e korszaknak a Dunaújvárosi Kohászati Kombinát telepítése.

c) A VSZ megalakulása, illetve az 1956-os forradalom után a haditermelés mértéke és irányultsága megváltozott. A VSZ célkitűzéséből adódóan a haditermelési tevékenység specializációja felgyorsult. A hazánkban nagy múltra visszatekintő, eredményesen tevékenykedő gyártási folyamatok átadásra kerültek, mint pl. a rádiógyártás Bulgáriának, a telefonközpontok meghatározott elemeinek gyártása az NDK-nak. A haditechnikai eszközök gyártásának kutatását és fejlesztését is átprofilírozták. Ennek következtében hazánkban a kutatási területek leszűkültek, illetve a kötelező licencvásárlásokkal összefüggő honosítási, rendszeresítési, esetenként jelentkező kisebb témák kidolgozására zsugorodtak.

A hadiiparnak, mint önálló szakágazatnak az irányítási rendszere is megváltozott. A KGM/B vállalatok sajátos irányítási rendszere megszűnt és az általános iparirányítást alkalmazták néhány sajátos közgazdasági témakör (bér, ár, szubvenció) kivételével.

d) Az új gazdasági mechanizmus kibontakozásával — vagyis az 1960-as évek közepétől kezdődő negyedik szakaszban — a piaci motívumok kerülnek előtérbe. Ez részben a korábbi helytelen döntések felismerése, a kutatási és termelési folyamatok esetenkénti felélesztésével párosult. (Pl. a rádiófejlesztés és gyártás újra elkezdődött.)

A harmadik világ segélyprogramjai és az esetenkénti üzletek részben a fejlesztésnek, részben pedig a gyártásnak újra lendületet adtak. Ez elsősorban bizonyos híradó és fegyverzettechnikai eszközök fejlesztésében és gyártásában jelentkezett.

e) Az 1970-es évek első felében kialakult gyártás szerkezete — mind a mai napig — szinte megmerevedett néhány kisebb területet kivéve. Ez ugyan a VSZ specializált termékszerkezetében és a KGST elszámolási rendszeréből adódóan, általában jövedelmező volt, azonban a leggyorsabban fejlődő termelési ágazatokban kényelmet, „túlzott biztonságot”, majd megtorpanást eredményezett. (Pl. a számítástechnikai eszközök gyártásánál.) E korszak az 1980-as évek elejéig tartott.

f) Az elmúlt évtized elején számos próbálkozás volt a kitörésre. A félvezetők, a lézer és folyékony kristály megjelenése, a sejtautomaták előállítására elvégzett kísérletek, a grafikus jelek digitalizálására alkalmas perifériális egység kifejlesztése gazdasági eredmény nélkül leálltak. Ennek csak részben képezte okát a gazdasági helyzet, nagyobb része az irányítási kultúra, szemlélet, érdekeltség hiányának a következménye, amihez szorosan kapcsolódik a hadsereg költségvetésének jelentős csökkentése is. Ezzel megteremtődött sürgős változtatásának, vagyis a széles körben hangoztatott konverziónak az alapja. (3)

A KONVERZIÓ FOGALMA ÉS AKTUÁLIS ÉRTELMEZÉSE

A konverzió fogalmát sokan és sokféleképpen értelmezik (lásd Irodalomjegyzék 1., 4., 5., 6., 7.). A napjainkban használt értelmezésből célszerű kiindulni, amely tömören a következő: „A konverzió olyan műszaki, gazdasági vagy társadalmi változtatási igény, illetve folyamat, amely a korábbinak nem reciproka, csupán annak megváltoztatására, korszerűsítésére, fejlesztésére irányul.”

Funkcionális megközelítésben a konverzió:

- a termelési technológia megváltoztatására;
- a termelésben résztvevő eszközök, anyagféleségek fejlesztésére;
- energia fejlesztésére;
- a munkaerő átképzésére;
- a termelés irányításának, szabályozásának változtatására;
- a termékek szállítási, vagy értékesítési folyamatainak változtatására;
- a társadalom szociális kérdéseinek, folyamatainak változtatására;
- a politika elemeinek, folyamatainak változtatására irányul.

A megjelenés területei szerint

- alapszinten a hadsereg létszámának az anyagi és technikai eszközök biztosításának és a haditermelés sajátosságainak a területét;
- középszinten a korábbi terület változásából adódó regionális témákat, míg
- felsőszinten az országos, esetenként a nemzetközi kérdéseket indokolt elemezni, amely a termelési szerkezetváltás és annak közgazdasági kérdésein keresztül érzékelhető. Nyugat-Európa országaiiban a konverziót a polgári élet és a hadsereg között kialakult éles versenyhelyzetnek tekintik, amelynek hatását:
 - a munkaerőpiac területén;
 - a területi, regionális térségek területén;
 - az iparszerkezet alakulásánál kell vizsgálni.

A VÉDELMI DOKTRINA ÉS A LESZERELÉS KONVERZIÓS HATÁSA

A védelmi doktrina hatása elsősorban a hadsereg önmegértése (identitása) területén hozott jelentős változást. Ennek alapja a VSZ és a NATO tagországaiban egyaránt az ún. „ellenség kép” elvesztése, megszűnése, mivel a két fél szembenállása megszűnt. Ezt úgy is mondhatjuk, hogy a meleg- (fegyveres küzdelem) vagy hidegháború (politikai és gazdasági szembenállás) időszakában konkrétan megfogalmazott ellenségkép megszűnt. Napjainkban a hadseregeknek egy absztrakt ellenségkép alapján kell tevékenykedni, ami annyit jelent, hogy „névtelenül” ellenségnek kell tekinteni mindazokat, akik az adott ország békéjét, szuverenitását veszélyeztetik. A konkrét ellenségkép megszűnésével természetes folyamatként jelentkeznek.

A hadsereg létszámának csökkentése, és az ezzel járó szabad munkaerő-kapacitás megjelenése, valamint a hadsereg fegyverzetével és egyéb ellátásával kapcsolatos termékek átalakítása, értékesítése, vagy megsemmisítése, a gyártó-ellátó szervezetek tevékenységének felülvizsgálata.

A haditechnikai eszközök volumenének csökkentése, minőségi átalakítása óriási feladatokat takar, ugyanakkor az egyes technikai eszközök, lőszer, hadfelszerelési cikkek (pl. ruházat) esetében több megoldás is lehetséges. Az értékesítés látszik a legkedvezőbb és a leggazdaságosabb formának, de ez időbe és pénzbe kerül. Hazai értékesítésre kerülhet például 55 000 tonna üzemanyag, ami talán e területen jelentkező beszerzési problémáinkat csökkenti majd.

A kiselejtezés utáni megsemmisítése sem egyértelmű, hiszen egyetlen harckocsi megsemmisítése, szétvágása, hulladékként való értékesítése mintegy 300 000 forintos költséget igényel, és a megtérülés 40–50 %, vagy ha netán veszélyes hulladék (pl. káros vegyszerek) megsemmisítése válik szükségessé, akkor annak módja, tárolási helye nemcsak gazdasági, hanem környezeti, s ezen keresztül politikai

problémát is indukálhat. Ugyanakkor az új eszközök, egyéb termékek beszerzése iránti kereslet megjelenése a termelés és termékszerkezet váltását könnyítheti, elindítva ezzel egy konjunkturális folyamatot.

A haditermeléssel foglalkozó üzemekben — pusztán egyes termékek termelésének leállításai miatt — számos technológiai változás következik be. Ez elsősorban a kohászatot (adott öntvények készítésének teljes leállításával); a gépipart (bizonyos gépsorok tevékenységének a megszüntetésével); és a vegyipart érintheti. Várhatóan más ágazatokat is érint, mint pl. az élelmiszeriparon belül a konzerv és a húsipari ágazatot, a hadsereg fogyasztási volumenének és speciális igényeinek csökkenése következtében. (7)

A hadsereg igényeinek a változása természetesen nemcsak alkalmazott technológiai folyamatokat befolyásol, hanem a gyártóeszközök mennyiségi és minőségi összetételét, valamint a gyártáshoz felhasznált és tartalékolt anyag- és energiaforrások iránti igényeket is. A gyártóeszközök területén kiselejteztést, átprofilírozást, de egyben a „későbbiekben esetlegesen szükséges” gépek „hidegkapacitásként” való tárolását igényli. A piaczgazdaság a konverziót lényegesen könnyebben tudja kezelni, mint a központi irányítással küszködő gazdaság. Napjainkban a feleslegessé váló termelőeszközök kiselejtezése mellett (központi, területi, vállalati) készletezési lehetőség van az ún. „hidegtartalék-kapacitások” létrehozására. Mindhárom területnek eltérő közgazdasági hatása lehetséges, ezért e témával körültekintően kell foglalkozni. Csupán néhány felvetés:

- egyes haditermelési produktumoknak más országokban keresünk újabb piacokat;
- a korszerű, de felesleges eszközöket a hadsereg tárolja egyes (részben, vagy egészen felszabadult) laktanyákban;
- a tárolást a vállalatok biztosítják üzleti alapon.

Az anyag- és energiaigények megváltozása elsősorban az import, az alapanyaggyártás és az energiaigényes termelés és termékek területén hoz várhatóan jelentős változást. Ennek mértékét csak konkrét számításokkal lehet feltárni.

A technológiák, a termelőeszközök és az anyag-energia igény területén várható változások talán felgyorsítják azt a termelésszerkezet-váltást, amiről már oly régen beszélünk, így a katonai doktrína megszüntetése a termelési szerkezet váltásának egyik fontos indítékaként is kezelhető. Foglalkozni kell azzal a problémával is, amit a haditermelés mennyiségi és szerkezeti megváltozása az e területeken foglalkoztatott munkások körében jelentkezik.

Nemcsak azért, mert esetlegesen munkaerő-felesleget indukál, vagy átképzési feladatokat jelent, hanem azért is, mert a „hidegtartalékok” kezelését ismerő szakemberállomány idővel „szétszéd, vagy elkopik”.

A szállítási feladatokra jelentős mértékben kihat a jövőben a konverzió. Nemcsak a szállítás mennyiségének csökkenésén keresztül, hanem az ún. „speciális szállítóképességek” iránti igények lecsökkenésén keresztül is. Az általános csökkenés

ugyanis kedvező, mivel a polgári szféra igényeinek kielégítését segíti. A leszerelés és a haditermelés folyamatának megváltozása számos emberi, szociális problémát is eredményezhet. Ez az egyén szintjén egészségügyi problémákat, deviáns magatartási formák felvételét éppen úgy jelentheti, mint az átképzési igények vagy a munkanélküliség megnövekedését.

Az ökológiai egyensúly elemeiben bekövetkezett változásokat vizsgálva a leszerelés általában kedvező hatást vált ki:

- részben az üzemekben alkalmazott kedvezőtlen technológiai folyamatok befejezésével;

- részben a hadsereg eszközei és állománya mozgásának megszűnésével, illetve csökkenésével elérhető változások eredményeként;

- részben pedig a gyakorlatokon folyó harci tevékenység, mint környezetkárosító tevékenység csökkentésével, illetve teljes megszüntetésével.

Közvetlenül, települési, térségi jelenségeként, illetve problémaként indokolt kezelni az infrastrukturális hálózatok felszabadult, korábban kiépített részeit:

- a közvetlenül és közvetetten felszabaduló épületállomány (kaszárnyák, raktarak, üzemek, lakóépületek stb.) hasznosításának kérdését, valamint

- az ökológiai egyensúly elemeiben bekövetkező — általában kedvező — változásokat.

Mivel ez összességében az érintett települések esetében vagy az adott térségben átmenetileg általában kedvezőtlen hatásokat válthat ki:

- jelentős társadalmi, vagyoni átrétegződést eredményezhet;

- a politikai, hangulati elemek kedvezőtlen alakulását eredményezheti, mivel általában a leszerelők el tudnak majd helyezkedni, de a be nem hívott újoncok nem valószínűen.

Az alapelemek összegződéséből adódóan elsősorban az egyes ágazatok szintjén jelentkezhetnek problémák. Hazánkban ide sorolhatjuk a KGST „0”-szaldós elszámolási rendszere alapján a hadsereg költségvetésének csökkentésének hatására a VSZ-tagországok reagálásának következményeit. A mi megrendeléseink lemondására ugyanis a rendeléseiket a magyar ipar felé visszamondták. Ez a gépiparban, híradástechnikai iparban komoly problémákat vetett fel. (Lásd MMG, TÁKI, Pest megyei Gépgyár stb. problémáit).

Itt célszerű megemlíteni azt a tényt, hogy a fejlett európai országokban a hadsereg költségvetését a gazdasági pangás időszakában növelik, hogy megrendeléseivel a gazdasági egyensúlyt fenntartsa. A szocialista országokban a mechanizmus pontosan fordítottan működik.

A munkaerőpiac kedvezőtlen alakulása nemcsak az egyes területeken okozhat elégedetlenséget, kedvezőtlen politikai hangulatot, hanem annak kiszélesedése esetén országos szintű megmozdulásoknak lehet az alapja. Ez a belpolitikai élet területén számos kedvezőtlen folyamatot indíthat el.

A hálózati infrastrukturális létesítmények kapacitása iránti igény pl. energiaigény-csökkenés még átmenetileg is jelentős megtakarításokat eredményezhet. Ez sok esetben nemcsak országos szinten, hanem a behozatali kereteket is csökkentheti, ami a jelenlegi gazdasági helyzetben jelentős megtakarításokat eredményezhet.

Az egyes ökológiai problémák is felhalmozódhatnak egyszerre, illetve szakaszosan, vagy folyamatosan, mint pl. a vegyvédelmi eszközök, lőszeres megsemmisítések. Azok hatása esetén országos szintű károsodásnak is tanúi lehetünk, nemcsak a természeti konfliktusok, majd katasztrófák formájában, hanem a gazdasági élet területén is.

KÖVETKEZTETÉSEK

A rendszerelmélet alaptörvényeit felhasználva próbáltam a konverzió problémakörét, folyamatát és következményeit bemutatni. A téma sokrétű értelmezhetősége és hatása miatt összefoglalásként célszerű a lényegét rögzíteni, s egyben javaslatot tenni részben a konverzió negatív hatásainak csökkentésére, pozitív hatásainak erősítésére.

a) A konverzió értelmezése az adott tudományterület függvényében más és más lehet. Egyetlen közös jellemző, hogy a konverzió egy folyamat elemei között létrejött arányeltolódás, feszültség kezelését kívánja megoldani az elemek súlyának átrendezésén keresztül.

b) A konverzió fogalmát — a társadalmi és a gazdasági élet területén napjainkban — a polgári és a hadigazdaság versenyében kialakult konfliktushelyzetek kezelésére, megjelölésére használják.

c) A konverzió, vagyis a hadigazdaság súlyának csökkenéséből, vagy változásából adódó kedvezőtlen hatások a termelési és a gazdálkodási folyamatok alapelemeiben; a települések, térségek (régiónok) szintjén; az ország, esetenként nemzetközi szinten értékelhetők.

d) A konverzió eltérő mértékben és súllyal érintheti az adott ország munkaerőpiacát és annak összetételét, termelési szerkezetét, területi fejlődését; és az ország egészét bizonyos (pl. gazdasági, politikai) kérdésekben, sőt esetenként nemzetközi következményei is lehetnek.

Ebből következően:

a) A konverzió fogalmát a társadalmi és gazdasági élet folyamataiban háromféleképpen értelmezhetjük.

A konverzió szűkebb értelmezésben a polgári- és a hadigazdaság között folyó verseny során, bizonyos témakörök (munkaerőpiac, termelési szerkezet, területi fejlődés) elemei között kialakult aránytalanságok feltárásával és kezelésével foglalkozik.

A konverzió tágabb értelmezése a közvetlenül érintett elemek megváltozásából adódó közvetett változásokat is oda soroljuk, mint pl. az infrastrukturális hatások.

A konverzióról általánosan akkor beszélünk, ha a társadalmi, termelési, illetve gazdasági szerkezet két vagy több eleme közötti egyensúly felbomlik és ennek következtében szerkezetváltásra van szükség.

b) A konverzió a társadalmi fejlődés folyamatában egy közbeeső láncszem, ugyanis ha egyes folyamatokat tágan értelmezünk, akkor a következő elemeknek a logikai kapcsolódása egyértelmű.

A biztonságpolitika széles értelemben az ország, a társadalom, a gazdaság és a termelési folyamatok biztonságos működését hivatott úgy előkészíteni és megalapozni a külpolitika és a katonapolitika segítségével, hogy a részrendszerek és az egész folyamat viszonylag zavartalanul működjön.

A részrendszereknek és az egész rendszer működését, fejlődését — részben a teljes ismeret hiányában, a váratlan tényezők hatásának kivédésére, vagy éppen felerősítésére, az emberi szorgalom és mulasztás függvényében — a rizikó managernek kell irányítani.

Bármilyen felsorolt okból a folyamatokban esetlegesen bekövetkező kedvezőtlen változások okozzák a konfliktusokat.

Az egyes konfliktustípusok lekezelését biztosíthatjuk konverzióval.

c) A védelempolitika nemcsak egy adott ország honvédelmi, katonapolitikai kéréseivel foglalkozik, hanem mindazon gazdasági és társadalmi elemekkel, amelyek a normál folyamatok egyensúlytalanságának megelőzésével, leállításával, illetve a katasztrófát követve az újrendeződéssel kapcsolatos.

JAVASLATOK

a) A napjainkban felgyorsult társadalmi, gazdasági folyamatok miatt célszerű lenne a következtetésekben rögzítettek mélyebb, alaposabb bizonyíték jellegű hazai kutatása, a napjainkban folyó események alapján, éppen a szerkezetváltás megkönnyítése és felgyorsítása érdekében.

b) Nemzetközi felmérést kellene készíteni a tényleges folyamatok feltárásához, elemzéséhez, hogy a védelempolitika szerkezetét, elemeinek kapcsolatrendszerét megfelelő mélységben megismerjük.

c) A kutatásokat az érintett területek szakembereinek bevonásával célszerű folytatni, éppen a téma sokrétűségéből adódóan.

d) Meg kell vizsgálni azokat az információforrásokat, amelyek elérhetőek, adatállományuk egységesen kezelhető.

e) A beszerezhető adatok függvényében lehetséges azt a közgazdasági, matematikai modellrendszert összeállítani, melynek segítségével nemcsak az egyszerű elemzés, hanem a folyamatok nyomkövetése, esetleg prognosztizálása is biztosítható lesz, ami a konverzió „veszteségoldalát” mérsékli, s egyben hozzájárul iparszerkezetünk átalakulásának felgyorsulásához, az egyes korszerűtlen technológiák megszüntetésével, új lehetőségek, igények megteremtésével.

IRODALOM

- (1) dr. Kovács Attila: A területirányítás néhány elméleti és módszertani kérdése. MUT, Budapest, 1988.
- (2) dr. Cserepes Tibor—dr. Bagi István: A háborús gazdaság demobilizálásának makroszintű kérdései. HONVÉDELEM, Budapest.
- (3) Csabay József: A magyar hadiiparról pénzügyi szemmel. Pénzügyi Szemle, 1990. január.
- (4) Pallas nagylexikon 754. old. Budapest, 1893. Pallas Irodalmi és Nyomdai Rt.
- (5) Műszaki Lexikon kiegészítés „A—Z” kötet 440. old. Akadémia Könyvkiadó, Budapest, 1978.
- (6) Biológiai Lexikon II. kötet 475.old. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest, 1975.
- (7) Közgazdasági Kislexikon 207. old. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1972.
- (8) Hes, P.: The military burden, economic growth, and the human suffering index evidence from the LDCs (A katonai terhek, a gazdasági növekedés és az emberi túrési index: adatok a fejlődő országokból) Cambridge Journal of Economics, 1989. 4.
- (9) Nagy Gábor: Nyugat-Európa béke osztaléka. Világgazdaság, 1990. február 28.

Frigyesi Veronika

A kutatási és fejlesztési erőforrások hasznosulásának lehetőségei a biotechnológia példáján

Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézetében 1990 január—februárjában kutatást folytattunk azzal a céllal, hogy a biotechnológia területére vonatkozóan árnyalt képet alkothassunk a ténylegesen kutatásra és fejlesztésre fordítható pénzeszközök reálértékéről. Biotechnológiai kutatással és fejlesztéssel foglalkozó egyetemeken, kutatóintézetekben és vállalatoknál (összesen 15 kutatóhelyen) gyűjtöttünk információt.

A kutatási és fejlesztési erőforrások egy része a jelenlegi gazdasági szabályozás feltételei között nem szolgálhatja eredeti céljait. A kutatóhelyek közvetlen költségvetési támogatása, valamint az állami kutatási-fejlesztési programok és vállalati megbízások keretében végzett tevékenységekből származó bevételek mögött többféle központi elvonás húzódik meg. Egyéb gazdasági feltételek is jelentős mértékben rontják a kutatási-fejlesztési erőforrások hasznosulásának lehetőségeit.

Az elmúlt évtizedben jelentősen változott a kutatás és fejlesztés finanszírozásának gazdasági szabályozása. A kutatás során a legutolsó, az 1989-es év tapasztalataira összpontosítottuk figyelmünket, igyekeztünk azonban a változások tendenciáit is bemutatni. A biotechnológiai kutatási és fejlesztési erőforrások 1989-ben óvatos becslés szerint is legalább 30 százalékkal „kevesebbet értek” annál, mint amit a hivatalos pénzügyi adatok jeleztek.

1. A BIOTECHNOLÓGIAI KUTATÁS ÉS FEJLESZTÉS PÉNZÜGYI ERŐFORRÁSAI

Magyarországon 1986 és 1990 között összesen 4,6 milliárd forintot fordítottak biotechnológiai kutatásra és fejlesztésre (forrás: OMFB Fehérje- és Biotechnológiai Iroda). Sok-e ez vagy kevés, ilyen mértékű befektetések révén milyen eredményeket várhatunk a biotechnológiai fejlesztéstől?

A biotechnológiai kutatást és fejlesztést szolgáló erőforrások volumenének összehasonlítása a nemzeti jövedelemmel vagy az összes népgazdasági kutatási-fejlesztési ráfordítással önmagában kevés támpontot adhat.

A biotechnológiai kutatások fejlesztésére fordított erőforrások volumenét összehasonlítani más országok adataival ugyanakkor nehézségekbe ütközik, mivel a hazai kutatás és fejlesztés költségstruktúrája alapvetően eltér a nemzetközi kutatásokétól (7).

A hazai biotechnológiai kutatás és fejlesztés céljaira fordított erőforrások nagyságrendjét nemzetközi összehasonlításban az alábbi adatok valamelyest érzékeltetik. Az Egyesült Államok kormánya 1987-ben 2,7 milliárd dollárt, a Német Szövetségi Köztársaság kormánya pedig 213 millió márkát fordított a biotechnológiai kutatások támogatására. A multinacionális vállalatok közül a Monsanto 1986-ban 100 millió dollárt költött biotechnológiai kutatásokra (3), (4). A Gist-brocades 1988. évi kutatási fejlesztési költségvetése 94 millió holland forintot, az egy kutatóra jutó kutatási költség 200 ezer holland forintot tett ki (7). Egy hasonló profilú hazai biotechnológiai vállalatnál 1988-ban átlagosan 1,0–1,4 millió forint kutatási költség jutott egy kutatóra. A bemutatott adatok tükrében a biotechnológiai nemzetközi versenyben szerény hely jut Magyarországnak.

2. A BIOTECHNOLÓGIAI KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI ERŐFORRÁSOK ÉRTÉKÉT CSÖKKENTŐ PÉNZÜGYI TÉNYEZŐK*

Az intézmények által elvont pénzeszközök

A központi kutatási és fejlesztési programokból elnyert támogatások bizonyos hányada az egyetemi tanszékek és kutatóintézetek számára a költségvetési juttatások pótlására szolgál. Az egyes intézményekben működő kutatóhelyek (kutatócsoportok önállósága a kutatási erőforrások feletti rendelkezés terén nagymértékben különbözik. Néhány intézményben a kutatóktól, kutatócsoportoktól a kutatások céljaira megszerzett erőforrások tekintélyes hányadát elvonják.

Az 1. egyetemi tanszékeknél az egyetem elvonásai 48 százalékot tesznek ki: az egyetemi általános költségekhez való hozzájárulás 18 százalékot, a kutatásokban közvetlenül közreműködők (pénzügyek intézésében, karbantartásban résztvevők) költségei 3,6 százalékot, az egyetem, nyeresége 17,4 százalékot, az állóeszköz-fenntartás költségei 9 százalékot tesznek ki (az állóeszköz-fenntartási költségek címén elvont összeg 60 százalékát a tanszék indokolt esetben visszakaphatja). Ugyancsak

* A kutatási és fejlesztési erőforrásokkal történő gazdálkodásban, azok nyilvántartásában az egyes kutatóhelyek között jelentős eltérések tapasztalhatók annak függvényében, hogy azok milyen területen tevékenykednek, önállóak vagy nagyobb szervezeti egység keretében működnek. A kutatási és fejlesztési ráfordítások alakulására, illetve felhasználásuk irányaira vonatkozó adatokat több általunk megkérdezett kutatóhely „belső információként” kezeli, ezért az egyetemi tanszékeket, kutatóintézeteket, vállalati kutatórészlegeket sorszámokkal jelöljük, ettől csak egyéb forrásból: szakirodalomból, sajtóból származó információra való hivatkozás esetén térünk el.

magas az intézményi elvonás mértéke a 7. kutatóintézetnél, ahol a kutatási és fejlesztési programokból származó támogatások 47,4 százalékát vonják el intézményi általános költségekhez való hozzájárulásként (a kutatást végző osztály általános költségeihez való hozzájárulás mindössze 3,9 százalék!). Az eddig említett csatornákon elvont erőforrások mellett a 2. egyetemi tanszék a könyvtárhasználat költségeit is köteles megtéríteni, amit a kutatási projektek költségeinek százalékában határoztak meg. Az intézményi elvonások ezen a tanszéken 11, a többin 6, 22,5, illetve 20 százalékot tesznek ki. A kutatóintézetek körében az intézményi elvonások alsó határa 10 százalék.

Amellett, hogy az egyetemi tanszékek, illetve osztályok, kutatócsoportok hozzájárulnak az intézmény általános rezsijéhez, néhány kutatóegység saját energia, telefon stb. költségeit is fedezi. Az egyik egyetemi tanszéktől az OTKA pályázat révén megszerzett beruházási támogatás 60 százalékát elvonta az egyetem, éspedig az egyetemi autonómiára hivatkozva, miszerint az egyetem eldöntheti, hogy a keretei között működő kutatók/kutatóegységek mit vásárolnak és fejlesztenek.

A központi kutatási-fejlesztési programokból származó támogatásokhoz kapcsolódó visszafizetési kötelezettség

A biotechnológiai kutatási-fejlesztési programok (OKKFT-programok, T—3 program) keretében a pályázóknak vállalniuk kell, hogy a támogatás egy részét a kutatás-fejlesztés majdani eredményéből visszafizetik és maguk a pályázók is biztosítanak eszközöket a kutatási-fejlesztési projektekre. E mechanizmus kockázatvállalásra ösztökéli a pályázókat és a kutatási támogatások hatékony felhasználását is elősegíti (8). A biotechnológiai kutatást és fejlesztést célzó támogatások volumene ezáltal azonban lényegesen csökken.

A visszafizetési kötelezettség mértéke kutatóhelyenként és projektenként eltérő: 25 és 100 százalék között mozog (utóbbi vállalati kutatási célú beruházásokra nyújtott támogatásokra érvényes), leggyakoribb a 35—50 százalék közötti visszafizetési kötelezettség. 1989-ben a megkérdezett biotechnológiai kutatóhelyek döntő többségénél még nem vált esedékessé nagy összegű visszatérítés, így a gyakorlatban jelentős pénzügyi problémát nem okozott. 1990-től azonban a kutatóhelyek visszafizetési kötelezettségéből eredő pénzügyi terhei fokozatosan növekednek majd.

Az egyetemi tanszékek nem képesek vállalni a kutatási-fejlesztési programokban való részvétel alapfeltételeként előírt visszafizetési kötelezettséget, ezért igyekeznek vállalatokat megnyerni a kutatásaikban történő együttműködéshez, akik teljesítik a visszatérítéssel járó pénzügyi kötelezettségeket. Így az 1. egyetemi tanszék helyett az egyik kutatási projekt kidolgozásában érdekelt vegyipari vállalat fedezi a támogatás visszatérítésével járó kiadásokat. Néhány kutatási projekt esetében a központi irányítószervek mentesítették a pályázókat a visszafizetési kötelezettség alól (például a G—3 program funkcionális projektjeiben résztvevőket).

A biotechnológiai kutatási-fejlesztési tevékenység adóztatása

Magyarországon — a fejlett ipari országok gyakorlatával ellentétben — a kutatási és fejlesztési tevékenység egy részét, az eredményérdekeltségű kutatásfejlesztést a költségvetés adóval sújtja. A kutatási és fejlesztési pénzeszközök központi elvonásának rendjét nehéz követni, hiszen a kutatóhelyek bevételeire rakódó adóelvonások több csatornán keresztül történnek, halmozott számbavétel és halmozott adóztatás valósul meg.

A vállalatok előző évi nyereségük alapján adót fizetnek, és eredményük bizonyos százalékát a tárcaszintű kutatási alapba fizetik be, ezen a címen 1989-ben az ipari vállalatok előző évi nyereségének 4,5 százalékát vonták el. A 14. vállalat profilja miatt (kutató-fejlesztő vállalat) ugyanakkor mentesült a központi műszaki fejlesztési alapba történő befizetés kötelezettsége alól.

A 11. vállalatnál a központi kutatási-fejlesztési programok pénzeszközei — az érvényben levő számviteli előírásokkal összhangban — a vállalati eredményt növelték, a nyereség után összesen 54 százalék adót fizettek. (A vállalat a visszafizetési kötelezettséggel és az adókkal csökkentett nettó támogatása az egyes projektek esetében 2 és 50 százalék között mozgott.)

A vállalatok számára 1988-tól a kutatási-fejlesztési tevékenységükhöz kapcsolódó adókedvezményt vezettek be: nyereségadójukból visszatarthatnak az elmúlt három év átlagos kutatási-fejlesztési ráfordításainak 10 százalékát, melyet a vállalati kutatási-fejlesztési források bővítésére használhatnak fel. A kutatóintézetek az eredményérdekeltségű megbízásokból (amelyet döntően a vállalatok finanszíroznak) származó bruttó eredmény (bevételek és önköltség különbözete) alapján adót kötelesek fizetni, amelynek mértéke 1989-ben 10 százalékot tett ki (1).

A kutatóintézetek az eredményérdekeltségű tevékenységekből származó árbevételek meghatározott százalékát kötelesek a tárcaszintű kutatási alapba befizetni (a befizetési kötelezettség mértéke kutatási alaponként különböző). A tárcaszintű kutatási alaphoz történő hozzájárulás a biotechnológiai kutatóhelyek körében 1989-ben árbevételük 4 és 10 százaléka között mozgott (9).

A külső kutatási megbízásoknál a vállalatoknak számolniuk kell az egyetemi kutatóhelyeket és a kutatóintézeteket terhelő különböző elvonásokkal, ezeket előre bekalkulálják a szerződéses munkák áraiba.

Néhány gyógyszeripari vállalat kutatás céljaira közös kutatóintézeteket hozott létre, amelyek tevékenységét együtt finanszírozzák. Ezeket a közös kutatóintézeteket ugyanúgy adók sújtják, mint az önálló kutatóintézeteket, holott az alapító vállalatok is adót fizetnek.

1988-ban a személyi jövedelemadó bevezetéséből eredő pótlólagos kiadásokat az egyetemek és kutatóintézetek körében a költségvetésből „ellentételezték”. A vállalatok számára azonban a bérbruttósítás jelentős többletterheket jelentett. (a 14. vállalatnál például 1988-ban 30%-kal nőttek a bérekkel kapcsolatos költségek).

Vámok

Az egyetemi tanszékek és a kutatóintézetek az importból származó kutatási eszközök beszerzésekor (berendezésekre, műszerekre, vegyszerekre stb.) vámmentességet élveznek. A vállalatok a hasonló eszközök egy részét (például bizonyos orvosi-biológiai műszereket stb.) nem szerezhetik be vámmentesen. A vállalatok ennek következtében a kutatási eszközök egy részéhez magas költségek mellett juthatnak, az importból származó, vámmentességet nem élvező eszközök beszerzési költsége a járulékos költségek (a vámkezelési költség, statisztikai illeték, általános forgalmi adó stb.) miatt azok árának kétszeresét is elérheti. Bizonyos kutatási célú eszközök esetében a vámtételek — összehasonlítva például bizonyos közszükségleti cikkekre érvényes tarifákkal — magasak (1989-ben a biotechnológiai kutatási eszközökre 10 és 45 százalék közötti tarifák voltak érvényben).

A társadalombiztosítási járulék növekedése

A társadalombiztosítási járulék 1989-ben a bérek 10 százalékáról 43 százalékra nőtt. A vállalati kutatóhelyek saját forrásokból fedezik a társadalombiztosítási járulék növekedése miatti többletköltségeket.

Az egyetemi tanszékek és kutatóintézetek a költségvetési forrásból fedezett bérekhez kapcsolódó társadalombiztosítási járulékra pótlólagos költségvetési támogatást kaptak. A központi kutatási-fejlesztési programok közül a társadalombiztosítási járulék emelkedése miatt az OTKA támogatásokat növelték, a többi kutatási program keretében a többletkiadásokat még nem ellentételezték a kutatóhelyek számára.

Az általános forgalmi adó bevezetése

Az általános forgalmi adó rendszerében a tudományos tevékenység adómentes, a szolgáltató, termelő tevékenységek esetében a többletterhet többségében a megrendelők finanszírozzák. Azokon a területeken, ahol az általános forgalmi adó fedezetére külső forrásból nem volt mód, azt a költségvetésből részben ellentételezték.

Az áfa bevezetése néhány kutatóhelynél azonban pénzügyi problémákat okoz: a kifizetése és visszatérítése közötti időeltolódás miatt pénzeszközök egy részét leköti, ami főleg a kisebb kutatóhelyek körében likviditási problémákhoz is vezethet.

A 3. egyetemi tanszék folyó költségeit például érzékelhetően növeli az áfa, hátrányosan érinti őket az új költségelemek időszakos megjelenése (például a külföldről beszerzett berendezések esetében többféle címen fizetnek áfát, így a berendezés árának megfelelően a vámkezelésre, az országon belüli szállításra). A kutatóhelyek egy része nem képes követni az áfa útját: az egyik vállalat kutató-fejlesztő részlege számára az áfával kapcsolatos elszámolásokat stb. a vállalat központi gazdasági egysége végzi. 1989-ben a beruházási célú beszerzést terhelő áfa 40 százaléka, 1990-ben pedig már 60 százaléka vonható le.

3. A BIOTECHNOLÓGIAI KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI ERŐFORRÁSOK HASZNOSULÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ GAZDASÁGI FELTÉTELEK

A költségvetési intézmények gazdálkodási jogszabályaiban liberalizálódás ment végbe, ami segítette a források ésszerűbb felhasználását, a különféle célokat szolgáló pénzeszközök kezelése a költségvetési rovat- és tételrend gazdálkodási kötöttség helyett alapszerűvé, elszámolási kategóriává vált (12). A biotechnológiai kutatóhelyek gazdálkodását a gazdasági környezet néhány bürokratikus eleme azonban továbbra is nehezíti.

A központi kutatási-fejlesztési programok pénzeszközeinek pántlikázása

A központi kutatási programokból származó támogatások odaítélése során az állami irányítószervek előre meghatározzák, hogy milyen hányadukat lehet beruházásra, illetve tematikai kutatásra felhasználni. Az erőforrások átcsoportosítására még akkor sincs lehetőség, ha ez átmenetileg fennakadásokat okoz a kutatásokban. Hasonlóképpen azt is az állami irányítószervek szabályozzák, hogy jutalmazás céljára mekkora összegeket használhatnak fel a kutatóhelyek (az egyik vizsgált kutatóhely esetében, az OMFB a kutatási szerződésben szereplő összes támogatás 20 százalékában határozta meg).

Az importliberalizálás

A kutatóhelyek különböző mértékben ugyan, de érzékelik a kutatási eszközök beszerzését érintő importliberalizálás pozitív hatását. A kutatási eszközök beszerzésének ideje lerövidült. A 14. vállalat egyedi kedvezményben részesült: a kutatási-fejlesztési tevékenységéből származó devizabevételeket megtarthatja.

Az import kutatási eszközök beszerzése azonban még több kutatóhely esetében hosszadalmas. A 2. egyetemi tanszék például a Művelődési Minisztériumtól az infrastruktúra fejlesztésére kapott támogatás terhére 3 évvel ezelőtt kutatási eszközöket rendelt meg, amelyeknek csak egy része érkezett meg. A 14. egyetemi tanszéknek is több hónapot kellett várnia az importkutatási eszközökre, ezalatt az eszközvásárlásra szolgáló pénz a banki szférában forgott.

A kutatási-fejlesztési célú pénzeszközök lassú áramlása

A kutatási pénzekkel felhasználásukat megelőzően a kutatók nem rendelkezhetnek. Az állami irányítószervek kutatási és fejlesztési célú erőforrásait az innovációs bankok kezelik, amelyek jelentős hasznot könyvelhetnek el ezen tőke forgatása révén, még mielőtt az eredeti rendeltetése szerint felhasználásra kerülne.

A kutatóintézeteket sújtja, hogy a monetáris restriktiót követő gazdaságpolitika következtében fellazult a fizetési fegyelem, előfordul, hogy a kutatási szerződések

teljesítését követően a vállalatok csak jelentős késéssel fizetnek a kutatóintézeteknek (egyik kutatóintézet 5 hónapos késésről tett említést).

Az állami kutatási megbízások terén is fennakadások tapasztalhatók az elvégzett munkák kifizetésében. A kutatási beszámoló és az azt követő állami támogatás több intézményen megy keresztül (programirodák, főhatóságok, bankok), ez a körülmény lassítja a támogatás kifizetését. A kifizetések gyorsaságának kérdése jelenleg azért is különösen fontos, mert ha a tevékenységek átmeneti finanszírozásához rövid lejáratú kölcsönt kell felvennie egy kutatóintézetnek, vállalatnak, annak kamata igen magas. A problémát felismerve az OMF B Fehérje- és Biotechnológia Iroda úgy döntött, hogy az új kutatási szerződések pénzeszközeinek kezelésével már nem az Invest-bankot bízta meg, hanem saját maga közvetlenül utalja át a kutatóhelyeknek a kutatási szerződések alapján elvégzett munkák ellenértékét.

A kutatás-fejlesztés intézményi struktúrája és az erőforrások szétforgácsolódása

A felsőoktatási intézményeket különösen erőteljesen sújtja a költségvetési támogatás értékének csökkenése. Az egyetemek oktatási és kutatási feladataikon túl arra kényszerülnek, hogy alaptevékenységük finanszírozására alkalmazott kutatások révén vállalatoktól szerezzenek pótlólagos bevételt. A felsőoktatási intézmények állami támogatása az OTKA és a felsőoktatási fejlesztési alap (FEFA) bevezetésével valamelyest nőtt ugyan, de az említett kutatási alapokból származó erőforrásokért pályázniuk kell, és azok egy részét nem kutatásokra, hanem a működési feltételek megteremtésére kénytelenek fordítani.

Az alapkutatás központjai a fejlett országokban mindenütt az egyetemek, hazánkban a II. világháborút követően szétválasztották az alapkutatásokat és a felsőoktatást: az alapkutatással foglalkozó intézmények egy része az egyetemeken található, más részük az MTA, illetve ágazati minisztériumok fennhatósága alá tartozik. Az alapkutatásra fordítható erőforrások bizonyos hányadát olyan független kutatóintézetek kapják meg, melyek az oktatásban nem vesznek részt. Az alapkutatást szolgáló eszközök ily módon történő szétforgácsolása egy olyan kis országban, mint Magyarország, aligha tekinthető korszerűnek. Ezt még a legnagyobb, a kutatásban és fejlesztésben élenjáró országok sem engedhetik meg maguknak, nevezetesen egy ennyire széttagolt intézményrendszer fenntartását (10).

Az új kutatási és fejlesztési kapacitások működtetésének finanszírozási problémái

A kutatóhelyek az állami és vállalati kutatási szerződésekből származó erőforrások egy részét az eszközállomány bővítésére használják fel. Néhány kutatóhelyen a külső forrásokból beszerzett berendezések, műszerek üzembehelyezése után azonban problémát jelent azok működési költségeinek biztosítása.

Az I. egyetemi tanszéken a döntően központi támogatások révén létesített kutatási berendezés üzembehelyezését követően működtetésének költségeire az intézmény nem tudott fedezetet biztosítani. A Biotechnika Rt. szegedi Biotechnológiai Fejlesztő Nagylaboratóriumának létrehozásához az állami irányítószervek (OMFB, Ipari Minisztérium) és az MTA a vállalat részvényeseiként tőkével járultak hozzá. A kísérleti üzem céljait szolgáló laboratórium működésének anyagi fedezetét azonban még nem teremtették meg, holott már a beruházás folyamán kétségek merültek fel a kutatólaboratórium céljainak megfelelő finanszírozási források megteremtésével kapcsolatban (8). A két állami irányítószerv a továbbiakban közvetlenül nem támogatja, részvényeit eladta (egy banknak és egy vállalatnak).

Személyi ösztönzés

Az egyetemi tanszékeken és kutatóintézetekben általában a külső megrendelésre végzett munkák bevételei a kutatóknak egyben jövedelemkiegészítési lehetőséget is jelentenek. E téren jelentős eltérések tapasztalhatók a kutatóhelyek között. A 4. kutatóintézetben például kutatási-fejlesztési célú pénzeszközökből a kutatók jutalmazására nagyon keveset költenek, annak ellenére, hogy a kutatási eredményeiket rövid idő alatt a gyakorlatban is alkalmazzák és ebből jelentős bevételeik származnak (a kutatók tevékenységét részben a termelőüzemek honorálják). A 3. kutatóhelyen a kutatási szerződés teljesítését követően a bevételek terhére kifizethető jutalomból a kutatók 85 százalékban, az úgynevezett közvetett résztvevők 15 százalékban részesednek.

Infláció

Az áremelkedések hatását a tudományos kutatás és műszaki fejlesztés körében a Központi Statisztikai Hivatalban nem figyelik meg, így csak a fogyasztói árindex áll rendelkezésünkre.

A tudományos kutatás és a műszaki fejlesztés „fogyasztási kosara” azonban más árindex alkalmazását indokolná, hiszen a bérek emelkedése elmarad a lakossági fogyasztási árindex növekedésétől, a biotechnológiai kutatás-fejlesztésben használatos eszközök, vegyszerek viszonylag jelentős hányada származik importból, jelentősek a külföldi folyóiratok, szakkönyvek beszerzési költségei, a külföldi konferenciákon való részvétel költségei, melyek esetében az áremelkedés önmagában a többszöri forintleértékelés hatására is jelentős (11).

A rendelkezésre álló adatok birtokában a fogyasztói árak változását a kutatási költségek növekedésének alsó határaként fogadjuk el. Az infláció 1986 és 1989 között a fogyasztói árak növekedése alapján 66 százalékot tett ki. 1989-ben a fogyasztói árak 17 százalékkal emelkedtek.

A dologi kiadásokra nyújtott költségvetési támogatások növekedése jelentősen elmarad az áremelkedések mértékétől. A költségvetési támogatások nem ellensúlyozzák a dologi kiadások növekedését (még a kiemelt tudománypolitikai beruházásként létesült gödöllői Mezőgazdasági Biotechnológiai Kutatóközpont esetében sem). Az egyik kutatóintézetben az energiafogyasztás például visszaesett az elmúlt években, ennek ellenére a tarifaemelések miatt az energia-költségek igen jelentősen emelkedtek, és mindössze egy alkalommal „ellentételezték” a költségvetésből az intézet számára az energiaárak emelkedése miatti többletkiadásokat.

ÖSSZEFOGLALÁS, JAVASLATOK

Vizsgálataink rámutattak arra, hogy a biotechnológiai kutatóhelyek közvetlen költségvetési támogatása, valamint az állami kutatási-fejlesztési programok és vállalati megbízások keretében végzett tevékenységekből származó bevételei mögött többféle központi elvonás húzódik meg.

Az egyetemi kutatóhelyeknek és a kutatóintézeteknek költségvetési támogatásként juttatott erőforrások nem elégségesek alapellátásuk, illetve alapfeladataik (működési költségeik, oktatási költségek stb.) finanszírozásához. Ezért a kutatóhelyek a központi kutatási-fejlesztési programokból projektjeikre elnyert támogatások és a vállalati kutatási megbízásokból származó bevételek egy részét nem közvetlenül a kutatások céljaira, hanem az intézmények alapellátásának finanszírozására használják fel.

A kutatási erőforrásokat csökkenti az az előírás, hogy a központi kutatási-fejlesztési programok keretében elosztott erőforrások bizonyos hányadát néhány év elteltével vissza kell fizetni a központi kutatási alapokba.

A kutatóhelyek az úgynevezett tárcaszintű kutatási alapokba kötelesek befizetni bevételeik meghatározott részét, eredményük/nyereségük után adót is fizetnek. A vállalati kutatóhelyek importból származó kutatási eszközeinek egy részét vám terheli.

Amikor a biotechnológiai kutatási-fejlesztési pályázatok keretében a kutatási szerződéseket 3–4 évvel ezelőtt megkötötték, számos, ma már létező költségtényezővel, így a társadalombiztosítási járulék növekedésével, az általános forgalmi adó bevezetésével, a gyorsuló infláció miatt emelkedő kiadásokkal még nem számolhattak. A kutatási pályázatokból származó erőforrások volumene azonban nem követte ezeket a változásokat. Néhány esetben történtek ugyan intézkedések az említett új költségtényezők miatti kiadások fedezésére, összességében azonban a pályázatok erőforrásai leértékelődtek, napjainkban jóval kevesebbet érnek, mint elosztásuk, illetve a kutatási-fejlesztési feladatok meghatározásának időpontjában.

A biotechnológiai kutatás és fejlesztés finanszírozási mechanizmusának korszerűsítése céljából megfontolásra ajánljuk az alábbiakat:

1. A kutatóhelyeken megoldásra váró, fontos kérdés az intézmények és a kutatási-oktatási feladatok finanszírozásának elhatárolása. Az egyes kutatóhelyeket feladataikkal összhangban kell finanszírozni. Így az egyetemi kutató-oktató egységek és az alapkutatásokat végző intézmények számára költségvetési forrásból juttatásként biztosítani kell az alapfeladataik ellátásához (oktatás, alapkutatások) szükséges pénzeszközöket. A központi kutatási-fejlesztési programok erőforrásai ténylegesen a biotechnológiai kutatások céljait szolgálják, nem szabad lehetővé tenni a magas rezszi stb. címén történő elvonásokat.

2. A biotechnológiai kutatási és fejlesztés körébe tartozó tevékenységek adóztatását meg kell szüntetni (a vállalatoknál folyó biotechnológiai kutatásokat is) ezeket adókedvezményben kell részesíteni.

3. Gyorsítani szükséges a központi kutatási-fejlesztési programokkal kapcsolatos ügyintézés, rövid távon különösen a már teljesített munkák kifizetését kell felgyorsítani.

4. Az importból származó biotechnológiai kutatási eszközök teljes körére vámmentességet kell biztosítani.

5. A pénzügyi szabályozás változása és az infláció miatt jelentkező többletkiadásokat az egyetemi kutatóhelyeken és a költségvetési gazdálkodási rendben működő kutatóintézetekben a központi forrásokból kell fedezni.

A biotechnológiai kutatás- és fejlesztés körébe tartozó tevékenységek hosszú távú pénzügyi biztonságát szavatoló feltételek megteremtése nélkül a biotechnológia fejlődésétől, a gazdasági szerkezetváltásra gyakorolt hatásától nem sokat remélhetünk, sőt ezen tevékenységek egy része megfelelő pénzügyi erőforrások és érdekelt-ség hiányában megszűnhet.

IRODALOM

- (1) Költségvetési szervek gazdálkodása, 1989. Az állami költségvetési szervek gazdálkodásáról szóló 19/1980. (IX. 27.) PM rendelet és az ezt módosító és kiegészítő rendeletek egységes szerkezetbe foglalt szövege.
- (2) Az általános forgalmi adóra és más gazdasági szabályozókra vonatkozó, 1988. január 1-jén hatályba lépő jogszabályok. Magyar Közlöny.
- (3) Dembo, D. Morehouse, W.: Trends in technology development and transfer. UNIDO, Technology Trends Series, No. 6. 1986.
- (4) Dibner, M. D—White, R. S.: Biotechnology in the United States and Japan: Who's on First. Biopharm, February, 1989.
- (5) Frigyesi Veronika: A biotechnológia fejlődése Magyarországon. In.: A biotechnológia gazdasági vonatkozásai (szerkesztette: Csorba József és Fazekasné Horváth Zsuzsanna) OMIKK, 1987. Témadokumentációs kiadványok, 151. sz.

-
- (6) Frigyesi Veronika: A biotechnológia fejlődése a gazdasági feltételek tükrében. OMF—OMIKK, Napjaink biotechnológiája, 1988. 18. sz.
 - (7) Gist-brosades. Biotechnology contributing to food, health and the environment. Annual Report, Delft, 1989.
 - (8) Az ingyenpénz a legdrágább. Népszabadság, 1988. november 10.
 - (9) Inzelt Annamária—Havas Attila: A lézerkutatás és -fejlesztés problémái. Ipargazdasági Szemle, 1990. 3—4. szám.
 - (10) Keresik a tudományos kutatás támogatásának lehetőségét. A Világbank szerint korszerűtlen a finanszírozás. Magyar Nemzet, 1989. július 18.
 - (11) Palugyai István: Az Akadémia és az elvonások. Magyar Hírlap, 1988. szeptember 23.
 - (12) Tájékoztató a Magyar Tudományos Akadémia és költségvetési intézményei 1986—1988. évi gazdálkodásáról. MTA Központi Hivatala és Kutatás- és Szervezetelemző Intézete, Budapest, 1989.

Török Ádám

Privatizáció és stratégiaváltás — egy spanyol autógyár átalakulásának tanulságai

A spanyolországi SEAT autógyár tulajdon-, stratégia-, piac-, és típusváltásának története a magyar olvasó számára nemcsak érdekes tartalmi tanulságokat és analógiákat kínál. Vannak formaiak is, amelyek első látásra érzékeltetik, honnan indult s mekkora utat járt be a cég. A SEAT az ötvenes években a spanyol állami holding, az INI részvételével Barcelonában jött létre. Ez volt az első spanyolországi vállalat, amely a belföldi személyautóigények tömeges kielégítését tűzte ki céljául. Érdekes tény, hogy Katalóniában egészen a nyolcvanas évtized közepéig — a tanulmányban tárgyalt átalakulásig — a francóista gazdaságpolitika eredményének, az országrésze-re kívülről kényszerített gyárnak tekintették a SEAT-ot, és sok katalán család inkább a Spanyolországban a hatvanas évek eleje után megtelepedett francia autógyárak termékeit vásárolta.

A SEAT az olasz FIAT cég kisebbségi tulajdonosi részesedése mellett és támogatásával kezdte meg működését. Ezért egészen a hetvenes évek végéig csaknem, ugyanazokat az olcsó, ám egyre jobban elavuló FIAT-típusokat gyártottak a SEAT-nál, mint a különböző időszakokban ugyancsak államilag kezdeményezett szovjet, lengyel, jugoszláv vagy török személyautóipari termelés-felfutás idején. A többi között nagy sorozatban bocsátott ki a SEAT a FIAT 600, a FIAT 124, a FIAT 125, a FIAT 127, valamint a FIAT 131 típusnak megfelelő modelleket, és SEAT 133 néven „önálló” típusa volt a FIAT 850 és FIAT 126 típusok sajátos keveréke.

A kelet-európai autóipari fejlesztési programokkal való formai analógia azonban itt véget is ér. A FIAT tulajdonosi részesedése, illetve a spanyol személyautóipac gyors ütemű megnyílása a külföldi konkurencia előtt egyaránt ismeretlen tényező volt Kelet-Európában, ahol nem volt ritkaság, hogy egyes régi FIAT-modelleket akár 25 éven át is szinte változatlan formában gyártottak. A spanyolországi cég viszont — némi késéssel és nem a teljes modellválaszték szélességében — mindig követte a FIAT típusváltási politikáját egészen addig, amíg az olasz cég pénzügyi gondjaira hivatkozva a nyolcvanas évek elején ki nem szállt a SEAT-ból. A kapcsolat ezután sem szűnt meg teljesen. A SEAT licencmegállapodás alapján, saját márkajelzéssel tovább gyártott egyes FIAT-típusokat. A FIAT Ritmónak megfelelő

SEAT Ronda ma már csak az újabb Ibiza-típus egyes konstrukciós elemeiben él tovább, az Európa-szerzte sikeres SEAT Marbella kisautó viszont a FIAT Panda némi-
leg átalakított változataként ma is nagy szériában készül.

ÚJ TULAJDONOS KERESTETIK

A FIAT és a SEAT közötti szakítás 1981-ben vált véglegessé, de a kapcsolattal akkor már a spanyol fél sem volt maradéktalanul elégedett. Márkanéve Spanyolországon kívül alig volt ismert, piacszerkezete a belföldre koncentrált, és a jelentősebb volumenű exportot a saját technológia hiányából és a túlfoglalkoztatásból eredő versenyképességi problémák is gátolták. Ugyanakkor a spanyol személygépkocsi-piacon gyorsan gyengülni kezdtek a SEAT pozíciói. 1979-ben az országban gyártott 1,3 millió személyautóból már csak 27,7 százalék jutott a SEAT termékeire (ez az arány egy évtizeddel korábban még több mint 60 százalék volt), s mivel nagyrészt az átlagosnál olcsóbb modellekről van szó, az iparág árbevételén belüli, akkor SEAT-hányad ennél is kevesebbre becsülhető. A nyolcvanas évek elejére már kialakult Spanyolországi EK-csatlakozásának a menetrendje, és ezen belül az importvám-lebontási ütemterv — legalábbis a személygépkocsikra. Az előirányzat szerint — ami meg is valósult — az EK-országokból Spanyolországba importált személygépkocsik átlagosan 75 százalékos fogyasztóiár-többletének a belföldi gyártmányokhoz képest 1979 és 1982 között feleznie kellett, 1987-re pedig teljesen el kellett tűnnie (1). A kereskedelempolitikai védelem előrelátható megszűnése különösen súlyos belföldi piacvesztéssel fenyegette a SEAT-ot azért, mert az 1979-ben évi 100 000 db feletti spanyolországi gyártókapacitással rendelkező személyautógyártó világcégek (a Peugeot—Citroën, a Renault, a Chrysler és a Ford) mellett a General Motors is nagy autógyár építésébe kezdett (2).

A SEAT 1981-ben már csak mintegy 39 százalékban volt az INI tulajdonában, azaz az állam kezén, a fennmaradó tulajdoni hányad elsősorban spanyol nagybankoké volt. Az ekkor elkészített, 5 évre szóló stratégiai terv külön célként nem is tartalmazta a teljes privatizációt. A fő stratégiai célokat azonban nem lehetett elérni olyan külföldi partner bevonása nélkül, aki viszonylag rövid idő alatt akár többségi részesedésre is igényt tarthat. A stratégiai terv egyébként ezt a szempontot világosan tartalmazta. Négy fő célja közül az első három a létszám csökkentését, saját modellek bevezetését és a külföldi piacszervezet kiépítését irányozta elő. A negyedik pedig külföldi partner bevonására vonatkozott.

A spanyol cég partnerkeresési szempontjait a stratégiai terv kissé általánosan fogalmazta meg ugyan, az is tény azonban, hogy már ezek a szempontok is jócskán szűkítették a szóba jöhető üzletfelek körét. A SEAT elvárta, hogy a partner

- hozzájáruljon a versenyképesség növeléséhez;
- új technológiát hozzon a SEAT-ba;

— új szállítók bevonásával és a típusválaszték piaci oldalról megalapozott szűkítésével javítsa a nagysorozatú gyártásból származó gazdaságosságot („skáláhozadék”).

A nagy észak-amerikai és francia autógyárak már jelen voltak Spanyolországban, olasz partner ugyancsak nem jöhetett szóba, a brit autógyár pedig éppen maga is súlyos műszaki és piaci gondokkal küzdött. A japán cégekkel való együttműködés a spanyol EK-csatlakozás előtt politikailag alighanem kényes lett volna, de a japán autógyár technológiatranszfer-politikája általában amúgy is a saját modelljeik más gyártónak való „eladását” hivatott elősegíteni. A két nagy svéd cég, a VOLVO és a SAAB eleve nem jöhetett szóba, mert egyik sem gyárt a mennyiségi értelemben vett motorizációhoz szükséges, s műszakilag viszonylag kevésbé igényes „tömegautót”. A nyugatnémet autógyárak „zászlóshajó” cégei közül ugyan ez az ok zárta ki a SEAT szempontjából a Daimler—Benz-et és a BMW-t a lehetséges partnerek köréből. Maradt a Volkswagen—Audi csoport, amelynél viszont adott volt néhány, a SEAT-tal való kapcsolatépítést megkönnyítő érdekeltségi elem.

A „tömegautók” nagy nyugat-európai gyártói közül — természetesen a piacról önszántából kilépő FIAT-ot leszámítva — csak a VW nem volt jelen a spanyol piacon. Nyugat-európai piaci pozíciói konszolidáláshoz új gyártókapacításra volt szüksége, ennek megszerzéséért viszont az 1981—82-es szűkös nemzetközi tőkepiac mellett csak aránylag csekély beruházási terhek vállalásának volt értelme. A tömegjellegű személyautók másik két nagy nyugatnémet gyártójához, az Opelhez és a Ford-hoz hasonlóan a VW is gyorsan növelni kívánta azoknak az olcsóbb modelljeinek a versenyképességét, amelyek a nyugat-európai piac legalacsonyabb szegmensében, az 1000 köbcentiméter körüli gépkocsik különösen érzékeny kategóriájában versenyeznek a vevőkért. Minthogy az ebbe a kategóriába tartozó Opel Corsa és Ford Fiesta modellek gyártását a két konkurens cég akkor már Spanyolországban végezte, a nagysorozatú termelés külföldre viteléhez megfelelő telephelyet kereső VW figyelme szintén az ibériai ország felé fordult. A szándék pedig a Polo modell új nagysorozatú gyártókapacitásának a kiépítése volt.

Noha a VW és a SEAT kölcsönös érdekeltsége éppen a lehetséges partnerek igen szűk köre miatt kezdettől erős volt, az együttműködés csak lassan indult meg. 1982 és 1986 között csak műszaki és kereskedelmi együttműködési szerződés kötötte össze őket úgy, hogy SEAT-nak egyelőre a VW pénzügyi közreműködése nélkül kellett megállnia a lábán. Sőt, a spanyol cégnek a kínálata megújítását is nagyrészt önerőből kellett megkezdenie. A VW átadta ugyan a Polo-modell gyártási jogát és a szükséges technológiát, a gyártás és az értékesítés kockázatát azonban a SEAT-nak kellett vállalnia. Ugyanakkor megegyezés született, hogy Spanyolország legkiterjedtebb személyautóértékesítési és szervizhálózata — a SEAT-é — VW és Audi gépkocsikat is forgalmazni, illetve szervizelni fog. A SEAT vezetése jól érzékelte, hogy az exportorientált fejlesztéshez később nélkülözhetetlen VW-segítség egyik előfeltétele, hogy a VW viszont a spanyol piacon vethesse meg a lábát a SEAT se-

gítségével. Azaz az együttműködéshez a SEAT-nak a spanyolországi piacszervezete legalább olyan fontos aduja volt, mint a nagy volumen kibocsátására képes, ám műszakilag meglehetősen korszerűtlen gyártókapacitása.

Az utóbbi megújítását pedig a SEAT pénzügyileg önerőből, műszaki szempontból viszont ugyancsak német közreműködéssel kezdte meg. Az 1200, illetve 1500 köbcentiméteres változatban készülő Ibiza-modellről van szó, amelynek a kifejlesztését a Porsche-gyár (egyébként a Lada Samara tervezésében is közreműködő) tervezőintézetére bízták. Ezt a FIAT Ritmo szerkezeti elemeket is tartalmazó, aránylag kisméretű gépkocsit a szaksajtó „túlmotorizáltnak” tartja, azaz az utastér és a csomagtartó méretéhez képest a motor igen erős és dinamikus. Kissé pontatlan hasonlattal arról van szó, mintha egy Volkswagen Golf gépkocsi motorját szerelték volna egy Poloba. A hasonlat azonban nem véletlen. Arra utal ugyanis, hogy a két cég már a független fejlesztéseknél is összehangolta modellpolitikáját, és ebben jól kimutatható a VW kezdeményező szerepe. Ebből pedig az következik, hogy az 1982-ben megkezdett termelési-piaci együttműködést mindkét fél olyan „próba-időnek” tekintette, amelynek a lejáratát után — hacsak nem történik valamilyen váratlan, zavaró fejlemény — a tulajdonosi összefonódást is napirendre lehet tűzni.

A VW hetvenes évek közepén kibocsátott típusainak, a Golf-nak (Jettának) és a Polonak (Derbynek) a tagadhatatlan világsikere ellenére a szaksajtó — talán inkább a tengerentúlon, mint Európában, de a mi kontinensünkön is — többször a cég szemére vetette, hogy a nagy sorozatban készülő alapváltozatok „alulmotorizáltak”, azaz az indokoltnál jobban hiányzik belőlük a sportos jelleg. A kritikára a cég részben a sportos, de drága változatok (pl. a GTI modellek) kifejlesztésével válaszolt, ugyanakkor úgy ítélte meg, hogy az alapváltozatok „népautó” jellegét csak olyan motorok beépítésével tarthatja fenn, amelyek nem keltenek olyan látszatot, hogy a cég olyan vevőkkel is megfizeteti a többletteljesítményt, akik (pl. háziasszonyok, idősebbek, diákok) ezt különféle okok miatt nem igénylik. A nyolcvanas évek első felében azonban bizonyossá vált, hogy ez a vélemény csak részben helytálló. Annyiban igen, hogy a szerényebb teljesítményű alapmodellek tömeges gyártását az említett vevőrétegek igényei miatt valóban folytatni kell. Annyiban viszont nem, hogy a VW „márkakép” („image”) megtartására való törekvéssel a cég önmagát zárna ki a piac egy olyan, újonnan kialakuló szegmenséről, amelyben — nagyrészt a latin-európai autógyártók „márkakép”-építési törekvései nyomán — a sportos és a népautó jelleg bizonyos mértékig összekapcsolódik. Piaci felmérések szerint azonban ezt a vásárlók például a FIAT-tól vagy a Renault-tól jobban elfogadták, mint ahogy egy német terméktől szívesen vették volna. A megoldás tehát az lett, hogy egy latin-európai cég „bőrbe bújva”, a VW hagyományos „márkaképét” érintetlenül hagyva jelenjen meg ebben a piaci szegmensben a német cég.

A VW és a SEAT modellpolitikájának összehangolása nyomán kialakuló Ibiza modell „átfedő” jellegű, azaz a kisautónak számító Polo és a kis-középkocsinak tekinthető Golf közé ékelődik a piacon. Méretei alapján az előbbihez, műszaki jel-

lemzői szerint az utóbbihoz áll közelebb. A SEAT értékesítési eredményeinek későbbi bemutatásából majd látni fogjuk, hogy sikerrel egészíti ki a VW-csoport modellpalettáját. Ugyanakkor más SEAT-modellnél is megfigyelhető a VW modellpolitikájához való szoros illeszkedés. Ez a FIAT Panda némileg módosított spanyol változata, a SEAT Marbella, amely a Polonál is éppen „fél” kategóriával kisebb, tipikus városi vagy második autó. Sőt, az Ibiza-ra építve gyártott, annál jóval igényesebb SEAT Malaga mellett a cég 1991-ben olyan típussal (SEAT Toledo) jelenik meg, amelyek a VW Golf és a VW Passat család közötti „piaci űr” betöltésére hivatott a vállalatcsoporton belül.

A SEAT CSATLAKOZIK A VW—AUDI CSOPORTHOZ

Noha a SEAT és a VW termelési, illetve üzletpolitikáját 1982-től kezdve annyira szorosan összehangolták, hogy ez is utalt a későbbi tulajdonosi összekapcsolódás magas valószínűségére, a nyugatnémet cég eleve világossá tette, hogy a spanyol vállalattal szemben komoly követelményei vannak. Mindenekelőtt a VW ragaszkodik ahhoz, hogy az együttműködés első percétől kezdve ellenőrizhesse a SEAT minőségbiztosítási rendszerét. Közölte a SEAT vezetésével azt is, hogy a munkaerő minőségében változást vár, ami a létszám csökkentése és a szakképzettség növelése mellett azt is jelenti, hogy a vállalatot meg kell tisztítani a munkaerő-utánpótlási rendszerét át- meg átszövő baráti és rokoni kapcsolatokról. A hatékonyabb foglalkoztatás követelménye összhangban volt ugyan a SEAT 1980 óta követett politikájával, de a VW hatására ezt a követelményt tovább szigorították. A SEAT létszáma 1980 és 1982 között 31 671 főről, 25 235 főre csökkent és 21 450 fővel 1985-ben érte el mélypontját. 1986 végén viszont már 22 197 fő volt, 1989 végére pedig 24 499 főre emelkedett. Figyelemre méltó azonban, hogy a VW már 1986 júniusában megszerezte a SEAT tőkéjének 51%-át. Azaz a létszámleépítést még az önálló SEAT-vezetésnek kellett elvégeznie és ezzel olyan helyzet jött létre, amelyben a VW-többségen alapuló — jórészt német szakemberekből álló — felső irányítás már a saját igényei szerint bővíthette a munkaerőt. Igaz, ez azzal kezdődött, hogy a VW-többségi részesedésének kialakulásakor azonnal 120 német alkalmazott került a céghez.

A foglalkoztatási követelmények mellett a VW azt is a SEAT átvételének feltételül írta elő, hogy a spanyol céget az INI — azaz közvetve a spanyol kormány — pénzügyileg feljavított állapotában, szanalás után adja át. Ez az INI-nek 3 milliárd DM-nek megfelelő pesetájába került, és a VW 200 millió DM értékű átképzési támogatásra is igényt tartott. Mindez azt ellensúlyozta, hogy a spanyol kormány az új német-spanyol vegyesvállalatnak nem ígért semmiféle külön adókedvezményt, vagy bármi más rövidebb vagy hosszabb távra szóló preferenciát.

A SEAT többségi részesedésének átadását azonban az INI is feltételekhez kötötte. Itt ugyanis nem csupán egy bukdácsoló spanyol vállalat helyzetének tartós ren-

dezéséről, a barcelonai iparvidék egyik fő munkaadójának a megmentéséről volt szó, hanem az ország egyik gépipari márkanevének a fenntartásáról is. Ez a márkanév nem túl jó híre ellenére alkalmasnak látszott arra, hogy egy későbbi sikeres exportexpansió esetén segítsen külföldön abban, hogy Spanyolországról egy korszerű ipari ország képe alakuljon ki. Ezért az INI feltételül szabta a SEAT márkanév megtartását és azt, hogy a VW a SEAT-típusok gyártását is folyamatosan korszerűsítse. Nem lehet tudni, hogy az INI, illetve a SEAT vezetése mennyire érzékelte azt, hogy tulajdonképpen nyitott kapukat döngött, hiszen — amint ezt a VW érdekeltségéről az előbbiekben írottak jelezték — a német cégnek is nagyrészt ugyanaz állott az érdekében.

A többségi részesedés 1986 júniusi átadását jól előkészítették, és a VW már fél évvel korábban 6 milliárd DM-es beruházási szerkezetátalakítási programot kezdett a SEAT-nál. Nemcsak racionalizálási szempontokkal függött össze, hogy rögtön a többségi részesedés megszerzése után, 1986 júliusában a menedzsment létszámát 500-ról kb. 300 főre csökkentették. Bizonyos döntések ugyanis azonnal a VW—Audi-konzern felső szintjére kerültek, ahol a csoport német- és spanyolországi gyárai mellett a csoport mexikói, USA-beli, brazil, dél-afrikai, nigériai, jugoszláv stb. érdekeltségeinek is van képviselőjük. Az igazgatótanács a SEAT-nál egycsapásra nemzetközivé vált, és a minőségirányítás, a beszállítások, a pénzügyek, a technológiai és a termékfejlesztés kérdéseiben a stratégiai döntések már nem Barcelonában születtek. A VW-csoport „vállalati filozófiájának” alapeleme a multinacionális jelleg tudatos vállalása, sőt erősítése, és ennek a filozófiának egy külön változatát a SEAT-ra is kidolgozták. Ez valójában nem annyira multinacionális, mint inkább „nemzetekfölötti” jellegű, amely az etnikai sajátosságokat, szokásokat stb. elfogadja ugyan, és nem is akarja feltétlenül megváltoztatni őket, de a vállalat működési rendjének, belső szabályrendszerének kidolgozásakor lényegében nem veszi figyelembe őket.

A SEAT-nak a VW—Audi csoportba valló integrálódásához át kellett szervezni a vállalat teljes anyag- és alkatrészellátási kapcsolatrendszerét. Már jóval 1986 júniusa előtt érvényesítették azt az elvet, hogy az új SEAT típusok tervezésénél minél nagyobb arányban homologizált, VW- vagy Audi-kompatibilis alkatrészeket használjanak fel. Ez érvényes az Ibiza típusra, még inkább az 1991 elején piacra kerülő Toledóra, amelybe Volkswagen-motort építenek be.

A SEAT alkatrészellátásban jócskán csökkent a spanyol cégek szerepe (ennek mértékéről nem áll rendelkezésre pontos vállalati adat), mert a céget növekvő mértékben a VW—Audi-csoport mexikói alkatrészgyáraiból látják el. Ezek egy része a SEAT kedvéért külön spanyolországi lerakatot is létrehozott. Ugyanakkor a cég négy üzemének a profiljait is „megtisztították”. Az északkelet-spanyolországi (Navarra) Pamplonában működő üzem nemcsak teljesen a VW Polo gyártására állították rá (itt 3000 ember kétféle műszakban, napi 800, háromban 1000 autót készít), hanem az egész VW—Audi-csoporton belül ez lett a Polo „bázisüzeme”. Míg a

Passatokat a Németországi Emmenben, a Golfok zömét pedig az „anyaggyárban”, Wolfsburgban gyártják, addig a Polo 80 százaléka már Pamplonában készül.

Az „eredeti” SEAT típusok gyártása pedig a katalán főváros és környéke három üzemében (Barcelona, Prat, Martorell) folyik. Minthogy ezek az üzemek — különösen a SEAT munkaerejének 70 százalékát foglalkoztató régi barcelonai gyár — már nem egyenletes műszaki színvonalúak és nem egyforma az egyes üzemszerek átbozsátó képessége sem, a kapacitáskihasználtság, illetve a napi kibocsátás gyakran akkor is ingadozik, ha a rendelésállomány egyébként biztosítva is van. A barcelonai üzemből például napi 1800 autó gurul ki, ha a festőüzem jól működik, de ez nem mindig biztos. A festőüzem kapacitása egyébként nagyobb, mint az egész üzemé, és beruházási alternatívaként az is fölmerült, hogy a festőüzemet felújítják, s ha majd teljes kapacitással is folyamatosan tud működni, akkor más gyáraknak bérfestést végeznek. Ez az elképzelés azonban nem illik a VW—Audi—SEAT-csoport spanyolországi beruházási stratégiájába.

Ez a stratégia ábból indul ki, hogy a beruházásokat minimalizálni kell, mert a csoport gyárjai közötti munkamegosztás jobb megszervezésével a szűk keresztmetszeteket általában nem kis mértékben „tágítani” lehet, és a csoporton belül a típus-, illetve a modellváltás ahhoz viszont elég gyors, hogy ezeket a szervezési akciókat néhány évenként nagy haszonnal meg lehessen ismételni. Ilyen szempontból gondot jelentenek azok a viszonylag elöregedett üzemek (különösen a barcelonai), amelyek a csoport egész kibocsátásának aránylag kis részét adják olyan típusokból, amelyeket máshol nem is gyártanak. Az átszervezésnél tehát ezek az üzemek profilkukkal együtt tulajdonképpen exogén tényezőknek tekinthetők mindaddig, amíg típusváltás nem történik náluk.

A beruházási stratégia másik alapeleme, hogy az akár különböző földrészekben lévő üzemek között szoros vertikális integrációt lehet megvalósítani (azaz, ahol lehet, a csoport a beruházási költségekből próbál lefaragni, illetve a beruházások egy részét a szállítási rendszer jobb kiépítésével váltják ki). Így például a Barcelona melletti Prat 1500 fős motorgyára mexikói és chemnitzi (volt Karl-Marx-Stadt) motorblokkokat használ fel, de kész motorokat lehetőség szerint minél kisebb arányban készítenek a volt NDK területén lévő gyárban a várhatóan gyorsan felszaladó bérköltségek miatt. A spanyolországi üzemek egyébként a csoport átlagához képest is aránylag kevés beruházási eszközre számíthatnak, sőt már a barcelonai üzem bezárása is szóba került. A spanyol üzemekre jutó beruházási ráfordítás viszonylag alacsony aránya természetesen nem diszkriminációt takar, hanem a spanyol ipar bérelőnyökre épülő komparatív előnyeivel áll összefüggésben. Összehasonlításként: egy munkaóra kiváltására Wolfsburgban négyszer annyi beruházás is megéri, mint a csoport spanyolországi üzemeiben. Ebben az irreálisnak tűnő különbségben nemcsak hatékonyság-, illetve tényezőellátottságbeli különbségek játszanak közre, hanem az a körülmény is, hogy Spanyolországban jelentős mennyiségű „forró pénz” mozog a gazdaságban, és magasak a tőkekölségek (a kamatszint 1990 októberében a németországinak a kétszerese volt).

A barcelonai üzem bezárásának lehetősége éppen azért merült fel, mert a felújítása először túl költségesnek mutatkozott. Végül úgy döntöttek, hogy a kifutó típusokat gyártják tovább, mint a Marbellát és Tierra nevű kisteherautó-változatát, valamint — de sokkal nagyobb arányban kézi összeszerelésre építve — a SEAT legigényesebb termékeként piacra kerülő új Toledo típust. A pamplonai üzem 1994-ig a csoporton belül teljesen átveszi a Polo gyártását, az új Martorell-i gyár pedig a némi átfésülés előtt álló, de még kb. fél évtizedig gyártásban maradó Ibizákat bocsátja majd ki.

A VW—Audi—SEAT-csoport Spanyolországot látszólag nem favorizáló beruházási stratégiája természetesen korántsem jelenti azt, hogy a csoporton belül a SEAT csupán tökeszegény vegetálásra, az állótöke-állomány felélésére ítéltetett. Erre utal, hogy 1982 és 1990 között a VW összesen 10 milliárd DM-et fektetett be a SEAT-nál, azaz valóban csak arról volt szó, hogy a német partner a rendelkezésre álló variánsok közül választott egy viszonylag kevésbé beruházásigényes, a spanyolországi körülmények között olcsó fejlesztési stratégiát.

PRIVATIZÁCIÓ ÉS PÉNZÜGYI FOLYAMATOK

A SEAT tőkéje 51 százalékának 1986. júniusi megszerzése után hat hónappal már a spanyol cég tulajdonának 75 százaléka került a VW kezébe, 1990 vége után pedig gyakorlatilag 100 százalékosá válik a német tulajdoni hányad.

A VW tulajdonosi ellenőrzésének teljessé válása a német cég szempontjából mást jelent. Ők ezek után a SEAT-ot a VW—Audi csoport harmadik, teljes jogú tagvállalatának tekintik, amelynek súlya a csoporton belül valóban nem jelentéktelen. A SEAT-ra jut ugyanis a csoport termelési darabszámának 15,2, alkalmazotti létszámának 10,0 és árbevételének 10,3 százaléka. Nemrég egy Magyarországon meglepőnek látszó lépéssel is hangsúlyozták, hogy a cég finanszírozása is — akárcsak az irányítása — a csoport belügye. A SEAT ugyanis kivonult a spanyol értéktőzsdéről és a külső kézen lévő részvényeket is fokozatosan felvásárolják.

A SEAT VW általi átvétele valóban az állam kizorítását jelentette a spanyol autógyár tulajdonosai közül, de ezt a folyamatot nem kísérte semmiféle privatizációs hírverés, és egyáltalán nem volt kampányjellege. Figyelmet érdemel továbbá, hogy a tulajdonosváltás folyamata pontosan abban az időben zajlott, amikor különösen az Egyesült Államokban, de kisebb mértékben Nyugat-Európában is igen divatos volt a kétes minőségű, átmenetileg azonban nagy népszerűségnek örvendő értékpapírokkal (mint pl. az ún. „junk bond”-ok, magyarul ócska vagy bővlikötvények) finanszírozott vállalatfelvásárlás. A VW azonban konzervatív és jól megalapozott finanszírozási stratégiával, a tőkepiac lehető legteljesebb mellőzésével hajtotta végre az akciót. Minden jel arra utal, hogy ez a magatartás tartós lesz, és a SEAT a jövőben sem igényli a megmérettetést még a spanyol tőkepiacon sem.

A VW általi átvétel mérlegét néhány összefoglaló pénzügyi és termelési mutató alapján célszerű megvonni. Az áttekintés a nyolcvanas évek legelején kezdődik, amikor a SEAT még nagyobb részben állami vállalat volt, és súlyos krízis elé nézett. Ezt követte az átmeneti időszak, amikor a cég nagyrészt saját erejére támaszkodva próbált meg a felszínen maradni, közben azonban egyre közeledett a VW-hez. A harmadik szakaszban pedig már a VW–Audi-csoportba integrálódó vállalat teljesítményjavulása látható.

1. sz. táblázat
A SEAT tevékenységének néhány mutatója
(1980–1989)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989 ¹
Termelés (ezer db.)	297	209	246	250	279	320	339	406	433	474
Export (a termelési darabszám %-ában)	n.a	n.a	n.a	10,9	25,2	28,9	35,5	38,9	44,7	47,1
Vállalati eredmény (millió peseta)	-20,5	-20,1	-23,6	-35,7	-36,1	-36,5	-27,4	-3,3	+1,9	+8,0

¹ előzetes adatok

Forrás: Vállalati információs anyag

A termelési darabszám 1980 és 1989 évi átlagában 5,3 százalékkal nőtt, de az 1985 és 1989 közötti dinamika ennek is csaknem kétszerese volt, évi átlagban 10,3 százalék. Ezek a számok nem tükrözik a termékek értékének a növekedését, hiszen közben több típusváltás is lezajlott, például a SEAT 127 típus helyébe a hasonló méretű, de sokkal nagyobb teljesítményű és korszerűbb SEAT Ibiza lépett. Így ezek a látványos termelésnövekedésről tanúskodó számok is inkább alsó küszöbértéknek tekinthetők.

A SEAT által exportált darabszám 1983 és 1989 között 27 000-ről több mint 223 000-re nőtt, ami már nem elhanyagolható nemzetközi piaci jelenlétnek számít a fél évtizeddel korábbi helyzethez képest, amikor szinte csak a „maradék” exportjáról lehetett beszélni. Az exportnövekedés mögött néhány piacra koncentrált expanziós stratégia áll, amelyben — a SEAT új „márkaképének” megfelelően — Dél-Európa országaié a kulcsszerep. 1989-ben az export 38,6 százalékát Olaszország, 20,6 százalékát Franciaország vette fel, az NSZK részaránya 11,1, az Egyesült Királyságé 5,3, Portugáliáé pedig 4,1 százalék volt. Feltűnő — és a nyugat-európai autógyártásban egyedülálló — Tajvan 5,1 százalékos hányada. Ebből arra lehet követ-

keztetni, hogy a SEAT „saját pályájukon” is össze kívánja mérni erejét a távolkeleti autógyártókkal. E törekvés esetleges sikere igen jó referencia lehet a nyugat-európai piaci térnyerés folytatásához.

A vállalati eredmény trendje eléggé egyértelműnek tűnik az 1983—1985 időszakban tapasztalt mélyponttal együtt is. Ez a három különösen veszteséges év mutatta meg, hogy a SEAT számára félmegoldás a VW-vel kötött kooperációs megállapodás, és a megújulásnak nincs más útja, mint a kapcsolat szorosabbra fűzése — hiszen a kapcsolat nemcsak tőkét és technológiát, hanem piacot is hozhat. Ez később beigazolódott, és tény, hogy a veszteség először csak abban az évben csökkent jelentősen, amelyben a VW már a SEAT többségi tulajdonosa volt.

A SEAT megújulása kétségtelenül megkezdődött már közvetlenül azután, hogy a FIAT a kiyonulás mellett döntött. A nyolcvanas évek első felében a típusválaszték is átalakult, és megtették a termelés korszerűsítésének első lépéseit. Az eredménymutatók tanúsága szerint azonban ez igen költséges volt és nem hozott valódi megoldást.

A SEAT korszerűsödésének üteme azokból a mutatókból mérhető le, amelyek a hatékonyság alakulására utalnak. E tekintetben kissé hiányos a kép, mert csak az egy alkalmazottra jutó kibocsátás volumenének alakulása áll rendelkezésre, mint egyfajta nyers termelékenységi mutató. Míg 1981-ben még csak 8,9 gépkocsi jutott egy alkalmazottra, 1986-ban már 15,4, 1988-ban 18,2, 1989-ben 20,0, az 1994-es előirányzat pedig nem kevesebb, mint 36,0.

A SEAT-nak a VW közreműködésével végrehajtott „csendes” privatizációja kétségtelenül sikertörténet, de Spanyolország politikusainak, ipari és pénzügyi vezetőinek, valamint munkavállalóinak tudomásul kellett venniük, hogy az ország legnagyobb autógyára fölött megszűnt mindenfajta nemzeti ellenőrzés, legalábbis a vállalat stratégiáját illetően. A jelek szerint azonban az ország komolyan vette és veszi az EK-integrációt, és azzal vigasztalódik (ha ez fel is merül egyáltalán), hogy a SEAT így is „európai” vállalat maradt.

I R O D A L O M

A tanulmány nagyrészt a SEAT-nál folytatott konzultációkon és az ott kapott információs anyagokon alapul.

Egyéb források:

- (1) Müller, E.: *Management de integración multinacional en la industria automovilística: el caso SEAT-VW*. Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, Junio 1989.
- (2) Noelke, M.—Taylor, R.: *La industria española frente a la Comunidad Europea: el impacto de la adhesión*. European Research Associates, Bureau d' Études. Bruxelles, 1980.

Hoványi Gábor

Gazdaságos anyagfelhasználás: a gyártmányfejlesztés egyik döntő szempontja*

ANYAGKIVÁLASZTÁSI DÖNTÉSEK A GYÁRTMÁNYFEJLESZTÉSBEN

Az anyagfelhasználás gazdaságosságának egyik döntő területe a gyártmányfejlesztés: itt dől el, hogy később milyen anyagok milyen mennyiségben és mekkora költséggel épülnek be egy-egy új termékbe.

Az anyagfelhasználás gazdaságossága természetesen nem egyetlen szempontja a gyártmányfejlesztésnek. Sőt, hosszú ideig — különösen idehaza — erősen alárendelt kérdés volt, vagy számításba se jött az anyagfelhasználás gazdaságossága, márpedig ez az esetek többségében jelentős tényezője a versenyképességnek nemcsak a költségek, hanem a felhasználás (üzemeltetés) szempontjából is.

A téma elemzésekor célszerű abból a tényből kiindulni, hogy a korszerű gyártmányfejlesztés bonyolult, összetett feladat. Ebből következik az is, hogy nem egyszerűek azok a döntések sem, amelyeket a fejlesztő mérnöknek kell hoznia, amikor kiválasztja az új termékhez szükséges anyagokat, alkatrészeket, részegységeket. (A döntést lényegesen egyszerűsíti a hiánygazdaság vagy a beszerzési kényszerpálya léte — kérdés azonban, hogy ilyenkor korszerű lehet-e a fejlesztés, és korszerű lesz-e az eredmény, vagyis maga az új gyártmány? A kényszerhelyzet, a kényszerpálya következtében ugyanis általában rosszabb minőségű anyagot kell felhasználni, s ennek hatására csökken az új gyártmány műszaki színvonala (teljesítménye) és potenciális piaca, nő viszont a garanciális költsége és piacon maradásának bizonytalansága stb. A döntés során a fejlesztő mérnöknek több szempontot kell mérlegelnie, s optimális döntését több kritérium súlyozása után kell meghoznia. Vegyük sorra a legfontosabbakat!

— A fejlesztés megkezdésekor világos piaci cél áll a mérnök előtt, amelyet a fogyasztók (felhasználók) igénye és a versenytársak kínálata határol be. Ez a fejlesztő mérnök műszaki anyanyelvén célminőséget (adott esetben teljesítménycélt) jelent. A célminőség megszabja azokat a műszaki paramétereket, amelyeknek jellemez-

* A tanulmány eredeti, bővebb változata az MTA—Ipar és Vállalatgazdaság-kutató Intézet „Gazdaságos anyagfelhasználás a tervezésben, gyártásban és felhasználásban” című összefoglaló tanulmánykötetében jelent meg, 1990-ben.

niök kell az új gyártmányba beépülő anyagokat, alkatrészeket, részegységeket. (A továbbiakban mindezeket értjük az „anyagok” fogalmán.) Ezek a *műszaki célparaméterek* tehát a döntés első kritériumai.

— Az új gyártmány árának illeszkednie kell a fogyasztók (felhasználók) fizetőképes keresletéhez és a versenytermékek áraihoz. Ez — a vállalat számára kívánatos nyereséget is figyelembe véve — behatárolja az új gyártmány maximális önköltségét. A költségszerkezeten belül többnyire igen számottevő elem az anyagköltség, melyet már a fejlesztő mérnöknek is számításba kell vennie. Ehhez azonban egy külső és egy belső vonatkozási rendszert is mérlegelnie kell. A külső vonatkozási rendszer a tervezett gyártmány minőségi versenyelőnye vagy hátránya a konkurens termékekkel szemben. Az előny nyilván növeli, a hátrány pedig csökkenti az elviselhető anyagköltségek összegét. A belső vonatkozási rendszer az új gyártmány összköltségének szerkezete, beleértve ebbe a proporcionális költségektől a vállalati általános költséghányadig minden tényleges, illetve a gyártmányra rávetített költségelemet. A belső vonatkozási rendszer is ad teret a manőverezésre a fejlesztő mérnök számára. Más költségelemek csökkentésével vagy növelésével — például a technológia vagy a marketing mix változtatásával, egyes adminisztratív funkciók leépítésével stb. — elérheti az anyagköltség maximumának módosítását. Ehhez azonban nyilván bizonyítania kell azt, hogy az egységnyi anyagköltségfőbblet várható hozama nagyobb, mint az ennek fejében már költségelemben elért egységnyi költségcsökkentés hozamkiesése. — A gyártmányfejlesztő anyagkiválasztási döntésének második kritériuma tehát a *beszerzés viszonyított* költsége, vagyis a tényleges költség a felvázolt kettős vonatkozási rendszerben értelmezve.

— Az anyagbeszerzésben azonban nemcsak a minőség és az ár játszik szerepet. Döntő lehet a szállító partner megbízhatósága, szerződési fegyelme, a vállalt minimális vagy maximális szállítási mennyiség, a szállítás határideje, esetleg folyamatossága stb. Mindezt a „szállítókészség” fogalmába soroljuk azzal, hogy ennek elemei különböző súllyal eshetnek latba. A kistételű, folyamatos szállítás például döntő szempont lehet egy „just-in-time”-ra alapozott sorozat vagy tömeggyártás esetében, de nincs jelentősége egyedi termék gyártásakor. A nagy minimális szállítási mennyiség kikötése viszont éppen egyedi termék gyártásakor bizonyulhat végképp gazdaságtalannak. Hasonlóképpen más lehet a szállítási határidő jelentősége szezonális és állandó kereslet, folyamatos és szakaszos gyártás, nagy vagy minimális készletezési lehetőség esetében. A döntés harmadik kritériumát, az *illeszkedő szállítókészséget* tehát mindig csak a komplex beszerzési-termelési-értékesítési feladat és folyamat egésze alapján mérlegelheti a gyártmányfejlesztő.

— Az új gyártmányban felhasznált anyagok is befolyásolhatják a gyártó vállalat és a világviszonylatban élenjárók, illetve az ezeket követők között kialakult technikai rés nagyságát. A rést ugyanis többnyire a felhasznált anyagok, az alkalmazott technológia és az új gyártmányban megtestesült szellemi alkotómunka együttesen határozza meg. Vagyis szerves az összefüggés e három tényező között: a technikai

rés szűkítésére szolgáló szellemi alkotás és technológia önmagában ritkán vezet eredményre, ha nem párosul új, magasabb színvonalú anyagok felhasználásával. Ez rövid távon a gazdaságosság romlásával is járhat — a távolabbi jövőért azonban olykor áldozatot is kell hozni. Így válik végül az anyagkiválasztási döntés önálló kritériumává a *technikai rés* csökkentése.

— Az új gyártmánynak nemcsak minőségével és árával kell versenyképesnek lennie a piacon. A felgyorsult műszaki és piaci események közepette időt sem szabad vesztenie: a piaci megjelenés késése veszteséggé tehet egy eredetileg joggal jövedelmezőnek tartott gyártmányt. A piacra kerülést a gyártmányba beépülő anyag beszerzésének időpontja — folyamatos beszerzés esetén ennek ütemessége — is meghatározza. Különösen nagy a beszerzési időpont jelentősége, ha az anyag (ismételjük: az alkatrészt, részegységet is beleértve) szintén új, vagyis része az innovációs láncnak. Ebben az esetben a nagyobb biztonság ismét kompenzálhat egy magasabb beszerzési árat: az a biztonság, hogy az innováció a termelési vertikum anyaggyártó fázisában a kívánt időpontban jön létre. Az anyagbeszerzési döntések újabb kritériuma tehát a *fejlesztés* megvalósításának *legrövidebb valós időtartama*.

— A gyors technikai és piaci változások sokszor arra is rákényszerítik a vállalatokat, hogy félbehagyják megkezdett fejlesztéseiket, vagy módosítsák gyártmányfejlesztési koncepcióikat. Ez átállást kíván mind a fejlesztés szellemi tevékenységének tartalmában, mind a tervbe vett vagy részben-egészben már meg is valósított technológiákban — s adott esetben egyfajta konvertálást tenne szükségessé a kiválasztott anyagok felhasználásában is. (Utalunk az előbb említett innovációs láncra, tehát a termelési vertikumában párhuzamosan folyó fejlesztésekre). Nem könnyű feladat előre látni egy ilyen konvertálás esélyét, s még nehezebb prognosztizálni az irányát. Az utóbbi években mégis megjelent ez a *hasznosítási rugalmasság*, mint a gyártmányfejlesztő mérnök anyagkiválasztási döntésének egyik új kritériuma.

— A felsorolt kérdésekben való állásfoglalások többé-kevésbé számszerűsíthető eredménnyel járnak, amelyek mérhetők vagy prognosztizálhatók. Valamennyi állásfoglalásnak van azonban egy más jellegű eleme is: a döntéssel vállalt kockázat. Többnyire nincs összefüggés a számszerű eredmények és a kockázatok nagysága között. Nagy eredmény is járhat kis kockázattal, és kis eredmény velejárója is lehet nagy bizonytalanság. Ezért szükséges utolsó döntési kritériumként számításba venni a *kockázatot*: vagyis a felsorolt korábbi kritériumok minden számszerű állásfoglalását be kell szorozni a bekövetkezés várható valószínűségével, „ p ”-vel (probability) — ahogy ezt a gazdaságmatematika jelzi. Ez a beszorzás megváltoztathatja a számszerű állásfoglalások sorrendjét: a számszerűen kisebb érték a bekövetkezés valószínűségének nagyobb „ p ”-jével beszorozva meghaladhatja a számszerűen nagyobb érték szorzatát egy kisebb „ p ” bekövetkezési valószínűséggel.

A gyártmányfejlesztés anyagkiválasztási döntési kritériumainak felsorolása után felvethető a kérdés: valóban a gyártmányfejlesztő mérnöknek kell-e alkalmaznia mindezeket? A válasz egyértelmű. Ha anyagbeszerzési gondok miatt a gyártmányfejlesztést követően kerül sor a tervezett anyagok megváltoztatására, akkor ez rákényszerítheti (és többnyire rá is szorítja) a gyártmányfejlesztést, hogy változtasson eredeti megoldásain. Márpedig a változtatás költségtöbblettel jár és idővesztést okoz a vállalatnak — ami végül is csökkenti mind az új gyártmány, mind a vállalat piaci esélyeit, s így versenyképességét.

A BESZERZÉSI FORRÁSOK FELTÁRÁSA

Az anyagbeszerzési döntések kritériumainak érvényesítésére a gyártmányfejlesztő mérnöknek ismernie kell a beszerzés lehetőségeit, s mindenekelőtt a beszerzési forrásokat.

A beszerzendő anyagok közül kevesebb fejtörést okoznak a piacgazdaságokból beszerezhető tőzsdecikkék. Ezeknél többnyire az áralakulás figyelemmel kísérése és mérlegelése a nyitott kérdés, ami elvezethet a taktikai vásárlás problémájához. Ekkor az alacsonyabb beszerzési árat és az előrehozott vásárlás miatt keletkező készletezési költségtöbbletet (esetleg a tárolás során bekövetkező anyagromlás költségét) kell szembeállítani egymással. Ezeket az információkat a vállalati anyaggyártásnak kell a gyártmányfejlesztés rendelkezésére bocsátania. A tőzsdecikk nem piacgazdaságokból való beszerzése már fogasabb kérdés: ennek a szállítókésziséggel, a minőséggel, az esetleges ellentételezéssel kapcsolatos buktatóiról szintén az anyaggyártásnak kell tájékoztatnia a fejlesztő mérnököt.

A nem tőzsdecikk csoportjába tartozó anyag- (ismét beleértve: alkatrész- és részegység-) beszerzés forrásairól elsődlegesen a szakirodalom ad képet. Piacgazdaságokban általában a gyártó keresi a fogyasztót (felhasználót), ezért a kínálat dokumentumainak beszerzése főként nyitottságot, legfeljebb kevés utánjárást igényel, de nem fejtörést és nagy ráfordítást. A dokumentumok lehetnek szakfolyóiratok, prospektusok, gyártmányismertető, katalógusok („ki mit gyárt?” kiadványok), szövetségek vagy kereskedelmi kamarák kiadványai, szabványok, szabadalmak stb. Ezek áttekintésében leginkább a bőség zavara fenyeget: az anyagbeszerzés — elsősorban a nagyvállalatok számára — mindinkább globális méretű lehetőséggé válik, s az ilyen széles variánsok közül a legkedvezőbb kiválasztása különleges versenyelőnyt jelenthet. Vagyis mind több olyan dokumentumot, tehát beszerzési forrást kell figyelembe venni, amelyik egyaránt befolyásolja a gyártmányfejlesztést és az új gyártmány versenyképességét. Ezeket a dokumentumokat az anyagbeszerzési marketing bocsáthatja a gyártmányfejlesztő rendelkezésére olyan kiegészítő információkkal együtt (például a potenciális szállító good will-je, megbízhatósága, pénzügyi helyzetének szilárdsága stb.), amelyek megkönnyíthetik a helyes döntést az anyagkiválasztásban. A felsorolt dokumentumfajták között kivételek — egyértel-

mű műszaki tartalmuk és sajátos nyelvezetük miatt — a szabványok és a szabadalmak: ezeket többnyire erre szakosodott műszaki szakembereknek kell szervezetteren feltárniok és közvetíteniok a gyártmányfejlesztő számára.

Hiánygazdaságokban, félig kiépült piacokon, szegényebb fejlődő országokban nincsenek vagy szórványosak a kínálatról szóló dokumentumok. Ilyenkor a potenciális beszerzési források feltárása, ezekről az érdemi információk összegyűjtése, nem egyszer a beszerzés különleges feltételeinek — például áruval történő ellentételezésének — a tisztázása hosszabb nyomozást is igényelhet, ami már a beszerzési marketing feladata. Ezért ebben az esetben az a célszerű, ha a gyártmányfejlesztő ennek szakembereivel veszi fel a kapcsolatot. A gyártott és a piacokon kínált anyagok marketingjében mind nagyobb szerepet töltenek be a fejlett ipari országokban az adatbankok. Ezek az anyagok, alkatrészek, részegységek számos műszaki és gazdasági paraméterét tárolják, s ezekhez több szempontú hozzáférést tesznek lehetővé. Az adatbankokkal általában a felhasználó vállalatok anyagbeszerzése épít ki kapcsolatot a vállalati központi számítógép segítségével. Ehhez az anyagbeszerzésnek természetesen ismernie kell az adott adatbank kódrendszerét és azoknak az információknak a körét, amelyeket az adatbanktól megkaphat. Ám azt végül a gyártmányfejlesztőnek kell eldöntenie, hogy elegendő-e számára az adatbanktól kapott információk, vagy egy második lépésben azzal a vállalattal is fel kell-e venni a kapcsolatot tájékozódásának kiegészítésére, amelyik beépítette a kínálatáról szóló információkat az adatbankba.

A lehetséges beszerzési forrásokról tájékoztatnak a reklámok, árubemutatók, kiállítások, (szak)vásárok is. Ezeket a vállalati anyagbeszerzésnek vagy a beszerzési marketingnek kell figyelemmel kísérnie, beleértve a reklámszövegek, prospektusok, gyártmányismertetőket stb. beszerzését is. Ez azonban önmagában még kevés: a szakterületen számottevő bemutatókat, kiállításokat a gyártmányfejlesztő mérnöknek is fel kell keresnie, hogy személyesen tájékozódhasson az anyagok fejlődési trendjeiről és a hagyományos vagy új beszerzési forrásokról.

A lehetséges beszerzési források feltárásának és értékelésének van két sajátos esete is. Az egyikben — főleg részegységek, bonyolultabb berendezések esetén — a gyártmányfejlesztőnek a források és a beépülő termék paramétereinek ismeretén túl működési tanúsítványra (feasibility study-ra) is szüksége lehet beszerzési döntéséhez. Ennek megszerzésében akkor is tevélegesen kell részt vennie, ha a tanúsítvány megszerzésének előkészítése a vállalati anyagbeszerzés feladata. A másik sajátos eset olyan innovációs gyártmány kifejlesztése, amelyhez szükség van a hozzá beszerzett anyagok, alkatrészek, részegységek innoválására is. Ekkor is elképzelhetetlen, hogy a gyártmányfejlesztő mérnök ne vegyen részt az innovációs láncot kialakító egyeztetésekben vállalata és a potenciális beszerzési források, vagyis a lehetséges szállító vállalatok között.

Az anyagbeszerzési források számbavétele azonban nemcsak az anyagok minőségének, árának, egyéb jellemzőinek, valamint a partner szállítókészségének a tisztá-

zását igényli. Olyan szempontból is mérlegelni kell a lehetséges beszállítókat, hogy milyen súlyt jelent számukra a tervezett üzleti kapcsolat. A két szélsőséges eset: az olyan partner, akinek gazdasági eredményében elenyésző a tervezett beszállítás súlya — és az olyan üzlettárs, akinek egzisztenciája teljes egészében a beszállítástól függ. (Ilyen például a beszállításra szakosodott bolygóvállalat.) A kapcsolat súlyának döntő jelentősége lehet rugalmas gyártórendszerek vagy just-in-time anyagellátó rendszerek kiépítésekor — amelyek szervesen összefüggnek a gyártmány- és gyártásfejlesztéssel szemben felállított követelményekkel is. Az üzleti kapcsolatnak ezt a szállítókészséget és a kapcsolat tartósságát is befolyásoló „súlyarányát” a gyártmányfejlesztőnek is számításba kell vennie — de az erre vonatkozó megítélést a vállalat marketing és gazdálkodó szervezetének kell kimunkálnia.

A beszerzési források feltárása tehát nem a gyártmányfejlesztő mérnök elsődleges feladata. De ebben a mérnöknek együtt kell működnie a vállalat más szervezeteiben dolgozó szakemberekkel. Ezért fogalmazható meg úgy a záró következtetés az anyagbeszerzési források kérdésében, hogy ezek feltárása, számbavétele és mérlegelése a gyártmányfejlesztés során olyan csapatmunka, amelyben a fejlesztő mérnöknek is részt kell vennie.

ANYAGKIVÁLASZTÁSI DÖNTÉSEK A FEJLESZTÉSI FOLYAMATBAN

Az iparvállalatok többségében részletesen szabályozták a gyártmányfejlesztés szorosán vett folyamatát, vagyis azt, amelyik a műszaki tennivalókból és az ezekhez kapcsolódó vezetői döntésekből áll. A gyártmányfejlesztés átfogó folyamata azonban, amelybe beépül a piacátvilágítás, az anyag- és alkatrészbeszerzés, az új termék értékesítése, a pénz-, eszköz-, és munkaerőgazdálkodás, valamint a szervezés és a belső irányítási rendszer számos témája, ritkán valósul meg szabályozott folyamatként. Egyes nem műszaki tennivalók tehát esetlegesen kapcsolódnak a fejlesztési folyamathoz. Ennek az a következménye, hogy állásfoglalásaik előkészítésére kevés az idejük, s így tartalmi hozzájárulásuk a fejlesztéshez sokszor elcsúszt, elnagyolt, sőt félrevezető. Különösen a mind élesebb világpiaci verseny feltételei között alapvető követelmény a szorosán vett gyártmányfejlesztés szerves beillesztése egy átfogó fejlesztési folyamatba. Vagyis annak szabályozása, hogy milyen nem műszaki tennivalóknak mikor, milyen kérdésben kell érdemben kapcsolódnia a gyártmányfejlesztés műszaki feladataihoz.

Ilyen átfogó gyártmányfejlesztési folyamat algoritmusának vázát mutatja be az 1. ábra. A modellben több helyen szerepel az anyag-, alkatrész- és részegységbeszerzés témája, mint a gyártmányfejlesztő mérnök egyik jelentős tájékozódási, döntéselőkészítő és döntési feladata. Ezekből emelünk ki néhányat:

A 3. lépésben szerepel az új gyártmány fejlesztéséhez számításba jövő anyagok (alkatrészek, részegységek) műszaki fejlődési trendjeinek számbavétele. A trendek nemcsak az új gyártmány fejlesztését és piaci bevezetésének esélyét, hanem piaci

életgörbéjének egészét is döntően befolyásolhatják. A trendeket tehát ebből a szempontból is értékelni kell.

Az 5. lépésben kerül sor az új gyártmányhoz szükséges anyagoknak mint „fejlesztési erőforrásoknak” a felmérésére. Az erőforrás-jelleg értelme hármas: költségtényezőt jelent, behatárolja az új gyártmánnyal elérhető piacokat, piaci szegmenseket és végül meghatározza azt a paramétersávot is, amelybe mind a gyártmány egyéb jellemzőinek, mind az alkalmazott technológia sajátosságainak bele kell tartoznia.

A 14. lépésben olyan anyagbeszerzési munkacsoportot célszerű létrehozni, amelybe a gyártmányfejlesztő mérnökön kívül az anyaggazdálkodás, a marketing és a vállalati pénzgazdálkodás szakembere is beletartozik.

A 16. lépésben kerül sor a lehetséges anyagbeszerzési források feltárására. Ennek során hasznos felmérni azt is, hogy milyen forrásból szerzik be anyagaikat, alkatrészeit, részegységeiket a majdani közvetlen versenytársak, sőt, követő vállalat esetében a közvetett versenytársak is, különösen a műszaki fejlődés élvonalába tartozók. (Ez hazai vállalataink jellegzetes esete.) Az anyagbeszerzés igen fontos eleme a kockázat is: az áralakulás, a minőségváltozás, a szállítókészség-módosulás stb. kockázata. Mindezeket egy külön tanulmányunk tárgyalja részletesen. A lehetséges források körültekintő értékelése a gyártmányfejlesztés során sokszor egyértelművé teszi a „gyártani vagy vásárolni” kérdés eldöntését.

A 21. lépésben történhet meg az innovációs lánc kiépítése a termelési vertikumban. Ennek keretében fontos a megfelelő innovációs partner kiválasztása. Olyan partnerra van szükség, akinek nemcsak az innovációhoz szükséges szellemi, technikai és pénzügyi források állnak rendelkezésére, hanem azonos súlyú az érdekelt-sége is az innovációk megvalósításában.

A 22. lépésben kerül sor az anyagbeszerzés ütemezésére. Ennek egyik kiindulópontja a gyártmányfejlesztés műszaki feladatainak ütemezése. A másik támpont a gyártással összehangolt értékesítés ütemterve.

A 23. lépésben kell megtervezni logisztikai folyamatként az anyagbeszerzés és gazdálkodás egészét, hiszen csak ilyen átvilágítással lehet reálisan számolni az anyagköltségekkel, vagyis csak így prognosztizálhatók a hozamok, csak így lehet fedezeti pontot, megtérülést számítani. A logisztikai folyamattal is egy külön tanulmányunk foglalkozik.

Végül a 28. lépés azt szolgálja, hogy — többek között — folyamatosan lehessen biztosítani az anyagbeszerzést az erről hozott döntést követően. Ennek érdekében nemcsak azt kell folyamatosan figyelni, hogy nem változtak-e meg a beszerzés feltételei (nem prognosztizálhatók-e ilyen változások), hanem azt is, hogy a változó körülmények közepette optimális-e továbbra is az eredetileg hozott döntés? A felgyorsult műszaki és piaci változások hatására ugyanis megjelenhetnek technikai újdonságok épp úgy, mint új szállítók — s így előfordulhat, hogy a további versenyképesség érdekében sürgősen meg kell változtatni az anyagbeszerzésről hozott eredeti döntést.

A fejlesztési folyamat felvázolt algoritmusai is szemlélteti, hogy a gyártmányfejlesztés már korántsem a fejlesztő mérnök kizárólagos feladata: más szakterületen dolgozó munkatársainak hozzájárulása nélkül egyre kevésbé lesz képes olyan új termékek kialakítására, amelyekkel megalapozhatja vállalatának jövőjét.

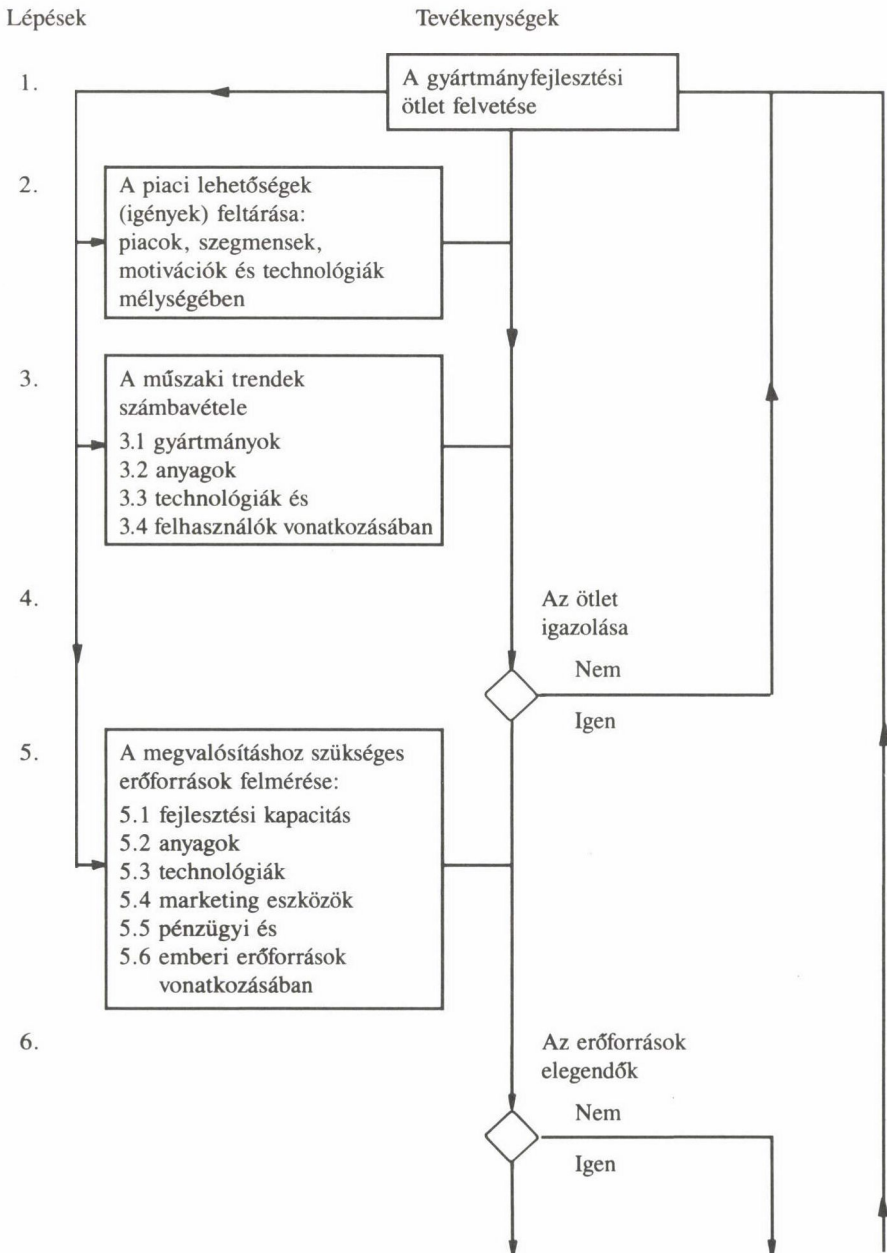
AZ ANYAGKIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT SZERVEZÉSE A GYÁRTMÁNYFEJLESZTÉS SORÁN

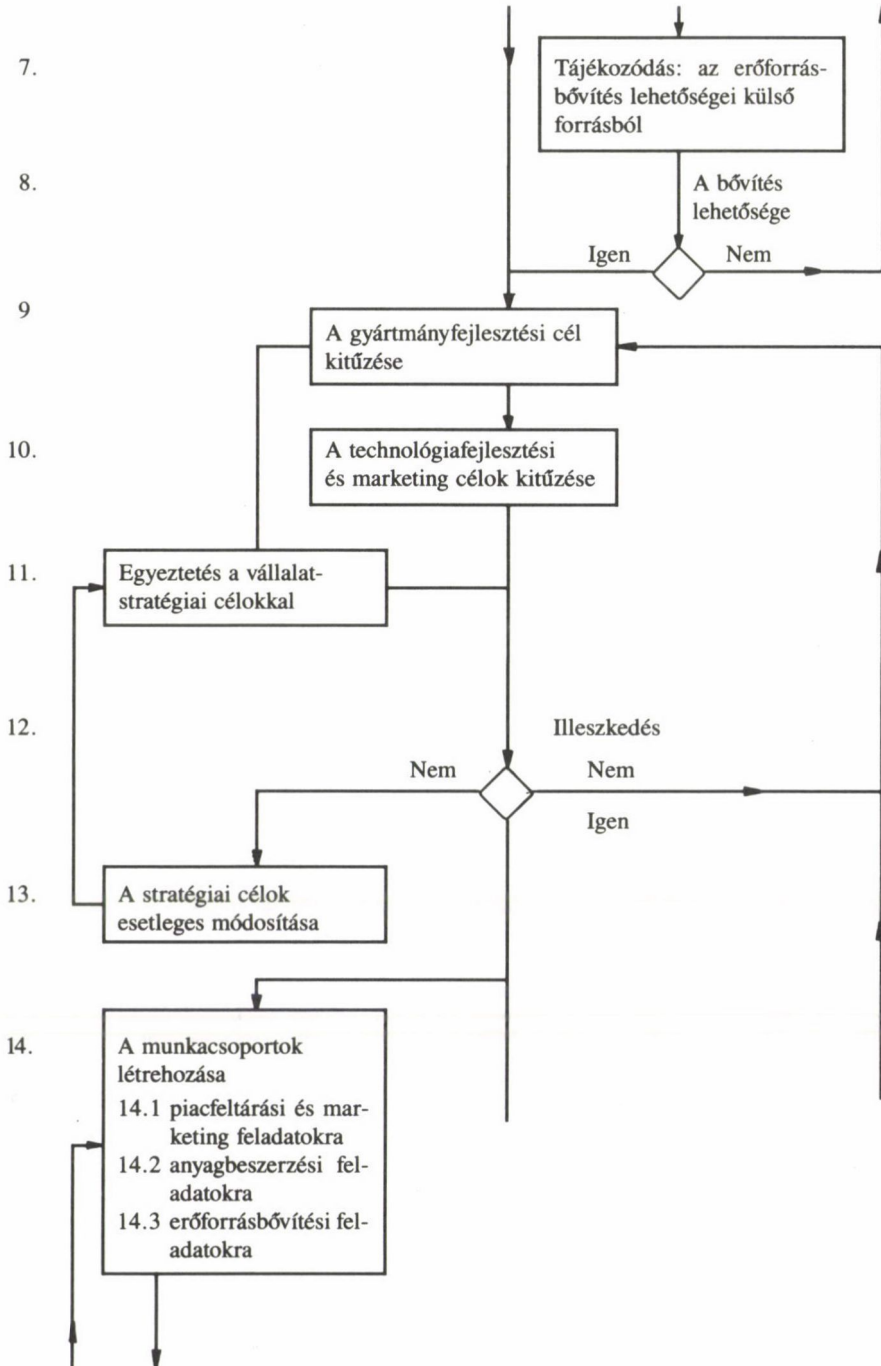
Az átfogó gyártmányfejlesztési algoritmus megvalósítása során az anyag kiválasztási folyamatot, ennek szakmailag is szétágazó tennivalóit meg kell szervezni. Csak így rövidíthető le a folyamat, csak így hangolható össze a közreműködők tevékenysége — ami többnyire alapvető az új gyártmány későbbi versenyképessége szempontjából. A szervezés hasznos segédeszköze a funkcionális hálóterv. Ebből szemléletesen tűnik ki, hogy kik a közreműködők, mi a feladatuk, az egyes tevékenységekre mikor kerül sor és ezek miként kapcsolódnak egymáshoz. Ilyen hálóterv modelljét mutatja be a 2. ábra.

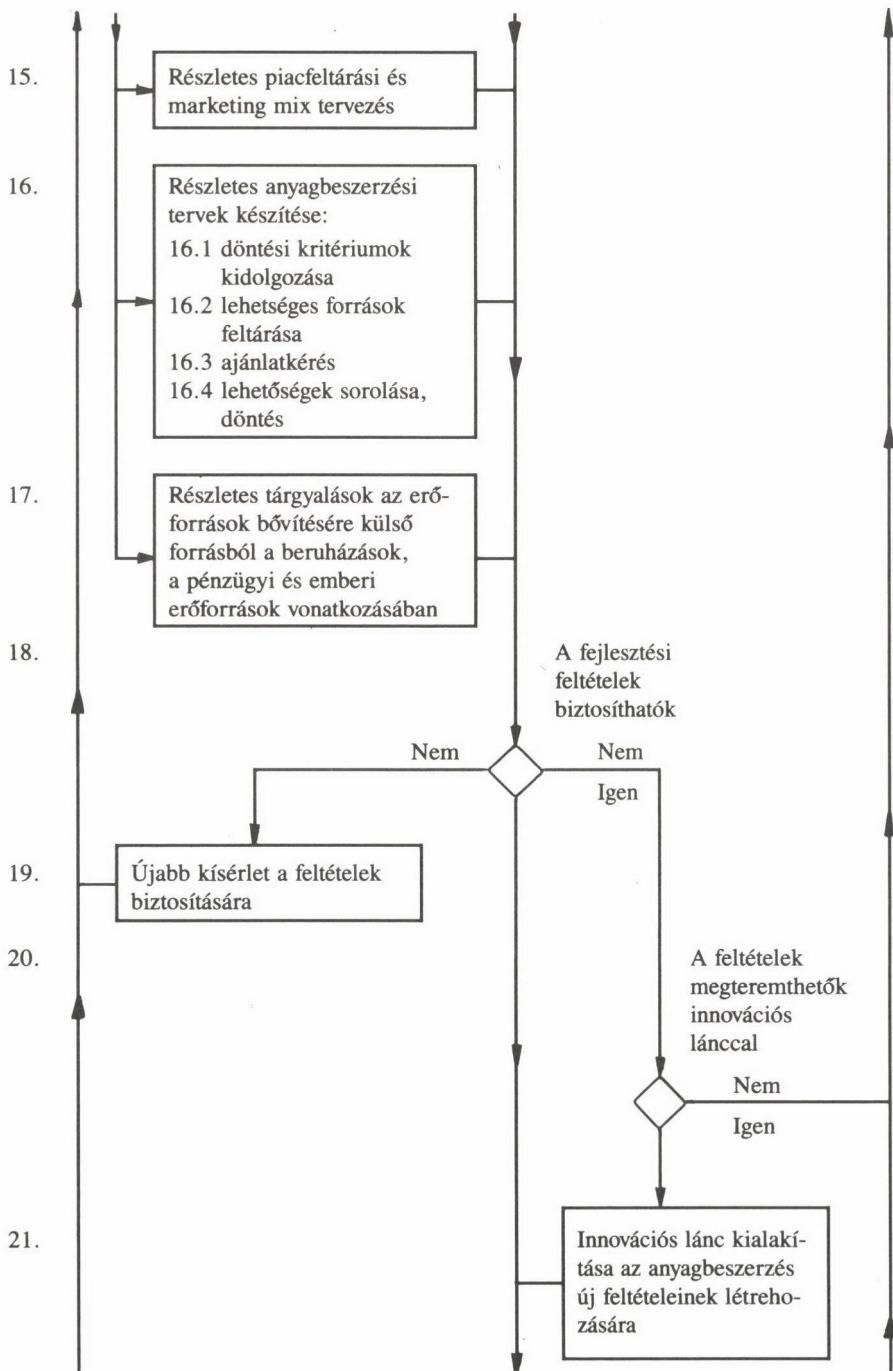
Az ábra tevékenységei szorosan követik az 1. ábra algoritmusának anyag kiválasztási és beszerzési folyamatát, de nem foglalják magukba a kapcsolódó, nem anyag kiválasztási feladatokat. A hálóterv tevékenységeiben — a vállalat felső szintű vezetésén kívül, amelynek jóváhagyó tennivalója van — hét szakterület képviselői vesznek részt. Felsorolásukat a hálóterv első oszlopa tartalmazza. Tevékenységeik — ennek megfelelően — a hálóterv egyes soraiban szerepelnek, vastag vízszintes vonallal jelölve. A vonalak hossza a tevékenységek tervezett időtartamának felel meg, igazodva a hálóterv fejlécében foglalt hetes beosztáshoz. A tevékenységeket időrendi sorban számok különböztetik meg: ezek segítik elő a tevékenységek tartalmának azonosítását.

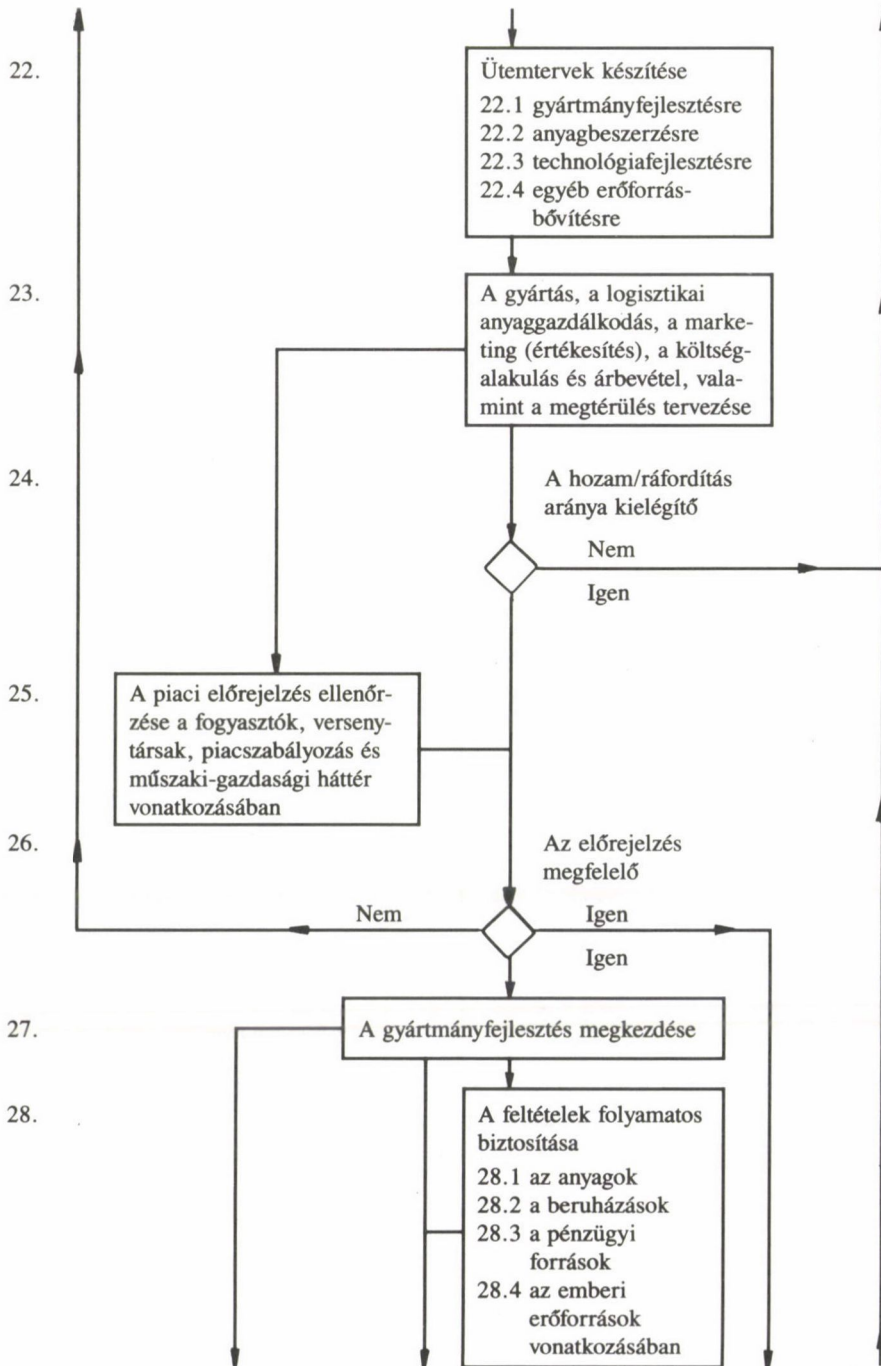
A funkcionális hálótervet ugyanis táblázat egészíti ki. Ennek oszlopai tartalmazzák 1. a tevékenységek sorszámát, 2. tartalmuk és 3. felelősük pontos megnevezését (feltéve, hogy az utóbbi nem egyértelmű a funkcionális hálóterv első oszlopa alapján), 4. az egyes tevékenységek kezdetének és 5. befejezésének napra meghatározott időpontját, 6. a tevékenység eredményének jellegét (például: információ, a fejlesztés anyagi eredménye stb.), 7. a címzettet, akinek az elért eredményt továbbítani kell, végül 8. a tevékenység elvégzéséhez rendelkezésre álló pénzügyi kereteket és egyéb feltételeket, amelyek felhasználása a tevékenység elvégzésért felelős hatásköre. Mindezt kiegészítheti 9. oszlopként vagy új táblázatban, az egyes tevékenységek sorszámához kapcsolva, azoknak az ösztönzőknek a felsorolása, amelyeket a vállalat vezetése előre kitűz prémiumként vagy más elismerésként a hálótervben foglaltak végrehajtásáért felelősök számára. (Természetesen ilyen ösztönzők kitűzésére csak a súlyponti feladatok esetében kerül sor.) Összeállításunk 1. táblázata a felsoroltak közül csak az első két oszlop sorait tartalmazza; a többi oszlop sorait ugyanis csak egy adott fejlesztési feladat sajátosságai alapján érdemes részletesen kialakítani.

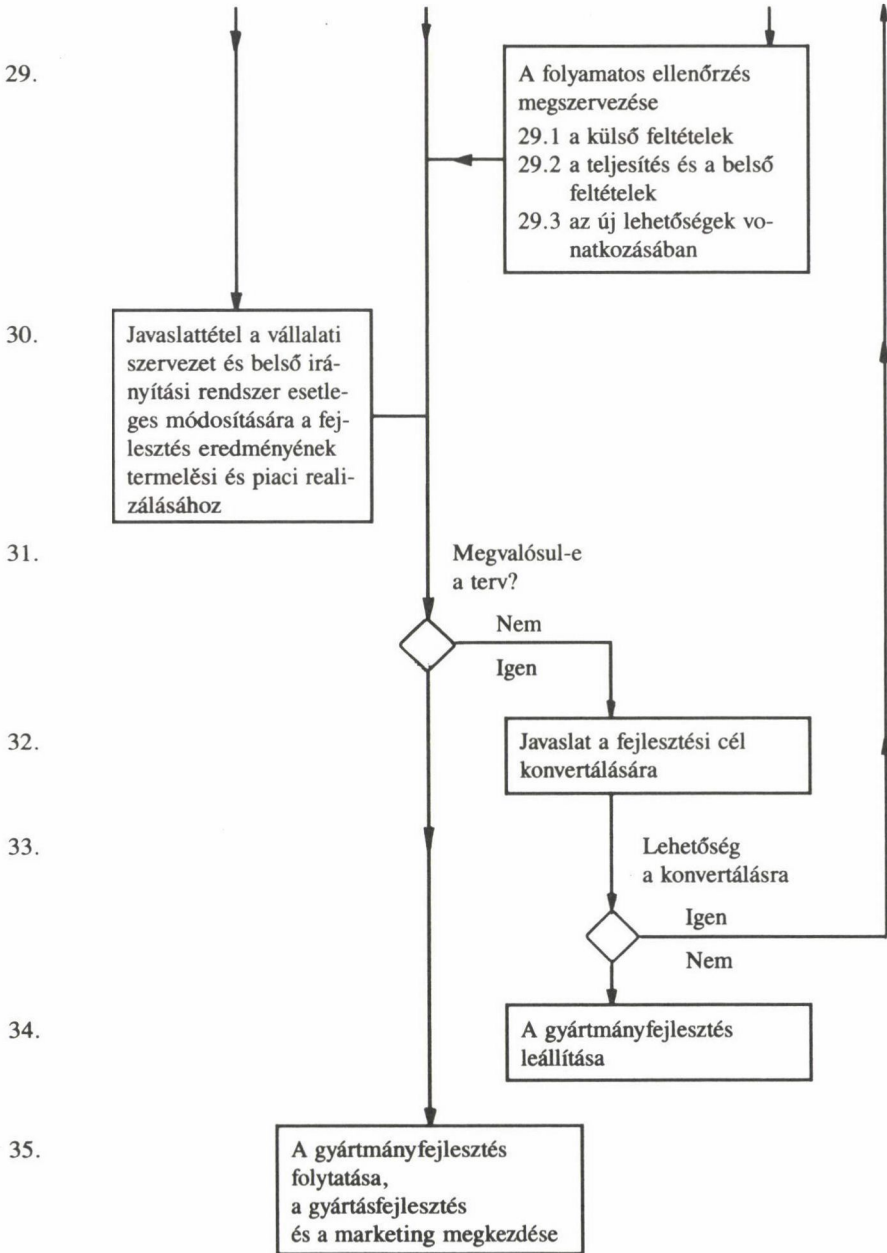
1. ábra
 Az anyagbeszerzési döntések és előkészítésük
 a gyártmányfejlesztés átfogó folyamatának algoritmusában

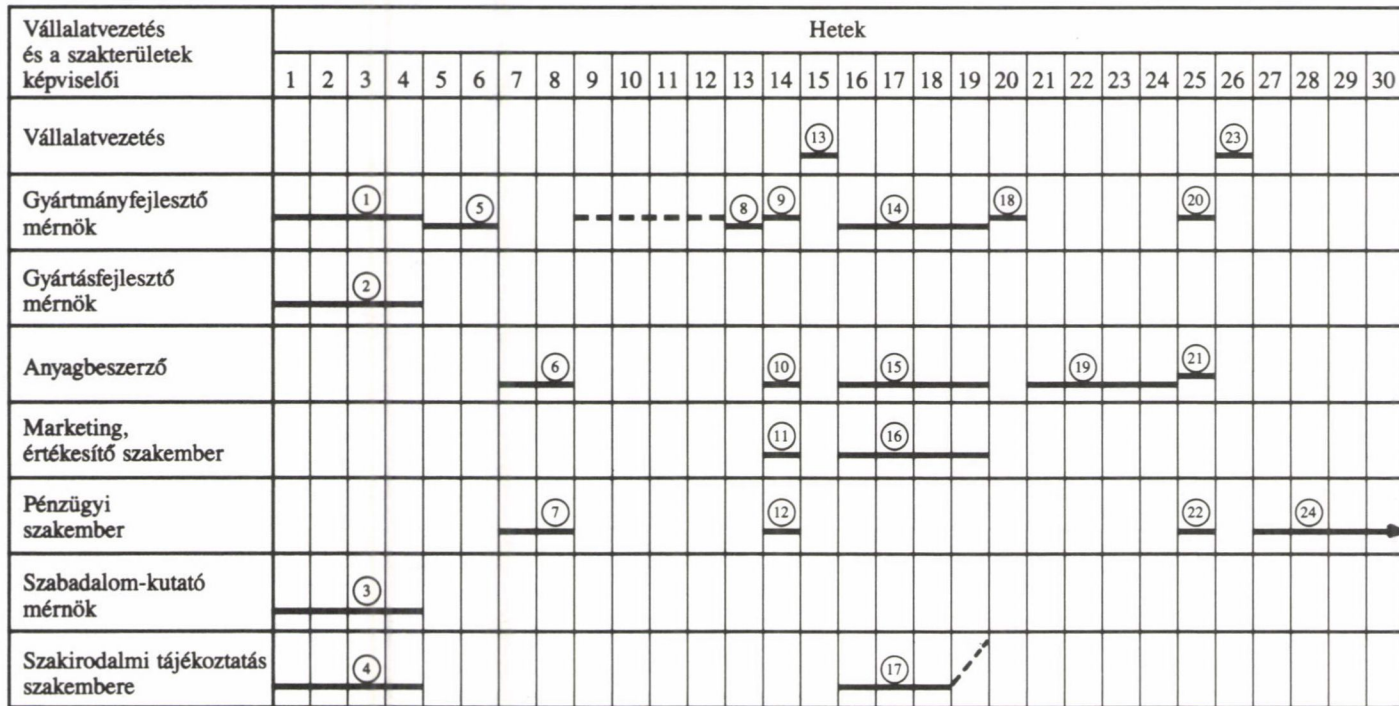






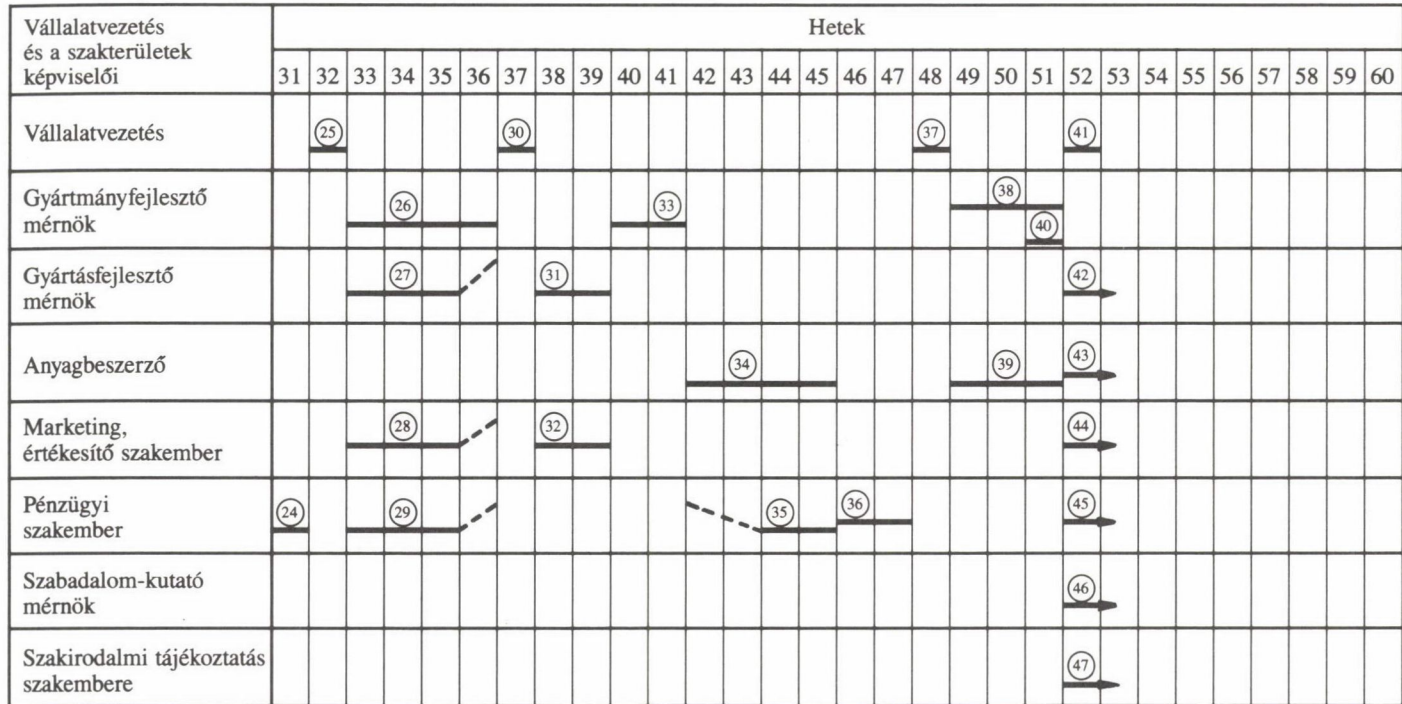






2. ábra

Az anyag kiválasztási és beszerzési folyamat szervezése a gyártmányfejlesztés során



2. ábra

Az anyagkiválasztási és beszerzési folyamat szervezése a gyártmányfejlesztés során

1. táblázat
Az anyagkiválasztási folyamat hálótervének tevékenységei

Sor- szám	A tevékenység megnevezése
1.	A műszaki trendek meghatározása a gyártmányok és a felhasználók vonatkozásában
2.	A műszaki trendek meghatározása a technológia területén
3.	A műszaki trendek meghatározása a szabadalmak alapján
4.	A műszaki trendek meghatározása a szakirodalom alapján
5.	A műszaki trendek összesítő értékelése
6.	Erőforrások és lehetőségek felmérése az anyagbeszerzés területén
7.	A gyártmányfejlesztéshez rendelkezésre álló belső pénzügyi erőforrások számbavétele
8.	Gyártmányfejlesztő munkacsoport megszervezése
9.	A gyártmányfejlesztés döntési kritériumainak kialakítása
10.	Részvétel a döntési kritériumok kidolgozásában az anyagbeszerzés területén
11.	Részvétel a döntési kritériumok kidolgozásában az értékesítés területén
12.	Részvétel a döntési kritériumok kidolgozásában a pénzgazdálkodás területén
13.	A döntési kritériumok vállalatvezetői jóváhagyása
14.	Közreműködés az anyagbeszerzési források feltárásában a gyártmányfejlesztés részéről
15.	Az anyagbeszerzési források feltárása
16.	Közreműködés az anyagbeszerzési források feltárásában az értékesítés (marketing) részéről
17.	Az anyagbeszerzési források feltárása a szakirodalom alapján
18.	Az anyagbeszerzési források értékelése a gyártmányfejlesztés szempontjából
19.	Ajánlatkérés anyagbeszerzéshez
20.	A beérkezett ajánlatok sorolása a gyártmányfejlesztés szempontjai szerint
21.	Közreműködés az ajánlatok sorolásában az anyagbeszerzés részéről
22.	Közreműködés az ajánlatok sorolásában a pénzgazdálkodás részéről
23.	Az ajánlatok sorolásának vezetői jóváhagyása
24.	A rendelkezésre álló belső pénzügyi források kiegészítése külső forrásokkal
25.	A forráskiegészítés vállalatvezetői jóváhagyása
26.	Az innovációs partnerek felkutatása a gyártmányfejlesztés részéről; tárgyalás a partnerekkel
27.	Közreműködés az innovációs partnerek felkutatásában a gyártásfejlesztés részéről
28.	Közreműködés az innovációs partnerek felkutatásában a marketing részéről
29.	Közreműködés az innovációs partnerekkel folytatott tárgyalásokban a pénzgazdálkodás részéről
30.	Az innovációs partner jóváhagyása a vállalatvezetés részéről
31.	Előrejelzés az anyagbeszerzés ütemezéséhez a gyártásfejlesztés részéről
32.	Előrejelzés az anyagbeszerzés ütemezéséhez a marketing részéről

33. Az anyagbeszerzési ütemterv elkészítése
34. A logisztikai anyaggazdálkodás tervének elkészítése
35. Közreműködés a logisztikai anyaggazdálkodási terv elkészítésében a pénzgazdálkodás részéről
36. Általános költség-, ár-, jövedelem- és megtérülésszámítás
37. A költség-, ár-, jövedelem- és megtérülésszámítás vállalatvezetői jóváhagyása
38. A gyártmányfejlesztés megkezdése
39. A folyamatos anyagbiztosítás megkezdése az anyaggazdálkodás részéről
40. Javaslattétel a gyártmányfejlesztés részéről a fejlesztés megvalósítását segítő szervezet létrehozására
41. A szervezési javaslat vállalatvezetői elbírálása
42. Felkészülés a gyártmányfejlesztést követő gyártásfejlesztésre
43. A gyártmányfejlesztéshez kapcsolódó külső és belső feltételek folyamatos ellenőrzése az anyagbeszerzés területén
44. Mint 43, de a marketing-értékesítés területén
45. Mint 43, de a pénzgazdálkodás területén
46. Mint 43, de a szabadalomkutatás területén
47. Mint 43, de a szakirodalmi tájékoztatás területén

A funkcionális hálóterv igen szigorú szervezési módszer. A gyártmányfejlesztés műszaki megvalósítása viszont számos előre nem látható akadályba ütközhet. Különösen innovatív jellegű fejlesztéskor kell számolni bizonytalansággal, időbeli csúszásokkal. Ilyenkor segíthet az ún. virtuális tevékenységekre betervezett időtartam kihasználása (ilyen virtuális tevékenységet jelölnek a 2. ábrában a ferde szaggatott vonalak a 17-es, 27-es, 28-as tevékenységek előtt, illetve után); sor kerülhet egyes tevékenységek tervezett időtartamának lerövidítésére erőforrás-átcsoportosítással (például lerövidíthető a logisztikai rendszer kidolgozása, ha ebben több szakember vesz részt); leggyakrabban azonban tudomásul kell venni a váratlan akadály késleltető hatását, s a még hátralévő tevékenységek egész „hálóját” el kell csúsztatni az időtengely mentén.

A gyártmányfejlesztés anyagkiválasztási folyamatának hálóterves megszervezése számos előnnyel jár. Ezek közül a legfontosabb, hogy áttekinthetővé teszi a tervet és végrehajtását nemcsak a gyártmányfejlesztésért felelős, hanem minden abban részt vevő, sőt, a vállalat vezetése számára is. Az áttekintés, az időtengely melletti csúsztatás lehetősége pedig rugalmassá teszi a módszert: képessé teszi arra, hogy minimális ráfordítás-többlettel kövesse mindazoknak a kockázati tényezőknek a hatását, amelyek mindennaposak a gyártmányfejlesztés gyakorlatában.

Ezeknek az új szempontoknak és módszereknek az anyagkiválasztásban való érvényesítésével a gyártmányfejlesztő mérnök nemcsak korszerűbb gyártmányokat alakíthat ki, nemcsak ezek piacképességét és fajlagos nyereségét növelheti, hanem csökkentheti az anyagbeszerzési és anyagkészlet-költségeket is — vagyis több területen segítheti elő, méghozzá jelentős mértékben, hogy a vállalat egészének javuljon a versenyképessége.

J. L. Jankovich *

Nemzetközi stratégia a kelet-európai vállalkozásfejlesztés szolgálatában

Stratégiát ajánlunk a hatékony és nyereséges kelet-európai vállalkozáshoz. E stratégia tartalmazza mind a vállalkozási folyamat, mind a nemzetközi erőforrás-átcsoportosítás bizonyos elemeit. Tekintettel Kelet-Európa sajátos körülményeire, a máshol megszokottól eltérő megközelítést javasolunk. Amikor Kelet-Európát említjük, akkor egy adott országban létesítendő vállalkozásra éppúgy gondolunk, mint a régió több országának, valamint Kelet-Európa és a világ többi részének együttműködésére. Ha stratégiai elképzeléseinkben megfelelő módon figyelembe vesszük a szükséges és a térség országaiban rendelkezésre álló erőforrásokat, akkor vállalkozásunkat magas növekedési és megtérülési ráták és olyan egyéb előnyök fogják jellemezni, melyek valamennyi résztvevő fél megalégedésére szolgálnak.

STRATÉGIAI MEGKÖZELÍTÉS

Az a stratégiai megközelítés, amelyet felvázolunk, az új vállalkozások alapításának és fejlesztésének elemeit kombinálja a nemzetközi méretekben terjeszkedő vállalkozások stratégiai irányításával. Megközelítésünk az üzleti lehetőségek rendszeres kiértékelésén és stratégiaileg megvalósítható üzleti akciókká konvertálásán alapul. A nemzetközi üzleti lehetőségek mögött mindig az egyes országok és régiók keresletében és kínálatában meglévő különbségek rejlenek. E különbségek az eltérő fizikai és nem fizikai erőforrás-ellátottságból, valamint az igények, szükségletek, aspirációk különbségeiből adódnak. A gazdasági érték létrehozása és egy részének a vállalkozás számára való biztosítása azon múlik, hogy sikerül-e az erőforrásokat átcsoportosítani, s így magasabb árat, jobb megtérülési rátát elérni. Az ambiciózus vállalkozások fő feladata ennek a nemzetek közti transzfernek a megkönnyítése, különösen a Kelet-Európába települt vállalkozásoknál.

* A szerző a brüsszeli egyetemen doktorált, majd a San José-i (Kalifornia) állami egyetem Vállalatvezetés és Nemzetközi Üzleti Kapcsolatok tanszékére nevezték ki professzornak. Vállalkozásfejlesztést oktatott az USA-ban és Európában. Korábban egy multinacionális vállalat központjában az Európáért, Közél-Keletért és Afrikáért felelős részlegnél dolgozott és számos új nemzetközi vállalkozás, közös vállalat szervezésében vett részt.

A gyakorlatban a folyamat a szükségletek felmérésével kezdődik. Ezt követi azoknak a szükségleteknek a kiválasztása, amelyek kielégítése —, a vállalkozó cég saját vagy külső erőforrásaival — a cég céljaival egybevágh. E megegyezést az üzleti koncepciónak kell rögzítenie, amely fő vonalaiban felvázolja, hogyan kell az új értéket létrehozni és elosztani. Ezután következik a stratégiai alternatívák feltárása, következményeik megállapítása, például az, hogy a cég képes-e megvalósítani őket. Ezután kell meghatározni a szükséges külső erőforrásokat és a potenciális szállítóikat, azt, hogy ezek milyen feltételek mellett állnak rendelkezésre és milyen haszon várható tőlük. Ezt követi az üzleti partner kiválasztása, a szerződés megkötése, az erőforrás-átvitel megvalósítása és ellenőrzése a várható eredmények szögéből.

A STRATÉGIA ALKALMAZÁSA KELET-EURÓPÁRA

Számos olyan terület van, ahol a kelet-európai feltételek sajátos kihívást jelentenek és a nyereséges vállalkozás másfajta megközelítést kíván, mint másutt.

A termelési tényezők között a legfontosabb az emberi erőforrás, amely Kelet-Európában magasan képzett. Ez elsősorban a technikai alapismeretekre igaz, hiányzik azonban a piacismeret, a nemzetközi üzleti tapasztalat. Tőkehiány van, különösen a vállalkozói tőke hiányzik. Ami a technológiát illeti, Kelet-Európa bizonyos területeken kiváló kutatói kapacitásokkal rendelkezik, de ezek nagy része nem piacorientált. Más fontos tényező a magasabb életszínvonalra törekvés, a hajlandóság a kemény és színvonalas munkára, az új kezdeményezéseknek, struktúráknak kedvező környezet, a gyorsan integrálódó világközösséghez való felzárkózás igénye, ami azonban nem jelenti a nemzeti identitás feladását.

A kelet-európai vállalatoknak a differenciálódás iránti igénye azt eredményezheti, hogy nem a kézenfekvő nyugat-európai partnert választják, és ez jó lehetőséget biztosít az amerikai cégek számára.

STRATÉGIAI BEÁLLÍTOTTSÁG

A számtalan üzleti lehetőségből nem könnyű kiválasztani azt az egyet, amely nyereséggel kecsegtet. Megkönnyíti a döntést, ha a vállalkozó cég számításba veszi céljait, erőforrásait, vállalatvezetési attitűdjét, amit összefoglalóan a vállalat stratégiai beállítottságának nevezünk. A stratégiai beállítottság négy területet foglal magába, amelyek az új vállalkozás szempontjából nagy jelentőséggel bírnak:

1. vagyon, erőforrások, kapacitások (fizikai és nem fizikai), amelyek felett az adott cég rendelkezik (ideértve a más, szintén fejlődő vállalkozások felé való elkötelezettséget is);

2. célok, várakozások, az elvárt hozadék (fizikai és nem fizikai), az elkötelezettség kívánatos formája és kockázat-szintje, a vállalkozás időhorizontja;

3. működtetési struktúra, a szerződéssel szembeni, tárgyalási alapként szolgáló követelmények; valamint

4. a tárgyalási pozíció (szubjektíve érzékelt) erőssége. (1)

A stratégiai beállítottság fontos eszköz mind a keleti, mind a nyugati vállalatok kezében az üzleti lehetőségek és partnerek megválasztásánál. Ha mindkét fél megfelelő mélységben vizsgálja az érintett elemeket, az eredmény nagy valószínűséggel a felek jó stratégiai illeszkedése lesz, nemcsak egymáshoz, de a környezethez is. A fenti elgondolás nem korlátozódik kétszereplős ügyletekre, harmadik fél is profitálhat az alkalmazásából.

ABSZORPCIÓS KÉPESSÉG

Egy másik hasznos vizsgálati eszköz, amely kifejezetten a fogadó félre alkalmazható, az abszorpciós képesség. Ez azt a tényt tükrözi, hogy amikor erőforrásokat viszünk át egy másik országba, akkor gyakran szükség van helyi inputok felhasználására is. Ha egy tőkehiányban szenvedő országban komoly munkanélküliség van, az nem azt jelenti, hogy a külföldi beruházó által igényelt munkaerő is rendelkezésre áll. Lehet, hogy pl. betanítással emelni kell a képzettségi szintet, módosítani kell a termelési eljárásokat, esetleg meg kell erősíteni a felügyeletet, hogy a munkaerő kihasználtsága teljes lehessen. A gyengén fejlett helyi tőkepiac megnehezíti, hogy a szükséges pótlólagos tőkét helyi kölcsönökből biztosítsák; a nem elégséges megtakarítás a helyi kölcsönfelvételt rendkívül megrághatja. Az abszorpciós képesség a beruházás terméke iránti kereslet nagyságától is függ (2).

Érdekes lehetőség adódik, ha (a) kívülről bevitt erőforrásokkal hazai fejlődést lehet beindítani és multiplikátor hatások is vannak; (b) a hosszú távú nyereségből magas hozammal lehet visszatéríteni a beruházás költségeit anélkül, hogy a fogadó ország erőforrásait kellene igénybe venni. Ilyen lehetőség Kelet-Európa országaiban létezik, de sajátosságai országanként változóak.

TECHNOLÓGIA-TRANSZFER

Az egyik döntő fontosságú erőforrás, amely jól illusztrálja a Kelet—Nyugat közti különbségeket és ezáltal biztató lehetőségeket kínál a kelet—nyugati közös vállalkozásokra, a technológia. Technológiának nevezünk minden új, a korábbiaknál hatékonyabb módszert, amellyel a gazdasági cél elérhető, és amely a gazdasági fejlődéshez és növekedéshez hozzájárul. Vagyis definíciószerűen a technológia az, amire Kelet-Európának különösen nagy szüksége van.

A technológia-transzfer olyan folyamat, melynek során a technológia valamely aspektusával kapcsolatos szakértelem, tudás gazdasági előny fejében gazdát cserél. Egy ilyen transzfer relatív hatékonysága függ a technológia típusától és attól, hogy az miben testesül meg: (a) termékben (ekkor csak a terméket adják át, de azokat az

ismereteket és képességeket nem, amelyekre a termék előállításához szükség van); (b) termelési folyamatban (ilyenkor a folyamatot, mondjuk az automatizálást valószínűsítjük meg anélkül, hogy annak felépítését, kutatás-fejlesztési hátterét közölnék); (c) emberben (ilyenkor az egyén által birtokolt tudást, képességet adják át). A termelési folyamatokban, emberekben megtestesült technológia-transzfer hatékonysága sokkal nagyobb, mint a termékben megtestesülté, de a megvalósítása is sokkal nehezebb.

A technológia-transzfer sikerét befolyásoló tényezők a következők: a vállalatvezetés támogatása; megfelelő törvények; közvetítők vagy más harmadik egyének vagy csoportok, akik a megvalósításban az érintetteket segítik; kutatóintézetek, egyetemek, kormányok, ágazati szervek közreműködése. A technológia fogadása sokkal nagyobb valószínűséggel lesz sikeres akkor, ha a technológia megszerzése, befogadása egybevághat a fogadó ország, illetve vállalat gazdasági és üzleti céljaival. Itt a stratégiai illeszkedés és abszorpciók képesség problémái merülnek fel. Az értékelés során gondosan elemezni kell a tranzakcióban résztvevő felek erősségeit és gyengeségeit a társadalmi kultúra, szervezeti kultúra, stratégiai irányítás vonatkozásában. (3)

A MEGFELELŐ TECHNOLÓGIA

Megfelelőnek azt a technológiát nevezzük, amely hatékonyan transzferálható, fogadása és kibontakoztatása nyereséges, vagyis amely megfelel a fogadó ország, illetve vállalat sajátos, jelenlegi és jövőbeli körülményeinek. Nevezetesen a megfelelő technológia (a) lehet munkaintenzívebb mint a jelenleg Nyugaton meghonosodott generáció, vagy ami még lényegesebb (b) egy olyan helyi fejlődés kiváltására és fenntartására alkalmas, amely az értékelés és ritka helyi erőforrások egyre termelékenyebb alkalmazását teszi lehetővé.

A kelet-európai fogadó cégek szempontjából egy technológia megfelelő volta azt jelenti, hogy (i) alkalmazkodni tud a helyi gyártási körülményekhez, ideális esetben fel tud használni helyi nyersanyagokat, alkatrészeket; (ii) kompatibilis a már meglévő technológiákkal és gépekkel; (iii) értékesíthető a helyi és a vállalat által elérhető külföldi piacokon.

Az önfenntartó láncreakció és multiplikátor-hatás ambíciózusabb hosszú távú céljának elérését a kelet-európai technológia-transzfernek is segítenie kell. Így hozzájárul:

1. a nemzeti jövedelemhez és a foglalkoztatáshoz, ami a hazai új értéknek (bérek és fizetések, bérleti díjak, profitok és belföldieknek fizetett kamatok) a felhasznált szűkös hazai erőforrásokhoz (gyárak, egyéb kapacitások, az importált anyagok devizaköltsége, kifizetések külföldieknek, a személyzet hazautalásai) való viszonyát jelöli;

2. a fogadó ország fizetési mérlegének javulásához, amit a megtermelt (a termék exportja révén), illetve megtakarított (az importtermékek hazaiával való helyettesí-

tése) deviza és a felhasznált szűkös erőforrások (figyelembe vett időszakon belüli) viszonya határoz meg;

3. a nemzetgazdaság alapszükségeinek kielégítéséhez magas hozzáadottérték-tartalmú feldolgozott termékek exportjával és azzal, hogy biztosítja a növekedés olyan fontos elemeit, mint a szállítói, elosztói, közreműködői hálózatok.

A nyugati donorok szempontjából a megfelelő technológia és annak transzfere (a) nyereséges kell, hogy legyen és ezt kemény valutában kell produkálnia; (b) jelentős piaci behatolást kell, hogy eredményezzen a fogadó országban és esetleg harmadik országokban is. Ideális esetben szinergikus hatásokat is ki kell váltania az anyaországban és a vállalat egyéb piacain.

A magas hozzáadottérték-tartalmú termékek tehát a tömegtermékeknel megfelelőbb tárgyai a Kelet-Európába irányuló technológiai transzfernek. Ez azzal a körülménnyel is összefügg, hogy a minőség javítására és a szűkös helyi erőforrások bővítésére törekvő kelet-európai partnerek jól megcélzott piaci rések világméretű betöltésére és a méretgazdaságosság ily módon való kihasználására törekuszenek.

KULTURÁLIS ILLESZKEDÉS

A hatékony technológiatranszferben a kulturális illeszkedés legalább akkora szerepet játszik, mint az egyéb kiegészítő jellegű elemek. A kulturális illeszkedés különösen akkor fontos, ha az átdó és a fogadó között nagy a technológiai rés. Ma és a közeli jövőben is még ez lesz a helyzet a Nyugat- és Kelet-Európa közötti technológiatranszfer bizonyos területein. Amint a technológiai rés az idővel szűkül, úgy nő a stratégiai irányítás viszonylagos jelentősége és csökken a társadalmi kultúráé. (3)

A Nyugaton élő kelet-európai szakemberek és üzletemberek, akik sikeresen el-sajátították a nyugati üzleti kultúrát, sajátos és igen hatékony funkciót tölthetnek be a Kelet és Nyugat országai közötti kulturális szakadék áthidalásában. Ezek az egyének, akik jelenleg nyugati cégek alkalmazásában állnak, még a saját cégük kelet-európai szerepvállalását is kezdeményezhetik és segíthetnek a nyereséges üzleti kapcsolatok kialakításában. Az Egyesült Államokban különösen nagy a hiány olyan szakemberekből és vállalkozókból, akik beszélnek a kelet-európai nyelveket. Hogy ezt a szűkös erőforrást hatékonyabban hasznosíthassuk, a kiegészítő terméket kínáló kis- sőt közép-méretű nyugati cégeknek célszerű konzorciumokat alakítaniuk. Egy ilyen konzorciumban a résztvevő vállalatok jobban meg tudják engedni maguknak, hogy a kelet-európai üzletek kiépítésének egy viszonylag hosszú kezdeti időszakában akár semmi készpénzbevételük se legyen.

Egyvalamire azonban figyelmeztetni kell. Sok vállalat, különösen az Egyesült Államokban indokolatlanul rövid távon gondolkozik, és ugyanez mondható el számos kelet-európai új vállalkozás vezetőjéről is. A kelet-európai gazdasági és politikai helyzet miatt azonban a valóban kifizetődő vállalkozások szilárd megalapozásához hosszú távú elképzelésekre és türelmes „aprómunkára” van szükség. Ha

ellenállnak annak a kísértésnek, hogy az azonnali üzleti sikert keressék, mind a kelet-európai, mind az USA-vállalatok hasznot húzhatnak akár a nyugati üzleti világ hagyományosabb megközelítési módjából, akár a japán üzletemberek jövőorientált stratégiájából.

A kulturális illeszkedés az ellenkező irányban is érvényes, például amikor a kelet-európai vállalat közölni akarja érdekeit a Nyugattal. Itt olyan különleges szakemberekre van szükség, akik értik a nyugati üzleti életet és megfelelő módon tudják megfogalmazni a keletiek üzenetét. Nagy szükség lenne képviselői hivatalokra — amelyek egymással nem versenyző keleti cégeket képviselnének — mondjuk az USA nagyobb technológiai központjaiban, amelyek informálnák a potenciális beruházókat, gépgyártókat, technológia-szállítókat a kelet-európai lehetőségekről és a siker előfeltételeiről, és az információkat visszafelé, az anyaországba is áramoltatnák stb.

ALKALMAZÁSI MODELL

A felvetődő problémákat egy négyfázisú modellben foglalhatjuk össze, amely mind a Kelet, mind a Nyugat vállalatainak segíthet a helyzetfelmérésben, s ily módon hozzájárulhat a sima és eredményes kooperációhoz. Ahhoz, hogy ezt a megközelítést az ipari vállalkozások széles körére alkalmazni lehessen, a modellnek számos erőforrás országok közti transzferével foglalkoznia kell. Ezek közé tartoznak a termelési és piaci ismeretek, a technológia, a tőke, valamint az ezek feletti ellenőrzés és tulajdon. A modellbe be kell építeni a helyi tevékenységeket és fejlődési irányzatokat, amelyek multilaterális kapcsolatokat alakítanak ki az egyes gazdálkodó egységek között Kelet-Európán belül és azon kívül.

Az első fázis a transzferfolyamat alapjainak lerakása. A nyugati szállítót elsősorban a befogadó ország iparáról és piacáról megszerezhető információk érdeklik. Figyelmeztetünk rá, hogy a rendelkezésre álló marketingadatok közvetlenül nem alkalmasak nyugati felhasználásra. Szükség van ajánlásokra, a bizalom kiépítésére. Nyugati berendezéseket kell szállítani és a helybelieket meg kell tanítani azok használatára, fel kell frissíteni a helyi mérnöki ismereteket. A helyi kereskedelmi szakemberek oktatása a termék használati módjának bemutatásával, a vevőorientált attitűd kialakításával, a piacfelméréssel, vevőigények kiértékelésével, piacteszteléssel, valamint a piacszegmentálás, a piaci csatornák közötti választás megtanításával kezdődik.

A második fázisban már nagyobb részegységeket állítanak elő nyugati alkatrészekből, nyugati dokumentációval és mérnöki segítséggel. A nyugati fél bátoríthatja a maga szállítóit, hogy lépjenek a helyi céggel közvetlen kapcsolatra. Néhány egyszerűbb alkatrészt később már helyben is előállítanak. Így egy szállítói hálózat kezd kialakulni és egyre jobban terjeszkedni, szélesítve az ipari bázist. Helyi lehetőségek hiányában ezeket az alkatrészeket ideiglenesen a szomszédos országokból

is be lehet hozni, ha ez a beszállítói forrás olcsóbb és jobban megfelel a helyi igényeknek, mint az eredeti nyugati forrás. Menet közben megszületik a dokumentáció a fogadó ország nyelvén; minőségellenőrzést vezetnek be. A nyugati cég megalapozza hírnevét, megbízható és hozzáértő szállítónak bizonyul a technológia, szakértelem, jó minőségű alkatrészek területén. Átfogó marketingstratégiát fogalmaznak meg, helyi — és esetleg regionális — értékesítő csatornákat szerveznek, értékesítési marketing ismereteket szereznek a jövőbeni esetleges termékváltáshoz stb.; vevőszolgálati rendszert állítanak fel és az értékesítési volumen nőni kezd.

A harmadik fázisban egyre több és egyre komplexebb alkatrészt állítanak elő helyileg vagy az adott körzetben, míg az egész berendezés helyi terméknek nem minősül. Az első helyileg előállított termék ellenőrzési célokat szolgál. A mérnökök a helyszínen fejlesztőmunkába fognak, hogy jobban megfeleljenek a piackutatási eredményeknek. Így piacorientált kutató-fejlesztő kapacitás jön létre a helyi és a harmadik országbeli piacok regionális támogatására. Az első generációs berendezések gyártása teljes gőzzel folyik. Ezeket a berendezéseket mind a helyi, mind az exportpiacokon értékesítik.

A negyedik fázisban a helyi kapacitásokat olyan szintre fejlesztik, hogy hatékony módon és időben reagálni tudjanak a piaci kereslet változására szerte a világban, beleértve a nyugati partner hazai piacait is. A nyugati partner esetleg maga is profitálni akar a kelet-európai kapacitás alacsonyabb költségéből vagy speciális tudásából közvetlen reexport vagy esetleg kutatási szerződés révén.

A MEGKÖZELÍTÉS GYAKORLATI MEGVALÓSÍTHATÓSÁGA

Itt ismét figyelmeztetni kell valamire. A sikeres technológia-transzfer eredményeként a folyamat utolsó szakaszában a fogadó cég félelmetes versenytársa lehet az átadó cégnek, akár az átadó saját piacain is. A kapcsolat egyszerű megszakítása nem feltétlenül védi meg a technológia eredeti kidolgozóját a későbbi ádáz versenytől, hiszen valószínűleg léteznek hasonló technológiát kínáló egyéb eladók is, akik bármikor szívesen beugranak; az is elképzelhető, hogy némi késéssel a sikerre éhes keleti vállalat a terméket vagy technológiát maga is ki tudja fejleszteni.

Jobb megoldás a technológia nyugati átadója számára (a) ha előre felkészül a sikeres transzfer következményeire, és már a folyamat elején megfelelő lépéseket tesz, például egy gondosan kimunkált hosszú távú szerződést köt a másik féllel; (b) állandóan javítja, fejleszti a saját technológiáját, mert a lépéselőny megtartásának ez az egyetlen igazi biztosítéka. Ha egyiket sem teszi, akkor a feltörekvő vállalat könnyen kiütheti az élenjárót legfontosabb piacairól.

A fentieket a szerző első kézből tapasztalhatta olyan technológia-transzfer kapcsolatokban, ahol a folyamat az első szerződéskötéstől hét év alatt jutott el a negyedik fázisba.

A technológia kelet-európai fogadójának is érdeke fűződik a nyugati technológia-forrással folytatott hosszú távú kooperációhoz: ez folyamatos kínálatot biztosíthat a felbukkanó új technológiákból anélkül, hogy tetemes költség- és időráfordítással új kapcsolatokat kellene felkutatni és kiépíteni.

IRODALOM

- (1) Jankovich, J. L.: „International Entrepreneurship: Its Practice and How to Prepare for It” (Nemzetközi vállalkozás: hogyan műveljük, hogyan készüljünk fel rá.) A Diplomás Vállalkozók Szövetsége által szponzorált „Hidak a világba” című konferenciára (San Francisco, 1989. február 17.) benyújtott dolgozat.
- (2) Daniels, J. D.—Ogram, E. W.—Radebaugh, L. H.: International Business: Environments and Operations (Nemzetközi üzleti vállalkozások: környezet és működés) Reading, MA: Addison—Wesley, 1979, 367—369. old.
- (3) Kedis, B. L.—Bhagat, R. S.: Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations (A nemzetek közötti technológia-transzfer kulturális korlátai) in: Sheth, J.—Esghi, G. (szerk.): Global Organisational Theory Perspectives (A világméretű szervezetek elméletének legújabb kérdései) Cincinnati, OH: South—Wester, 1990.

Fordította: Szegő András

Francia—magyar Ipargazdasági Szeminárium Budapesten

A CNRS lyoni Technológiafejlesztési Gazdaságkutató Intézete és az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete, a kétoldalú együttműködés keretében, közös szemináriumot rendezett 1990. szeptember 28—29-én Budapesten.

A francia kutatók, intézetük profiljának megfelelően, a kutatás-fejlesztési tevékenység és az ipar kapcsolatával foglalkoztak.

Jacot, H. a lyoni intézet igazgatója a „*Kutatási és műszaki-fejlesztési politika Franciaországban*” című előadásában a francia K+F rendszer kiépítéséről, az 1945-től napjainkig betöltött szerepével foglalkozott. A rendszer 1945 és 1957 között épült ki. 1958—68 az az időszak volt, amikor az alapkutatások kaptak prioritást, 1968—79-ben az innovációs politika kerül előtérbe, s jelentőssé vált a regionális dimenzió a K+F területén. 1980-tól kezdődően az a törekvés vált jellemzővé, amely az alapkutatások és a technológia-fejlesztés egyensúlyának helyreállítását állította középpontba. A nyolcvanas évek végén a kutatás és a műszaki fejlesztés „európaivá tétele” kerül előtérbe, amelynek megjelenési formái az EGK-programok, valamint a francia kezdeményezésre létrehozott „Euréka” program.*

Garrouste, P. a multinacionális vállalatok szerepét mutatta be az ipari kutatások rendszerében, hangsúlyozva, hogy ezek az összefüggések mindeddig háttérbe szorultak.

Az ipari kutatások rendszerét elsősorban az ipari szervezet jellege határozza meg. Az előadás Franciaország és Quebec ipari-kutatási rendszerét hasonlította össze. Quebec esetében a kutatások rendszere a vállalatok közvetlen kapcsolatára, valamint a vállalatok és a Quebec-i Ipari Kutatások Központjának kapcsolatára korlátozódik. Ez a rendszer akkor hatékony, ha az ipari kutatóhelyek lehetőségei ismertek és egyértelműek a vállalatok számára.

Az eltérő ágazatokhoz tartozó vállalatok K+F tevékenységének hatékonyságát nagymértékben növelhetik az ún. műszaki központok, melyek szerepe azért nagyjelentőségű, mert a különböző kutatóhelyek eltérő „nyelvét” fordítja le közös

*Az előadás rövidített változatát ebben a számban közöljük.

nyelvre. Quebecben nincsenek ilyen központok, illetve azok nem ágazati, hanem területi szinten működnek. Franciaországban a kutatásokban az ágazati jelleg dominál. Az ágazatok kutatási központjaival szoros a vállalatok kapcsolata. A központok információcserét folytatnak, közös kutatási programokat indítanak. Nemcsak a hazai, hanem a külföldi multinacionális vállalatok kutatórészlegeiben születő információkat is integrálják, s közvetítik mind a nemzetközi, mind pedig a hazai vállalatok felé. Quebecben viszont, ahol területileg szerveződnek a központok, a multinacionális vállalatok kutatási és fejlesztési eredményei korlátozottabban, területi dimenzióban érvényesülnek.

Mindebből következik, hogy iparpolitikai szempontból lényeges az ipari szervezeteket és a kutatóhelyeket egymáshoz minél közelebb integrálni. A francia rendszer előnye a Quebec-ivel szemben egyértelmű. A kutatások rendszere nemcsak területi, hanem ágazati szinten is érvényesül, s ez lehetővé teszi, hogy a multinacionális vállalatok K+F tevékenységéről is információkat lehessen nyerni, s azokat szélesebb körben fel lehessen használni.

Forey, D. előadása a *katonai és a polgári kutatás és technológiafejlesztés kapcsolatával* foglalkozott az USA tapasztalait felhasználva. Az utóbbi negyedszázadban az USA-ban védelmi kiadásokra fódították a K+F nagyobb részét. Kérdés, hogy a védelmi célokhoz kapcsolódó K+F mennyiben járul hozzá a gazdaság egyéb szféráinak fejlődéséhez. A szerző ehhez kapcsolódóan egy problémával foglalkozott részletesebben: a hadiipari technológiáknak a racionalizálásra gyakorolt hatásával. Ez a felvetés a hadiipari és a polgári célú termelés összefüggése miatt lényeges.

A polgári célú K+F egy részét a hadiipari K+F adja, ezeknek ugyanis részben azonos a kutató- és műszaki gárdája. A szerző vizsgálatai szerint azonban a valóságban alig van hatása a katonai K+F-nek az ipari termelékenységre. A hadiipari kutatások kevésbé járulnak hozzá a versenyképesség növeléséhez. Ennek mélyebb okai között lényeges a katonai és a polgári célokra fódított kutatási és fejlesztési célú kiadások belső összetételének eltérése. Az USA-ban a hadi jellegű K+F-ben jóval nagyobb a fejlesztések aránya, mint a kutatásoké, az alap- és alkalmazott kutatásoknál pedig az utóbbira fordítanak lényegesen többet. Továbbá, eltérnek a termék- és folyamatinnovációra fordított költségek is az előbbi javára.

A szerző — a védelmi K+F polgári hatásainak értékelésével foglalkozva — megállapította, hogy a hadiipari K+F polgári szférára gyakorolt hatása az utóbbi évtizedben mérséklődött. Különösen az 1950—70 közötti időszakhoz képest, amikor ez polgári felhasználást is szolgál (a repülőgépek félvezetőik, komputerek jól alkalmazhatók mind a polgári, mind a katonai szférában). A nagyságrendi megtakarítások kiaknázása — ebből következően — olyan cégeknél volt a legteljesebb, melyek mind a polgári, mind pedig a haditermelésben részt vettek. Később a termékstruktúra párhuzamossága csökkent, s a management módszerei és a technológiai irányok is távolodtak egymástól. Ez a hadiipari termelés közvetlen és közvetett hatásainak csökkenéséhez vezetett. Fontos iparpolitikai célként kell ebből követke-

zően kezelni a két szféra közötti távolság mérséklését, a hadiipar polgári szükségletek szerinti visszaformálását. Ennek a nemzetgazdasági szintű jelentőségét a hadiipari szférában is elfogadják, amely abban is kifejeződik, hogy a Pentagon nagy összegekkel járul hozzá e cél megvalósításához.

Magyar részről a témában *Kovács Attila** előadása hangzott el. Az előadó a *leszerelés gazdasági hatásait* elemezte, s a haditermelés konverziójának problematikáját emelte ki.**

*Koltai Jenő**** a magyar gazdaság helyzetéről, a már megkezdett vagy várható változásokról adott áttekintést. Hangsúlyozta, hogy gazdaságunknak egyszerre két kihívással — a gazdasági válsággal s a piacgazdaságba való átmenet problémáival — kell szembenéznie. Kiemelte, hogy a szocializmus végleges feladásával a problémák már nem részleges reformok révén oldhatók fel, hanem radikális lépésekkel. E folyamatot nehezíti a tulajdonkérdés megoldása, a tőkepiac megteremtése, a vállalkozásélnéklítés feltételeinek kialakítása. Mindemellett a termelés modernizációja a gazdaság valamennyi szférájában parancsoló szükségesszerűség.

A politikai rendszerváltás külgazdasági reorientációt is jelent. 1990-ben ennek már számos megnyilvánulása volt tapasztalható: jelentősen csökkent a rubelrelációjú export.

A francia közgazdászok tájékoztatást kaptak a kormány privatizációs elkézeléseiről, annak iparvállalati, kiskereskedelmi, szolgáltatási és a lakásszférát érintő aspektusairól, továbbá a spontán privatizáció ellentmondásos megítéléseiről. Az előadás kitért az Állami Vagyonügynökség tevékenységére és az Egzisztencia Alap működésére, és ismertette az új csődtörvény előkészületi munkálatait. Beszámolt a vállalati átalakulásokról és az újonnan létrehozott kft. és rt. típusú vállalkozásokról hangsúlyozva, hogy azok 95 százaléka vegyes vállalati formában működik, zömmel azonban kis alaptőkájű cégek.

A pénzügyi szférában történő változások közül elsősorban a forint konvertibilitásának a megteremtésére tett erőfeszítéseket, az importliberalizálást és az EGK-konform vámrendszer kiépítését emelte ki az előadó. Végül a munkanélküliség jelenlegi és várható alakulásáról és a szociális védőháló kiépítésének szükségességéről beszélt.

„*Szerkezetváltás műszaki fejlesztés nélkül*” című előadásában *Papanek Gábor***** iparfejlődésünk néhány fontos jellemzőjét foglalta össze. Az 1980–90-es évtizedfordulón — a KGST összeomlásával — drasztikusan csökkent a kereslet a magyar ipar számos exportterméke (pl. autóbuszok, hadiipari-, hradástechnikai cikkek) iránt. Az emiatti recessziót a központi beruházások visszaszorítása, az életszínvonal csökkenése és az importliberalizálás is erősítette.

* A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem adjunktusa.

** Az előadást ebben a számban közöljük.

*** A MTA Közgazdaságtudományi Intézet igazgatója.

**** A Gazdaságkutató Intézet igazgatóhelyettese

Egyes érintett vállalatok a kereslethiányt konvertibilis export bővítésével törekedtek ellensúlyozni, ez 1990-ben jelentős exportbővülést is eredményezett. A kétségtelenül jelentős piacváltás sem hozta meg azonban a magyar iparban régóta várt szerkezeti megújulást. A vállalatok körében nemhogy erősödött volna, inkább visszaszorult a K+F és a beruházás. A konvertibilis exportban továbbra is meghatározó maradt a nyersanyagok, félkésztermékek, mezőgazdasági cikkek, az anyag- és energiaigényes gyártmányok súlya. A kereslethiány miatt termelésüket csökkentő vállalatok pedig — pld. szállítóik sorba állásával — szintén el tudták kerülni az érdemi átalakítást vagy a felszámolást.

Berkó Lilli, az ipar teljesítményének befolyásoló tényezőjeként foglalkozott a humán erőforrások egyikével, a *műszaki fejlesztőkkel*. Az előadás egy 13 vállalatra és ipari szövetkezetre kiterjedő empirikus felmérés eredményeit ismertette.*

Berkó Lilli

* A vizsgálatról az előadónak „A műszaki fejlesztők teljesítményét befolyásoló tényezők az iparban” c. cikke számolt be az Ipargazdasági Szemle 1989. 2. sz.-ban.

A biotechnológia és a kormányok változó szerepe*

Az OECD-tagországok gazdaságpolitikájában a biotechnológia fejlődésével párhuzamosan jelentős változások mentek végbe. A 15 OECD-tagországra kiterjedő vizsgálatok az alábbi szempontokra épültek: nemzeti kutatási- és fejlesztési programok; nemzeti fejlesztési célok és kutatási-fejlesztési prioritások; az egyetemi és állami kutatások eredményeinek üzleti hasznosítása; oktatás és a munkaerő biztosítása.

A kutatások eredményei szerint a biotechnológia fejlődésének legfontosabb, leginkább vitatott kérdései minden országban hasonlóak.

Az 1980-as évtized első felében az OECD-tagországok kormányai szembekerültek a biotechnológiai fejlődés okozta nagy horderejű gazdaságpolitikai problémákkal. Így követelmény lett az új biotechnológiai eredmények hasznosításában rejlő gazdasági és társadalmi lehetőségeknek, valamint a közérdeknek az ötvözése.

A kormányok döntő többsége nemzeti prioritásként jelölte meg a biotechnológia fejlesztését, ugyanakkor az egyes országok gazdaságpolitikai eszközrendszere jelentős mértékben eltért egymástól. A biotechnológiai gazdaságpolitikák különbözősége a régi hagyományokra visszatekintő politikai filozófiában és igazgatási hagyományokban rejlik.

A biotechnológia fejlesztésével jóval több kormányzati szervezet áll kapcsolatban, mint más ágazatoknál. A tudomány- és technológiapolitika hagyományos kérdései mellett a biotechnológia fejlődése kapcsán ugyanis előtérbe került a szellemi tulajdon védelme, a biotechnológiai tevékenységek biztonsági előírásai és a termékek forgalmazásának engedélyeztetése. Ennek következtében a gazdaságpolitikában új konfliktusok jelennek meg. A biotechnológia a tevékenységek széles körét érinti, erre válaszként a kormányok egy része az új kutatási és fejlesztési politikát a már működő kormányzati szervezeteken keresztül valósította meg. Több kormányágazatközi bizottságokat hozott létre a biotechnológia-fejlesztési politika kidolgo-

* Az ismertetés a "Biotechnology and changing role of government" (OECD, Paris, 1988) c. tanulmány alapján készült.

zására és megvalósításának irányítására. A tizenöt vizsgált országból négy (az NSZK, Franciaország, Hollandia és Nagy-Britannia) a biotechnológiai kutatási-fejlesztési politikák és programok vertikális és/vagy laterális összehangolására törekedett. Öt ország (Ausztria, Dánia, Egyesült Államok, Kanada és Olaszország) koordinációs bizottságokat hozott létre. Hat országban (Ausztráliában, Belgiumban, Finnországban, Japánban, Svájcban és Svédországban) nem koordinálták intézményes formában az állami biotechnológiai fejlesztési programokat, bár történtek lépések ebbe az irányba. (A biotechnológia fejlesztését célzó, koherens kormányzati stratégiát elsőként 1972-ben az NSZK-ban dolgozták ki.)

A nemzetközi versenyképesség a nemzeti fejlesztési stratégiák központi célkitűzése. Ez a fő oka annak, hogy a biotechnológiai gazdaságpolitikát több országban nemzetközi fejlődési trendekre, a nemzetközi versenyben elfoglalt pozíciókra alapuló célokkal összhangban dolgozták ki. Egyes országok előtérbe helyezik a nemzetközi fejlődés perspektíváit és a biotechnológia terén kivívott pozíciójukat.

Öt országban (Franciaországban, Hollandiában, Japánban, az NSZK-ban és Svédországban) jól körülhatárolható, illetve tematikai szempontból összefüggő fejlesztési prioritásokat jelöltek ki. Három országban (Ausztriában, Ausztráliában és Nagy-Britanniában) a biotechnológiai kutatási-fejlesztési területek széles körére kiterjedő prioritásokat határoztak meg. Kanadában és Olaszországban a kormányzat elsősorban az ipari biotechnológiákat támogatja. A többi országban nem jelöltek ki biotechnológiai fejlesztési prioritásokat. A kiemelten fejlesztendő biotechnológiai területek kiválasztását több országban a magánszektor is befolyásolta.

A nemzetközi verseny erősödésével több kormány központi programokkal segíti a biotechnológiai kutatási és fejlesztési kapacitások kihasználását.

Az összes OECD-tagországban felismerték, hogy a biotechnológia erőteljes hatást gyakorol a nem ipari ágazatokra is. Ennek ellenére néhány országban az egészségügyet, a mezőgazdaságot és a környezetvédelmet érintő társadalmi és gazdasági kérdésekre nem helyeztek kellő hangsúlyt. Ilyen kérdés a nemzeti egészségügyi rendszer alkalmazkodása a biotechnológiai fejlődéséhez, a biotechnológia kihívása és az agrárpolitika és a biotechnológia révén a környezetvédelemben elérhető haszon.

Az egészségügyben a kormányzati politika a bio-orvostudományi kutatások, valamint a gyógyszeripari innováció és kutatás-fejlesztés támogatásában ölt testet. A kormányzati támogatás néhány országban a terápiával szemben növekvő súlyt helyez a megelőzésre és a diagnosztikára. A biotechnológia fejlődése néhány új problémát vetett fel és új kérdések merültek fel a már létező megoldásra váró problémákkal kapcsolatban is (például etikai kérdések, a génterápia szabályozása stb.)

A mezőgazdaságban a biotechnológia hatása nem korlátozódik csupán a hagyományos termelés átalakulására, hanem érződik a mezőgazdasági és ipari termelési eljárások közeledésében is. Több országban hirdettek meg programokat az agrár-
ipari kutatás és fejlesztés támogatására. Ezek a programok már az erősödő kor-

mányzati beavatkozást tükrözik azzal párhuzamosan, hogy az agrárszektorban a versenyt egyre erőteljesebben csúcstechnológiák határozzák meg. A biotechnológia érinti a mezőgazdasági túlkínálat, kereskedelem, foglalkoztatottság, alternatív földhasznosítás, valamint az ökológiai károk kérdéseit is. E kérdésekkel összefüggésben a kormányok még nem sok figyelmet szenteltek a biotechnológiából származó előnyöknek.

Az energetikai szektorban több országban megvizsgálták a biotechnológia alkalmazás lehetőségeit. Bár a biotechnológiai úton előállított energia még költségeesebb a hagyományosnál, a kormányok mégis támogatják ezeket a kutatásokat. Ezek az állami támogatások az önellátásra való törekvés (hosszú távra) jegyében valósulnak meg, mivel a hagyományos energiaforrások ára várhatóan nő.

A környezetvédelemben, ahol a biotechnológia alapvető szerepet játszik a megfigyelésben, a környezeti károk elhárításában, a kutatások meglepően szűkösek. A környezetvédelmi minisztériumok gyakran védekező álláspontot foglalnak el a biotechnológia fejlesztésével kapcsolatban, a védelmezett biotechnológiai kockázatokkal kapcsolatos szabályozásra nagyobb hangsúlyt helyeznek, mint arra, miként lehetne a biotechnológiában rejlő lehetőségeket kiaknázni.

A kockázatok értékelésével kapcsolatos kutatások szűkösek, támogatásuk nem kellő mértékű. E terület több figyelmet érdemelne, hiszen a biotechnológiai eljárások alkalmazása nagymértékben függ az itt elért eredményektől. Problémák forrása, hogy még ha kormányzati szervek, vagy alapítványok támogatják is a kockázatok értékelésével kapcsolatos kutatásokat, ezekhez nehéz megnyerni a tehetséges kutatókat, mivel azok nem szívesen foglalkoznak alacsonyabb presztízsű kutatásokkal.

A vállalati szféra és az egyetemek kapcsolatainak javítása több országban a tudománypolitika régi kérdése. A biotechnológia megjelenésével a korábbiaknál sürgetőbbé vált az e téren még meglévő korlátok lebontása, ami több kormányt arra ösztönzött, hogy új eszközökkel segítse az egyetemi és állami kutatások üzleti hasznosítását. Az ösztönzők nagy része hagyományos, így a közös kutatási-fejlesztési projektek támogatása, a kutatók cseréje, a vállalatok számára fontos egyetemi kutatások célzott támogatása. Más ösztönzési módszerek, így például a kutató-fejlesztő vállalatok alapítása, a szellemi tulajdon védelmének előtérbe helyezése, arról tanúskodnak, hogy a kormányok túlléptek a hagyományos ösztönzési formákon és nagy figyelmet szentelnek a biotechnológia üzleti hasznosításának. A vállalati—egyetemi kutatási szerződések szaporodásával egyidejűleg azonban az aggodalmak is megerősödtek. A vállalatok számára fontos kutatások támogatása az egyetemeken hosszú távon aláaknázhatja az alapkutatások bázisát, amelytől hosszú távon a biotechnológia fejlődése függ.

A szakemberekkel szemben a biotechnológiában két fontos követelmény érvényesül: multidiszciplinaritás és magas szakképzettségi színvonal. A hagyományos oktatási rendszerben kialakult korlátok felszámolása, a biológiai és mérnöki fakul-

tások szétválasztásának megszüntetése a vizsgált országokban a biotechnológia által támasztott új követelményekkel összhangban megvalósult: az oktatási programokban nagyobb mértékben törekednek az interdiszciplinaritásra. Ez az alkalmazkodás kiterjed az egyetemi és doktori fokozatot előkészítő oktatási programokra, a vállalati szakemberek és kutatók számára szervezett rövidebb posztgraduális tanfolyamokra is. A legtöbb országban a biotechnológia oktatásának szintjén is ösztönzik az egyetemi—vállalati kapcsolatokat.

Az oktatási intézmények feladata nemcsak a szakemberszükséglet kielégítése, hanem az is, hogy a közvélemény elfogadja az új technológiákat. Több OECD-tagországban már tapasztalhatók a biotechnológia alkalmazásával kapcsolatos ellenérzések. A közvélemény bizalmának hiánya jelentősen késleltetheti a veszélytelen, hasznos biotechnológiai eljárások alkalmazását is. A biotechnológia elfogadását elősegítheti, ha már az általános és középiskolák tanulói számára megvilágítják a biotechnológia fontosabb alapkutatási és alkalmazási kérdéseit.

F. V.

Elágazó tévutak?

Voszka Éva: *Hármasút (Pénzügykutató Rt, 1990. 228. o)* A hetvenes-nyolcvanas évek „létező szocializmusának” legeredetibb válfaja kétségtelenül Magyarországon alakult ki 1968-ban. Az indirekt irányításra épülő, mégis centralizált gazdasági rendszert hosszú időn át a reform szinte egyetlen lehetséges keretének tekintették. Ugyanakkor — ha csak a hazai szaksajtót vesszük — már hosszabb ideje számos időtálló eredményt produkált a szociológiai eszközöket is jócskán használó közgazdasági kutatómunka, amely az „új gazdasági mechanizmus” működését erős kritikával vette górcső alá. Bauer Tamás kisebbfajta politikai botrányt kirobbantó 1982-es *Mozgó Világ* cikke, Antal László 1985-ös vagy Soós Károly Attila 1988-as könyve lényegében egyaránt azt mutatta be, hogy a többi hasonló politikai rendszerű országgal összehasonlítva annyira „szimpatikus” magyar gazdaságirányítási szisztéma toldozgatásra-foldozgatásra szorul, súlyos és újratermelő veszteségek okozója, végső soron működésképtelen. Ez természetesen nem mondta ki senki ilyen nyíltan, mert az adott politikai keretek között csak a direkt irányításhoz való visszatérés lehetett volna valódi alternatíva. Ehelyett a rendszer kereteit feszegető-repesztgető, de lényegén változtatni nem kívánó javaslatok születtek egymás után. Ezek jó része aztán valamilyen formában be is került az államigazgatási gyakorlatba.

Mindez ma már történelem, de tanulságai nemcsak azért közvetlenek, mert az akkori kormányzatok közreműködésével keletkezett számlákat az országnak mostanában kell kifizetnie. Azért is, mert az új politikai rendszer új kormányzata még nem találta meg a maga új gazdaságirányítási rendszerét, és akarva-akaratlan használnia kell a régi rendszer jónéhány elemét. Ahhoz pedig, hogy ez a lehetőségekhez képest hatékony legyen, igen hasznos gondolati muníciót adhat minden olyan elemzés, amely egy adott korszak gazdaságirányítási rendszerének szociológiai viszonyait tárja fel. Meg tudja mutatni ugyanis azt, hogy egy jelentős mértékben hierarchizált és bürokratizált gazdaságirányítási rendszer mennyire függetlenné tud válni politikai kereteitől, valamint attól a gazdaságpolitikától, amely valójában a tartalmát jelenti. Másszóval: a gazdaságirányítás adott szervezeti rendszere olyan magasfokú autonómia mellett működhet, hogy a gazdaságpolitika megvalósulásának mi-

kéntjében ennek a szervezeti rendszernek a változásai legalább akkora szerepet játszhatnak, mint magának a gazdaságpolitikának a változásai.

Voszka Éva könyve a nyolcvanas évtized felső gazdaságirányítási hierarchiájának egy különösen érdekes szeletéről, a kormány mellett működő bizottságok (GB, ÁTB később TGB, valamint az előbbi kettőt az MSZMP oldalán bizonyos fokig kiegészítő GpB) működéséről ad igényes gazdaságszociológiai elemzést. Így a Bauer—Antal—Soós elemzési irány egyenes folytatója. Az a tény pedig, hogy Voszka történelmi távlata — sokkal pontosabb, de csúnyább kifejezéssel „rálátása” — más, és ő már tudja azt, amit az említett három szerző annak idején valószínűleg csak sejtett, ezt a könyvet különösen tanulságos olvasmánnyá avatja. Három-négy évvel ezelőtt ugyanis a szocialista gazdaságirányítás indirekt változata még megreformálhatónak tűnt a piaci viszonyok szerepének növelésével, a hierarchikus viszonyok és a bürokratikus koordináció lazításával. Voszka viszont megmutatja, hogy a gazdaságirányítás nyolcvanas évekbeli magyar rendszere szinte az összes „lazítási” vagy racionalizálási kísérletre akár politikai beavatkozás nélkül is, önmagától nagyon ügyesen reagált, igen rezisztensnek és életképesnek bizonyult. A könyv címe azt sejteti, hogy a gazdaságirányítás rendszere három fő elemet (indirekt irányítás, operatív vagy kézivezérléses rendszer, valamint az alkumechanizmusokat intézményessé tevő megállapodásos rendszer) ötvözött, és ennek megfelelő három fejlődési lehetősége volt. Valójában azonban nem volt igazi választási lehetősége sem a politikai vezetésnek, sem a könyvben elemzett apparátusok tagjainak, mert a három közül egyik irányban elinduló rendszert belső erői hamarosan visszatértették annak a kiindulópontnak a közelébe, ahol megint csak e három irány között kínálkozott látszólagos választási lehetőség.

A gazdasági kormánybizottságok szerepe elvben eltért egymástól, hiszen az ÁTB-nek inkább gazdaságstratégiai, a GB-nek pedig operatív és végrehajtó funkciója volt. Valójában viszont a két bizottság jórészt ugyanazokból a személyekből állt, és a gazdaságpolitika cikk-cakkjainak sűrűsödésével azok az érdekek kerültek előtérbe, amelyeket a GB-nek kellett képviselnie. Ezek a rövid távú egyensúlyi és gazdaságműködési követelményekkel állottak összefüggésben. Az ötéves tervek mind „nyitottabbá” válásával jelentőségük is csökkent, és az évtized közepe után már az éves terveket is egyre rugalmasabban kezelte a kormányzat. A két kormánybizottság tevékenysége mind jobban átfedte egymást, mert az adósság növekedésével és a hatalom legitimációs problémáinak az erősödésével folyamatosan szűkült a gazdaságpolitika manőverezési tere. A külső egyensúly megkívánta restriktív törekvésekkel szemben mind hamarabb jelentkezett a belpolitikai, az életszínvonal emelkedését szolgáló kívánó növekedésgyorsítási szándékokkal szemben pedig a gazdaságpolitikai ellenállás. A mélyülő gazdasági és társadalmi válság sajátos és a könyvből jól kirajzolódó kísérőjelensége, egyben tünete volt az erősödő gazdaságpolitikai válság. Az a helyzet, amelyben mind kevésbé van szükség a két, sőt később már csak az egy gazdasági kormánybizottságra (TGB), mert csökken a dönté-

sek szabadságfoka. Sarkított fogalmazással: a helyzet idézi elő a döntéseket, a döntések viszont egyre kevésbé tudják megváltoztatni azt a helyzetet, amely szüli őket.

A könyv négy fejezetből áll, amelyek közül az első a gazdasági kormánybizottságok szerepének a leírásával, az utolsó pedig az 1990-ben kialakult kormányzati struktúrára is részben érvényes tanulságok megfogalmazásával az elemzés jól kirajzolódó keretét jelenti. A második fejezet gondolatilag az említett 1985-ös Antal László-könyv (Gazdaságirányítási és döntési rendszerünk a reform útján) egyes részeinek a folytatása. Ebben a fejezetben Voszka azt elemzi, hogy milyen módon alakulnak ki a gazdaságpolitika céljai, a gazdaságvezetés hogyan érzékeli a veszélyeket, hogyan próbálja rangsorolni őket és hogyan reagál rájuk. Itt az 1990 végi olvasó számára különösen érdekes látni azt, hogy mennyire politikai, sőt gazdasági rendszertől független néhány alapvető kihívás, illetve működési zavar (például a „restrilációs spirál” kialakulása). Ezekon a pontokon érdemes tovább is gondolkodni, egyebek között arról, hogy mások-e most, s ha igen, mennyiben, a nagyrészt változatlan struktúrájú és szervezetű gazdaságra ráépített új kormányzati struktúra stratégiai és taktikai döntési lehetőségei. Van-e valódi tere a stratégiaalkotásnak, és meghatározható-e, hogy milyen összetételű legyen az optimális hatásfokú gazdasági kormányzat. Ha ugyanis a makroökonómiai szemlélet és képzettség van túlsúlyban, akkor megnő a veszélye annak, hogy a döntések nem számolnak a gazdasági alanyok sajátos érdekeivel és adottságaival, viszont jobban biztosítható, hogy részérdekek ne lazítsák a gazdaságpolitikai célok és eszközök kapcsolatát. Ha azonban a mikroökonómiai szemlélet és tapasztalatok szerepe nő meg a kormányzatban, akkor a döntések megalapozásában jelentős szerepet kapnak ugyan a konkrét gyakorlati ismeretek, de nem lehet megakadályozni azt, hogy ezek az ismeretek, illetve hordozóik részérdekeket is közvetítsenek.

A gazdaságpolitika Voszka Éva által leírt rendszerében fontos szerep jutott a „visszacsatolós”, önkorrekciós mechanizmusoknak. Ez nem annyira a rendszer surlódásmentes működésének az intézményi garanciája volt, mint inkább annak a ténynek a következménye, hogy a gazdaságirányítás csúcsszerveinek állandóan érdekegyeztetői szerepkört is el kellett látniuk. Ezért vagy utólag kellett korrigálniuk az egyéb kormányzati, a vállalati vagy a lakossági érdekeket túl erősen sértő döntéseiket, vagy eleve úgy kellett dönteniük, hogy később a döntés formális megváltoztatása nélkül, csupán a megfelelően rugalmas interpretációval is lehetségessé váljék az önkorrekció.

A harmadik fejezet csak a szűken vett gazdaságirányítási rendszer vizsgálatával különbözteti el annak három modelljét. Az első az indirekt irányítás, amely hol a piac-hoz kíván korlátozott mértékben alkalmazkodni, hol a piac hiányát felismerve annak szimulációjára törekszik. Mindkét megoldásnak azonban csak akkor van létjogosultsága, amikor a gazdaság még képes viselni a korlátozott piacműködésből eredő járulékos költségeket. Tapasztalati tény ugyanis, hogy a „tranzakciós költségek” általában korlátozott vagy fogyatékos piacműködés esetén különösen nagyok,

hiszen a monopóliumok általában itt a legerősebbek. Jól működő piacon a monopóliumok viszonylag gyengék, ott viszont, ahol alig van vagy nincs is piac, valójában nem értelmezhető sem a monopolista szerep, sem az abból eredő bármilyen ár vagy jövedelmi előny.

Az indirekt irányítás rendszere addig volt aránylag erős, amíg még a gazdaságirányítás berkeiben is sokan hittek a „szabályozott piac” illúziójában. Külső kényszerek (főleg a likviditási válság) hatására azután, kivált 1982 és 1984 között a második modell, az operatív vagy „kézivezérléses” irányítás került előtérbe. A rövid távú zavarok és veszélyek jó érzékelése esetén ez a modell látszólag sikeresen működhet, de így a gazdaságirányítás érdekegyeztető funkciója háttérbe szorul, és a veszélyek elmúltával az alkumechanizmusokra épülő modellnek kell a színre lépnie. Ennek működtetése részben már magában rejti a szabályozott piac — s ha jól végiggondoljuk, az állami tulajdon dominanciája mellett véghezvitt gazdasági reform — illúziójának a feladását is. Hiszen a feladatokat végsősoron mindhárom modellben központilag jelölik ki, s akár ellehetetlenül az operatív irányítás, akár nem, így is, úgy is a gombokhoz kell szabni a kabátot. Az érdekegyeztetés intézményessé tételét látszólag megkönnyítő alkumechanizmos modell is működésképtelenné válik akkor, ha már nem a gazdaságpolitika eszközeiről, hanem céljairól folyik a vita. Ebben pedig már igen könnyen belekeveredhetnek előbb a gazdasági, majd a politikai irányítás legitimációját firtató kérdések és állásfoglalások is.

Aki tehát figyelmesen és gondolkodva olvassa el Voszka Éva könyvét, az a már jóval 1989 előtt bomlásnak indult gazdaságirányítási rendszer haldoklásának természetrajzával ismerkedhet meg és vonhat le ebből sokkal szélesebb értelmű következtetéseket. Egyebek mellett azzal kapcsolatban, hogy a „Hármasúton” kívül volt-e, van-e negyedik, s ha igen, milyen jellegűek lehetnek ott az útelágazások.

Török Ádám

Az egységes Európa kihívása

Michael Calingaert: The 1992 Challenge from Europe: Development of the European Community's Internal Market, National Planning Association, 1988 (USA). A szerző a könyvet az USA–EK kapcsolatokban érdekelt amerikai gazdasági szakemberek és politikusok számára írta, hogy felhívja a figyelmüket az egységes európai piac megteremtésével előálló mélyreható változásokra. A könyv írója, aki az amerikai külügyminisztérium gazdasági szakértőjeként hosszú időt töltött Európában, sem kíván részletes útmutatót adni az amerikai vállalatoknak. Inkább kérdések felvetésével tudatosítja az amerikai gazdasági és politikai élet szereplőiben az EK-ban végbemenő változásoknak az USA-ra gyakorolt hatását. A könyv egyik értéke, hogy a szerző az EK szakértőivel, politikusaival folytatott személyes beszélgetések során szerzett tapasztalataira, benyomásaira is támaszkodik.

A könyv az egységes európai piac megteremtésével kapcsolatban két nagy kérdéskört tárgyal: az első rész az EK-ban lezajló változásokkal foglalkozik, a második rész pedig ezeknek az amerikai érdekekre gyakorolt hatásával. Részben területi okok miatt, részben tudatos megfontolásból, a könyv nem tér ki a mezőgazdasági politika, az energiaszektor, a hadiipar és az európai K+F programok témaköreire.

Az első fejezet felvázolja az egységes Európa megteremtésére irányuló két legfontosabb dokumentum, a Fehér Könyv (White Paper) és az Egységes Európa Törvény (Single European Act) 1985-ös megszületésének hátterét. A könyv a Függelékben egyébként címszavakba sűrítve közli a Fehér Könyv kivonatát.

A második fejezet ismerteti az EK intézményrendszerét, a Tanácsnak (Council), a Bizottságnak (Commission), az Európa Parlamentnek (European Parliament) és az Európai Bíróságnak (European Court of Justice) az EK döntéshozatali mechanizmusában betöltött szerepét. Felhívja a figyelmet a szervezetek, valamint a szervezetek és az egyes tagállamok közötti feszültségekre.

A harmadik fejezet rövid megjegyzések kíséretében tételesen felsorolja az egységes piac útjában álló még meglévő akadályokat. Ezek: határellenőrzés (becslések szerint mintegy évi 15 milliárd dollár veszteséget okozva az EK-nak), a külföldön szerzett szakképesítések, diplomák korlátozott elismerése, a forgalmi és fogyasztási adórendszerek jelentős eltérése, a közös jogi szabályozás hiánya, a tőke szabad

áramlásának korlátozása, a szolgáltatási szektor (különösen a pénzügyi, szállítási, távközlési szektor) túlszabályozottsága, az előírások és a műszaki szabványok különbözősége, és végül az állami megrendelések piacának zártsága (mely piac nagysága egyes becslések szerint eléri az EK GDP-jének 15 százalékát).

A negyedik fejezet előretételekint 1992-re, megvizsgálja a program sikerét befolyásoló főbb tényezőket, a korlátok megszüntetése érdekében tervezett intézkedéseket és várható hatásukat.

Bár erős politikai konszenzus jött létre az egységes piac megteremtésére a tagállamok között, a konkrét kérdésekben gyakran nagyon nehéz megállapodni. Éppen ezért az egységes piac megteremtése sokkal inkább folyamatnak tekintendő, amely 1992-re biztosan nem fog befejeződni, de kétségtelen, hogy jelentős haladásnak lehetünk a szemtanúi.

Mi várható 1992-re? Bár a határellenőrzés mértéke csökkenni fog, és ezáltal a szállítás is olcsóbbá válik, az adózási rendszerekben fennmaradó különbségek, a különböző közegészségügyi előírások, a kábítószer-csempészés és a terrorizmus elleni védekezés miatt a teljes felszámolására nem lehet számítani.

Noha 1988-ban nagy előrelépés történt a diplomák kölcsönös elismerése terén, a külföldi szakemberekkel kapcsolatos ellenállás az egyes országokban minden bizonnyal továbbra is megmarad, és ezért csak mérsékelt előrelépést lehet várni. A nyelvi és kulturális korlátok is sokat számítanak. Érdekességként megemlíthető, hogy az EK-ban dolgozó 600 ezer orvos közül (az orvosoknál már 10 éve kölcsönösen elismerik a diplomákat) csak 4500 vállalkozott külföldi munkavégzésre más tagállamban ebben az időszakban.

A közvetett adók egységesítése rendkívül nehéz feladat, mert nagy mértékben érintené az egyes kormányok bevételeit és a kényes adózási politika meghatározásában csökkentené szuverenitásukat. A legjobb esetben is csak lassú előrehaladásra lehet számítani.

Az egységes vállalati törvény megalkotásában is csak részleges eredmények várhatók. Az EK-ban ellenérzés tapasztalható a munkavállalókat érintő szabályozás (munkakörülmények, munkásrészvétel a vezetésben, munkavállalói jogok) egységesítésével kapcsolatban. A közösségi védjegyet bizonyosan, a közösségi szabadalmat pedig valószínűleg sikerül majd 1992-re megteremteni, és a szerzői jogvédelem területén is lesz előrelépés — jósolja a szerző.

A Bizottság aktív szerepet játszik majd a verseny EK-beli fokozása érdekében, ami kulcsfontosságú az egységes piac sikere szempontjából. Trösztellenes intézkedések és az állami támogatások leépítésére irányuló lépések várhatók.

Az EK egyetértésre jutott a szabad tőkeáramlás útjában álló összes fennmaradt akadály 1992-re való lebontásában. (A leggyengébb tagállamoknál 1995-re.) Mivel a teljes liberalizáció nagy fenyegetést jelent a gyengébb valutákra, nem zárható ki visszalépés sem ezen a területen.

A pénzügyi szolgáltatásokban jelentős változásokra lehet számítani, elsősorban annak a rendszernek a bevezetése miatt, melynek része a dereguláció, a beruházók védelmével és felügyeletével kapcsolatos alapvető normák összehangolása és kölcsönös elismertetése a tagállamokkal, továbbá az, hogy ezeket az intézményeket azok az országok felügyelik, melyben alapították őket. A szállítás és a „fejlett technológiák” deregulációja területén csak lassúbb előrehaladás várható.

Az EK Tanács döntése alapján a szabványosítás területén csak az „alapvető követelményeket” dolgozzák ki közösségi szinten (az egészségügyi, biztonsági, fogyasztóvédelmi és környezetvédelmi előírásokat). Amennyiben a tagállamok megfelelnek ezeknek az általános előírásoknak, akkor a saját országos szabványokat kölcsönösen elismerik, egészen addig, amíg az európai szabványügyi szervezetek (legismertebbek: CEN, CENELEC) ki nem dolgozzák az egész Európára (nemcsak az EK-ra) érvényes nemzetközi szabványokat. Ezen a területen 1992-ig jelentős haladás várható. A termékek egységes módszerek szerinti vizsgálata és minősítése azonban sokkal problematikusabb.

Noha az állami megrendelések piacának felszabadítására jelentős erőfeszítéseket tesznek, és 1992-re várhatóan számos intézkedést is hoznak, az országok erős ellenállása miatt az intézkedések hatékony megvalósulása nem várható.

Az ötödik fejezet azokkal a változásokkal foglalkozik, melyek az egységes piac megteremtése nyomán az EK-ban várhatók. Az EK megbízásából készített Cecchini-féle jelentés megállapítása szerint, ha kormányok és a gazdasági élet szereplői maradéktalanul kihasználják az egységes piacból adódó lehetőségeket, akkor a GDP akár 7 százalékkal is növekedhet, az árak 6 százalékkal csökkenhetnek, és 5 millió új munkahely jön létre. A változások az egész Közösségre ki fognak terjedni, de azok az egyes szektorokat és területeket különbözőképpen fogják érinteni. Nemcsak nyertesek lesznek, hanem vesztesek is. A legfontosabb eredmény a nagyobb versenyben összegezhető, mely az EK piacán megjelenő összes szereplőt, belföldit és külföldit egyaránt, érinteni fog.

A könyv második, USA-val foglalkozó része a hatodik fejezettel kezdődik, mely röviden ismerteti az EK gazdasági fontosságát az USA számára: az USA exportjának 25 százaléka, külföldi beruházásainak 40 százaléka az EK-ba irányul. Ez utóbbi jelentős mértékben járul hozzá az EK gazdasági aktivitásához. Az egységes piac megteremtése a növekvő kereslet, a csökkenő költségek, az egyszerűbb működési feltételek és a méretgazdaságosság előnyei miatt óriási lehetőségeket jelent az USA vállalatainak. Ezek a lehetőségek természetesen nyitva állnak az EK, illetve harmadik országok vállalatai előtt is.

A hetedik fejezet áttekinti az amerikai exportőrök és beruházók lehetőségeit és kockázatait, és néhány tanácsot ad a felkészülésre.

Az amerikai üzleti érdekek szempontjából kulcsfontosságú, hogy az egységes európai piac megteremtése együtt jár-e — s ha igen, milyen mértékben — az amerikai cégek lehetőségeit korlátozó intézkedésekkel. A fejezet elemzi az EK protekcionista tendenciáit növelő, illetve csökkentő tényezőket.

A protekcionizmust erősítő érvek:

— Mivel a piac megnyitásával a verseny élesedik — növelve a tagállamok vállalataira nehezedő nyomást —, ezt a hatást politikailag úgy lehet ellensúlyozni, hogy a kívülállókra szigorúbb korlátozásokat vezetnek be.

— E politikai érv gazdasági megfelelője, hogy célszerű és szükséges egy átmeneti időszakra bizonyos fokú védelmet nyújtani a belföldi vállalatoknak, mivel időre van szükség ahhoz, hogy alkalmazkodjanak a nemzetközi verseny követelményeihez.

— Nem engedhető meg, hogy az EK-n kívüli országok „ingyen” részesüljenek azokból az előnyökből, melyek az egységes piac megteremtéséből származnak. Más országok számára ezeket az előnyöket csak akkor szabad megadni, ha kölcsönöségi alapon az EK-nak is megadják azokat a saját országaikban.

— Az EK-nak meg kell védenie magát az ázsiai országokkal, különösen Japánnal szemben; végül is ez a kihívás volt az egyik fő oka annak, hogy meggyorsítsák az egységes piac megteremtését.

Számos ellenérv szól azonban a protekcionizmus ellen. Először is ellentétes az EK liberális gazdasági és kereskedelmi rendszert hirdető elveivel, melyet a legtöbb tagállam, különösen Németország és Nagy-Britannia, az EK legfontosabb értékei közé sorol. Az EK a világ vezető kereskedelmi tömbje, ez a pozíció veszélybe kerülne, ha kereskedelmi partnerei megtorlásokkal élnének a protekcionista intézkedések miatt. Mivel egyre több EK-vállalat tevékenykedik az EK-n kívül, őket is veszélyeztetnék az esetleges megtorló intézkedések. Az érdekek összegzése alapján bizonyára sok szektorban arra a meggyőződésre jutottak, hogy többet nyernek a nyitott gazdasági rendszerrel: hozzájuthatnak az új technológiákhoz, új piacok nyílnak meg előttük, élvezhetik a nemzetközi pénzügyi szervezetek szolgáltatásait, és részt vehetnek a nemzetközi szövetségekben. Végül pedig az EK-nak figyelembe kell vennie azokat a nemzetközi kötelezettségeket, melyeket például a GATT és az OECD keretében vállalt, s melyek korlátozzák a cselekvési szabadságát ezen a téren.

A fejezet az USA—EK kapcsolaton kívül kitér az EK és Japán viszonyára, valamint az EFTA és az EK közötti kapcsolatra.

Az EK valójában még csak most fogott hozzá, hogy az EK-n kívüli országokhoz való viszonyát, stratégiáját kialakítsa. A Fehér Könyv eredetileg nem foglalkozott ezzel a kérdéssel.

Ebben a fejezetben olvashatunk arról, hogy a szerző mit javasol az amerikai cégeknek. Néhány tanácsát a magyar gazdaság szereplői is megszívelhetik. Első az információ gyűjtésének a fontossága; hangsúlyozza a meglévő vállalati kapcsolatok kihasználását és a legkülönfélébb kiadványok (Financial Times, European Report, Countdown 1992 stb.) rendszeres figyelésének a fontosságát. Másodsorban folyamatosan, a változó helyzetnek megfelelően, újra kell értékelni és módosítani a vállalati stratégiákat. A harmadik tanács — mely már csak a nagy amerikai cégekre vonatkoztatható — meg kell próbálni befolyásolni az EK döntéshozatali folyamatát.

A nyolcadik fejezet hat ipari és szolgáltatási szektorban vizsgálja meg röviden az USA vállalatait érintő kérdéseket (autógyártás, bankok, biztosítás, orvosi műszerek, gyógyszeripar, távközlés).

Az autógyártó cégek nehézségei az EK-ban egyrészt az adókkal, másrészt a különféle szabványokkal és előírásokkal kapcsolatosak. Sok országban a VAT-on kívül még külön forgalmi és bejegyeztetési (rendszerű) adóval is sújtják a gépjárműveket. Ezeknek az adóknak a mértéke — mely adók egységesítését egyébként a Fehér Könyv nem tervezte — rendkívül különböző az egyes tagországokban: nullától akár 180 százaléig is terjedhet. Az előírások közül a legfontosabbak a kipufogógázokra vonatkozó környezetvédelmi szabványok. A legszigorúbbak a dán, a holland és a német szabványok (a savas eső miatt). Az EK-n belüli egységesítés nem lesz könnyű.

A kereskedelmi bankszférában már az EK megalakulása óta jelentős mértékben jelen vannak az USA-bankok leányvállalatai. Az USA-bankok előnyét növeli az egységesítés után kialakuló helyzetben az, hogy sokkal nagyobb a nemzetközi tapasztalatuk, és az új szolgáltatások terén eddig is mindig az élen jártak.

Az EK gyógyszeriparára a gyártók nagy száma a jellemző, csaknem minden országban. Németországban például több mint 600 gyártó van, és a legnagyobb is csak a piac 6 százalékát képviseli. Az USA gyógyszergyártói már régóta jelen vannak az EK piacán (kb. 25 százalék a részesedésük), jelentős beruházásokat és fejlesztéseket hajtottak végre. A gyógyszergyártók — függetlenül attól, hogy USA vagy más eredetűek — minden egyes országot külön piacként kezelnek. Ennek a legfontosabb oka az, hogy a kormányok kivétel nélkül szigorúan szabályozzák a gyógyszerek gyártását és forgalmazását. Ennek három fontos területe: a gyógyszerek engedélyeztetése, az árak meghatározása, az állami visszatérítés mértéke és módja. Az előírások egységesítése is megkezdődött, de nagyon lassan halad.

A távközlés, és ezzel együtt az információs technológia fejlődése a gazdasági haladás egyik motorja. Az USA-cégek sikerének a jövője három kérdéskör alakulásától függ:

— Mennyire lesznek képesek az USA-cégek részt venni a szabványok meghatározásának folyamatában?

— Vajon az EK elfogadja-e majd a termékek USA-cégeknél történő vizsgálatát és minősítését?

— És végül, hogy a leendő szabványok mennyire térnek el a nemzetközi szabványoktól.

Ha ugyanis az európai rendszer különböző lesz, akkor az USA-termékek csak módosításokkal, azaz drágábban lesznek elérhetők.

A kilencedik fejezet az EK egységes piacának megteremtésével kapcsolatban az USA kormányzati teendőit vizsgálja. A szerző leszögezi, hogy az egységes európai piac megteremtése mindenképpen az USA érdeke is, mivel a kölcsönös gazdasági függőség világában a szereplők csak nyerhetnek a többiek jólétén, hiszen a gyorsu-

ló növekedés miatt növekszik a kereslet is. Továbbá egy erősebb EK-val az oldalán az USA hatékonyabban léphet fel a nemzetközi szinten is.

Az USA exportérdekeit hátrányosan érintheti, ha az egyes EK-tagállamok által eddig emelt importkorlátozásokat kiterjesztik az EK egészére. (Például az Egyesült Államokban gyártott Japán gépkocsik esetén.) Az esetleges dömpingellenes intézkedések szintén korlátozó hatásúak lennének. Az USA-beruházókat kedvezőtlenül érintheti, ha nem alkalmazzák rájuk az EK-tagállamok belöldi cégeire érvényes elbírálást, ha egyes szektorokban a kölcsönösség megadását előfeltételül szabják (pl. pénzügyi szolgáltatások területén), ha a termék eredetének értelmezésével kapcsolatban hozott intézkedések korlátozó céllal születnek. Végül, mind az exportőröket, mind a beruházókat hátrányosan érintheti, ha a bonyolult szabványosítási folyamat végén megalkotott szabványok eltérnek a nemzetközileg elfogadott szabványoktól, valamint ha az állami megrendelésekért folytatott versenyben az amerikai cégeket korlátozások sújtják.

A tizedik fejezet a következtetéseké. A szerző itt kifejti, hogy bár mindenki szeretne rövid, egyértelmű válaszokat kapni a kérdéseire — ilyenek nincsenek. A helyzet képlékeny az EK-n belül. Egyedül talán csak az biztos, hogy a gazdasági tevékenység magasabb szintjén, a hatékonyabb verseny közegében megnőnek az EK piacára belépő szereplők lehetőségei. Problémákra persze számítani kell, és az USA kormányának mindent el kell követnie, hogy az USA cégei lehetőleg egyenlő elbánásban részesüljenek az EK piacán.

A könyvet az USA exportját bemutató néhány összefoglaló táblázat és részletes tárgymutató egészíti ki.

Összefoglalóan megállapítható: a könyv az amerikai szakértő szemüvegén keresztül szemlélve a különféle kérdéseket azzal a céllal íródott, hogy felkészítse az amerikai gazdasági-politikai élet szereplőit az egységes európai piac megteremtésével várható változásokra. Inkább csak kérdéseket tesz fel, „egyrészt-másrészt” típusú fejtegetésekbe bocsátkozik, kerüli az egyértelmű megfogalmazásokat. A magyar olvasó számára kevés kézzelfogható tanulsággal szolgál, inkább csak bevezetőként olvasható az egységes Európa megteremtésével összefüggő problémák tanulmányozásához.

Sternthal János

Van-e kiút?

(Kis országok a nemzetközi strukturális versenyben)

Az osztrák Institut für Höhere Studien és az Amszterdami Egyetem kis ipari országokkal foglalkozó kutatócsoportja „Van-e kiút a nemzetközi strukturális alkalmazkodási versenyből?” címmel műhelyvitát rendezett Bécsben 1990. december 6–8-án, ahol a két vezető kutató Rob van Tulder és Hans Glatz 1990 elején kezdett munkájának eredményeit vitatták meg. A műhelyvitán 20–25 kutató és kutatások iránt érdeklődő bürokrata volt jelen, akik az OECD-régió kis országaiból (Skandináviából, Hollandiából, Ausztriából, Ausztráliából), továbbá Csehszlovákiából és Magyarországról érkeztek, s kb. harminc anyagot vitattak meg.

A benyújtott tanulmányok és a vita középpontjában az állt, vajon találhatók-e olyan megoldások a nemzetközi strukturális versenyben, amelyek különösen a kis országok számára előnyösek — avagy minden tekintetben (ipari szerkezet, technológia- és iparpolitikai lépések) a nagyok diktálják a mintát és az ütemet. A kis országok — nyitottságuk miatt — aligha követhetnek az uralkodó nemzetközi iparpolitikai irányzatoktól alapjaiban különböző mintákat, ugyanakkor többnyire már induláskor hátrányos helyzetben vannak iparpolitikai szempontból. Kemény korlátokba ütközik és rendkívül kockázatos a „high-tech” ágazatok és tevékenységek szubvencionálása, a kis országok inkább az innovációk gyors diffúziójában érdekeltek. A nemzeti keretekben kialakított ipar- és kereskedelempolitika lehetősége nyilvánvalóan csekély ott, ahol a gazdaság teljesítményét alapvetően a multinacionális óriásvállalatok határozzák meg, s mozgásterük korlátozott a deregulációban és a privatizációban is.

Így a műhelyvita fontos célja volt egy olyan fogalomrendszer kialakítása, amelynek segítségével releváns módon leírható a kis országoknak a nagyobb országokétól eltérő strukturális alkalmazkodási stratégiája, s megalapozhatók a komparatív versenyelőnyöket teremtő iparpolitika céljai, esetleg egyes eszközei is.

A nemzetgazdasági keretekben zajló alkalmazkodási folyamatok leírásának kulcsfogalmai a gazdasági aktorok közötti alku- és az ipari/technológiai komplexum voltak. A technológia és iparpolitika kialakítása és magvalósítása felfogható egy alku-típusú „játékként” is, ahol a folyamatokat meghatározza a szereplők száma, gazdasági ereje, a tulajdonosi viszonyok, a nemzet(köz)i gazdasági, politikai

sőt kulturális „hálózatokban” elfoglalt strukturális helyük, formális és informális szövetségeik, a folyamat külső tényezők felé való nyitottsága. Szorosan kapcsolódik ehhez a megközelítéshez — az iparpolitika alkufolyamatként való leírásához — az ipari/technológiai komplexumok fogalma. Az ipari/technológiai komplexum fogalmát Hans Glatz és Rob van Tulder alakította ki a Porter-féle komparatív előny elemzésben alkalmazott ipari cluster alternatívájaként (riválisaként). Ez utóbbi megközelítés alkalmasabb a clusterекnél a kis országok strukturális alkalmazkodásának leírására, szerkezetátalakítási törekvéseinek (iparpolitikájának) kialakítására (a nemzetközileg versenyképes ágazatok kiválasztására).

Glatz és Tulder egyetértenek Porterrel abban, hogy az óriásvállalatok globalizált stratégiája ellenére lényeges marad az egyes világcégek nemzeti bázisa, mint például az ismeretek, a készségek, a hozzáértés és az önmeghatározás alapja. Nem vitatták azt a megállapítást sem, miszerint az egyes nemzetgazdaságok nem egymástól elszigetelt ipari tevékenységekben érnek el sikert, hanem a tevékenységek egymással különböző formákban összekapcsolódó clustereiben. A két megközelítés közötti eltérés abban áll, hogy míg a clustereket egymást többé-kevésbé kiegészítő termelők alkotják, addig a komplexumok kialakítása a kielégíteni kívánt speciális igény felől történik, az egyes komplexumok több (ipari) clustert is magukba foglalhatnak, és az egyes komplexumok fontos résztvevői az iparon kívüli szereplők is. Az egyes szereplők (fogyasztók, termelők, K+F intézmények, tanácsadó és pénzügyi szervezetek, kormányzati szabályozó hatóságok) között piaci és nempiaci kapcsolatok léteznek. Az említett aktorok közötti kapcsolat a merev hierarchikus típustól a rugalmas hálózatig szinte bármilyen lehet. Gyakori, hogy a kulcshelyzetben lévő vállalatok határozzák meg a szóbanforgó komplexumon belüli történéseket. A komplexumokra a szolgáltatások, ismeretek, információk szereplők közötti viszonylag gyors áramlása a jellemző.

Sok kritika érte Porternek azt az előfeltevését, amely szerint a nemzetgazdaságok versenyképessége lényegében a nemzetgazdaságot alkotó vállalatok teljesítményével határozható meg. A kis országoknak ugyanis versenyképességük érdekében azokon a strukturális alkalmazkodást elősegítő területeken (oktatás, infrastruktúra — távközlés, szállítás, logisztika, irodaházak stb) is célszerű beruházniuk, amelyek vonzóvá tehetik az országot a (külföldi) vállalatok számára. Az ilyesfajta beruházások egyrészt fontos területei lehetnek az új technológiák alkalmazásának, másrészt hozzájárulhatnak korábbi domináns termelési kultúrák megújításához is.

Annemieke **Roobeek** holland professzor egyik előadásában a kis országok tudomány- és technológiapolitika alternatíváit elemezte. Tapasztalatai szerint a kis országok mozgástere gazdasági visszaesés idején jobban beszűkül, mint a nagyoké, és a kis országok részben ezért is hajlamosabbak az állami beavatkozásra. (Különösen erősek ezek a törekvések az alkalmazkodási folyamat felgyorsítására irányuló iparpolitikában, a tudomány- és technológiapolitikában, valamint a jóléti államnak és intézményeinek az új gazdasági és politikai feltételekhez való igazításában.)

A hasonlóságok mellett számottevőek a különbségek a kis országok által választott alkalmazkodási stratégiák között. E különbségeknek — Roobeek szerint — több közük van a politikához, mint a gazdaságok méreteihez. Szerinte döntően befolyásolja az alkalmazkodási folyamat eredményességét például a szakszervezetek ereje, politikai magatartása. E vonatkozásban Roobeek utalt a nyolcvanas évek két standard politikai gazdaságtani munkájára: idézte Peter *Katzenstein*-t, aki szerint a kis európai országok gazdasági nyitottságuk és sérülékenységük okán hajlamosabbak voltak — a társadalmi surlódásokat csökkentő, az alkalmazkodás ütemét gyorsító — korporatista megoldások elfogadására, mint a nagyobb országok; másfelől, Mancur *Olson* ugyancsak empirikus leírása szerint a különleges érdekcsoportok fékezik egy társadalom alkalmazkodási képességét (akadályozzák az új technológiák befogadását, az erőforrások átcsoportosítását), s ezáltal lassítják a gazdaság növekedési ütemét. A két ellentétes megközelítésmód nyilvánvalóan túlhangsúlyoz egy-egy vonatkozást: Katzenstein az érintett szervezetek konszenzusereső magatartását, Olson pedig a meglévő struktúrák befolyását a szervezetek magatartására. Ugyanakkor a vizsgált országok megoszlának aszerint, hogy melyik típushoz állnak közelebb egy adott időszakban.

A kis országoknak tág terük nyílik alkotó jellegű szerkezeti alkalmazkodásra a társadalmi-intézményi feltételek formálásában. A kis méretek következtében rugalmasabbak, az informális kapcsolatok rendszerint gazdagabbak, s ez megkönnyíti az ismeretek, információk áramlását, interaktív értékelését. A kis országok gyorsabban igazítják oktatási intézményeiket is az új igényekhez.

A versenyképesség összetevői (és a versenyképességre hatni kívánó iparpolitika) körüli vitában új fejlemény, hogy a nemzetgazdasági, illetve vállalati (esetenként multinacionális vállalati) szint mellett egyre fontosabbak az Európán belüli régiók, s nyilvánvalóan erősödik az EKG-szintű iparpolitikai együttműködés szerepe is. E két új nézőpont viszonylag szorosan kötődik egymáshoz: Roobeek ennek szemléltetésére idézi Lothar Spath-et, aki szerint az európai versenyképesség a nemzetállami keretektől nagyrészt független régiók fejlődésén, valamint a technológián alapszik. A négy meghatározó régió — Baden-Württemberg, Rhone-Alpes, Katalónia és Lombardia — gazdasági és műszaki teljesítménye, együttműködése olyan új politikai struktúra kialakulásához vezethet, amely az egész EGK javára válhat. Az európai szintű együttműködés további előnye az is, hogy a közvéleményt valószínűleg nehéz meggyőzni az európai óriásvállalatok kiemelt szubvencionálásának szükségességéről.

A holland kutatókhoz hasonlóan a dán résztvevők is úgy vélték, hogy a strukturális alkalmazkodás során akarva, akaratlanul visszaszorulnak a jóléti állam intézményei, s a versenyképesség fenntartása érdekében változtatni kell a műszaki fejlesztés és az iparpolitika eszközein is. Ugyanakkor Ulrik Jorgensen erősen sarkított megfogalmazása szerint: az iparpolitika számára „sokkal fontosabb az egyes kiválasztott termékkörök társadalmi fejlődési pályájának feltárása, mint a műszaki fej-

lődés domináns irányainak követése”. Lényeges a valamely terület fejlesztésében érdekelt gazdasági szereplők együttműködésének mikéntje. Fontos valamennyi érdekelt társadalmi csoport (köztük a későbbi felhasználók és fogyasztók) részvétele (vagy legalább kritikus észrevételeinek figyelembevétele) a szóban forgó területre vonatkozó jövőkép kialakításában. Mindezek az eljárási elvek különösen a jóléti típusú komplexumok (egészségügy, oktatás, lakásépítés) esetében járulhatnak hozzá egyedi komparatív előnyöket teremtő és társadalmilag elfogadható iparpolitika kialakításához. (Dán példák e megközelítésmód következtében elért sikerekre: hallókészülékek gyártása; a mobil hírrendszerek; szélturbinák, mint alternatív energiaforrások gyártása; épület-rehabilitáció; intézmények részére előrefeldolgozott élelmiszerek gyártása).

A kis országok technológiapolitikai gyakorlatáról azt állapította meg Charles Edquist (Svédország), hogy a technológiai fejlődést közvetetten befolyásoló gazdaságpolitikák (kereskedelem-, árfolyam-, biztonság-, struktúra-, költségvetési politika) gyakran nincsenek összhangban a közvetlen technológiapolitikával, sőt nem egy esetben rontják ez utóbbi hatásfokát. Ugyanakkor általánosan megfigyelhető a technológiapolitika szerepének felértékelődése. (Ez kifejeződik az iparpolitika holdudvarából való kikerülésben csakúgy, mint az EGK-szintű technológiapolitika integráló funkciójában).

Edquist külön elemzi az utánzásnak, mint technológiapolitikai célválasztási módszernek a hatásfokát. (Jól ismert például, hogy szinte valamennyi fejlett országban preferált az informatika, az új anyagok és a biotechnológia fejlesztése.) Edquist szerint ez esetben a siker fontos összetevője, hogy a későnjövők újítani tudjanak az adott technológiai területen. Csak ekkor hagyhatók némileg figyelmen kívül a termelési tényezőkkel való ellátottság által diktált szakosodási receptek. (Például Japán a második világháborút követően a meglévő komparatív előnyök nagyobb mértékű kihasználása helyett inkább új előnyök megteremtésére tett erőfeszítéseket; a strukturális fejlesztési pontok kiválasztásának kritériumai a termékek magas jövedelem elaszticitása, az alkalmazandó technológia fejlettsége, továbbfejlesztési lehetőségei voltak).

A technológiapolitika formálásának lényeges összetevője a — gyakran szakértőkön, s bizottságokon keresztül megvalósuló — lobbizás. Továbbá, a technológiapolitikanak fontosak a gazdaságon kívüli vonatkozásai is (honvédelem, egészségügy, környezetvédelem, energia). E két tényből kiindulva megfontolásra érdemes Edquist-nek az a javaslata, hogy a technológiapolitika nyilvános értékelésére van szükség (Edquist még hozzáteszi, hogy talán a gyógyszeriparban megszokott szigorúságú engedélyezési eljárásnak kellene alávetni az új technológiákat bevezetésüket megelőzően...) Mivel a kis országokban a műszaki innovációk zöme külföldről származik, ezért Edquist szerint a technológiapolitikai eszközök közül általában hatékonyabb (kevesebb kockázattal jár) az innovációt hordozó termékek iránti *kereslet ösztönzése* (állami beszerzéseken, árokon, adókon, kvótákon stb. keresztül),

mint az innovációs kínálat (közpénzekből finanszírozott K+F, adatbankok, nemzetközi oktatási és kutatási cserék stb.) serkentése. (A keresleti oldal befolyásolása feltehetően az új technológiáknak inkább a diffúziójára hat kedvezően, mint a teljesen eredeti megoldások létrehozására.) Edquist szerint a nemzeti technológiapolitikáknak keresleti oldalról számottevő mozgásterük van (pl. az innovációk elterjesztési módjainak megválasztásában).

A megvitatott **nemzeti esettanulmányok** készítői egyrészt tömören összefoglalták az egyes országok ipar- és technológiapolitikájának főbb jellemzőit, másrészt kísérletet tettek az egyes országok fontos komplexumainak kiválasztására és leírására. A műhelyvita — és a kutatási együttműködés — szervezőinek ajánlásai alapján az egyes országtanulmányokban helyet kapott a telekommunikációs — illetve az ettől alig elválasztható — elektronikai komplexumok elemzése, a sok helyütt már bizonyos fejlettséget elért környezetvédelmi komplexum bemutatása, valamint néhány, az egyes országok specifikus előnyeire szakosodó komplexum (pl. élelmiszer-gazdaság, feldolgozás, szervesvegyipar), továbbá jóléti (hálózati) típusú (pl. egészségügyi) komplexum leírása. Az egyes komplexumok vizsgálata a következőket foglalta magába: a komplexumot alkotó szereplők meghatározása, a komplexum nemzetközi orientáltságának (értékesítés, K+F, tulajdoni kapcsolatok) leírása, a szereplők közötti koordinációs- és alkutechnikák felvázolása, néhány jellegzetes siker- vagy kudarctörténet.

Az **osztrák** országtanulmány készítői szerint a kilencvenes évek osztrák iparpolitikáját alapvetően a nyitott gazdaságra való átállás, az EGK-belépésre való felkészülés motiválja. Várhatóan tovább finomítják a jelentősebb osztrák iparágak stratégiai irányítását (új tulajdonlási-irányítási konstrukciók, a vállalatfelvásárlásoknál a hazai vevők előnyben részesítése stb); ösztönzik a hazai cégek nemzetközi beruházásait; szelektív módon, de erőteljesen támogatják a nemzetközi K+F programokban való részvételt. Hans Glatz és Karl Althaler szerint már most is jól érzékelhető tendencia az ipar- és technológiapolitika integrálódása. (A K+F-kiadások növelése önmagában nem volt elegendő az innovációs tevékenység élénküléséhez, ezért „az integrált innovációs politikának át kell fognia a pénzügyi szektor fejlesztését, a hatékonyabb K+F-politikát, az oktatást és a szakképzést csakúgy, mint a piacok és az intézményi keretek deregulációját, illetve újraszabályozását.”)

Az osztrák kutatók a *komplexum* fogalmát alkalmazhatónak látják iparpolitikai problémák leírására és megoldási módok kimunkálására. Véleményük szerint a komplexumok révén csökkenthetők a kis országok méretből fakadó piaci hátrányai, mert a komplexumokon belül gyorsítható az innovációk elterjedése, magasan specializált és rugalmas termelési rendszerek hozhatók létre, növekszik az érintett cégek piaci és alkuereje. (Természetesen valamely komplexum létezése eleve feltételez bizonyos innovációs előnyöket.) Egy Ausztiához hasonlóan főleg kis- és közepes méretű vállalatokkal rendelkező ország esetében az ipar- és technológiapolitikai prioritások kialakításánál hasznos lehet a fenti értelemben vett komplexumok meghatározása.

A következő osztrák komplexumról készült (nagyon vázlatos) elemzés: telekommunikáció, környezetvédelmi (tisztító, regeneráló) gépek gyártása, autóalkatrész-gyártás, vasúti gördülőanyag-gyártás, építőipar, élelmiszer-gazdaság, téli sportokhoz kapcsolódó (berendezés-, felszerelés-, ruházatgyártó, sportlétesítményeket üzemeltető) komplexum; továbbá technológiafejlesztési esettanulmány készült a sikertelen videotex-fejlesztésről, valamint egy elemzés a rugalmas gyártórendszerek ausztriai elterjesztésének tapasztalatairól.

Az ausztrál esettanulmány szerzője (Jane Marceau) szerint a fejlett technológiák diffúzióját oly módon célszerű elősegíteni, hogy erősödjenek a hazai ipar komparatív előnyei, fejlődjenek a helyi erőforrások; ugyanakkor az iparpolitikának az alaptchnológiák kockázatos piaci és fejlesztési „réseinek” kitöltése helyett a belöldi termelési kapcsolatok („láncolatok”) gyenge pontjainál érdemes felgyorsítani a technikai utolérési folyamatot. Mindehhez három vonatkozásban van szükség részletes elemzésre: (a) a termelési láncolatokról, (b) az ipari komplexumokról, (c) a vállalatokon belüli és a gazdasági szereplők közötti döntéshozatali struktúrákról. Az ilyen típusú elemzések, Marceau szerint, a struktúra- és technológiapolitikai döntések előkészítésénél használhatóbbak lennének, mint az izolált iparágakról jelenleg készülő ágazati elemzések. (A következő ausztrál komplexumokról készült elemzés: egészségügy, építés, fa- papír- bútorigar, elektronika, telekommunikáció, élelmiszer-gazdaság.)

A finn ipar és technológiapolitika legfontosabb jellemzői (Pertti Ahonen szerint); az állam tulajdonosi szerepének erőteljes visszaszorulása (az állami vállalatok részvényeinek legalább részleges eladásával); az állami K+F kiadások csekély mértéke (ugyanakkor az üzleti szféra beruházási és innovációs tevékenységének hathatós közvetett támogatása); az ágazati jellegű strukturális alkalmazkodás közvetlen támogatásának szinte teljes hiánya; dinamikus kiadásnövekedés az oktatás (különösen a természettudományos képzés) terén.

A finn ipar- és technológiapolitika hatóköréből (a hollandhoz hasonlóan) jelentős mértékben kiesnek a finn eredetű és székhelyű multinacionális cégek, mivel e vállalatok értékesítésének zöme külföldi részlegeikre jut, s a profitnak is csak csekély hányadát repatriálják. A finn feldolgozóipar sikertörténetei olyan tevékenységekhez fűződnek, amelyeknél a gyártási-értékesítési nagyságrend — legalábbis az induláskor — elhanyagolható volt, továbbá az átvett technológiák adaptálása, továbbfejlesztése végül is eredményes volt. A finn sikerekből levonható első számú iparpolitikai tanulság: a kormányzati vezényletű „frontális támadásoknál” fontosabb a részterületek, rések helyes kiválasztása, a közkinccset képező ismeretek, információk átvétele, valamint a viszonylagos későn-érkezés előnyeinek a kihasználása.

A tanulmányban részletes elemzés található a következő finn ipari komplexumokról: faipar, egészségügy, telekommunikációs és elektronikai iparágak.

A kis országokról (a fentiekén kívül: Hollandiáról és Dániáról) készült esettanulmányok vitájában elhangzott megállapítások közül kiemelhető, hogy

— egyes komplexumok fejlődését, erősödését fékezi, amikor a kulcspozícióban lévő vállalatok számára a partner-kapcsolatok építésekor lényegesebbek a külpiaci szempontok (piaci részesedés, speciális ismeretek megszerzése stb.), mint egyébként megfelelő hazai partnerek közelsége;

— a komplexumok meghatározásának nehézségein nem minden esetben sikerült úrrá lenni: gyakran nem található meg egy-egy országon belül az összes lényeges szereplő; a komplexumok kiválasztásánál az exportspecializáltság nem mindig jó indikátor — különösen nem az a jövőre és pillanatnyilag belföldre orientált jóléti ágazatokban (de a katonai ágazatokban sem);

— a természeti erőforrások bősége nem feltétlenül áldás (erős lehet a kísértés a nyersanyag exportjára a feldolgozás helyett);

— a high-tech iparágaknak támaszkodniuk kell a hagyományos ágazatok modernizációs keresletére.

A kutatási együttműködés folytatásának tervezésekor nagy súlyt kapott az elemzések célszerű *aggregáltsági szintjének* (nemzeti innovációs rendszerek, makroszint, nemzetek feletti és közötti „mega”-szint, üzemi szint stb.) megválasztása, illetve az elemzési szintek lehetséges integrálásának problémája. A résztvevők egyetértettek abban, hogy a komplexumok empirikus leírásával főleg azért érdemes foglalkozni, mert a kutatási megállapítások igen jól hasznosíthatók a technológia-politikai eszközök „finombeállításakor”, iparpolitikai alternatívák kidolgozásakor. Vitatott volt, hogy az elemzés tárgyává teendő komplexumok kiválasztásának melyek legyenek a fő szempontjai: a nemzetközi összehasonlítás érdekében minél több azonos komplexum, vagy inkább a legjelentősebbek; miként célszerű meghúzni a komplexumok határait.

Csernenszky László

Az infláció Lettorszáiban*

Az elmúlt években Lettorszáiban (és a Szovjetunió) gazdaságában egyre erőteljesebb az inflációs nyomás: romlik az áru és pénzalapok egyensúlya, emelkednek az árak, növekszik a költségvetési hiány és a forgalomban levő pénzfelesleg.

Az infláció lehetőségét a tervgazdaság feltételei között hosszú időn keresztül tagadták, és ez azt eredményezte, hogy az állami gazdasági vezetés teljesen tehetetlenül áll az inflációs robbanással szemben. Az infláció megfékezésére jelenleg nem rendelkeznek átfogó stratégiával, mind ez ideig nem teremtették meg az infláció mérésének és előrejelzésének feltételeit. Az infláció becslésére egyedi kísérletek történtek.

Az infláció mutatóinak és tényezőinek meghatározása során a legnagyobb problémát az jelenti, hogy az egymástól viszonylag függetlenül működő fogyasztói és termelői szektorban egyidejűleg van jelen a nyílt és rejtett infláció. Az egymást átfordó aránytalanságok következménye a felszínen a fogyasztói piac egyensúlytalanságában jelenik meg.

A lakossági fizetőképes kereslet és az árukínálat közötti egyensúly felborulása kedvező feltételeket teremt a keresleti infláció kialakulásához. Lettorszáiban 1988 után a lakossági jövedelmek gyorsabb ütemben nőttek, mint a nemzeti jövedelem.

1989-ben például az egy főre jutó munkabér 13,4 százalékkal, az egy főre jutó nemzeti jövedelem mindössze 4,7 százalékkal emelkedett.

Az állami szektorban a bérek hirtelen bekövetkezett növekedésének háttérben az állt, hogy a vállalatok tömegesen tértek át az új gazdálkodási formákra, miközben a termelékenység javulásának objektív előfeltételei hiányoztak (a technológiák elavultak, a munkaszervezés alacsony színvonalon állt, a szállítások nem ütemesek stb.). A visszacsatolás koncepciója, mely szerint a bérek növelése ösztönzően hat a termelékenységre, a gazdasági destabilizáció feltételei között és a műszaki fejlődés alacsony színvonalán nem igazolódott.

* „Az infláció problémái” címmel Rigában 1990. október 17–19. között megrendezett konferencián elhangzott előadás rövidített változata (Inna Steinbuck: Inflacija v Latvijā).

Lettorszáiban széles körben tevékenykednek szövetkezetek. A szövetkezeti dolgozók átlagbére 1989-ben 626 rubelt tett ki (ez a foglalkoztatottak számának fiktív növelését figyelmen kívül hagyva is kétszeresen meghaladja az állami szektor átlagbérét). A szövetkezetek a köztársaság teljes beralapjából 1989-ben mintegy 10 százalékkal részesedtek, tehát a magas jövedelmű réteg aránya nőtt.

A jövedelmek különösen gyors emelkedését azonban mégsem szabad „dramatizálni”. 1988-ban havi 75 rubel alatti átlagjövedelemmel rendelkezett a köztársaság minden harmincadik lakosa, 100 rubel alatt maradt minden nyolcadik és 125 rubel alatt maradt minden negyedik lakos jövedelme. Ha abból indulunk ki, hogy 1987-ben a létminimumot egy családtagra számítva havi 121 rubelben határozták meg, akkor láthatjuk, hogy a köztársaság lakosságának csaknem egynegyede a létminimum alatt él. Amennyiben a lakosság ezen részének jövedelme emelkedik, csak a „létminimumot” lépi át. A magas jövedelemmel rendelkező réteg ugyancsak nem jelent veszélyt a fogyasztói piacon, mivel kereslete specifikus: elsősorban ingatlanok, drága autók, régiségek stb. megvásárlására irányul. A fogyasztói piacra döntően a „középréteg” gyakorol hatást. A „középréteg” növekvő fizetőképes keresletével ugyanakkor a kínálat abszolút csökkenése áll szemben, ami erőteljesen serkenti az inflációt.

Az élelmiszerek kínálata és fogyasztása 1986-ot követően érzékelhetően visszaesett. 1989-ben a kiskereskedelemben néhány fontos árucsoport forgalma az alábbi mértékben csökkent: a húskonzerveké 7,3, az állati eredetű zsiroké 3,2, a tojásé 11,5, a halé 2 százalékkal. A piacra kerülő élelmiszerek volumene azonban nem a termelés visszaesése miatt csökkent: a köztársaság élelmiszer-termelésének volumene a korábbi évekhez hasonlóan alakult. Ez a tendencia 1990-ben is folytatódott, ugyanakkor csökkent a kiskereskedelmi forgalomba szállított zöldségek, kávé, tea és gyermekélelmiszeri cikkek volumene stb. Az élelmiszerkínálat visszaesése közvetlenül idézte elő az árak emelkedését. Az állami és szövetkezeti kereskedelemben forgalmazott élelmiszerek ára 1986 és 1988 között a munkások és alkalmazottak körében 23, a kolhozparasztnak körében 13 százalékkal nőtt.

A többi fogyasztási cikk kínálata és fizetőképes kereslete terén az aránytalanságok még az élelmiszerekénél tapasztaltaknál is jelentősebbek. A kielégítetlen kereslet e fogyasztási cikkek piacán 1987-ben 700 millió, 1988-ban 950 millió, 1990-ben pedig 1,5 milliárd rubelt tett ki. 1989-ben a kielégítetlen kereslet a szállítások visszaesésével párhuzamosan bővült. 1989 első felében például a gyapot, a gyapjú és a lenalapú szövetek szállítása 8,4 százalékkal, a bőrcipőké pedig 15,5 százalékkal csökkent. 1989–1990-ben hullámszerű túlkereslet zúdult a piacra, melyet elsősorban nem a reális hiányhelyzet, hanem a baltikumi társadalmi-politikai stabilitás megingása idézett elő (különösen Litvánia blokádját követően). Fokozatosan elhal a fogyasztói piac és bővült a jegyrendszer alapján történő elosztás.

Jegyre árusítják a tisztítószereket, cukrot, kávé, csokoládét, szeszesitalokat, 1990–1991-re összesen 47 olyan terméket jelöltek meg, melyek esetében bármelyik pillanatban áttérhetnek a jegyrendszer alapján történő elosztásra.

A kínálat visszaesését több tényező idézte elő. A legfontosabb ezek közül a helytelen beruházási politika, mely nem a fogyasztást célozta és a fogyasztási cikkek jelentős részének importjára épült. Ennek megfelelően 1970-től több hiánytermék termelése csökkent és a termelés hatékonysága is romlott. A közelmúltban a termelés csökkenésével egyidejűleg folyamatosan bővült a hiánytermékek kivitele a köztársaságból (az úgynevezett terven felüli termékeket „szerződéses” áron adják el).

A piac „elhalványulása” látszólag stabil árak mellett megy végbe. A statisztikai adatok azonban arról tanúskodnak, hogy a legtöbb árucikknél jelentős áremelkedés tapasztalható, így 1986 és 1990 között a kiskereskedelmi forgalom növekedésének több mint fele az árak emelkedéséből származott.

Az erőteljes hiány kedvező feltételeket teremtett a bizományi áruház hálózat kialakulásához. A bizományosi kereskedelmi hálózat üzleteiben a nagyon keresett termékek árai négyeszer magasabbak, mint az állami kereskedelemben.

Az árinfláció számbavételéhez a „fogyasztói kosáron” alapuló index a hivatalos statisztikában még nem áll rendelkezésre, ezért meghatározása során közvetett becslést alkalmaznak. Eszerint az éves átlagos árnövekedés 1986 és 1988 között 3,5, 1989 és 1990 között 5,5 százalékot tett ki. A rejtett inflációt a fogyasztás anyagi-pénzügyi egyensúlyának mutatója (az árak, illetve szolgáltatások és a fizetőképes kereslet aránya) alapján határozták meg. A rejtett infláció az alábbiak szerint alakult: 1986–1987-ben 2,7, 1988-ban 4,8, 1989-ben 2,4 százalék.

A lakosság fizetőképes kereslete és a kínálat közötti aránytalanság fokozódásával párhuzamosan bővülnek a megtakarítások és nő a kielégítetlen kereslet. A takarékpénztárakban elhelyezett betétek 1988 végén 3,3, 1989 végén pedig 3,6 milliárd rubelt tettek ki. 1990 elején a kereskedelmi vállalatok árukészletei a lakossági betéteknek csak kis hányadára, egy rubelből mindössze 18 kopejkára nyújtottak fedezetet.

Az infláció kísérőjelenségei a pénzforgalom diszfunkciói is. 1988–1989-ben kezdetben erőteljesen csökkent a forgalomban levő pénzmennyiség, majd növelése vált szükségessé. 1989-ben 7,6 millió rubelt bocsátottak ki, miközben az előirányzott 54,3 millió rubelt nem vonták ki a forgalomból. A pénzkibocsátás alakulására az alábbi tényezők gyakoroltak jelentős hatást: a munkabérekkel kapcsolatos banki kifizetések emelkedése; a fogyasztói piacon tapasztalható ingadozások; a pénzforgalommal és a saját nemzeti valuta bevezetésével kapcsolatos viták (a lakosságot ezek vásárlásokra készítették, illetve arra ösztönözték, hogy az ország más részein helyezze el megtakarításait); felborult az egyensúly a szövetkezeti szektorban, a kifizetések sok esetben megelőzték a bevételek realizálását.

A keresleti infláció megfékezése a lakossági jövedelmek növekedésének korlátozásával valósítható meg. A költséginfláció ugyanis jóval veszélyesebb, hiszen stabilan fejlődik és a fennálló gazdaságirányítási rendszer egyenes következménye.

Már az elmondottakból is látható, hogy a termelési ráfordítások szerkezete változik. A bruttó kibocsátáson belül a munkabérek aránya nő. Az infláció szempontjára

ból a helyzetet súlyosbítja az a körülmény, hogy olyan termékek esetében is fizetnek bért, melyek nem kerülnek a fogyasztókhoz (így selejt, hulladék, rossz minőségű termékek stb.). A munkabérek egy részét olyan beruházásokra fizetik ki, melyek hosszú távon térülnek csak meg.

A ráfordítási szerkezetben nő az anyagok, fűtőanyagok, energia aránya is, ami a korszerűtlen technológiák alkalmazásának, az ellátásában és az erőforrások elosztásában tapasztalható zavaroknak az eredménye. Az amortizáció jelentős része a központi beruházáspolitikával összhangban új, gyakran hosszú távon megtérülő költségeket eredményező beruházások forrásává válik. A nyereségfelhasználás terén hasonló ellentmondás tapasztalható: a vállalatok lehetőségei e téren bővültek, különösen a személyi javadalmazásban. A vállalatok öntfinanszírozási potenciálja ugyanakkor alacsony színvonalon áll. A vállalatok lehetőségeit behatárolja a hiányhelyzet.

A termelők ráfordításainak növekedését a nagykereskedelmi árak emelkedése kíséri. Az állami támogatások rendszere a nagykereskedelmi és fogyasztói árak egymástól eltérő növekedését eredményezi.

A termelői szférában az árnövekedéssel egyidejűleg erősödik az anyagi-pénzügyi egyensúlyhiány, a készpénz nélküli elszámolásokban zavarok alakulnak ki stb., tehát a fogyasztói piachoz hasonló folyamatok játszódnak le.

A központi tervutasítások alapján működő gazdaságban a ráfordítások emelkedését ösztönzi a pénzügyi-hitelszféra is.

Az állami költségvetés súlya folyamatosan nő a lett nemzeti jövedelemben. Így a költségvetésen keresztül (a minisztériumi központi alapokat figyelmen kívül hagyva is) a nemzeti jövedelem egyre magasabb hányada kerül újraelosztásra: 1980-ban ez a hányad 30 százalékot, 1989-ben már 45 százalékot tett ki (a Szovjetunióban 1989-ben már 76 százalékra rúgott).

A költségvetési bevételek alakulása elsősorban nem a reálfolyamatok eredménye. Így a nyereség növekedése, a költségvetés által központosított nyereséghányad gyakran nem a termelés volumenének bővülésétől, hanem az „árak játéktól” függ. A forgalmi adót és egyéb nyereségből származó adókat előbb befizetik a költségvetésbe, mintsem az áruk tényleges előállítása megtörténne.

Az inflációnak kedvező körülményeket teremt a hitelrendszer. A hitelek fedezetét 1976—1988 között mintegy 70 százalékban a lakossági megtakarítások biztosították, 1989-ben ez az arány azonban már 65 százalékra csökkent. Ugyanakkor a vállalati folyószámlákon található, mozgósítható eszközök 1988 és 1989 között 20 százalékról 27 százalékra nőttek. A hitelek felhasználását az alábbi mutatók tükrözik. 1976 és 1983 között a rövid távú hiteltartozások megduplázódtak, és 1983—1984-ben már meghaladták a köztársaság költségvetési bevételeit, 1989-re azonban a banki ellenőrzés szigorításának eredményeként visszaestek az 1981. évi szintre. A hosszú távú hiteltartozások folyamatosan emelkedtek, 1976 óta megháromszorozódtak, és jelenleg 1139 millió rubelt tesznek ki (a befejezetlen beruházások állománya 1990-ben 1045 millió rubelt tett ki).

Az infláció stabilizálása az elkövetkező években nem valósítható meg, sőt több olyan új tényezővel is számolni kell, amely hozzájárul majd az infláció további gyorsulásához.

Az össz-szövetségi szinten megvalósuló árreform kisebb vagy nagyobb mértékben serkenti az infláció növekedését (bizonyos ágazatban csökken a nyereség, illetve több vállalat veszteségesé válik stb.). A privatizáció kezdetben termeléseszköknéshez és így a kínálat visszaeséséhez vezet. A versenyképes áruk elsősorban exportra kerülnek. A bevezetendő új adórendszer keretei között megkísérik e negatív hatásokat tompítani, de a szakértők véleménye szerint ellentétes eredmény is elképzelhető. Az árreform által indukált, nehezen prognosztizálható strukturális változások, a privatizáció és más hasonló tényezők együttesen ugyanis azt eredményezhetik, hogy az új árrendszer bevezetése (a magas adótarifák alkalmazása) aláássa a termelés növekedését és a kínálat bővülését. Ennek következtében visszaesés várható, nő a költségvetési deficit (1991-ben várhatóan 1,8 milliárd rubel körül alakul) és az infláció új lökést kaphat.

Nem könnyebb feladat a lakossági fizetőképes kereslet korlátozása sem. A társadalmi feszültségek közepette bevezetett olyan intézkedések, melyek a jövedelmek korlátozását célozzák (szigorú adórendszer, pénzreform, betétek befagyasztása stb.) robbanásveszélyes helyzetet teremthetnek. A kereslet „átirányítása” a fogyasztásból a vállalkozói szférába ugyancsak nem egyszerű, hiszen az nemcsak a hatalom által nyújtott garanciákat feltételezi, hanem a lakosság bizalmát is.

Frigyesi Veronika

Görögország és a CAP*

Sokan, sok helyütt írtak már a CAP-ról, a Közös Piaci országok egységes agrárpolitikájáról, ezen belül a tagországok mezőgazdasági termelésére és a nemzetgazdaság fejlődésére gyakorolt hatásairól. Három hónapos görögországi tanulmányutam során elsősorban azokat a strukturális változásokat vizsgáltam, amelyek képessé tették Görögországot a csatlakozásra, illetve azokat, amelyek a csatlakozást követő évtizedet jellemezték; az EGK-tagság eredményeként következtek be a görög gazdaságban. Az alábbiakban az Európai Közösség egységes agrárpolitikájának (továbbiakban CAP) görögországi hatásait mutatom be.

Görögország 1981. január 1-jén tizedikként lépett be a Közös Piaci tagországok sorába. Mivel a mezőgazdaság Görögországban az összes többi tagországnál jelentősebb ágazat, a csatlakozás sarokpontja az egységes agrárpolitika, a CAP volt. A mezőgazdaság súlyát jól érzékelteti, hogy termelése az összes bruttó hozzáadott érték 17,4 százalékát teszi ki, míg ez a mutató Olaszországban pld. 3,3, az EGK egészét vizsgálva pedig 3,9 százalék körül mozog.

A mezőgazdaság exportban való részesedése az alábbiak szerint alakul:

Görögország	31,3 százalék
Olaszország	7,9 százalék
EGK (12 állam együtt)	8,9 százalék

Az olaszországi adatokkal történő összehasonlítást az indokolja, hogy a CAP hatásai a belépést követő években csaknem azonos fejlődési tendenciát indítottak el a két országban.

Az 1. sz. táblázat a görög, az olasz és a Közösség egészének mezőgazdaságát jellemző főbb adatokat tartalmazza.

* CAP: Common Agricultural Policy (az EGK Közös Agrárpolitikája)

1. táblázat
A mezőgazdaságot jellemző főbb mutatók Görögországban, Olaszországban
és az EGK-ban 1981—82-ben*

Megnevezés	Görögország	Olaszország	EGK
Értékatatok (nemzetgazdaságon belüli arány)			
Bruttó hozzáadott érték	17,4	6,3	3,9
Export	31,3	7,9	8,9
Import	15,6	17,8	14,8
Foglalkoztatottság A mezőgazdaságban foglalkoztatottak létszáma (1000 fő)	1083	2545	8165
Struktúra			
Mezőgazdasági üzemek száma (1000)	732	2193	5671
Átlagos üzemnagyság (ha)	4,3	7,4	15,7
Az 5 ha-nál kisebb üzemek aránya (%)	70,9	68,4	46,6
Az 50 ha-nál nagyobb üzemek aránya (%)	0,2	1,7	6,1

* Forrás: Az Európa Tanács „A mezőgazdaság helyzete a közösségben” című jelentése, 1983.

Bár a mezőgazdaságban foglalkoztatottak létszáma Görögországban a hetvenes évek végén csökkenni kezdett, és e tendencia napjainkban is jellemző, a csökkenés jóval kisebb mértékű, mint Olaszországban vagy a Közös Piac más államaiban. A görög lakosság egyharmada ma is a mezőgazdaságban dolgozik. Az átlagos üzemnagyság a belépést követő években némileg növekedett. 1986-ra elérte az 5—10 hektárt, lehetővé téve a termelékenység és hatékonyság emelését.

A görög mezőgazdaság termelési struktúrájának következtében — amelyet a 2. sz. táblázatban mutatunk be — az ország az EGK-n belül inkább kiegészítő, mintsem versenyszerepet játszik. A többi tagországban elsőrendűen fontos termékek — pl. a tej, a hús, a cukor stb. — termelésében Görögország nem jelent konkurenciát, ugyanakkor más mezőgazdasági produktumoknál vezető szerepe megkérdőjelezhetetlen.

2. táblázat
A mezőgazdasági termékszerkezet alakulása Görögországban
1980—1987 között* (1000 t)

	1980	1982	1984	1985	1986	1987
Gabonafélék						
búza	2970	3039	2309	1807	2390	2213
árpa	911	823	890	583	681	573
kukorica	1279	1549	2091	1908	1994	2156
Ipari nyersanyagok						
gyapot	357	308	431	498	606	589
dohány	118	138	142	150	161	155
Bor alapanyagok						
szőlő	232	240	231	249	248	237
ribizli	67	74	80	81	75	59
mazsola	71	79	90	96	77	62
Gyümölcsök						
narancs	653	739	757	629	837	578
citrom	181	179	181	205	200	118
alma	288	265	304	262	306	303
őszibarack	418	476	570	548	605	575
Olivabogyó	197	205	149	165	131	113
Olivaolaj	329	344	252	434b	324b	266b
Cukorrépa	1664	2452	1789	2515	2458	2025
Burgonya	1084	1021	1053	1024	971	948
Paradicsom	1552	1873	2345	2264	1700	1665

* Forrás: Monthly Statistical Bulletin és a FAO évenkénti kiadványa, 1987.

A Közös Piaci belépést követő néhány év mezőgazdasági és élelmiszer-ipari termelésének alakulását a következő táblázat szemlélteti.

3. táblázat
A mezőgazdasági és élelmiszer-ipari termelés alakulása Görögországban
1980—1987 között*
(1979—81=100)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987**
Élelmiszeripar	104,2	105,0	108,5	102,5	103,2	112,5	104,3	97,8
Mezőgazdaság	103,8	105,1	107,9	102,6	104,2	113,8	107,2	100,0

* Forrás: FAO évkönyv

** Az 1987-es visszaesést fagykár okozta.

A csatlakozást követően komoly gondokat okoztak a többi tagország és Görögország mezőgazdasági termékei között fellelhető árdiferenciák. A nagyarányú eltéréseket mintegy 5 év alatt sikerült kiküszöbölni (kivétel a paradicsom és az őszibarack, ahol a folyamat 7 évet vett igénybe). Napjainkban Görögország fő mezőgazdasági exporttermékei az olivabogyó, az olivaoaj, a szőlő, a paradicsom, az uborka, az őszibarack és a citrusfélék. Jelentős exportot realizál vetőmagokból, így búzából, rizsből és kukoricából is.

Vajon mennyiben járult hozzá a fejlődéshez a Közös Piac egységes agrárpolitikája?

1982-ben az EGK a CAP keretében 685 millió ECU-t áldozott a görög mezőgazdaság gondjainak enyhítésére. Az összeg jelentős részét támogatások alkották; a preferált termékek körét a dohány, a gyümölcs és zöldségfélék, a vetőmagok, a gypot és az olivaoaj jelentette. Az egyes termékcsoportok előállításának közvetlen ösztönzése mellett, a CAP elősegítette a strukturális változásokat is. Meg kell jegyezni, hogy a szerkezetváltást szolgáló támogatások összege mindig elmaradt a fent említett közvetlen segítség nagyságrendje mögött: 1982-ben például 30 millió ECU-t tett ki. A strukturális átalakulást célzó intézkedések között vezető szerepet játszottak az ún. „Mediterrán programok”, amelyek a Közösség Mediterrániumhoz tartozó tagországaiban a jövedelemszint és a foglalkoztatottság növekedésére, a mezőgazdasági termelés műszaki színvonalának emelkedésére irányultak.

Figyelemre méltó az a Newcastle-ban kidolgozott modell, amely a CAP keretében a görög agrárgazdaság fellendítését szolgálta.

A modell számos hagyományos, parciális, kereslet-kínálat egyenletet tartalmaz, amelyek tizenhat meghatározott termékcsoportot írnak le az EGK tíz tagországának mindegyikében. A különböző árszínvonalakat és egyéb meghatározó tényezőket (pl. támogatási rendszerek) figyelembe véve az egyenletek megoldása információt szolgáltat az egyes termékcsoportok országonkénti termelésének, fogyasztásának és kereskedelmének alakulására. A világpiacon árképzésével pedig képet alkothatunk a Közös Piaci fizetési mérleg mindenkori állapotáról. A modellt először a tényleges állapotokat tükrözően működötték. Fiktív, potenciális paraméterek beiktatásával lehetőség nyílt a döntési alternatívák kidolgozására. Ezzel az egymástól különböző agrárpolitikai intézkedések gazdasági környezetre, a mezőgazdasági termelés kereslet-kínálat tényezőire, az infláció mértékére, a foglalkoztatottság alakulására stb. gyakorolt hatásai is előrejelezhetővé váltak.

Görögországban — csakúgy mint az összes többi EGK-tagállamban — a CAP-modell csupán kiindulópontul szolgált. Tanulmányozása után került sor a modell ún. „nacionalizálására”, azaz az ország agrárgazdasági sajátosságainak széles körű figyelembevételére és a modellbe történő beiktatására. A „nacionalizálás” elkerülhetetlen, hiszen a modell a gyakorlatban nem működik automatikusan. A tagországok a saját agrárgazdaságukat ismerik legjobban és csak a helyi jelenségek, befolyásoló tényezők figyelembevételével hozhatók felelősségteljes döntések.

Szabó Ágnes

Hogyan fizessünk a magasabb termelékenységért?*

A termelékenység évi növekedési üteme az USA-ban 1973—1988 között 1,05 százalékra csökkent az azt megelőző 25 év több mint 2 százalékos évi átlagos növekedési üteméről.

E helyzet megváltoztatására új szervezeti és vezetési megoldásokkal próbálkoztak. Például szervezeti decentralizációval és a feladatorientált csapatok kialakításával, amely funkcionális helyett termékcentrikus szervezet. Egyre többen olvashatunk a munkahumanizálás, a munkakörülmények, illetve szélesebben értelmezve a munkaminőség javításával kapcsolatos kormányzati és vállalati programokról is, ezeknek az egyéni teljesítményekre és vállalati termelékenységre gyakorolt hatásáról.

Kevésbé ismertek még Magyarországon azok az újabb módszerek, amelyekkel a termelékenység-növelést úgy akarják elérni, hogy a dolgozók béren kívül más módon is részesednek a termelékenység-növelés eredményéből. Ennek két fő formája van: a profitmegosztás és a vállalati részvénytulajdon.

Az alapelv az, hogy a dolgozót nem a munkában, munkával töltött időért, hanem a teljesítményért kell fizetni és érdekeltté kell tenni. Ez régi gondolat, amelyet a gazdaságtörténeti kutatások is igazolnak. Az időbér mellett már a XIX. században megjelent a darabbér, s elvétve előfordult, hogy a béreket a költségekhez, a nyereséghez viszonyították.

A profitmegosztás termelékenységre gyakorolt pozitív hatását számos empirikus vizsgálat támasztja alá. M. Weitzman és D. Kruse 16 esettanulmányt dolgozott fel. 218 profitmegosztási koefficiensből 6 százalék volt negatív és egyik sem szignifikánsan. Ezzel szemben az összes regressziós koefficiens 60 százaléka szignifikánsan pozitív volt. A regressziós együtthatók átlagos értéke 2,46. Ennek alapján a kutatók az úgynevezett meta-analízis technika alkalmazásával megállapították, hogy a termelékenységi hatás null hipotézisét el lehet vetni a szignifikancia végtelenül kis

*Alan S. Blinder szerk.: Paying for Productivity. A Look at the Evidence (The Brookings Institution, Washington, D.C. 1990. 308 old.) c. tanulmánykötete alapján.

szintje miatt. A szerzőpáros azt nem vizsgálta, vajon az így szerzett jövedelem pótolja-e a korábbi bért, s azt sem, hogy a termelékenység növekmény mértéke fedezte-e a kifizetett profitrészt. Ez utóbbi problémára válaszként a módszer gyakorlati alkalmazása szerintük elég igazolás: miért fizetnének többet a munkáltatók, ha ennek nem lenne árufedezete?

A vizsgált esetekben a szétosztható termelékenység-növekményt átlagosan 4,4 százalékra becsülték, ez a vállalatoknál 2,5-től, 11 százalékig terjedt. (A szórás azért is nagy, mert a mintában szereplő vállalatok mérete, ágazati hovatartozása és a vizsgálat időpontja nagyon eltérő volt.)

A profitmegosztással dolgozó vállalatoknál több kérdőíves felmérés is készült, amely mind a munkáltatók, mind a munkavállalók véleményére alapozva kísérelte meg feltárni a módszer fogadtatását. A munkaadók pozitív hatásról számoltak be, úgy látták, nőtt a munkások megelégedettsége és lojalitása — és nőtt az igényük a vezetésben való részvételre. A vállalatvezetők 2/3-a elégedett volt ennek a bérezési formának az eredményességével. Úgy látták, megváltoztatta a „szervezeti kultúrát”, olyan módon, hogy a munkavállalók sokkal inkább átérzik a vállalati siker szükségességét. A munkavállalók már óvatosabban fogalmaztak: nem szerették a jövedelemingadozást (hiszen a profit csökkenhet is), s az alacsonyabb jévedelműek előnyben részesítették az egyenes darabbért. A munkások 61 százaléka mégis úgy vélte, érdekei egybeesnek a manager és a tulajdonos érdekeivel.

A profitmegosztás egyik alapvető kérdése, mennyire kell növekednie a termelékenységnek, hogy a profitmegosztás kifizetődjön a vállalatnak? Például ha a munkások jévedelmét 10 százalékkal növelik, legalább ennyivel kell nőnie a termelékenységnek. Ha a termelékenység csak 5 százalékkal nő — a cég veszít. A tapasztalatok szerint a profitmegosztás termelékenységre gyakorolt pozitív hatása erősebben kimutatható, ha azt a munkásoknak a döntésben való részvételével kombinálták.

A profitmegosztás szélesebb körű elterjedését gátolja, hogy a „nyereség” ezen az elven valószínűleg szerény, a régi fizetési rendszerek megszokottabbak. A profitmegosztás—termelékenységi kapcsolat kiszámítása bonyolult, a termelékenységnevékedés számos egyéb vállalaton belüli tényezőtől is függ. (Növekedhet a termelékenység a munkaintenzitás fokozásával, a minőség javításával, jobb információáramlással, a technikai változtatásokhoz való tökéletesebb alkalmazkodással stb.).

A profitmegosztásos bér alkalmazásának három fő problémájára mutat rá a szakirodalom. Az első probléma a nagyvállalatoknál merül fel, ahol az *egyén erőfeszítése elvész, eltörpül a közösben*. Ezért a munkások olyan egyensúlyra törekednek, amelynél teljesítményük összhangban van egymással, de azért a szétosztható profit növekszik. Ez az úgynevezett 1/n probléma klasszikus dilemma játék, amelynek taktikája munkacsoport-összetartás néven ismert. A munkások együttműködésének megnyerésében a vezetésnek fontos szerepe van. Olyan munkakultúrát kell kifej-

leszteniük, amely hangsúlyozza és méltányolja az összetartás és kooperáció szükségességét. Ennek rendelik alá az egyes munkavállalói csoportok közötti jövedelem differenciálást is.

A második probléma, amely a profitmegosztással kapcsolatban felmerül, a *kockázattól való félelem*. Ez a jövedelmezési forma változó nagyságú jövedelemmel jár, amelyet az emberek — főként az alacsonyabb jövedelműek — nem kedveltek. Ezért olyan munkaszerződéseket kötnek újabban, amelyek fix alaphár mellett nem az egész jövedelmet, annak csak egy részét fedezik a profitból. (Ebből a szempontból szerencsésebbek azok a munkaszerződések, amelyekben a fix bér aránya nagyobb.)

A gyakorlat azt mutatja — D. Mitchell, D. Lewin és E. Lawler számol be erről —, hogy akiknek fizetését a vállalat profitból kiegészítette, nem kerestek rosszból, mint az egyenes teljesítménybérben foglalkoztatottak, s nem csökkentek kiegészítő, járulékos juttatásaik sem.

A harmadik kritikai észrevétel a profitmegosztás ellen az, hogy ez a módszer szükségképpen a *munkások vezetésben való részvételéhez* és így a hatékonyság romláshoz vezet. Ezzel a nézettel sokan nem értenek egyet, mert szerintük a munkások sokkal jobban tudják ellenőrizni és motiválni egymást, mint vezetőik. Ezt bizonyítja a minőségi körök sikere is.

A kételkedésben még az a gondolat is felmerül, hogy a profitmegosztás nem vonz-e a vállalathoz eleve jobb munkaerőt. E bérezési forma hatását szerintük akkor lehetne „objektíven” vizsgálni, ha a munkaerő minőségét is figyelembe vennénk.

Mint látható, a kritikai észrevételeket cáfolni is könnyű. Valószínűleg ennek tulajdonítható, hogy a kutatók e módszer termelékenységre gyakorolt pozitív hatását egyöntetűen elismerik, csak a mértékét vitatják.

Nem ennyire egyértelmű a *foglalkoztatotti részvénytulajdon és a termelékenység kapcsolatának megítélése*. A rendelkezésre álló esettanulmányok nem elégségesek meggyőző következtetések levonásához, nem állítható, hogy a részvénytulajdon magasabb teljesítmény elérésére ösztönöz. (Sokan úgy vélik, hogy mivel az alkalmazotti részvénytulajdonú vállalatok speciális adózási kedvezményekben részesülnek, ez a forma az adózás alóli kibúvás, az állami költségvetés megrövidítésének eszköze.)

A dolgozói részvénytulajdonban álló és „normál” vállalatok termelékenységi színvonalának összehasonlításánál azt tapasztalták, hogy a részvényessé válás azért segíthet a termelékenység növelésében, mert az Rt. működési mechanizmusa, az igazgatótanács munka, a beleszólási lehetőség hathat a termelékenységre. Ezek a lehetőségek azonban nemcsak ennek a vállalati formának a sajátosságai. Azok a jóslatok, amelyek a munkás tulajdonossá válásával a vállalati termelékenység csökkenésétől tartottak, nem igazolódtak be. Bár a közös tulajdonnak lehet negatív hatása a termelékenységre, ez az USA-ban igen ritka, s csak akkor jelent reális veszélyt,

ha egy-egy dolgozó részvénytulajdona nagyon alacsony. Végülis a részvénytulajdon akkor vezetett magasabb termelékenységhez, ha a részvétel intézményei is működtek.

A munkásrészvétel fontosságát, termelékenységgel való szoros kapcsolatát elemzi D. Levine — A. Tyson. Egyszerű empirikus bizonyítékot erre a kapcsolatra nem tudtak bemutatni, mivel a részvétel eléggé bonyolult fogalom, tágan értelmezve magában foglalja a munkaviszonyokat, a minőségi köröket, a team munkát, a munkások és vezetők közötti konzultációt, az irányító testületekben való munkásrészvételt egyaránt. A szerzők 29 vizsgálat megállapításait hasonlítják össze, értékelik. Ezekből csak 2 vonta le azt a következtetést, hogy a részvétel rontja a termelékenységet, 14 a pozitív hatást jelentősnek ítélte, 13 bizonytalan eredményt regisztrált — a termelékenység növekedés vagy egészen kicsi, vagy csak rövid távon érvényesülő volt, vagy más tényezőktől függött.

Az esettanulmányok alapján úgy tűnik, hogy a részvétel hozzájárul a termelékenység növeléséhez, mert a munkások egymást jobban tudják figyelni, mint a vezetők, és pontosan tudják mennyit lehet és kell dolgozniuk.

Milyen körülmények között működik legjobban a munkásrészvétel? Ha

- profitmegosztás van, azért, mert a munkások érzik, hogy kooperatív magatartásukért jutalmazták őket,

- garantált a munkahely, azért, mert nem félnek a jövőtől, hosszú távon számítanak munkahelyükre,

- relatív alacsony a bérkülönbség, azért, mert ez elősegíti a csoportösszetartást és szolidaritást (természetesen az életkor szerinti bérkülönbséget el lehet ismerni),

- tiszteletben tartják a munkások jogait, az elbocsátások mindig jogszerűek.

Mindezek a feltételek igen hasonlítanak a Japánban található részvételi rendszerhez.

Ha a részvétellel valóban emelhető a termelékenység kis költséggel, miért olyan ritka ez az USA-ban? A szerzők erre két magyarázatot adnak:

1. A részvétel hatásossága függ attól a gazdasági környezettől, amelyben a vállalat működik. Úgy vélik, a részvétel azokban az országokban működik jobban, ahol az átlagos munkanélküliség alacsony, a recessziók szelídek és ritkák, ahol a befektetőket hosszú távú gondoskodás jellemzi, szoros az összefonódás az ipari és kereskedelmi tőke között. (Tehát: a részvétel segít a munkanélküliség csökkentésében, a recessziók enyhítésében?) Ez jellemző Japánra és Svédországra.

2. A részvétel formája akkor működik jól egy vállalatnál, ha ezt széles körben is használják. Pl. ha egy cég csökkenti a bérdifferenciát, ezzel legjobb munkásait egyenlősi s közben a kevésbé tapasztalt, kevésbé termelékeny munkások elárasztják felvételi kérelmükkel a személyzeti osztályt. A probléma azonban megoldódik, ha minden vállalat ezt a nivelláló bérrendszert vezeti be. Ugyanez a helyzet a „jogszerű” elbocsátásokkal is. Ha ezt csak egy vállalat alkalmazza, oda vonzza a lusta, megbízhatatlan munkaerőt.

A munkásrészvétel sikerét *Japán* példája bizonyítja legjobban, ahol a gazdasági csoda egyik titka abban rejlik, hogy nemcsak a gépeket, hanem az embereket is tudják „használni”. A japán munkásrészvétel lényege a közös konzultáció és a konszenzuson alapuló döntéshozatal. E rendszer bevezetésébe és fenntartásába a vállalatvezetők rengeteg időt és pénzt öltek, s ezeket a beruházásokat M. Hashimoto kifizetődőbbnek tartja Japánban, mint az USA-ban. Hogy ez a hipotézis igaz-e, nem tudjuk, de az igaz, hogy a japán managerek több figyelmet fordítanak a jelentkező munkások megismerésére, kiválasztására, a munkatársi kapcsolatok ápolására, mint amerikai társaik.

Melyek azok a különbségek Japán és az USA munkaviszonyai között, amelyek a munkásrészvétel hatásosságát befolyásolják?

1. Japánban hosszú távú foglalkoztatásra törekednek. A munkabiztonság az alkalmazott számára „természetessé” teszi a vállalati célokkal való azonosulást. A vállalat többet költ képzésre, továbbképzésre, az „emberi tőkére” — ez sokszorosan megtérül;

2. A bérek Japánban életkorhoz, a vállalati gyakorlathoz kötődnek. A csekély bérddifferenciák elősegítik a csoportkohéziót;

3. Japánban a legtöbb vállalat fél évenként bonusokat ad munkásainak, ez a járandóság jelentős része. Ennek nagysága a munkások termelékenységétől függ, ezért jó munkára ösztönöz;

4. A szakszervezetek vállalatok és nem ágazatok szerint szerveződtek, mint az USA-ban. Így könnyebb a teljesítményekkel arányos bér elérése, a szakszervezet és vállalatvezetés megegyezése;

5. A bértárgyalások Japánban évente mindenhol egyszerre vannak, így a munkások offenzívája hatásosabb lehet, mint az USA-ban, ahol a béralkukat decentralizáltan bonyolítják;

6. Japánban a munkaszerződések központilag szabályozott előírásai igen korlátozottak, a munkahelyeknek sokkal nagyobb szerep jut a különböző követelmények megfogalmazásában. Jobban tudják figyelembe venni az alkalmazottak kívánságait is — így a munkaszerződések sokkal „személyre szabottabbak”;

7. Japánban a minőségi körök igen kedveltek és hatékonyan működnek. Az üzemi szinten kialakított kis csoportok munkaidőn túl is, vállalaton kívül is, a termékek, technológiák fejlesztési lehetőségeiről beszélgetnek. Az interperszonális kapcsolatok ilyen foka és intenzitása az USA-ban elképzelhetetlen; A minőségi körök négy alapelvet tartanak szem előtt:

- a minőségjavítás lehetősége végtelen,
- mindenkit be kell vonni a minőségfejlesztési programokba, mert mindenki saját munkáját ismeri legjobban,
- a minőségjavításba a szállítókat is be kell vonni közös érdekeltség alapján,
- a minőségjavítást nem szabad csak a termelési folyamatra korlátozni.

8. A japán vezető többet konzultál a munkásokkal, döntéseihez igyekszik megnyerni a munkatársait;

9. A japán vezető kompromisszumra hajlamosabb, több konszenzust köt. Amerikai társa inkább ellenőriz és dönt.

Bár a különbség a japán és amerikai munkaviszonyok között világos, az okok már nem annyira. Így az sem tudható, hogy az amerikai vállalatok termelékenyebben dolgoznának-e, ha a felsorolt különbségek megszűnének.

Áttekintve a vállalati termelékenységnövelés módszereit, a magyar managerek és politikusok számára is adódik néhány tanulság:

— A munkásrészvétel a magyar vállalatoknál formális, a részvétel formái szegényesek. Célszerű lenne megvizsgálni, a munkásrészvétel milyen formái hatnak legerősebben a termelékenységre. Legkevésbé hatékony, ha egy munkásnak székét kínálunk a Vállalati Tanácsban. Ennél sokkal jobb, ha a műhelyek irányításába vonjuk be őket, kiépítjük a párbeszéd lehetőségét a munkások és vezetők között.

— Az USA tapasztalatai alapján megállapítható, hogy a profitmegosztásos forma növelheti a termelékenységet, de nem tudjuk, milyen mértékű termelékenységnövekedés elég ahhoz, hogy a profitból részesedést lehessen fizetni. Ennek alapján meg lehetne vizsgálni, milyen feltételekkel éleszthető újra vállalatainknál a nyereségrészesedési rendszer, megvalósítható-e ennek üzemi szintű működtetése, értékelése, milyen módszerekkel érhető el, hogy a nyereségnövelésben a magyar munkás is érdekelt legyen.

— A privatizáció előkészítése során figyelembe kellene venni, hogy úgy tűnik, nem megalapozottak a dolgozói részvénytulajdontól elvárt pozitív hatások.

Ványai Judit

Új támpontok a gazdaság- és iparpolitika kialakításához

(Michael Porter elemzési módszere a komparatív előnyök feltárására)*

A nemzetgazdaságok versenyképességét a külső piacokon komparatív előnyeik határozzák meg. Minél kisebb, nyitottabb egy gazdaság, annál fontosabb saját fejlődése szempontjából, hogy helyesen mérje fel komparatív előnyeit nemcsak a jelenben, hanem a jövőben is: a gazdaság- és iparpolitika is vegye számításba a fejlesztési célok meghatározásakor azokat a komparatív előnyöket, amelyek a fejlesztések után érvényesülnek majd. Ezért fontos támpontok a gazdaság- és iparpolitika számára a jövőben érvényesíthető komparatív előnyök és közülük főként azok, amelyek viszonylag kevés ráfordítással valósíthatók meg.

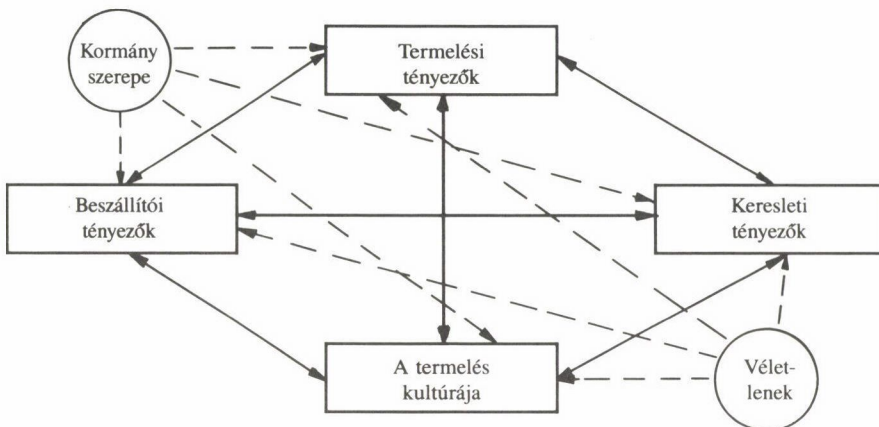
A komparatív előnyök forrását egyértelműen határolta körül a hagyományos felfogás: szerepeltek közöttük a természeti adottságok (az éghajlat, a termőföld, az ásványvagyon stb.), a termelés technikai színvonala, a munkaerő szakmai felkészültsége és termelési tapasztalata stb. A hagyományos felfogás azonban nem, vagy csak részben adott magyarázatot olyan komparatív előnyökre, amelyekre egyes országok — például Japán — az utóbbi években, évtizedekben tett szert. Ezért került ismét a figyelem középpontjába a komparatív előnyök elemzése — méghozzá a lehetséges új források meghatározásán túl azzal a feladattal is, hogy megjelöljék mindazokat a kitörési pontokat, amelyek a komparatív előnyök kihasználásának leghatékonyabb (legkisebb ráfordítás mellett a legnagyobb hasznot ígérő) pontjai.

Ezt a kettős célt szolgálja M. Porter új, a komparatív előnyök elemzésére kialakított elmélete és módszere.



Porter elmélete az előnyök *három elemzési fázisát* különbözteti meg. Az első fázis az ún. „*diamond*”-elemzés (az ebben foglalt tényezők ábrázolása ugyanis egy csiszolt drágakőre emlékeztet), amely a komparatív előnyöket meghatározó tényezők rendszerének egészét testesíti meg. A második fázis a *klaszterelemzés*, amelyik

* Porter, M. E.: *The Competitive Advantage of Nations*. London, Macmillan, 1990.



1. ábra
Porter „diamond”-ja

gyártási (termelési) áganként vizsgálja a komparatív előnyök adott helyzetét és látni lehetőségeit. A harmadik fázis a *fejlődésmélelet*, amely a „diamond”-szerkezet tényezői alapján elemzi egy-egy nemzetgazdaság fejlődésének, nemzetközi versenyképesség-növelésének jellegét és fő hajtóerejét (lásd 1. ábra).

•

Porter „diamond”-ja kutatásainak azt az eredményét fejezi ki, hogy a nemzetgazdaságok komparatív előnyeit négy, egymásra is ható tényezőcsoport határozza meg, s ezekhez újabb két kiegészítő tényező csatlakozik. A tényezőcsoportok, illetve kiegészítő tényezők a következők:

1. A *termelési tényezők*, amelyek közé a hagyományos felfogásból ismertek tartoznak (tehát a földrajzi elhelyezkedés, a természeti erőforrások, a munkaerő szakmai felkészültsége stb.), de amelyet kiegészítenek olyan újabb tényezők is, mint a tudományos kutatók száma és a kutatóintézetek felkészültsége a fejlődést meghatározó területeken, vagy a korszerű távközlés infrastruktúrája. Porter megállapítja, hogy ez utóbbiak jelentősége egyre nő a termelési tényezőkon belül.

2. *Keresleti tényezők*, amelyek közé a hazai (!) kereslet három fő jellemzője tartozik: a kereslet nagysága és növekedése, a kereslet jellege (színvonala, diverzifikáltsága stb.) és — legfontosabbként — azok a mechanizmusok, amelyek közvetítik a hazai és a külső versenyipiaci kereslet megfeleltetését.

3. *Beszállítói—felhasználói tényezők*, amelyek a termelési vertikumban jönnek létre és összhangjukkal segítik az innovációs láncok kialakulását, méghozzá olyan húzó hatással, hogy a végtermékben megtestesülő legnagyobb komparatív előny kiaknázását segítik elő. (Ezek a tényezők sokszor versenyhelyzetet teremtenek a beszállító, illetve a felhasználó gyártási ágak között egy másik innovációs lánc kialakítására, s a verseny növeli az ösztönzést a potenciális komparatív előnyök kihasználására.)

4. A hazai *termelés kultúrája és szervezetsége*, amelybe olyan tényezők tartoznak, mint a vállalatok vezetési és szervezési rendszere, a fogyasztói—felhasználói magatartások, a kulturáltság általános színvonala, illetve a tőkepiac kiépítettsége, a hazai versenyhelyzetek artikuláltsága, az új versenytársak piacra lépésének feltételei stb.

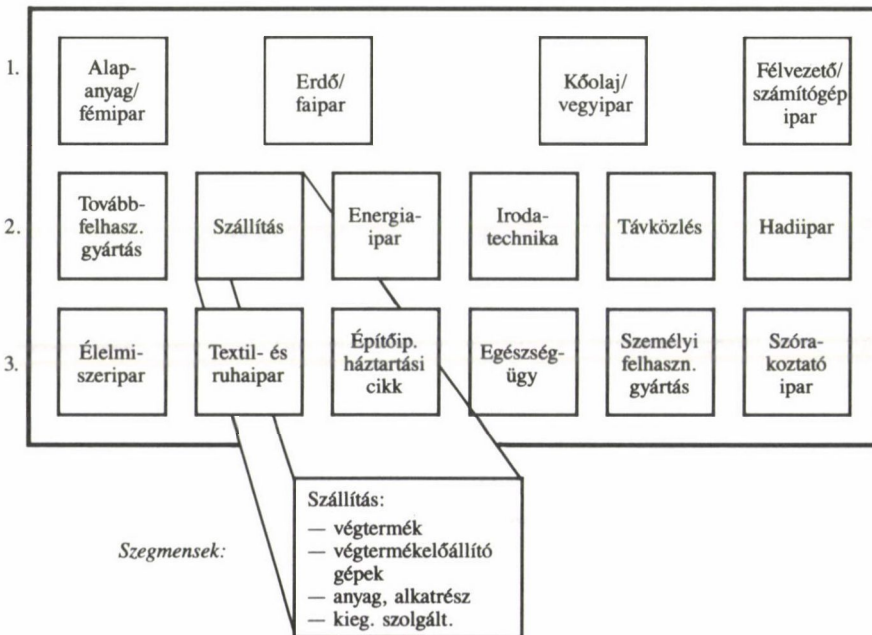
5. Az első kiegészítő tényezőt a *véletlenszerű események* alkotják. Közéjük tartozik például egy olajválság okozta váratlan költségnövekedés, a politikai változások miatt bekövetkező piacvesztés, devizák váratlan árfolyamváltozásának hatása stb. (Mindezek általában aszimmetrikusan hatnak az egyes nemzetgazdaságok komparatív előnyeire.)

6. A második kiegészítő tényező a *kormányok szerepe*. Porter szerint a komparatív előnyök szempontjából ez a szerep főleg abban nyilvánul meg, hogy miként hatnak a kormányok rendelkezései a felsorolt első négy tényezőcsoportra.

Porter tehát elemzésének első fázisában ezeknek a tényezőcsoportoknak, illetve tényezőknek a meglétét, jellegét, hatását és kölcsönhatását vizsgálja a gazdaság nemzetközi versenyképessége szempontjából.

A nemzetközileg versenyképes gyártási (termelési) ágakat ezután — az elemzés második fázisában — klaszterekbe sorolja Porter (lásd 2. ábra).

Területek:



2. ábra

Porter klaszterszerkezete

A klaszterek lényege, hogy három területen jöhetnek létre: a *beépülő* gyártási ágakban (ezekbe négy klaszter tartozik; az alapanyag- és fémipar, az erdő- és faipar, a kőolaj- és vegyipar, valamint a félvezető- és számítógépgyártás klasztere); az *előállító és kiszolgáló* gyártási ágakban (ezekbe hat klaszter tartozik, mégpedig a több továbbfelhasználást szolgáló ipari gyártás, a szállítás, az energiatermelés és -elosztás, az irodatechnika, a távközlés és a hadiipar klasztere); végül, a *végző felhasználás és szolgáltatás* ágakban (amelyekbe hat klaszter tartozik, az élelmiszerek, a textil- és ruhaipar, az építőipar/háztartási cikkek, az egészségügy, a személyi felhasználást szolgáló javak és a szórakoztatóipar/szabadidő-felhasználást szolgáló javak klasztere).

A három terület összesen 16 klaszterének mindegyike „mélységben” *négy szegmensre* tagolódik, amelyek a következők: 1. a klaszterben létrehozott végtermék; 2. a végterméket előállító gépek, berendezések; 3. a végtermékhez szükséges inputok (anyagok, alkatrészek, részegységek); 4. a végtermék létrehozásához szükséges kiegészítő szolgáltatások.

A bemutatott klaszterszerkezet nagy előnye, hogy *értékrendszert* fejez ki: a komplexitást méltányolja azzal, hogy a termelési vertikumok teljes átfogására törekszik, s arra is, hogy érzékelje az egyes termelési vertikumok egymásra való hatását is. A kritikus szemlélet számára azonban nem egyértelmű ennek a törekvésnek a megvalósulása: olykor mesterséges, erőltetett vagy bizonytalan egy-egy gyártási ág besorolása a klaszterekbe. Ezért valószínű, hogy a klaszterelemzést mint módszert megtartva, tovább lehetne és kellene fejleszteni magát a klaszterszerkezetet.



Porter a klaszterelemzés első lépésében *sorbarendezi* a versenyképes gyártási ágakat aszerint, hogy a versenypiacokon realizált exportjuk összes outputjuk hány százalékának felel meg. Vagyis az élen az (esetleg) 100 százalékban exportáló gyártási ágak szerepelnek, s ezeket követik csökkenő százaléktételekkel a többi ágak.

A klaszterelemzés második lépésében történik meg a klaszterek *kialakítása*, vagyis a 16 felsorolt klaszter kiépítése a mintegy 350–400 gyártási ágból, klaszterenként az említett négy „mélységi szegmens” figyelembevételével.

A klaszterelemzés harmadik lépéseként határozza meg Porter, hogy az egyes klasztereken belül, illetve az ezeket alkotó négy szegmensben melyek a kiugró, a jó, a közepes és a mérsékelt komparatív előnnyel rendelkező gyártási (termelési) ágak. A kiugró, jó, közepes és mérsékelt sávokat az dönti el, hogy mekkora az egyes gyártási ágak versenypiaci exportjának aránya összes outputjukhoz képest. Nyilvánvaló, hogy a kiugró (és esetleg a jó) komparatív előnnyel rendelkező gyártási ágak azok, amelyek — az adekvát mélységi szegmensek felzárkózása után — a leghatékonyabb kitörési pontok lehetnek a nemzetgazdaság világpiacon versenyképességének növelésére.

Végül megjegyezzük: a klaszterelemzés harmadik lépésének elvégzése után Porter tipográfiailag is jelzi a gyártási ágak komparatív előnyének mértékét, s így teszi igen áttekinthetővé a gazdaság- és iparpolitika döntéshozói számára a módszer eredményének, mint tájékozási pontnak a figyelembevételét.

•

A klaszterelemzést Porter *fejlődésemélettel* egészíti ki, amelynek alkalmazása az elemzés harmadik, befejező fázisa. A fejlődésemélet arra épül, hogy a „diamond”-ba foglalt négy tényezőcsoport és két kiegészítő tényező a különböző fejlődési szakaszokban különböző hajtóerőként hat egy gazdaság nemzetközi versenyképességére, komparatív előnyeinek alakulására. Porter négy ilyen fejlődési szakaszt különböztet meg:

1. A *hagyományos termelési tényezők* hajtóerejére bekövetkező fejlődés. Napjainkban ez általában importkiváltó gazdasági stratégiával párosul a hajtóerőt adó tényezők esetében, de számottevő technológia-importra is rászorul. Mindehhez kapcsolódik a gazdaság ágazati szerkezetének egyes elemeit erősen preferáló központi gazdaságirányítás. (Porter országtanulmányai közül ez Szingapur esete.)

2. A *beruházás* mint hajtóerő akkor jelenik meg, ha a nemzetgazdaságot agresszív hazai beruházási törekvések jellemzik. Ennek eredményeként beáramlik külföldről a fejlett technika, és létrejön a modern infrastruktúra. Kialakul a jelentős hazai verseny, számottevően nő mind mértékében, mind minőségében a hazai kereslet. Erre az alpra épül az erőteljesen felfutó export, amelyik főként szabványosított tömegtermékekkel jelenik meg a külföldi piacokon. Mindezt támogatja a jelentős mértékű, de főként közvetett (pénzügyi) eszközökkel „rásegítő” kormányzati gazdaságpolitika. (Porter országtanulmányai között ez Dél-Korea esete.)

3. Az *innováció*, mint hajtóerő akkor alakul ki, ha a „diamond” mind a négy tényezőcsoportja aktív a gyártási ágak széles körében, s így a klasztereken belül és azok között egymást erősítő folyamatok jönnek létre. Ebben a fejlődéstípusban általában csökken a kormányzati befolyás szerepe. (Porter országtanulmányai közül ide tartozik Japán és Olaszország, csökkenő mértékben Svédország, Dánia és az Egyesült Államok.)

4. A *jólét* mint hajtóerő már a hanyatlás kezdete. Ekkor csökken a beruházási hajlandóság és az innovációs készség: a vállalatok és vállalkozók gyors nyereségre törekednek (például vállalatok felvásárlásával, vállalati egyesülésekkel), s a műszaki fejlődés innovációi másodlagossá válnak. A csökkenő nemzetközi versenyképesség miatt a klaszterek — integrálódás helyett — egyre inkább szétesnek. (Porter országtanulmányaiban ebbe a csoportba sorolja be Angliát.)

•

Porter bemutatott módszere — a továbbfejlesztésére vonatkozó lehetőségek és feladatok ellenére — hasznos támpontokat adhat a magyar gazdaság- és iparpolitika döntéshozói számára is. Kétségtelen, hogy a módszer hazai alkalmazása során *több új nehézséget* is figyelembe kell venni. A hazai statisztikák nem azonos bontásban tartalmazzák a termékek és szolgáltatások teljes output-értékét, illetve relációs külkereskedelmi árbevételének értékét. A hazai árrendszerben és számvitelben végül is bizonytalan a ráfordítások, vagyis a költségek és az árak valós tartalma. A hazai gazdasági szerkezet még ma is magán viseli a voluntarista fejlesztések nem egy következményét, ezért a statisztikai adatok nem mindenben tükrözik a piaci értékítéletet a versenypiacok viszonylatában sem. Az elmúlt évek versenypiaci eredményei nem egyszer olyan közvetlen vagy közvetett állami támogatásokat is tartalmaztak, amelyek torzító hatását igen nehéz kiszűrni. Torzító hatású volt a világpiacon olcsóbban beszerzett alapanyagok és energiahordozók beépülése a versenypiaci értékesítésbe. Végül számításba kell venni a versenyképes magyar export adminisztratív külpiaci korlátozásának hatását is az elért exporteredményekre.

Mindebből következik, hogy Porter új módszere csak igen körültekintően alkalmazható a hazai viszonyok között: az új módszert egyértelműen piacgazdasági feltételekre alakították ki. Ennek ellenére a jövőben valószínűleg mindinkább alkalmazni kell majd mint *egyik új támpontrendszer*t a magyar gazdaságban is, az egyre sürgetőbb szerkezetátalakítás megalapozására.

Hoványi Gábor

A felnőttképzés növekvő szerepe a fejlett ipari országokban*

Az emberi erőforrás-gazdálkodás szerves része a vállalati képzési és továbbképzési rendszer, az emberi erőforrásfejlesztés. A vállalat vezetése egyre nagyobb figyelmet fordít erre, egyrészt azért, mert a képzés az általános vállalati stratégia szerves részévé vált, másrészt azért, mert igen sokba kerül.

A fejlett országokban állami oktatási programokkal gondoskodnak arról, hogy a vállalatoknak kellő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésére. Ugyanakkor lehetetlen 10 vagy 20 évre előre pontosan megjósolni azokat a készségeket és képességeket, amelyekre majd szükség lesz. 20 évvel ezelőtt a negyedét sem ismerték a ma megkövetelt képességeknek, a munkakörök jó része pedig lényegesen megváltozott. Ez a trend folytatódni fog, a szakképzettséget a technikai fejlődés felgyorsulása következtében mindig aktualizálni kell.

A versenyben ma az a győztes, aki jobb minőségű terméket tud gyártani. A jobb minőség a munkás szaktudásán és motivációján is múlik. Ezért a munkáltatók alkalmazottaikat nem csupán technikai közreműködőknek tekintik, hanem olyan team tagjainak, akik minden képességüket latba vetik a vállalat sikeréért.

A vállalatok munkaerőigénye nem fejezhető ki csupán mennyiségi kategóriákban. Természetesen kell egy alapképzés, de egy szakma vagy mesterség ma már nem egy életre szól. A „tradicionális” képzésen túl ma az alapképzés magába foglalja a matematikát, a computer-ismereteket, közgazdasági ismereteket, s ezekre lehet azután építeni a vállalati tevékenységet.

A vállalatok a munkahelyi képzésbe, továbbképzésbe külső oktatási intézményeket is bevonnak. Elsősorban a nagyvállalatok és a „high-tech” vállalatok vállalják az önerős képzést, de a szakképzettségi szint emelkedésével egyre kevesebb vállalat támaszkodik csupán belső erőkre. Számos országban a végzős gimnazistákat rendszeresen megismertetik a vállalatok gazdasági életével. Az utolsó két tanévben 6–8 hétig az iskola, a „munkáltató” és a programért felelős intézmény együtt

* A cikk a New Technology, Work and Employment; az International Labour Review; a Personnel és a Fortschrittliche Betriebsführung und Industrielle Organisation 1988–1990. évi számainak felhasználásával készült.

szervez vállalati gyakorlatot. Párhuzamosan a tanárok is részt vesznek ugyanannál a vállalatnál képzésen, így „első kézből” tudnak magyarázni a tanulóknak.

A másik módszer, hogy a vállalati vezetők is oktatnak a központi továbbképző központokban. Annak sincs akadálya, hogy a vállalatok felállítsanak egyedül vagy közösen specializált képzési központokat, vagyis a vállalatok nem passzívak a képzésben. Ők a legfőbb „fogyasztói” a képzési programoknak. A cél az, hogy a vállalatok a képzési rendszer integráns részévé váljanak.

Sok cégnek azonban nincs elég pénze, hogy saját képzési programot dolgozzon ki. Ezért szinte minden ország létrehozta a továbbképzési központok hálózatát. Ennek célja, hogy a) segítsen a kis- és középvállalatoknak a képzési programok kifejlesztésében és alkalmazásában; b) a vállalatok kérésére szervezzen képzési programokat a vállalatok, a költségvetés vagy magánszemélyek költségére. Ez a hálózat regionális, több ágazatot átfogó, vagy egy-egy szakma szintjén is igénybe vehető.

Az alkalmazottak egyénileg is csatlakozhatnak bármilyen képzési programhoz és ezt is fizetheti a munkáltató. Ennek a célja nem csupán szakmai továbbképzés lehet, felkészíthet egy új foglalkozásra, de kielégítheti a kulturális, társadalmi igényeket is, de ehhez a munkáltatónak előzetesen hozzá kell járulni.

A továbbképzés fontosságát alátámasztja, hogy a szakképzettség színvonala és az alkalmazott technológia, annak biztonságos kezelése között jelentős a kölcsönhatás. Ma azé az előny, aki az új technológiákat gyorsan, szinte azonnal üzembe tudja állítani. Ha a munkások, műszakiak előképzettsége széles körű és általános, gyorsabb lesz az átállás, nagyobb a rugalmasság, a szakmai mibilitás, az áthelyezés könnyebben megoldható.

A vállalatoknál gyakori hiba, hogy a beruházási döntéseknél nem veszik figyelembe a személyzetpolitikai és oktatási hatásokat. Helyes, ha még a tervezett beruházás előtt számolnak annak személyi és kvalifikációs igényével, így a képzési folyamatot meg tudják szervezni. Ezzel enyhíteni lehet azt a sokkot, hogy a műszaki beruházások nem egy fokozatos alkalmazkodási folyamat során jönnek létre, hanem technológiai ugrásokként éljük át őket. Az időben történő felkészülés elősegíti az új technika hatékony alkalmazását, nem keletkezik „kvalifikáltság-deficit”.

Mindez nem könnyű feladat. Meg kell fogalmazni a szakképzettségi követelményeket, (a dolgozóktól nem eleget követelni épp olyan káros lehet, mint túl sokat követelni), ki kell választani a megfelelő dolgozókat, meg kell nyerni őket a továbbképzésre, be kell látnia az üzemvezetésnek, hogy ezeket a dolgozókat idejében ki kell vonni a termelésből.

A továbbképzési készség a képzettség szintjével növekszik. Komoly gond, hogy az oktatásban gyakorlatilag mindig ugyanazok vesznek részt, a vezetők, a magas kvalifikáltságú mérnökök, a szakmunkások, a karbantartók — tehát az „elit” rétegek. Igaz ugyan, hogy talán éppen ez az a réteg, amely egy vállalat sorsát döntően befolyásolja, de biztos, hogy a „tömegben” is rejtőzködik olyan tehetség, amely hasznára válhatna a vállalatnak. A vállalatok által kezdeményezett és szervezett

képzési formák nem elgendők aktivizálásukra. Ezért sok vállalatnál, képzési intézménynél olyan „tetszetős” programokat is összeállítanak, amelyek esetleg a privát életben hasznosítható készségeket fejlesztenek — hiszen minden visszahat a munkára. Pl. a fotó, a kerámia, a főzőtanfolyamok ugyanolyan fontosak lehetnek, mint a digitális technika alapismeretei, mert hozzájárulnak az alapvető célhoz: a tanulási képesség megtartásához vagy fejlesztéséhez. A lényeg a folyamatos „agytréning”, mert így rugalmasabban kezelik majd a problémákat. Ebben az összefüggésben a tananyag alárendelt jelentőségű.

A személyzet fejlesztése, mint emberi erőforrás-beruházás, némileg más megközelítésű a skandináv — főleg a svéd — vállalati gyakorlatban. Ezekben a vállalatokban „emberközpontúbb” a továbbképzés, jobban figyelembe veszik a dolgozók képességeit, elvárásait, nagy hangsúlyt helyeznek a dolgozók megelégedettségére, az önfejlesztésre. Mivel a munkaszervezet és a munka tartalma is állandóan változik, lényeges, hogy az alkalmazottakat felkészítsék az ebből következő feladatokkal való megbirkózásra. A személyzet fejlődése a legjobban akkor valósítható meg, ha a megfelelő munkaszervezeti forma kiegészül a hatékony betanítással, ún. munkaértékelő megbeszélésekkel és a szükségleteknek megfelelő képzéssel. Ennek része, hogy mindenki betekintést nyer a vállalati tevékenység egészébe, közérthető formában. Amikor tevékenységváltoztatást terveznek, az átképzés a vezető és beosztott közös megállapodása alapján kerül a tervbe, jó előre.

A kisebb cégek itt is a gyakorlati képzést — betanítást — követik, míg a nagyobb vállalatok, amelyeknek lehetőségük van arra, hogy alkalmazottaikat továbbképezzék, inkább arra összpontosítanak, hogy továbbképezhető új dolgozókat vegyenek fel. Általánosan elfogadott, hogy a gazdaság igényei a képzettség iránt a jövőben gyakran fognak változni, s miután az oktatás, szakképzés rendszere ezt képtelen lesz követni, a felnőttkorban való tanulás szerepe egyre nő.

A gazdaság szükségletei a szakképzés rugalmas rendszerét követelik. Ehhez ma kevésbé a pénz, vagy az intézményi keretek, hanem inkább a munkavállalók készsége, hajlandósága hiányzik. A vállalati továbbképzésben a kis- és középvállalatok általában lemaradtak; aktivitásukat a kormányok különböző módokon ösztöngik. Dánia és Franciaország például a vállalatokat arra kötelezi, hogy járuljanak hozzá a továbbképzéshez; Hollandia a különböző társadalmi partnerek önkéntes együttműködését tartja célszerűnek. A holland szakemberek ugyanakkor veszélyt látnak abban, hogy az állandó kompromisszumra törekvésnek az lesz a következménye, hogy a vállalatok nem találják eléggé rugalmasnak a továbbképzési rendszert és a gazdasági racionalitás szempontjait követve a magánvállalkozásban történő továbbképzés felé fordulnak. Ez ugyanakkor saját rövid távú érdekeik előtérbe kerülése miatt a munkaerőpiac rugalmasságát csökkenti. Meggyőződésük, hogy a vállalaton kívüli és belüli továbbképzésnek a mobilitást kell szolgálnia, s ezt elősegíti, ha a szakképzés széles alapokon történik, s korszerű tudásanyagot biztosít. Céljuk, hogy a vállalatok számára történő képzést általánosabban használhatóvá tegyék oly

módon, hogy a hasonló képzésben érdekelt több vállalat részére intézetek végezzék a továbbképzést.

Az európai rendszerektől eltér a japán gyakorlat. Itt az a szokás, hogy az alkalmazottak egész életükben egyetlen vállalatnál dolgoznak. Ennek több előnye van: motiváltabbak abban, hogy vállalatuk sikeres legyen; a munkáltatók többet költenek átképzésre és különböző képzési programokra, hiszen tudják, hogy a képzési költség nem vész kárba. Cserébe elvárják a vállalaton belüli áthelyezések elfogadását, a maximális rugalmasságot, elvárják, hogy a munkások minden munkát elvégezzenek, amire szükség van. A munkások megértik, hogy a biztos munkahely érdekében mindent meg kell tenniük, ezért maximalizálják erőfeszítéseiket.

A betanítás, továbbképzés Japánban alaposabb, lassúbb. A többi országhoz viszonyítva, nem „hajszolják” a munkást, elsősorban azért, mert ez fokozza a munkabiztonságot, és a termék minőségét.

A fejlett országokban az átképzés költségei általában az állami költségvetést terhelik, de ha egy vállalat aktív dolgozóját küldi átképzésre, akkor a kurzus költségeit természetesen fizeti. Előfordul, hogy valaki a munkanélküliségtől való félelmében új szakmát tanul, bár jelenleg van állása — ilyenkor saját maga fizeti a tanfolyam díját, de azt levonhatja személyi jövedelemadójából.

Az átképzések, továbbképzések hatékonyságvizsgálata a szakirodalomban méltánytalanul elhanyagolt és formális. Az átképzést folytató intézmények általában elvesztik kapcsolataikat régebbi hallgatóikkal, nem tudnak arról; bevált-e az átképzés, sikerült-e új munkát találni, tudták-e hasznosítani a tanultakat. Ezért is érdekes az az osztrák vizsgálat, amely megállapította, hogy a résztvevők több mint fele a tanfolyam után is munkanélküli maradt, (ezek egy része lehet, hogy később még talált munkát, de a kutatók csak a tanfolyam befejezését követő 3–4 hetet vették figyelembe) s a munkátalálónak csupán 47 százaléka helyezkedett el a tanfolyami végzettségnek megfelelő munkakörben.

A vizsgálat végkövetkeztetése — elismerve az adatfelvétel és értékelés korlátozó tényezőit — az volt, hogy az elhelyezkedésnél a képzés leginkább a munkanélküliek csoportjánál tekinthető sikeresnek. Még akkor is, ha a munkanélküli végül is nem az új képzési iránynak megfelelő munkakörbe kerül, nem tagadható a magasabb képzettség jelentősége. A munkáltató ugyanis lehet, hogy az új képzettséget felvételekor nem kívánja hasznosítani, de távlatilag gondolhat erre, s mindenképpen méltányolja az átképzésre való alkalmasságot, ambíciót.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a vállalaton belüli képzés, betanítás, illetve a vállalat alkalmazottainak képzése külső intézményekben arra hivatott, hogy a vállalati belső munkaerőpiac eredményes működését biztosítsa. A vállalatok gyakran alkalmaznak új technológiákat, s ezzel összefüggésben is folyik a továbbképzés. Minél fejlettebb az új technológia és minél jobban eltér a régítől, annál többet költenek a vállalatok a képzésre, hiszen ilyenkor nagyobb a kockázat.

A nagyobb vállalatok — de egyre inkább a korszerű gazdálkodást folytató kisebb vállalatok is — rendelkeznek saját továbbképzési kapacitással. A képzés szorosan kapcsolódik a vállalati élet mindennapjaihoz, s időről időre az alkalmazottak szinte minden rétegét érinti. Ma már szinte lehetetlen elhelyezkedni speciális ismeretek nélkül, amelyek megszerzését a munkaerőpiaci képzés kiépített racionális rendszerrel mellett a vállalati továbbképzés is segíti.

Ványai Judit—Viszt Erzsébet

- Adósság: Tanulmányok adósságunk múltjáról, jelenéről és jövőjéről. SZGTI, Budapest, 1989. 176 old.
- ANTAL László (szerk.): Gazdaságpolitika, gazdasági folyamatok (1987—1989). Magyar Tőzsdealapítvány, Budapest, 1990. 96 old.
- ANTALÓCZY Katalin—BOTOS Katalin: Lesz-e konvertibilis a forint? A klíringtől a konvertibilitásig. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 271 old.
- ÁGH Attila: A századvég gyermekei: Az államszocializmus összeomlása a nyolcvanas években. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 187 old.
- BALASSA Béla: Nemzetközi kereskedelem és gazdasági növekedés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 323 old.
- BÁRSONY Jenő—KROKOS János: Ki legyen a tulajdonos? Amit a tulajdonreformról tudni kell. Ipargazdasági Intézet, Budapest, 1989. 170 old.
- BENEDEK András (szerk.): Modellértékek. OPI, Budapest, 1990. 168 old.
- BENEDEK András (szerk.): Rugalmas oktatási szervezetek. OPI, Budapest, 1989. 163 old.
- BERECZ Frigyes: Tévíton: Harminc hónap három kormányban. Magvető, Budapest, 1990. 429 old.
- BIHARI Mihály: Demokratikus út a szabadsághoz. Gondolat, Budapest, 1990. 220 old.
- BOGDÁN Tibor—SZILÁGYINÉ Farkas Zsuzsa—TÓTH Zoltán: Pártok és választások. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 217 old.
- BOZZAI Rita—FARKAS Zoltán: Hitelválság: Adósságaink története. Morál-Codex, 1990. 326 old.
- CHIKÁN Attila (szerk.): A készletgazdálkodás fejlődése. NKTT, Budapest, 1989. 322 old.

- CSÁKI Csaba—RABÁR Ferenc: Nemzetközi fejlődés — magyar agrárpolitika: Egy mezőgazdasági világmodell tanulságai. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 242 old.
- CSATH Magdolna: Stratégiai vezetés — vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 343 old.
- CSUTOR György (szerk.): A Kék Szalag Bizottság gazdasági programjavaslata: Magyarország a szabadság és a gazdasági átalakulás útján. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 118 old.
- FALUSNÉ Szikra Katalin: A tudás leértékelődése. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 245 old.
- Gazdaságpolitika, gazdasági folyamatok. Magyar Tőzsdealapítvány, Budapest, 1990. 96 old.
- GÁBOR R. István—KŐVÁRI György: Beválthatók-e a bérreform ígéretei? Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990, 147 old.
- GRESKOVITS Béla—BORSZÉKI Zsuzsa—PALÓCZ Éva: Hidak — de hová? Magyarország és a világhiállítás. HVG RT, Budapest, 1990. 167 old.
- GYEKICZKY Tamás (szerk.): Munka, technika, társadalom: Válogatás a nyolcvanas évek nyugatnémet szociológiai írásaiból. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 346 old.
- GYEKICZKY Tamás (szerk.): Munkanélküliség: Megoldások és terápia. Kosuth Könyvkiadó, Budapest, 1990. 194 old.
- HEDDERNICH, K.: Vállalatok pénzügyi és gazdasági elemzése. OMIKK, Budapest, 1990. 99 old.
- HEGEDŰS András: Oknyomozás válságügyben. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 149 old.
- HIERONYMI Ottó: A magyar gazdaság megújulása nyugati szemmel. HVG, Budapest, 1990. 134 old.
- HOFFMANN Istvánné: Modern marketing. Universitas, Budapest, 1990. 296 old.
- HORVÁTH Péter—DOBÁK Miklós: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 227 old.
- INOTAI András: A működőtőke a világgazdaságban. Kossuth—Közügazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1989. 332 old.
- KEREKES György (szerk.): Magyar pénzügyi és tőzsdéi almanach 1990. MTV, Budapest, 1990. 351 old.
- KOPÁNYI Mihály (szerk.): Mikroökonómia. Aula Kiadó, Budapest, 1990. 529 old.

- KORNAI János: A gazdasági vezetés túlzott központosítása: Kritikai elemzés könnyűipari tapasztalatok alapján. 2. kiad. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 211 old.
- KŐRÖSI Gábor—MÁTYÁS László—SZÉKELY István: Gyakorlati ökonometria. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 481 old.
- LEHOCZKYNÉ Kollonay Csilla: Alanyok és viszonyok a vállalaton belül. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 410 old.
- LENDVAI Paul: Magyarország kívülről, avagy a túlélés művészete. Láng, Budapest, 1990. 173 old.
- McCORMACK, Mark: Ha vinni akarod valamire ... Novotrade, Budapest, 1990. 263 old.
- NOVE, Alec: A megvalósítható szocializmus. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 267 old.
- PACSI Zoltán: Tőzsdézzünk! Szövetkezeti Szervezési Iroda, Budapest, 1990. 84 old.
- PONGRÁCZ László: Bérszabályozásaim. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 177 old.
- RÉDEY Péter: Hétköznapi marketing. Intertrade, Budapest, 1990. 147 old.
- SCHEUER Gyula: A Budapesti Értéktőzsde: A magyarországi értékpiaç a két világháború között. Magyar Tőzsdealapítvány, Budapest, 1990. 122 old.
- SCITOVSKY Tibor: Az örömtelen gazdaság: Gazdaságlélektani alapvetések. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 245 old.
- SOLT Katalin—SZIGETI Endre: A magyar szociáldemokraták közgazdasági nézetei (1890—1945). Akadémiai Kiadó, Budapest, 1990. 150 old.
- SÜTŐ Kálmán (szerk.): Minőség, értékelemzés, desing, ergonómia: A közös piaci felkészülés szolgálatában. MTESZ, Budapest, 1990. 245 old.
- SZALAI Erzsébet: Gazdaság és hatalom. Aula Kiadó, Budapest, 1990. 196 old.
- TOMPA Miklós: Vagyon és vállalatértékelés. SALDO, Budapest, 1989. 52 old.
- VARGA György: Vállalkozók Amerikája. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 138 old.
- VOSZKA Éva: Hármastút: Kormányzati felfogások a gazdaságpolitikáról és az irányításról. Pénzügykutató RT., Budapest, 1990. 227 old.
- ZÁRDA Sarolta—VECSENYE János: Kezdd kicsivel, gondold nagyra! Útmutató vállalkozások indításához. SZÁMALK, Budapest, 1990. 148 old.

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója. Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-
kutató Intézet. 1112 Budapest · Budaörsi út 43—45. Tel.: 185-3774 · Megjelenik negyedévenként.
Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz.
alatti hírlapboltjában · Előfizetési díj 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 jelző-
számra · Indexszám: 25.394 · ISSN 0133—6452

9119785 ZANCA PRINT Nyomdaipari Kft. Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné



316.663

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle 1991/2

R. J. Lüders
Privatizáció Chilében

Szabó Márton
Piaci struktúra és verseny a hazai tejtermékpiacon

Lakatos Béla
A magyar vállalatok exporttevékenysége és a Világbank

Kiefer Márta
A külföldi tőke mozgásteret a magyar iparban

Ványai Judit – Viszt Erzsébet
Csődben a híradástechnika?



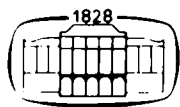
Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet folyóirata

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle

XXII. ÉVFOLYAM

1991. 2. szám



BUDAPEST

Szerkeszti a Szerkesztőbizottság

Főszerkesztő: Török Ádám · Szakmai szerkesztő: Viszt Erzsébet
Olvasószerkesztő: Hajnóczy Árpád · Tervezőszerkesztő: Kempfner Zsófia

E számunk szerzői

R. J. Lüders, a Santiago de Chilei Katolikus Egyetem professzora, a Gazdasági Növekedés Nemzetközi Központjának vezető közgazdásza · **Szabó Márton**, az Agrárgazdasági Kutatóintézet munkatársa · **Lakatos Béla**, a KSH Gazdaságkutató Intézet tudományos tanácsadója · **Kiefer Márta**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Ványai Judit**, az MTA IVKI munkatársa · **Viszt Erzsébet**, az MTA IVKI munkatársa · **Aschner Gábor**, a Textilipari Minőségellenőrző Intézet igazgatója · **Pataki László**, a Textilipari Minőségellenőrző Intézet igazgatóhelyettese · **Karsai Judit**, az MTA IVKI munkatársa · **Papanek Gábor**, a KSH Gazdaságkutató Intézetének igazgatóhelyettese

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója. Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézet. 1112 Budapest · Budaörsi út 43—45. Tel.: 185-3774 · Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában · Előfizetési díj 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 jelzőszámra · Indexszám: 25.394 · ISSN 1215—2463

9120003 **AKKA**PRINT Nyomdaipari Kft. Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

BEVEZETŐ

Az Ipargazdasági Szemle 1991/2. számának legtöbb cikke közvetlenül vagy áttételesen azt a kérdést vizsgálja, hogy a gazdasági rendszer átalakulásának folyamatában miképpen változik meg a makro- és a mikroszféra közötti kapcsolat. A privatizáció például korántsem csupán az érintett vállalatok magánkézbe adását jelenti állami stratégia — vagy csak egy döntéssorozat — alapján, hanem azt is, hogy a folyamaton kívül maradó állami és magáncégek egész piaci környezete számottevően átalakul. A versenypiac kiépülése pedig nem indulhat „nulláról”: a kormánynak figyelembe kell vennie, hogy mindegyik termékcsoport piacán sajátos erő- és versenyviszonyok alakultak ki, amelyeket nem kell feltétlenül szétrombolni, hanem esetenként támaszkodni is lehet rájuk.

A nyolcvanas évek nemzetközi privatizációs szakirodalmában Spanyolország, Portugália, az Egyesült Királyság, Törökország és néhány más állam mellett sikertörténetként tartják számon Chile teljesítményét. Tanulmányunk Rolf Lüders, a Latin-Amerikán túl is széles körben ismert chilei közgazdász tollából vonja meg a chilei privatizációs folyamat mérlegét. A Magyarország számára más okok miatt is fontos dél-amerikai ország tapasztalataival 1991/2. számunk más helyen, egy tanulmányúti beszámolóban is foglalkozik.

Az újabb külföldi közgazdasági szakirodalom gyakori témája az olyan monopolisztikus vagy oligopolisztikus piacok működése, ahol már jelenlévő piaci szereplők magatartását befolyásolja, hogy új szereplők belépésétől tartanak. Szabó Márton tanulmánya egy ilyen helyzet „fél-piacgazdasági” viszonyok közötti alakulását vizsgálja a magyar tejipar példáján.

A magyar iparvállalatok külpiacon teljesítményének a javítását a szűkös tőkeellátottság és a műszaki lemaradás ellenére is nagyban elősegítheti az eddiginél jóval céltudatosabb piac- illetve partnerválasztás.

Lakatos Béla tanulmánya a világbanki tendereken való magyar részvételtől várható (eddig jórészt kihasználatlan) piaci lehetőségeket vizsgálja, Kiefer Márta pedig a vegyes vállalatok hazai alakításának és működésének feltételeiről közöl elemzést.

A hetvenes évek magyar iparában még sokan „zászlóshajónak” tekintették a híradástechnikai alágazatot, és ez a megítélés csak a nyolcvanas évtized végére került ki teljesen a köztudatból. 1991-ben viszont már szinte végveszélyben van a magyar híradástechnikai ipar. A Ványai—Viszt tanulmány szerzői azt a kérdést teszik fel maguknak és az olvasónak: mennyire segítheti elő az ágazat válságának megoldását az exportpiaci váltás, és milyenek ennek az esélyei?

Különösen vállalati vezetők érdeklődését keltheti fel az Aschner—Pataki szerzőpáros cikke, amely arra figyelmeztet, hogy a vállalati minőségirányítási rendszerekkel szemben szaporodnak a kihívások. Ezek közé tartozik például a gyorsan erősödő importverseny, a környezetvédelmi szabályok biztosra vehető szigorodása, valamint a korszerű minőségirányítási rendszerek gyorsan bővülő kínálata az ezen a piacon is megjelenő független tanácsadói szervezetek jóvoltából.

Török Á. I.
főszerkesztő

TARTALOM

GAZDASÁGPOLITIKA

- R. J. Lüders: Privatizáció Chilében 9
- Szabó Márton: Piaci struktúra és verseny a hazai tejtermékpiacon 20

KÜLGAZDASÁG

- Lakatos Béla: A magyar vállalatok exporttevékenysége és a Világbank 34
- Kiefer Márta: A külföldi tőke mozgásteret a magyar iparban 48

VÁLLALATGAZDASÁG

- Ványai Judit-Viszt Erzsábet: Csődben a híradástechnika? 61
- Aschner Gábor-Pataki László: A minőségügy fejlődésének várható irányai 73

Gazdaságpolitika

- Értéksökkentő vállalatok Kelet-Európában 85
- Az innováció mint a gazdasági fejlődés motorja 87

Külgazdaság

- Párhuzamok a chilei és a magyar gazdaság átalakulásában? 93
- Piaci reformok a szocialista társadalmakban: Kína és Magyarország összehasonlítása (könyvismertetés) 98

Vállalatgazdaság

- A hatékonyságvizsgálatok hazai sajátosságai (könyvismertetés) 104

- Új könyvek 107

- Tudományos fokozatok 110

CONTENTS

ECONOMIC POLICY

R. J. Lüders: Privatisation in Chile	9
Márton Szabó: Market structure and competition on the domestic market for dairy products	20

FOREIGN ECONOMY

Béla Lakatos: Export activities of Hungarian firms and the World Bank	34
Márta Kiefer: Opportunities for foreign capital in Hungarian industry	48

INDUSTRIAL ECONOMICS

Judit Ványai-Erzsébet Viszt: Is the Hungarian telecommunication industry bankrupt?	61
Gábor Aschner-László Pataki: The main directions in the development of quality management	73

Economic policy

Decreasing value firms in Eastern Europe	85
Innovation as the engine of economic growth	87

Foreign economy

Parallels in the transformation of Chilean and Hungarian economy?	93
Market reforms in socialist economies: a comparison between China and Hungary (Book review)	98

Industrial economics

Analysing efficiency in Hungary (Book review)	104
---	-----

New Books	107
-----------	-----

Academic degrees	110
------------------	-----

SUMMARY OF THE ARTICLES

R. J. Lüders

Privatisation in Chile

The article relates how privatisation came about in Chile amidst rapid and thoroughgoing structural changes and how Chile turned from an unstable, protectionist economy into a stable, open one.

Márton Szabó

Market structure and competition on the domestic market for dairy products

In the eighties the market structure was a decisive factor in shaping the behaviour of milk processing firms and thereby their efficiency as well. The author stresses the importance of organisational decentralisation which may have an important role in the improvement of market structure.

Béla Lakatos

Export activity of Hungarian firms and the World Bank

The article deals with experiences of Hungarian firms with World Bank tenders and possibilities for improving its efficiency.

Márta Kiefer

Opportunities for foreign capital in Hungarian industry

Despite the accelerating growth in the numbers of joint venture there are signs that there are still longstanding barriers to the activity of foreign capital in Hungarian economy and first of all in the industry. The article presents an analysis of the conditions for the establishment and day-to-day management of joint ventures in Hungary.

Judit Ványai–Erzsébet Viszt

Is Hungarian telecommunication industry bankrupt?

The main cause of the crisis in Hungarian telecommunication industry is the collapse of the Soviet market. The authors ask whether a switch between export markets would be able to save the industry.

Gábor Aschner–László Pataki

The main direction in the development of quality management

According to worldwide opinion low or medium product quality is in itself a barrier to sales on choosier markets. The article is meant to send some warning signals that challenges to firm-level quality management systems will multiply in the future.

R. J. Lüders

Privatizáció Chilében

EGY FEJLŐDŐ ORSZÁG NAGYARÁNYÚ PRIVATIZÁCIÓS PROGRAMJÁNAK TANULSÁGAI*

A chilei kormány 1974 és 1990 között mintegy 500 állami irányítás alatt álló vállalatot — köztük néhány kivétellel az ország valamilyen nagyvállalatát — privatizálta. A nyolcvanas évek elején a privatizáció első hullámának (1974—78) akcióit jórészt visszafordították, s ez lehetőséget teremtett arra, hogy a második hullámban (1985—90) a privatizáció új módszereit alkalmazzák. Ez a gazdag, szinte egyedülálló privatizációs tapasztalat fontos gazdaságpolitikai következtetésekre nyújt lehetőséget.

A privatizáció többnyire egy olyan időszakban ment végbe, amikor gyors és mélyreható strukturális átalakulások történtek a gazdaságban. Chile instabil, állami beavatkozásokkal terhelt, protekcionista gazdaságából stabil, nyílt piacgazdaság lett. A privatizáció, bár közvetlenül ideológiai okokkal magyarázták, gazdasági szempontból szerves része volt a stabilizációnak és a reformtörekvéseknek.

A korábbi tapasztalatok és a privatizáció módosult céljainak hatásaként a kormány változtatott módszerein. 1975—78-ban a cél középtávon a maximális állami bevétel elérése volt és a privatizáció fő módszerei az árverés és a beruházóknak nyújtott hitelek voltak. Az 1985-tel kezdődő pénzügyi válság után a legfontosabb célkitűzés a tulajdon „terítése” lett (és ezen a korláton belül törekedtek csak a bevételek maximalizálására), ezért a kormány részvényeket ajánlott fel kedvezményes áron a munkásoknak; kedvező fizetési konstrukcióban az adófizetőknek és vonzó alternatívaként a nyugdíjasoknak. Speciális esetekben a kormány egyéb módszereket is alkalmazott, így tőkelikvidálást, közvetlen értékesítést, „periférikus privatizálást”, lízinget, vállalatvezetéssel kötött szerződéseket stb.

Az 1. tábla az állami szektor alakulását mutatja be az 1965—89-es időszakban a vállalatok számával, a foglalkoztatással és a hozzáadott értékkel mérve.

* A tanulmány megjelenik a Contemporary Policy Issues c. folyóirat 1991. októberi számában. Western Economic Association International, Huntington Beach, California. Jelen változat a szerző rövidítései-vel készült.

1. táblázat
Az állami szektor alakulása

	1965	1970	1973	1980	1989
Vállalatok száma	n. a.	64	498	43	27
Hozzáadott érték (az összes százalékában)	14,2	n. a.	39,0	24,1	15,9
Foglalkoztatottak száma (az összes foglalkoztatott százalékában)	n. a.	4,8	5,6	3,2	1,0

Forrás: Hachette—Lüders (1991)

A tőkekivonásból a költségvetésnek 2,5 milliárd dollár bevétele (a GDP kb. 15 százaléka) származott, és bár az állami tulajdonban lévő, illetve állami irányítás alatt álló vállalatok száma 500-ról 27-re csökkent (és ezek között is csak néhány a jelentős), a megmaradt állami vállalatok részvényeinek értéke még mindig 4 és 5 milliárd dollár között mozog. A megmaradt részvények többsége egyetlen vállalat, a nagy rézbányatársaság, a CODELCO kezében van. Ennek súlyát jól jellemzi, hogy az állami szektorban megtermelt hozzáadott érték — amit 1965-ben a GDP 14 százalékára becsültek — 1990-ben miután a nagy állami vállalatok túlnyomó többségének privatizációja már lezajlott, még mindig a GDP 15%-a körül mozgott. A privatizáció tehát (a rézszektor kivételével) „visszacsinálta” az Allende-kormány államosításait, de ezzel is csupán a nagy rézbányák államosítását tudta ellensúlyozni. Ugyanakkor — és ez igen fontos — a privatizáció a rézbányászat kivételével a gazdaság valamennyi ágazatában és alágazatában csökkentette, vagy teljesen meg is szüntette az állami tulajdont. A liberalizációt segítő drasztikus lépések mellett ez magyarázza a chilei gazdaság jellegének alapvető megváltozását a hatvanas évek óta eltelt időszakban.

A PRIVATIZÁCIÓ SZAKASZAI — MÓDSZEREK ÉS EREDMÉNYEK

1974 és a kilencvenes évek eleje között az állami irányítás alatt álló chilei vállalatok privatizálása két hullámban zajlott. Az első hullámra — melynek két elkülönülő szakasza volt — a hetvenes években került sor. Először az Allende kormány által 1974-ben elkobzott 240 kereskedelmi és ipari vállalat visszajuttatása jogos tulajdonosának; másodsor a visszerthes, az adósságcserén alapuló kivonulás. Ez utóbbi 232 állami vállalatot érintett.

A privatizáció második hulláma 1982-ben indult, ebben szintén két szakaszt lehet megkülönböztetni: 1984–85-ben zajlott a „különleges szektor” vállalatainak privatizálása. Ezek többségét egyszer már privatizálták, a vállalat irányítása azonban a nyolcvanas évek elejének banki intervenciói következtében ismét az állam kezébe került. A második szakasz a mintegy 30 „hagyományos” nagyvállalat privatizálását jelentette.

2. táblázat
A két privatizációs hullám, 1974–1990

Első hullám

első szakasz: 1974	240	ingyenes visszaadás
második szakasz: 1975–78	232	adóssággal terhelt átruházás

Második hullám

első szakasz: 1984–86	50	visszterhes átruházás
második szakasz: 1985–90	30	állami vállalatok széles körben való értékesítése

AZ ADÓSSÁGTEHERREL JÁRÓ PRIVATIZÁLÁS (ELSŐ HULLÁM)

A kormány a tőkekivonásnak számos módszerét alkalmazta, igazodva a privatizáció adott szakaszának konkrét céljához. Az első szakaszban a vállalatot ingyen adták vissza. E vállalatok többsége az állami beavatkozás időszakában egész forgótőkéjét elvesztette, az állótőke pedig rossz állapotban volt. Az új tulajdonosoknak, ha vissza akarták kapni vállalatukat, vállalniuk kellett, hogy emiatt nem fogják perelni az államot, továbbá azt is, hogy a foglalkoztatást legalábbis fenntartják. A vállalati adósságok visszafizetésére ugyanakkor az új tulajdonosok kedvezményes kondíciókat kaptak.

A második szakasz fő gazdasági célkitűzése a költségvetés maximális középtávú bevétele volt. Minthogy néhány vállalat üzleti értéke kisebb volt, mint eszközeik becsült nettó piaci értéke, ezeket fel kellett számolni. Az e szakaszban privatizált vállalatok többségét árverésen értékesítették, a többi — ezek többnyire kisvállalatok voltak — közvetlenül. Az állam általában a két legtöbbet kínálóval tárgyalt az árról. A kormány egy csomagban kínálta eladásra a részesedését, arra számítva, hogy ily módon magasabb részvényárat tud elérni.

A gyakorlat azt mutatja, hogy holding vállalatok a tulajdonukban lévő társaságok révén pénzintézetekben is legálisan többségi tulajdonra tettek — és tettek is — szert. Olyan iparszerkezet alakult ki, melyben néhány nagy, erősen eladósodott konglomerátum irányítása alá a legkülönbözőbb szektorok, köztük a pénzügyi szektor vállalatai tartoznak. Abban az időben a konglomerátumokat a gazdasági

szabadsághoz és a chilei gazdaságnak a nemzetközi áru- és pénzpiacokba való beilleszkedéséhez elkerülhetetlen és kívánatos feltételnek tekintették. Azonban a későbbi elemzésekből kiderült, hogy létük csak súlyosbította a nyolcvanas évek elejének pénzügyi válságát.

A „KÜLÖNLEGES SZEKTOR” PRIVATIZÁLÁSA (MÁSODIK HULLÁM, ELSŐ SZAKASZ)

A privatizáció második hullámában választott módszerek már az új célokat tükrözték. A jövedelem maximalizálása már nem volt kiemelt cél, ezzel szemben a tulajdon minél szélesebb terítésére törekedtek. A kormány továbbá — miután rájött, hogy fennáll a privatizáció visszafordulásának a veszélye — ennek megakadályozása érdekében hajlandó volt bizonyos költséget átvállalni.

E második hullámban több privatizációs technikát alkalmaztak, gyakran egyetlen vállalat privatizálásánál is. Az első szakaszban a „különleges szektor” „termelő” vállalatait (ipari, kereskedelmi, bánya stb.) bocsátották árverésre. Mint korábban, most is egyben kínálták megvételre az ellenőrző részvénycsomagot, de az első hullám adósságátvállalásos szakaszával ellentétben most hitelt nem nyújtottak, a licitálónak igazolniuk kellett fizetőképességüket. Mivel a hazai beruházók tőkehiányban szenvedtek és a külföldi beruházók mutattak némi érdeklődést az ország iránt, néhány nagy privatizált vállalatot hazai és külföldi beruházók közösen vásároltak meg. Az egyik jellemző példája ennek a COPEC ipari és kereskedelmi konglomerátum, melynek jelentős érdekeltségei vannak a benzinkút-hálózatban és a fafeldolgozásban. Ezt előbb egy nagy chilei konszern (Angelini) vette meg, de részesedésének 50 százalékát rögtön továbbadta az új-zélandi Carter-Holtznak. Egy másik példa a CCU-é, mely sörgyártó monopólium és jelentős az üdítőital-gyártása is. Közösen vásárolta meg egy helyi konglomerátum (Luksic) és az egyik legnagyobb német sörgyár. Más példák is vannak. A kormány üdvözölte a külföldi beruházásokat, amelyeket talán még vonzóbbá tett azzal, hogy a beruházóktól fizetségként Chile külföldi adósságokmányait is elfogadta, mely okmányok egyébként névértékük 60 százalékáért voltak megvásárolhatók. Ily módon a külföldi beruházók bevonásával el lehetett kerülni az első privatizációs hullám problémáját, a magánvállalatok túlzott eladósodását.

A „különleges szektor” nagy pénzügyi intézeteinek újraprivatizálásához a „népi kapitalizmus” módszerét választották. Ezt a módszert alkalmazták mindenképp az ország két legnagyobb kereskedelmi bankjának (a Banco de Chilének és a Banco de Santiagónak), valamint a legnagyobb magánkézben lévő társadalombiztosítási intézeteknek (Provida és Santa Maria) az esetében. Néhány egyéb bankot közvetlenül adtak el érdekcsoportoknak: egyet a közép-nagy bányáknak, egy másikat az ország északi részéből származó üzletemberek csoportjának, egy harmadikat a zsidó közösség tagjainak stb. Minden esetben ellenőrizték, hogy a tulajdon viszonylag nagyszámú tulajdonoshoz kerüljön.

A népi kapitalizmus jelszavát követve a kormány a nagyközönségnek ajánlotta fel a Banco de Chile és a Banco de Santiago új részvényeit automatikus, kamatmentes hosszú távú hitelkonstrukcióban, illetve rendkívül kedvező beruházási adókedvezménnyel. A jövedelemadó fizetők a várható osztalékot is számításba véve lényegében ingyen jutottak a részvényekhez. Az egy személy által vásárolható részvények számát azonban korlátozták. A kedvezményes vásárlási feltételek, illetve az 5000 dolláros fejenkénti beruházási kvóta mind azt a célt szolgálták, hogy a tulajdont a lehető leghatékonyabb körben terítsék.

A HAGYOMÁNYOS ÁLLAMI VÁLLALATOK PRIVATIZÁLÁSA (MÁSODIK HULLÁM, MÁSODIK SZAKASZ)

A chilei privatizáció második hullámának második szakaszában a törvény által létesített, illetve államosított állami vállalatok privatizálására került sor. Ezeket a privatizálásokat a politika nem erőltette. A kormány az e csoportba tartozó vállalatoknál párhuzamosan különböző módszereket alkalmazott: részvényfelajánlás a munkásoknak, nyugdíjalapoknak és más beruházóknak, a részvények lehető leghatékonyabb terítése, a fokozatos kivonulás. Általában a kormány először elrendelte az állami vállalat társasággá alakítását. A társaság részvényeit a tőzsdén kellett forgalmazni, könyvelését pedig az Állami Értékpapír Felügyelet (Superintendencia de Valores y Seguros) ellenőrizte. Ezután bejelentették a részvények 30 százalékaának privatizálását. Az értékesítés után az állam újabb 19%-nyi privatizálást jelentett be. A társaság így még mindig többségi állami tulajdonban maradt. Egy további 2% privatizálásával lezárult a többségi magántulajdonba adás folyamata. Ezt követően ment végbe a maradék — sokszor a teljes 100% — privatizálása, általában igen gyorsan. Ebben az utolsó fázisban alkalmazott módszerek a „munkáskapitalizmus”, az „intézményi kapitalizmus”, valamint a „hagyományos kapitalizmus”.

A „munkáskapitalizmus” kifejezés azt jelenti, hogy a privatizálandó vállalat részvényeit közvetlenül a munkásoknak, vagy bizonyos esetekben — mint pl. az ENDESA, az ország legnagyobb villamos erőműve esetében — általában közalkalmazottaknak értékesítik. Néhány kivételt leszámítva általában a privatizálandó vállalatok részvényeinek 5–10 százalékát szerzik meg a munkások. Hogy a részvényt meg tudják vásárolni, a munkások általában előleget kapnak a végkielégítésükre, s hogy az ügylet vonzóbb legyen, a részvényeket olcsóbban, továbbá nyugdíjazás esetén visszavásárlást garantálva kínálták. Ez utóbbi megállapodást úgy fogalmazták meg, hogy amennyiben e rendszer keretében vásárolt részvény értéke alacsonyabb a végkielégítéskor, mint a végkielégítés összegéből a részvényvásárlásra fordított hányad, akkor a vállalat a részvényt az eredeti értékben visszavásárolja. Vagyis a munkásoknak piaci ár alatt kínáltak részvényt, olyan konstrukcióban, hogy semmi készpénzt nem kellett fizetniük és semmi kockázatot nem vállaltak. Ha viszont a részvény jó beruházásnak bizonyult, úgy jelentős összeget nyerhettek. Ennek a bőkezű ajánlatnak a célja természetesen az volt, hogy a mun-

kások támogatását megnyerjék a privatizációhoz, de a rendszer egyben a részvénytulajdon kiterjesztéséhez is hozzájárult. Egyes vállalatoknál a munkások annyira lelkesedtek ezekért a beruházásokért, hogy hitelt is felvettek a részesedésük növelésére, sőt volt, hogy a vállalat többségi részvényes csoportjává váltak.

Az „intézményi kapitalizmus” azt jelentette, hogy az állami vállalatok részvényeit intézményi beruházóknak, ezen belül magán részvényalapoknak adták el. Ennek a megoldásnak a céljából, valamint a részvénytulajdon kiterjesztésére és a tőkepiac fejlesztésére gyakorolt pozitív hatásáról már volt szó az előbbieken. Meg kell említeni, hogy a kormány csak óvatosan engedélyezte a nyugdíjalapok részvényvásárlásait, még akkor is, ha azok állami vállalatok részvényei voltak. Bizottságot állítottak fel, amely ezeknek és a hasonló beruházásoknak a kockázatát meglehetősen konzervatív, kötelező irányelvek szerint vizsgálta. A nyugdíjalapokat kötelezték arra, hogy a beruházási portfóliójuk kockázatát a megfelelő keretek között tartsák. A részvényberuházás (ez lényegében a privatizált állami vállalatok részvényeit jelenti) a nyugdíjalapok összes beruházásainak nem éri el az 5 százalékát és ez a privatizált állami vállalatok összes részvénytőkéjének a 25%-át jelenti.

A „tradicionális kapitalizmus” a visszerthes tulajdonátruházás egyéb formáit jelöli, zömmel állami vállalatok kisebb és közepes részvénycsomagjainak tőzsdei árverését. Lényeges kivétel a legnagyobb hazai telefonvállalat, a Santiago és az ország középső vidékét kiszolgáló CCT ellenőrző pakettjének eladása. Ebben az esetben a vállalat részvényeinek majdnem 51 százalékát kínálták nemzetközi tender keretében, azzal a megkötéssel, hogy a vevőnek 200 millió dollárt be kell fektetnie egy hálózatbővítési programba. Fizetségül elfogadták Chile külföldi adósságleveleinek egy részét. A tendert egy ausztrál beruházó, a Bond nyerte. A Bond most a vállalat adósságainak csökkentésére irányuló program keretében az általa megvásárolt részvényeket a spanyol telefontársaságnak adja el.

A PRIVATIZÁCIÓ HATÁSAINAK ÉRTÉKELÉSE

A katonai kormány 1990 elejére, amikor helyét polgári kormány vette át, már elérte eredeti célját, hogy az 1973 végén állami tulajdonban, vagy állami irányításban lévő 500 valahány vállalatot néhány kivételt leszámítva magánkézbe adja. Sőt azt lehet mondani, hogy az eredeti célt még túl is teljesítette, hiszen a speciális törvényekkel létesített, főleg a közszolgáltatásokban, illetve az infrastruktúrában tevékenykedő állami vállalat privatizálásáról eredetileg nem is volt szó. Ami ennél is fontosabb, a törvénnyel létesített állami vállalatokra is kiterjedő privatizációt a lakosság elfogadta.

Ez a kedvező fogadtatás nagyrészt annak tulajdonítható, hogy a magántulajdonba adott vállalatok társadalmi hatékonyságát a versenykörnyezet, illetve a rájuk érvényes szabályozás növelte, valamint annak, hogy a privatizációt a részvénytulajdon széles terítésével hajtották végre. Ami ez utóbbit illeti, 1988 december végén a munkások az igazgatótanácsi helyek több mint 50 százalékát tartották közvetlen el-

lenőrzésük alatt a nagy cukorrépa-feldolgozóban, az IANSA-ban több mint 40 százalékát a nagy hengerműben, a CAP-ban, a SOQUIMICH-ben — a chilei nitrát monopóliumban, valamint a Laboratorio Chilében (gyógyszergyár). Ha hozzászámítjuk a nyugdíjalapok által kinevezett igazgatókat is, úgy valamennyi fent említett vállalatban többségi munkásellenőrzést regisztrálhatunk, sőt a lista még bővíthető is az ENDESA-val (nagy villamos erőmű). A legtöbb nagy, volt állami vállalatban a munkások által kinevezett igazgatók az igazgatótanácsban jelentős befolyással rendelkeznek.

Napjainkban az állam tulajdonában, illetve kezelésében kevesebb vállalat van, a még mindig állami vállalatok a hozzáadott értékből hasonlóan részesednek, mint a hatvanas években, vagyis egy olyan időszakban, amikor az emberek az állam vállalkozói tevékenységét túlméretezettnek tartották. E feltűnő tény magyarázata természetesen a CODELCO-ban keresendő, a nagy részvénytársaságban, amit a katonai rezsim stratégiai okokból soha nem akart privatizálni, és ami a hatvanas években külföldi tulajdonban volt. Ha a CODELCO-t nem számítanánk, az állami vállalatok részesedése az összes hozzáadott értékből körülbelül 5 százalék lenne. Döntően a nagy rézbányák hatvanas évek végi, hetvenes évek eleji „chileisítése” majd államosítása következtében a privatizálás első hulláma, mely nem terjedt ki a speciális törvényekkel alapított vagy államosított állami vállalatokra, a GDP-nek az állam vállalkozói tevékenysége keretében létrehozott hányadát nem tudta egyengetni alá szorítani. Márpedig ez egy piacgazdaságban igen magas arány. Ebben az értelemben a privatizálás utolsó szakasza nagymértékben hozzájárult a kormány politikai céljainak eléréséhez.

Becslések szerint a közületi szektor 1989 végéig 2,5 milliárd dollárt profitált az állami vállalatok eladásából. Éves szinten a bevételek 1988-cal bezárólag a GDP 0,1 és a költségvetési bevételek 0,3 százaléka, illetve a GDP 3,3 és a költségvetési bevételek 10,6 százaléka között ingadoztak. Bár egy átlagos évben ez viszonylag kis bevételt jelent, egyes időszakokban jelentősen hozzájárult az inflációs nyomás enyhítéséhez. Talán pontosabb úgy fogalmazni, hogy a költségvetési fegyelem adott keretei között a privatizálás lehetővé tette olyan kiadási programok megvalósítását, amit különben el kellett volna halasztani. A mintegy 500, esetenként nagy közszolgáltató és infrastrukturális vállalatból való kivonulással az állam vállalatokba fektetett nettó vagyona az 1973-as érték 40 százalékával csökkent. A réz és az olaj kivételével valamennyi ágazatban megszűnt az állami érdekelttség.

A CHILEI PRIVATIZÁLÁS TANULSÁGAI

Az 1974–90-es tömeges chilei privatizálás gazdag tapasztalatokat hozott. *Először* is a chilei kísérlet rávilágít a privatizációs módszerek helyes megválasztásának fontosságára. A privatizáció módszerei és végrehajtásának minősége döntő hatással van az állami bevételekre, a közületi szektor vagyonára, a magánszektoron belüli vagyonmegoszlásra, a gazdaság ágazati szerkezetére, a tőkepiac fejlődésére és a pénzügyi stabilitásra.

Másodszer: a chilei tapasztalatok azt mutatják, hogy nem célszerű a költségvetési bevételek rövid távú maximalizálására törekedni, inkább hosszabb távon kell gondolkodni. Chile esetében az előbbi taktika nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a privatizációs folyamatok visszajára fordultak az első hullám után, és ez az államnak nagy veszteségeket okozott.

Harmadszer: Chile esete azt is megmutatja, hogy egy gyenge szabályozórendszerrel rendelkező fejlődő országban, ahol a makroökonómiai környezet instabil és nincs mód a tulajdoni koncentráció megakadályozására, az adósságvállalással egybekötött privatizáció erősen megzavarhatja a pénzügyi rendszer stabilitását.

Negyedszer: a munkásoknak csökkentett áron való értékesítéssel nagymértékben növelni lehet a privatizáció politikai támogatottságát. Ez a megoldás csökkenti továbbá a visszaállamosítás veszélyét, amitől a beruházók mindig tartanak, és ezáltal növeli a tulajdonátruházásból származó bevételeket.

Vannak azonban sajátos következmények is, melynek empirikus elemzése már megtörtént. Az elemzések kiterjednek a privatizáció foglalkoztatásra, költségvetési bevételekre, a közületi szektor vagyona, a tulajdon koncentrátságára, valamint a tőkepiac fejlődésére gyakorolt hatásaira. Az alábbiakban e kérdéseket vizsgálom — nem feltétlenül fontosságuknak megfelelő sorrendben. A privatizáció egyéb fontos hatásait, például azokat, melyeket a megtakarításra, a beruházás volumenére vagy a hatékonyságra gyakorol, nem tárgyalom, mert ezzel kapcsolatban még további empirikus vizsgálatokra van szükség.

A PRIVATIZÁCIÓ KÖVETKEZMÉNYEI

Foglalkoztatás

Az állami tulajdon értékesítésének nem volt negatív hatása a foglalkoztatásra. Ez a végkövetkeztése annak az összehasonlító vizsgálatnak, melyet nagyszámú chilei vállalat bevonásával végeztek. A vállalatokat tevékenységi szektor és tulajdon/irányítás szerint csoportosították (magánszektor, közületi szektor, magán/közületi, közületi/magán). Minden vállalatnál a foglalkoztatottság változását viszonyították a kibocsátás változásához. Majd ezt követően az ágazati normától való eltérések statisztikai összehasonlító vizsgálata következett tulajdoni csoportok szerinti bontásban. A tulajdoni formának a vállalatok foglalkoztatására (termelékenységére) gyakorolt hatása nem volt szignifikáns.

Mintegy azonban a munkanélküliség éppen akkor nőtt jelentősen, amikor az állami vállalatokat értékesítették, e jelenségre más magyarázatot kellett találni. Az Allende korszak állami vállalataira jellemző rejtett foglalkoztatás felszámolása; a piaci szabályok, köztük az önfinanszírozás alkalmazása a közületi szektor vállalataira; a magánszektor alkalmazkodása azokhoz a strukturális változásokhoz, melyek a gazdasági élet minden szereplőjét érintették és melyeket fentebb már bemutattunk; és az 1975-ös gazdasági válság hatása. Vagyis a munkanélküliséget a— bármely szektorhoz tartozó — vállalatoknak a környezethez való alkalmazkodása okozta.

A közületi szektor vagyona: első hullám

Bár a chilei privatizáció céljai között nem szerepelt a közületi szektor vagyonának maximalizálása, a téma nagy nyilvánosságot kapott. Az állami tőkekivonás bírálói szerint az veszteséget okoz a közületi szektornak, a magánszektorbeli nyereség pedig — különösen a privatizáció első hullámában — viszonylag kis számú személyre koncentrálódik, tovább növelve az országban a már amúgy is egyenlőtlen vagyonelosztást. Az empirikus elemzés azt mutatja, hogy ez az állítás nem egyértelmű. Ugyanis nem történt jelentős vagyónátcsoportosítás a közületi szektorból az állami vállalatok részvényeinek magánvásárlói felé. A közületi szektor vagyonában a tőkekivonások első hullámának közvetett hatására a nyolcvanas évek eleji válság idején végbement értékcsökkenésből minden (nettó) értékpapírtulajdonos egyformán profitál.

Általában megállapítható, hogy a közületi szektor vagyonát és az országon belüli vagyoneloszlást nem érinti a privatizáció, ha a tőkekivonás piaci értéken valósul meg, a pénz- és tőkepiacok viszonylag fejlettek, és a tulajdonátruházás nem akadályozza a működési hatékonyságot. Bár azt senki nem állíthatja, hogy ezeket a követelményeket szigorú értelemben Chile bármikor is teljesítette volna, az bizonyítható, hogy a gazdasági környezet ebbe az irányba mozdult el. Továbbá a privatizáció második hullámában a körülmények olyanok voltak, hogy a privatizációnak nem kellett a közületi szektor vagyonára vagy az országon belüli vagyoneloszlásra komoly hatást gyakorolni, leszámítva azt az árat, amit a kormány a részvénytulajdonnak a munkások és a középosztálybeli adófizetők közti „terítéséért” fizetett.

A közületi szektor vagyona: második hullám

Mint a fentiekből kiderül, a privatizáció első, adóssággal megterhelt változatával kapcsolatban felmerült, hogy az a közületi szektornak jelentős, nem szándékolt vagyonvesztést okozott, miközben a (nettó) értékpapírtulajdonosok nyertek rajta. Ennek hatására a kormány megváltoztatta a privatizáció célját és módszereit. E változások, az óvatos makroökonómiai irányítással párosítva, lehetővé tették a kormány számára, hogy a nyolcvanas években jelentős vagyonvesztés nélkül vonja ki tőkéjét az állami vállalatokból, a fenti célok sérelme nélkül. A közületi szektor vagyonvesztése arra a szintre csökkent, amit a kormány elengedhetetlennek ítélt a részvénytulajdon munkások és középosztálybeli adófizetők közti terítése szempontjából.

Privatizáció, részvényterítés és tőkepiaci fejlődés

Az utolsó szakaszban megvalósult állami részvénytőke-kivonásból majdnem 50 százalék a tőzsde közvetítésével, kis és közepes részvénytársaságok felkínálásával valósult meg. Ennek eredményeként a santiagoói tőzsde forgalma megugrott,

mint az a 3. táblázatból kiderül. Az 1984-es (1988-as dollárban számolt) 40 millió USA dolláros forgalom 1988-ra 650 millió dollárra, és ezen belül a privatizált állami vállalatok részvényeinek forgalma az összforgalom 21 százalékáról annak 61 százalékára nőtt. Ennek hatására a santiagoói lett Dél-Amerika egyik legaktívabb tőzsdéje. A GDP-hez viszonyított tőzsdei forgalom, a GDP-hez viszonyított piaci tőkeérték, valamint a forgási sebesség a brazilhoz hasonló értéket ért el, pedig Brazília nagy belső piaccal és viszonylag fejlett tőkepiacokkal rendelkező ország, legalábbis a fejlődő országok között.

3. táblázat
A santiagoói tőzsde forgalmának alakulása

Év	Összforgalom (millió 1988-as dollárban)	A privatizált állami vállalatok részvényeinek forgalma az összforgalom százalékában
1984	41,9	n. a.
1985	59,7	20,6
1986	337,1	43,8
1987	542,8	61,0
1989	654,4	61,5

Forrás: a Santiagói Részvénytőzsde és a CORFO adatszolgáltatása.

Ily módon a kormány nemcsak hogy a részvénytőzsdét használta fel a nagy állami vállalatok részvényeinek piaci áron történő értékesítésére, hanem egyben hozzájárult a hazai tőkepiac fejlődéséhez is.

Hasonló kapcsolat figyelhető meg a részvénytulajdon terítésének politikája és a tőkepiaci fejlődés között. Az állami vállalatokból való kivonulás kezdete, 1988 májusa óta 114 000 új részvénytulajdonos jelent meg, vagyis több mint kétszer annyi, mint amennyi a hetvenes évek végén összesen létezett Chilében. (1985 végén a privatizált vállalatokban 26 604 részvénytulajdonos volt, 1986 végén 50 154, 1987 végén pedig 89 920). 1988 óta az ENDESAV, a nagy áramfejlesztő és elosztó társaság privatizálásával — amelynek részvényeit kedvezményes áron kínálták az ország valamennyi közalkalmazotjának —, ez a szám jelentősen megnőtt. Most e részvénytulajdonosok közül sokan piacra léptek részvényeikkel, hozzájárulva a piac fejlődéséhez.

Természetesen, mint már említettük, a chilei tőkepiac fejlődésének komoly lökést adott a nyugdíjalapok létrejötte és növekedése. Mint már említettük, egyes privatizált állami vállalatok részvényeinek felvásárlásában és későbbi forgalmazásában ezek jelentős szerepet játszottak. A nyugdíjalapok menedzserei jó szakemberek, és a segélypénztárak, biztosítótársaságok és más tőkepiaci intézmények ve-

zetőivel együtt elég széles és elég hozzáértő beruházói csoportot alkotnak ahhoz, hogy megadják a piacnak azt a mélységet és stabilitást, ami a folyamatos fejlődéshez elengedhetetlen. A chilei tőkepiac számos külföldi beruházási alapot vonzott magához, melyek nem csupán profitáltak belőle, de újabb impulzust is adtak már amúgy is gyors fejlődésének. Mindez valószínűleg nem történt volna meg a nagy állami vállalatokból való tőkekivonás és a részvények széles körű terítése nélkül.

IRODALOM

- Barandiarán, E., „Nuestra Crisis Financiera”, *Estudios Públicos*, N° 12, CEP (1983).
- Brealey, R. and Myers, S., *Principles of Corporate Finance*, Mc Graw-Hill, Inc. USA, 1988.
- Cabrera, A., Hachette D. and Lüders, R., „La Privatización en Chile después de 1985: ¿Se vendieron o regalaron las Empresas Públicas? Una cuantificación”, Encuentro Anual de Economistas, Santiago, November, 1989.
- Corbo, V., „Reforms and Macroeconomic Adjustments in Chile 1974—84”, in *World Development*, Vol. 13 N° 8, 1985.
- Díaz-Alejandro, C., „Good-by Financial Repression, Hello Financial Crash”, *Journal of Development Economics*, vol 19, 1988.
- Edwards, S., „Stabilization with Liberalization: An Evaluation of Ten Years of the Chilean Experiment with Free Market Policies, 1973—1983”, *Economic Development and Cultural Change*, 33, 1986
- Hachette, D. and Lüders, R., *Privatizing the Economy, Lessons from the Experience of Chile*, Institute of Economics, Catholic University of Chile, The World Bank. In print, 1991.
- Harberger, A., „Observation on the Chilean Economy 1973—1983”, *Economic Development and Cultural Change*, 1985.
- Ibbotson, R. G. and Sinquefeld, R. A., *Stocks, Bonds, Bills and Inflation: The Past and the Future*, Financial Analysis Research Foundation, USA, 1982.
- Lagos, L. F., „El Efecto de los Shocks Externos sobre el Producto: Un Análisis para la Economía Chilena”, *Cuadernos de Economía* N° 75, 1988.
- Lüders, R., „Institutional Investors, Regulation and Capital Market Development in Brazil”, mimeo, WB, Washington, 1990.
- Lüders, R., „Veinticinco años de Ingeniería Social en Chile: Un Breve Ensayo sobre la Historia Económica del Período 1963—1988”, in *Cuadernos de Economía*, Universidad Católica de Chile, Santiago, 1989.
- Mandakovic, T. and Lima, M., *Privatization in Chile: Management Effectiveness Analysis in Privatization and Deregulation in Global Perspective*, (ed.) Gayle Greenwood Press, 1989.
- Marcel, M., „La Privatización de Empresas Públicas en Chile 1985—88”, *Notas Técnicas* N° 125, CIEPLAN, January, 1989.
- Short, P. T., „The Role of Public Enterprises: An International Statistical Comparison”, in *Public Enterprises in Mixed Economies, Some Macroeconomic Aspects*, by Floyd, R.; Gray, C.; and Short, P.; I.M.F.; Washington D. C., 1984.
- Vuylsteke, Ch., „Techniques of Privatization of State Owned Enterprises”, Vol. I, *World Bank Technical Paper* 88, 1988.
- Yarrow, G., „Privatization and Economic Performance in Britain”, *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* 31, North Holland, 1989.

Fordította: Szegő András

Szabó Márton

Piaci struktúra és verseny a hazai tejtermékpiacon

Az utóbbi évtizedekben a nyugati közgazdasági irodalom nagy teret szentelt a struktúra — magatartás — teljesítmény megközelítéssel operáló elemzéseknek, amelyek feltételezik a piaci struktúra és a verseny közötti összefüggést, illetve azt igyekeznek empirikus vizsgálatokkal igazolni.

Az alábbi cikk a magyar tejjipart abban az összefüggésben vizsgálja, hogy a nyolcvanas években a piaci struktúra mennyiben határozta meg a vállalatok piaci viselkedését és ezen keresztül a vállalatok és a piacok hatékonyságát.

Magyarországon egységes tejtermékpiac nem létezik, ehelyett az egyes termékcsoportok piacairól lehet csak beszélni. A főbb termékcsoportok a következők: fogyasztói tej, ízesített tejsitalok (pl. kakaó), savanyított termékek (pl. kefir), tejföl, túró, sajt, vaj, porított termékek. Az egyes termékcsoportokon belül a termékek a fogyasztó szempontjából helyettesítési kapcsolatban állnak egymással, míg a termékcsoportok között nincs ilyen összefüggés. A vizsgálat tárgyát ennek megfelelően az egyes termékcsoportok alkotják.

Noha piacokon elsősorban a tejtermékek piacait kellene értenünk, a vizsgálat mégis elsősorban a tejjipari vállalatok és a kiskereskedelem közötti piacokra összpontosít, mivel a fogyasztók számára a kínálatot ez a terület határozza meg.

A TEJTERMÉKPIACOK EGYENSÚLYI ÁLLAPOTA

A tejtermékpiacon a kínálat csak mennyiségileg kielégítő, minőségileg már vegyes a kép: a nemzetközi színvonalat megközelítő termékek (egyes desszertek és sajtfélék) mellett más cikkeknel főként az eltarthatóság és a csomagolás tekintetében nagy a lemaradás, s ezt a kiskereskedelem uralkodó állapotok tovább súlyosbítják. A termékválaszték a tejüzemekben még jónak mondható, de a tejjipari marketing és az elosztás hiányosságai, különösen pedig az állami kiskereskedelemnek a fogyasztói kereslet közvetítésében mutatkozó gyengesége és érdektelensége miatt a bolti választék esetleges és sokszor hiányos.

A termelők kínálatát egészen a közelmúltig az ellátási kötelezettség alakította. Ez azonban csak részben indokolja, hogy míg a lakossági kereslet gyorsan alkalmazkodott az árak és arányok változásaihoz, a tejjipar kínálata már jóval kevésbé. A

tejtermékek termelői és fogyasztói ára csak formailag lett nagyrészt szabadáras. A valóságban — a fogyasztói ártámogatás miatt — valamennyi ár hatósági árként működött. Évenkénti kialakításuknál az árhatóság — illetve a javaslattevő tejipari tröszt — megkísérelte ugyan figyelembe venni a várható keresletet és kínálatot, de ez természetesen durva becslés lehetett csak. Az árak így nem tölthettek be aktív szerepet a kereslet és a kínálat harmonizálásában. Másrészt a tröszt az évenkénti árkorrekcióknál évről évre kiszámíthatatlan mértékben és irányban változtatta a termékek, illetve termékcsoportok közötti termelői és fogyasztói arányokat. Pontosabban ilyen javaslatokat tett, amelyeket az árhatóság rendszerint jóvá is hagyott. Az arányok módosításával tudta ugyanis a tröszt a legkönnyebben megakadályozni, hogy egy-egy tagvállalata csődbe jusson, ami más iparágak tapasztalatai szerint magának a trösztnek a létét is megkérdőjelezhetné volna.

A tejipari és a kiskereskedelmi vállalatoknál a fogyasztói kereslethez való alkalmazkodása főként azért volt gyenge, mert

- valódi tulajdonos híján a kereslet kielégítésében érdektelenek voltak;
- a központi gazdaságirányítás mesterségesen alacsonyán tartotta a feldolgozás, de különösen a kereskedelem jövedelmezőségét, de ezt a minimális jövedelmet támogatásokkal és kedvezményekkel gyakorlatilag garantálta;
- az időszakonként 70 százalékot is elérő exporttámogatási kulcsok a belföldi értékesítésnél jóval jövedelmezőbbé tették a kivitelt, ami a termékek és a nyersanyag egy részét elszívta a belföldi piacról.

A MAI VÁLLALATI STRUKTÚRA KIALAKULÁSA

A szerves fejlődés útját megszakító államosítások után a megyehatárokat követő vállalatokat alakították ki a tejiparban és ez a rendszer a mai napig változatlan maradt. A racionalizálás jelszavával megindult az üzemhálózat centralizálása. A legtöbb üzemet éppen a tejtermelő körzetekben szüntették meg, a megyeszékhelyeken és a városokban maradt meg és fejlődött tovább az üzemek nagy része. Egyidejűleg felszámolták a tejszövetkezeteket is, így az állami tulajdon egyeduralmukodóvá vált a tejfeldolgozásban. A célokat olyan „eredményesen” sikerült megvalósítani, hogy nemcsak Nyugat-Európa üzemi koncentrációját, hanem az NDK-ét és Csehszlovákiáét is messze felülmúlta a hazai, miközben az akció nyilvánvaló gazdasági veszteséget okozott. Az akkor még decentralizált tejtermelés és a feldolgozás technikai szintje kevésbé központosított üzemstruktúrát követelt volna meg.

A kisüzemek számának növekedéséhez — a tulajdonviszonyok és a korabeli állami fejlesztési politika mellett — gyakorlatilag csak a termelői feldolgozás újrazedése vezethetett volna. Az ilyen kezdeményezéseket azonban a központi szervek a feldolgozó apparátus „felesleges megkettőződésére”, minőségi és egészségügyi érdekekre, magas beruházási költségekre hivatkozva sokáig meghiúsították.

Fordulatot csak az 1968-as gazdasági reform hozott. A hetvenes évek elején egyre-másra alakultak a termelőség-szövetkezeti feldolgozók, amelyeknek a központi

gazdaságirányítás a piaci verseny serkentésében is szerepet szánt. 1976-ban már 21 szövetkezeti feldolgozó működött és ezek a tej 6,6 százalékát vásárolták fel.

Az 1973-ban meghirdetett szarvasmarhaprogram nyomán az állami tejipar üzemhálózata gyors ütemben korszerűsödött és koncentráldott. A feldolgozókapacitás 10 év alatt több, mint kétszeresére nőtt, 22 új nagyüzem épült, miközben az üzemek száma 80-ról 61-re csökkent.

A gyors üzemi és vállalati koncentráció a fejlett országokban tapasztalható hasonló tendenciákkal ellentétben távolról sem spontán módon, gazdasági érdekek által vezérelve ment végbe. Magyarországon meghatározó szerep jutott a központi elképzeléseknek — az iparági, tröszt elközelítéseket magasabb szinten hagyták jóvá — és a központi forrásoknak (állami támogatás, hitel). A szarvasmarhaprogram arra a tételre épült, hogy a tej az emberi táplálkozás legolcsóbb fehérjeforrása és ezért a nemzetközi mércével rendkívül alacsony — ráadásul a hatvanas évek végén egyre csökkenő — tejtermékfogyasztást növelni kell. A termelést és a beruházást egyaránt magas támogatásokkal ösztönözték. A tejipar a folyamatosan növekvő tejtömeg feldolgozását kapta feladatul, amit kevés, de nagy kapacitású üzem építésével lehetett a legkönnyebben megvalósítani. Az eszközöket elvileg másképpen is fel lehetett volna használni, de az adott gazdasági—politikai környezetben, különösen pedig a beruházások adott döntési rendszerében valamennyi szereplő — vállalat, tröszt, minisztérium, tervhivatal — nagy és drága üzemek építésében volt érdekelt, illetve ezzel ellentétes érdeket senki sem tudott, illetve akart képviselni. A jövedelmezőségi követelmény háttérbe szorult, mert ha nem sikerült azt a követelményt teljesíteniük a vállalatoknak, számíthattak a központi gazdaságirányítás illetve a tröszt segítségére.

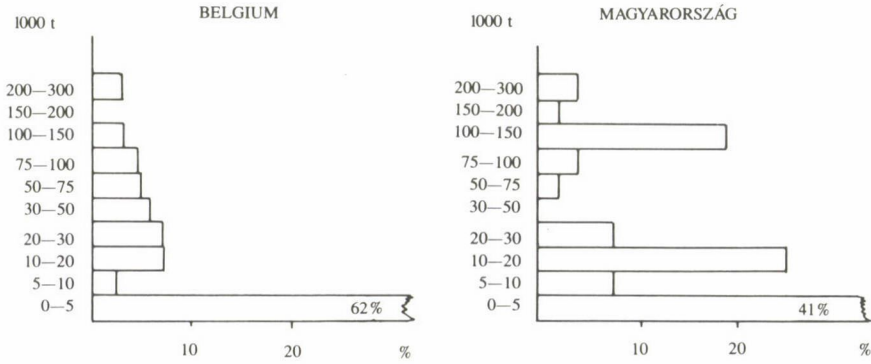
A MAGYAR TEJIPAR NEMZETKÖZI ÖSSZEHAJONLÍTÁSBAN

Az Európai Közösség országainak vállalati struktúrájával összehasonlítva a hazai helyzetet a következők jellemzik (lásd 1. ábra)

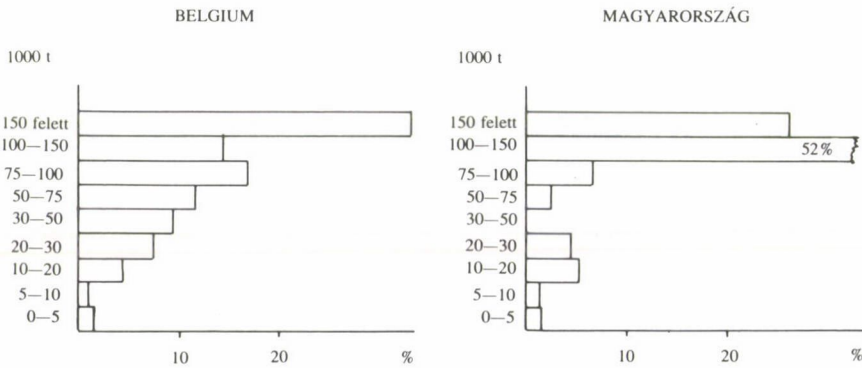
— Az arányos, piramishoz hasonló nyugat-európai vállalati méretstruktúrával szemben a magyar tejipar vállalati struktúrája polarizált és foghíjas, egyes méretkategóriák csaknem teljesen üresek, így bizonyos nagyságú piacokhoz és piaci szegmensekhez nem illeszkedhet a megfelelő vállalatméret.*

* A Belgiummal való összehasonlítást a hasonló nagyságú belső piac és az export hasonló súlya indokolja. A hazai vállalati struktúráról részletesebben ld. Szabó Márton: A magyar tejipar üzemi és vállalati struktúrája a nemzetközi összehasonlítás tükrében, Gazdálkodás 1991/3.

1. ábra
 A tejipari vállalatok méretstruktúrája Belgiumban (1982)
 és Magyarországon (1985)
 a feldolgozott tej mennyisége alapján
 A vállalatok számának megoszlása (%)



A vállalatok részesedése a termelésből (%)



Forrás: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 1985
 Landwirtschaftsverlag Münster — Hiltrup

— A vállalati méretskála szűk. Egyrészt nagyon kevés a kisvállalat, másrészt viszont nincsen nemzetközi mértékkel mérhető nagyvállalatunk sem; csaknem minden hazai vállalat a kis-közepes (szövetkezeti feldolgozók) és a nagy-közepes (megyei jellegű állami vállalatok) kategóriába esik, ami a történeti fejlődés ismeretében érthető is. A kisvállalatok különösen alacsony száma magyarázza, hogy az átlagos vállalatméret 2–4-szerese a nyugat-európainak, ám ez mégsem jelent erősebb koncentrációt.

— A vállalati méretstruktúrával szemben az egyes méretkategóriákban feldolgozott tejmenyiség fordított piramis képét mutatja az Európai Közösség országaiban: a termelés koncentrációját jelzi, hogy a kevés nagyvállalat dolgozza fel a tej nagy részét. (1. ábra)

— A fejlett országokban a piaci kereslethez való alkalmazkodás egyik legfőbb eszköze a vállalati struktúra gyors változása. Magyarországon a szerves fejlődés lehetősége kicsi, a struktúra merev, különösen az állami tejiparban. Változást csupán a piacon már működő feldolgozók közötti arányeltolódás hoz, emellett a piaci be- és kilépések hatása jelentéktelen. Az 1980–87 között a piacra belépő 12 vállalat 1987-ben együttesen csupán 3 százalékát adta a termelésnek, az ugyanabban az időszakban kilépő 34 vállalat együttes piaci részesedése 1980-ban még az 1 százalékot sem érte el. A vállalatok viszonylag nagy száma egyébként megtévesztő: valójában többnyire nem ipari méretű feldolgozók, hanem termelőüzemek kisebb volumenű tejértékesítéséről van szó.

— Az egyes termékcsoportok közül a nemzetközi tendenciákkal ellentétben határozottan a dekoncentráció irányába haladt a friss fogyasztású termékek gyártása, (fogyasztói tej, ízesített és savanyított termékek, tejföl), míg ez az irányzat enyhébb volt a natúrtejknél és a vajnál; csupán a leginkább tőkeigényes cikkek gyártása koncentráltabb (ömlesztett sajt, porított termékek).

A dekoncentrációs tendencia a hazai viszonyok között ésszerű és pozitív. Összefüggésben van a fogyasztás területi kiegyenlítésével, az állami vállalatok korábban nagyobb önállóságával, a piaci alkalmazkodóképesség lassú javulásával, az ésszerűbb szállításszervezéssel és a tröszt által korábban erőltetett területi termelés-koncentráció elvének feladásával.

VÁLLALATI STRUKTÚRA ÉS PIACI VERSENY

A vállalati és piaci struktúra szoros összefüggésben áll egymással, de lényegesek a különbségek is:

— A piaci struktúra egy egységes, termék, illetve terület szerint lehatárolható piacon megjelenő vállalatok struktúrája, amely a legtöbb tejtermék esetében kisebb, mint az egész ország területe (ez az ún. releváns piac).

— Az adott (hazai) működő vállalatok exportja nem tartozik a piaci struktúrához, az import viszont része a kínálati struktúrának.

A releváns piacok kijelölésénél figyelembe vettük a hazai tejtermékpiacok rendkívüli mértékű területi szétaraboltóságát, ami a technológiai és infrastrukturális feltételek, valamint a szállítási költségek nagyságának következménye (eltarthatóság, szállíthatóság, költségviselő-képesség). Közelebbről a szállítás és a bolti kereskedelem technikai és különösen hűtési feltételeiről, az utak állapotáról és a csomagolás nyújtotta védeletről van szó.

Ezek a tényezők az úgynevezett friss fogyasztású, tehát legfeljebb csak néhány napig eltartható termékek piacait a fejlett országokhoz képest igen kis földrajzi területre korlátozzák. Szakértői vélemények szerint az egy-egy fogyasztópiacnak tekinthető körzetek sugara közötti távolságban kifejezve fogyasztói tejnél és ízesített tejtitaloknál 60 km, féltartós tejnél, savanyított termékeknél és tejfőlnél 150 km, túrónál 200 km, míg a sajtok és a vaj tekintetében az ország egész területe egyetlen piacnak tekinthető.* Ennek alapján helyi piacokat határoztunk meg és azok piaci struktúráját egyenként vizsgáltuk meg 1985. évi adatok segítségével. Az elmúlt években jelentős változás nem következett be a piacok szerkezetében.

A fenti határok segítségével az ország területét több, egymással közel azonos területű és fogyasztású, egymást részben átfedő körzetre osztottuk és azokat egyenként vizsgáltuk. Az így kapott releváns piacok száma az egyes termékcsoportok esetében a következő volt:

fogyasztói tej	31
ízesített tejtitalok	21
savanyított termékek	5
tejföl	7
túró	3
sajt	1
vaj	1

A verseny feltételeinek minősítésénél a szakirodalomban általában elfogadott 4, 8, 16 stb. vállalatos koncentrációs ráták helyett saját osztályozást alkalmaztam, amely kevésbé szigorú követelményeket támaszt, de a sok helyi piac értékelését talán árnyaltabbá teheti.

* Összehasonlításként megemlíjtük, hogy a fogyasztói tej esetében az Egyesült Államokban az egyetlen fogyasztópiacnak tekinthető körzetek sugara 400 kilométer és hogy Párizsba a csomagolt tej jelentős részét 300 kilométernyi távolságból, Bretagneból szállítják.

Az alkalmazott kategóriák a következők:

A versenyfeltételek minősítése, a kínálati struktúra oldaláról	Osztályzat	Tartalom
Rossz	1	Monopólium, illetve ahhoz igen közeli állapot (a vezető vállalat piaci részesedése 90 százaléknál nagyobb)
Gyenge	2	Egy vállalat domináns helyzetben, piaci részesedése 75 százaléknál nagyobb
Közepes	3	A vezető vállalat részesedése 50–75 százalék, de a második vállalat részaránya is legalább 20 százalékos
Jó	4	A vezető vállalat részesedése 50 százalék alatti és van még egy vállalat 25 százalék fölött
Igen jó	5	Legalább 3 hasonló súlyú vállalat van az élen

A piaci verseny feltételeit három, egymástól eltérő megközelítésben vizsgáltam:

a) *az üzemi struktúra* alapján, tehát abban az esetben, ha az egyes üzemek jelenlegi termékválasztékuk megtartásával — önálló piaci versenyzőként léphetnének fel,

b) *a vállalati struktúra alapján*, azaz a jelenlegi vállalati kereteket adottnak tekintve, amikor a 15 állami vállalat egymástól független piaci szereplő, de egy-egy vállalaton belül az üzemek nem versenyeznek egymással (ez a helyzet 1991-től a tröszt megszüntetése után),

c) a nyolcvanas évek *piaci struktúrája* alapján, amikor a területileg illetékes állami tejipari vállalatok ellátási körzetének védelmét a tröszt többnyire biztosította és gyakorlatilag kizárt onnan más állami vállalatokat.

Utóbbi esetben az állami vállalatokat együtt egyetlen piaci szereplőnek tekinthetjük, hiszen köztük a verseny korlátozott. A vizsgálatban az állami vállalatok és a termelészövetkezetek közös feldolgozóit az állami üzemektől független piaci szereplőkként kezeltük, noha döntéseikben természetesen az állami tejipar érdekei is megnyilvánultak.

A számítások eredményét az 1. táblázatban foglaljuk össze:

1. táblázat
A piaci verseny feltételei termékcsopontonként

Megnevezés	osztályzatok					átlag
	5	4	3	2	1	
<i>Fogyasztói tej</i>						
a)*	10	2	17	3	5	3,24
b)	2	3	18	5	9	2,57
c)	2	1	8	12	14	2,05
<i>Ízesített tejsitalok</i>						
a)	-	-	10	1	12	1,96
b)	-	-	9	1	13	1,83
c)	-	-	3	2	18	1,35
<i>Savanyított készítmények</i>						
a)	-	2	2	-	4	2,25
b)	-	2	2	-	4	2,25
c)	-	-	1	-	7	1,25
<i>Tejföl</i>						
a)	5	-	3	-	-	4,25
b)	3	2	3	-	-	4,00
c)	-	-	1	4	3	1,75
<i>Túró</i>						
a)	3	-	-	-	-	5,00
b)	2	1	-	-	-	4,67
c)	1	-	1	-	1	3,00
<i>Tehénsajt</i>						
a)	1	-	-	-	-	5,00
b)	1	-	-	-	-	5,00
c)	-	-	-	-	1	1,00
<i>Vaj</i>						
a)	1	-	-	-	-	5,00
b)	1	-	-	-	-	5,00
c)	-	-	-	-	1	1,00

- *a) üzemi struktúra alapján
b) vállalati struktúra alapján
c) piaci struktúra alapján

(Az átlagnál jóval nagyobb fővárosi fogyasztókörzetet a megfelelő súlyokkal vettük figyelembe a táblázatban.)

Az eredményeket értékelve megállapítható, hogy az *üzemi struktúra* oldaláról a verseny kialakulásának feltételei az ízesített tejitalok és a savanyított készítmények esetében gyengék, a fogyasztói tejnél közepesek, a tejfölnél jók, míg a túró, sajt, vaj esetében igen jók.

A jelenlegi *vállalati struktúra* oldaláról vizsgálva az előbbi helyzet kissé romlik — legnagyobb mértékben a fogyasztói tejnél, hiszen egy-egy állami vállalat üzemei között nincsen verseny.

A nyolcvanas években ténylegesen érvényesült *piaci struktúra* alapján számított mutatók az *üzemi és vállalati struktúra által meghatározott versenyfeltételeknél lényegesen kedvezőtlenebb képet mutatnak*. A verseny kialakulásának esélyei az ízesített és savanyított termékeknél kifejezetten rosszak, a fogyasztói tejnél és a tejfölnél gyengék, a túrónál közepesek. A fogyasztói tejnél a helyzetet javította az elmúlt években a féltartós tej országos megjelenése, noha nem azonos, csak helyettesítő termékről van szó.

A piaci struktúra torzulásainak fő oka az a tény, hogy az állami tejipari vállalatok termelői szerepük mellett egyben nagykereskedők is és ellátási területüknek — a nem állami versenytársaktól eltekintve — kizárólagos gazdái. Csak annyi külső eredetű árut engednek be körzetükbe, amennyit jónak látnak és annak értékesítését is kezükben tartják. Az „idegen” körzet boltjaiba való közvetlen beszállítást a tröszt általában ellenezte és panasz vagy vita esetén ennek megfelelően avatkozott be a vállalatok hierarchikus függőségét kihasználva. Eszközei változatosak voltak: munkáltatói jogok gyakorlása a vállalatvezetés felé, döntés termelési és export-diszpozíciókról, termelői árak és exporttámogatások módosítására tett javaslatok, forgóeszközfinanszírozási döntések. A monopolizáltság fokát mutatja, hogy a kiemelkedő súlyú fővárosi piacon a fogyasztói tejnek alig 15 százaléka, míg a tejfölnek és túrónak csak 5 százaléka nem a „piacgazda” budapesti vállalaton keresztül jut a boltokba.

A fejlett országokban a jobb technológia és infrastrukturális feltételek miatt a piacok földrajzi kiterjedése a hazainak többszöröse. A nagyobb terület a nagyobb népsűrűséggel, valamint a termelés és fogyasztás nagyobb területi intenzitásával együtt nyújt lehetőséget az üzemi és vállalati méretgazdaságosság előnyeinek kihasználására. *A hazainál erősebb vállalati koncentráció azonban Nyugat-Európában lényegesen kisebb piaci koncentrációval jár együtt*, amit az előbbieket mellett a Közös Piacon belüli többé-kevésbé szabad importverseny, de legalábbis ennek potenciális lehetősége magyaráz. A verseny kontinentális szinten, hatékony nagyvállalatok között folyik, bár a lokális és regionális piacokon kis- és középvállalat is tartósan fennmarad.

A PIACI SZEREPLŐK SZÁMÁNAK NÖVEKEDÉSÉVEL JÁRÓ EREDMÉNYEK

Fontosnak tartom kiemelni azt, hogy a struktúra kérdése a hazai tejiparban sajátos módon a tulajdon, illetve az ágazati hovatartozás kérdéseként jelenik meg. Hiszen a legnagyobb mezőgazdasági tulajdonú vállalat is — az államiakkal közös vállalatokat is beleértve — kisebb, mint az állami tejipar legkisebb vállalata.

Az állami tejipar súlya a feldolgozásban továbbra is döntő (lásd 2. táblázat).

2. táblázat
A tejipar tulajdonosi struktúrája %

Állami vállalatok	85,6
A TSZ Tej Egyesülés tagjai	7,6
Állami vállalatok és mezőgazdasági üzemek közös vállalatai	5,9
Egyéb mezőgazdasági üzemek	0,9
Összesen:	100,0

A nem állami tejiparhoz tartozó feldolgozók — tehát a kisebb vállalatok — elsősorban ott tudtak nagyobb jelentőségre szert tenni, nagyobb kapacitásokat kiépíteni, ahol az állami tejiparnak nincsenek önálló, megyei központú vállalatai (Pest, Bács-Kiskun, Békés megye). Mindez érthető, ha meggondoljuk, hogy a hetvenes évek elején létrejött szövetkezeti üzemeknek adott vállalati (területi) struktúrába kellett beilleszkedniük. Ennek során egyes üzemek telepítésénél nem voltak tekintettel a kellő nagyságú nyersanyag-, illetve értékesítési piac meglétére, ami máig ható hibás döntés volt.

A tapasztalatok szerint elsősorban azok a szövetkezeti feldolgozók bizonyultak sikeresnek, amelyek főként alapellátási cikket (fogyasztói tej, tejföl, túró) gyártanak az általában kisebb helyi piacra, illetve azok, amelyek esetenként nagyobb területen, de az állami vállalatok számára túlságosan kis tételt jelentő termékeket értékesítenek (pl. ízesített tejjalokat). Kedvezőbb munkaerőpiaci helyzetük miatt viszonylag sok kézimunka-igényes terméket is gyártanak, míg az eszköz-igényes termelésben kevésbé vesznek részt.

A kis feldolgozók sikerében döntő tényezőnek látszik az *adott piacméretnek megfelelő vállalatnagyság* kiválasztása.

A kisüzemek átlagos jövedelmezősége felülmúlja a nagy állami feldolgozókéét. (3. táblázat)

3. táblázat
A tejipari szervezetek jövedelmezősége

	100 liter feldolgozott tejre jutó eredmény (forint, 1985)
Állami tejipar	26
Állami-szövetkezeti közös vállalatok	55
A Tsz Tej Egyesülés tagjai	44

Valójában azonban nem a méret, hanem inkább a *tulajdonforma* különbsége okozhatja a jövedelmezőség eltérését, mivel a vállalatnagyság és a jövedelmezőség között — a feldolgozott tejmenyiség és az 1 liter feldolgozott tejre jutó eredmény mutatóit vizsgálva — sem az állami, sem a nem-állami, sem az összes vállalat esetében nem mutatható ki összefüggés.

A nagy vállalati és üzemi méret jövedelmezőségi előnyeit a hazai gyakorlat nem igazolja, vagy legalábbis nem lehet kimutatni őket. A termékenkénti sorozatnagysággal kifejezett üzemnagyság növekedése az állami tejipar adatai szerint 18 termék közül csak 4 esetben járt együtt a fajlagos költségek csökkentésével, míg a legtöbb esetben erősen szóródnak az értékek.

A nem-állami feldolgozók jövedelmezőségi fölényének okait csak mélyebb elemzéssel lehetnek feltárni. Bizonyosnak látszik azonban, hogy elszámolástechnikai különbségek és az állami és a nem-állami tejiparhoz tartozó vállalatokat érő, intézményi-környezeti hatások eltérései, valamint az állami ipar termékszerkezetének magasabb eszközigénye mellett a kis feldolgozók nagyobb jövedelemérdekeltsége, vállalkozókészsége is jelentős szerepet játszik, sőt a tulajdonosi érdekelttség nyomai is felfedezhetők náluk. Úgy tűnik, hogy ezek a vállalkozások az állami ipar „oldalvizén” is sikeresen megélnek, kihasználva azt, hogy az állami vállalatok létfeltételeit a központi gazdaságirányítás lényegében mindig biztosította. Az állami ipar számára sokszor szűkösen mutakozó lehetőségek mellett több kisüzem is prosperál. Ugyanakkor a kisvállalatok eredményességében is jelentős különbségek mutatkoznak, némelyik csődbe is ment, mert nem létezett olyan védőháló, amelyet az állami vállalatoknak a tröszt nyújtott.

Az állami iparon kívüli feldolgozók vagyis a kisvállalatok *működési feltételei* többé-kevésbé eltérnek az államiakétól. Helyzetük *kedvezőbb* volt, amennyiben:

— kevesebb, illetve kevésbé súlyos hierarchikus kapcsolat terhelte munkájukat, s ami ezzel összefügg, egymásnak kevésbé ellentmondó igényeket kellett kielégíteniük — pl. ellátási felelősség kontra nyereségérdekeltség — így több esélyük volt független vállalati stratégia megvalósítására (azonban a környezeti hatások területenként is különböztek, továbbá a tényleges vállalati önállóságot a vállalatvezetésnek ezekre a külső hatásokra való reagálása döntően befolyásolta, s ebben jelentős eltérések is mutatkoztak);

- a helyi MSZMP és államigazgatási szervek támogatását általában inkább élvezték, mint egy tröszti központhoz tartozó állami vállalat;
- kevesebb adminisztratív kötöttség korlátozta munkájukat (pl. rugalmasabb ösztönzési rendszert alkalmazhattak).

Másfelől viszont *hátrányban* voltak a kisvállalatok a nagy állami vállalatokkal szemben, mert

- a lazább hierarchikus kapcsolataik miatt kevesebb központi támogatást élveztek (pl. az importhoz) és érdekérvényesítési lehetőségeik jóval kisebbek, sőt jelentéktelenek voltak ezekben a kapcsolatokban (pl. a termelői árak kialakításáról az Árhivatal gyakorlatilag csak a tröszttel tárgyal).

A *struktúraváltás* lehetőségeit erősen behatárolta az állami ipar csaknem két évtizede teljesen változatlan, merev területi szerkezete, amit részben a megyei autarkia törekvések alakítottak ki és tartottak mozdulatlanul.

A jelenlegi keretből való kilépést célzó, ritka önállósulási törekvéseket (üzemek önállósítása) az állami vállalatok mindig meg tudták akadályozni. Jellemző módon az új vállalatok kialakítását célzó ritka kísérletek is megyei keretben és megyei támogatással jelentkeztek.

A struktúraváltás másik lehetősége, a vállalatok közötti kooperáció leggyakoribb formája, hogy a kisvállalatok főlős nyersanyagát az állami vállalatok átveszik és egymás termékeit forgalmazzák. Emellett közös vállalkozások is működnek állami tejipari vállalatok és mezőgazdasági üzemek részvételével (szélesebb termelési profillal és egy-egy termék előállítására egyaránt).

Felvetődik a kérdés: végső soron milyen eredménnyel járt a piaci szereplők számának növekedése a verseny szempontjából? Általánosságban megállapíthatjuk, hogy az állami vállalatok mellett a kisebb feldolgozók megjelenése egyes helyi piacokon és egyes termékek körében valóban fokozta a versenyt. Ennek előnyeit a fogyasztók termékminőség tekintetében élvezhették csak, mert a rendkívül rugalmatlan és érdektelen kiskereskedelem az árrés-kedvezményeket nem adta tovább a fogyasztóknak, akik hasonlóképpen nem részesülhettek a szállítási feltételek terén folyó verseny eredményeiből sem.

Az új feldolgozók különösen ott tudtak piaci részesedést szerezni, ahol a piac kis mérete az állami vállalatok számára nem jelentett nagy vonzerőt. A kis feldolgozók termékstruktúrája azonban különböző okoknál fogva szűk (gép-, segéd- és csomagolóanyag- importnehézségek, olykor szakemberhiány) és elhelyezkedésüknél fogva földrajzi értelemben is csak korlátozott konkurenciát jelenthettek az állami vállalatoknak. A távolabb fekvő gyártókat a termékek korlátozott eltarthatósága és a szállítási költségek növekedése akadályozhatta meg a piacra lépésben. De még ott sem alakult ki verseny minden esetben, ahol feltételei adottak voltak, mert eléggé általánosak voltak az állami vállalatokkal kötött „megnemtámadási szerződések” és a piacfelosztás. Az állami vállalatok a piac „pacifikálása” fejé-

ben jó áron vállalták a kis feldolgozók szezonálisan változó fölös nyerstejének át-
vételét. Más esetben bolygóüzeműkké tették azokat, amelyek esetenként az állami
vállalat címkéjével gyártanak. Kétségtelen azonban, hogy a potenciális verseny-
társ jelenléte még ezekben az esetekben is lehet stimuláló a piacot birtokló vállalat-
tal szemben. A piaci fenyegetés eszközével élnek is a kis feldolgozók (és általában
a vállalatok), de gyakran csak azért, hogy rövid „támadás” után visszahúzódnak
kedvezőbb egyezséget csikarhassanak ki. Ez azonban a fogyasztópiacra is kedvező
változást hozhat, ha például az alku tárgya az volt, hogy forgalmazza-e a helyi
vállalat a versenytárs gyártmányait. A valódi piacszerzésnek egyébként is több-
nyire határt szab az alapanyag mennyisége, a kapacitás és főként az erőviszonyok:
a megállapodások felrúgása a kisvállalatoknak nem érdeke.

Végeredményben megállapíthatjuk: *a piaci szereplők számának növekedése át-
törést ugyan nem hozott, de enélkül a helyzet feltehetőleg lényegesen rosszabb
volna.*

KÖVETKEZTETÉSEK

A hazai tejtermékpiacra a versenyintenzitás jelentős fokozódását a domináns álla-
mi tejipari vállalatai közötti verseny kialakulásától várhatjuk, ha azok feladják az
eddig a tröszt által rájuk kényszerített területi piacfelosztást. 1991. I. félévében
mutatkoznak ugyan ilyen jelek, de nem mondhatók általánosnak. Súlyos vállalati
érdekek szólnak a status quo fenntartása mellett, hiszen két hasonló gazdasági és
piaci erejű vállalatnak nem érdeke, hogy a kényes egyensúlyt felrúgva benyomul-
jon a másik piacára, mert így mindketten ronthatják kiinduló helyzetüket. Nehezíti
a piaci expanziót a regionális felépítésű kiskereskedelmi hálózatok érdektelensége
és a „területgazda” tejipari vállalathoz fűződő hagyományos kapcsolata is. To-
vábbi akadály az infrastruktúra eszközeinek (szállítás, hűtés, raktározás) vállalata-
tok közötti megoszlása, az ebben mutatkozó lokális monopóliumok, a bővítést
megnehezítő nagy tőkeigény és súlyos tőkehiány.

Az igazi verseny kialakulásának legfőbb akadálya véleményünk szerint mégis *a
tulajdonosi érdekeltség hiánya* a tejipari vállalatok vezetésében.

A megoldást a gyors *privatizációtól* várhatjuk, amit szervezeti decentralizáció-
nak kell megelőznie. Vizsgálataink is alátámasztják, hogy a hazai adottságok mel-
lett a versenyintenzitás jelentősen fokozódhat, ha a megyei felépítésű és ellátási elv
alapján szervezett állami vállalatok üzemeit, pontosabban telepeit önállósítjuk és
úgy adjuk el magánszemélyeknek, magánvállalatoknak, beleértve a mezőgazdasá-
gi termelők magántulajdonon alapuló szövetkezeteit is. A kisebb egységekben tör-
ténő eladás a hazai magántőke bekapcsolását is elősegítheti, a jobb áttekinthetőség
megteremtésével pedig a privatizáció folyamatát gyorsíthatja. A főszabálynak tek-
intett elv mellett minden konkrét esetet egyedi vizsgálatnak kell megelőznie.

A telepi szintű privatizáción is túllépve megfontolásra érdemes az egyes üze-
mekhez tartozó tejbegyűjtési és disztribúciós részlegek leválasztása és önálló el-

adása, ezen belül a szállítóeszközök értékesítése magánszemélyeknek. A lokális monopóliumok megszüntetése ezen a téren is javíthatná a verseny feltételeit.

A hazai vállalatoknak az EK-integrációt megelőző, viszonylagos védettséget nyújtó néhány éves időszakban kellene megerősödniük úgy, hogy helyt tudjanak majd állni az európai versenyben. Az ehhez szükséges vállalati koncentrációnak a kezdeti decentralizált struktúrából szerves fejlődés útján kell kialakulnia. Az egészséges piaci struktúra kialakításában és megőrzésében döntő szerepet kell kapjon a versenyfelügyelet.*

Összességében a privatizáció kulcsszerepét elismerve a szervezeti decentralizációt a verseny fokozása érdekében hasznos kiegészítő intézkedésnek tekintjük.

*Az állami élelmiszeripar privatizációjára vonatkozó elképzeléseinket ld. Szabó Márton: Konceptióvázlat az élelmiszer-feldolgozás és élelmiszer-kereskedelem privatizációjához. Élelmiszeri Ipar, 1991/3.

Lakatos Béla

A magyar vállalatok exporttevékenysége és a Világbank*

A magyar vállalatok, illetve intézmények és a Világbank között háromféleképpen jöhet létre kapcsolat:

— meghatározott és szigorú feltételekhez kötött, ellenőrzött és jóváhagyott fejlesztési projektek megvalósítására szolgáló kölcsön felvételével;

— a Világbank által vagy a Világbank társvállalkozásában finanszírozott létesítményekhez — ide értve a hazaiakat is — szükséges, versenytárgyalás útján elnyert szállításokkal, szolgáltatásokkal, valamint

— a Világbank által jóváhagyott projektek előkészítésében és megvalósításában történő tanácsadói szolgáltatással.**

E tanulmány a Világbank által finanszírozott létesítményeknél, illetve szállítóknál lehetővé váló magyar vállalati részvétellel, ennek tapasztalataival és a közreműködés javításának lehetőségeivel foglalkozik. Nem kerülhető el azonban bizonyos összefüggések kifejtése a másik két formát illetően sem.

A MAGYAR VÁLLALATOK VILÁGBANKI EXPORTTEVÉKENYSÉGE

A következőkben néhány adatsorral illusztráljuk a magyar vállalatok világbanki exportját. A vállalatok tendernyerésének összesített adatait az 1. és 2. sz. ábra, a vállalatok érték szerinti felsorolását az 1. tábla, végül az országonkénti megoszlást a 2. tábla mutatja be.

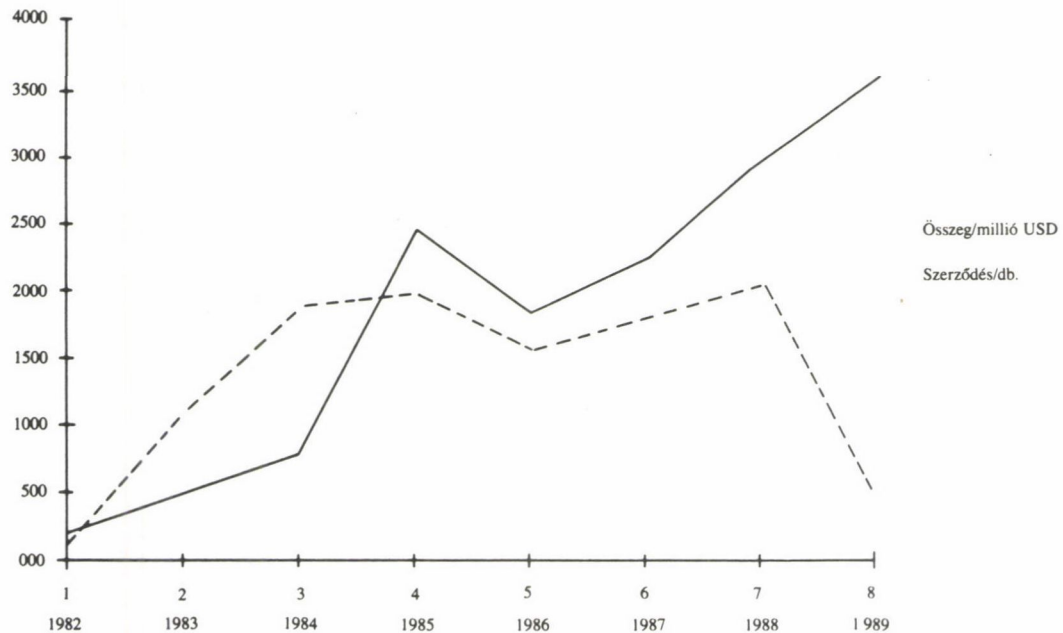
Az 1982—1989 között a magyar vállalatok által külföldön nyert világbanki finanszírozású tenderek jellemző vonásai a következők:***

* A cikk a szerzőnek a Gazdaságkutató Intézetben, a Magyar Nemzeti Bank támogatásával készített, MAGYAR VÁLLALATOK VILÁGBANKI KAPCSOLATAI. I. EXPORTTEVÉKENYSÉG című tanulmánya alapján 1990-ben készült.

**Lehetőség nyílik egyéni konzultánsi, szakértői szerep vállalására is. Minthogy ez egyéni szerződés (megbízás) alapján jön létre, ezt a formát e tanulmányban figyelmen kívül hagyjuk.

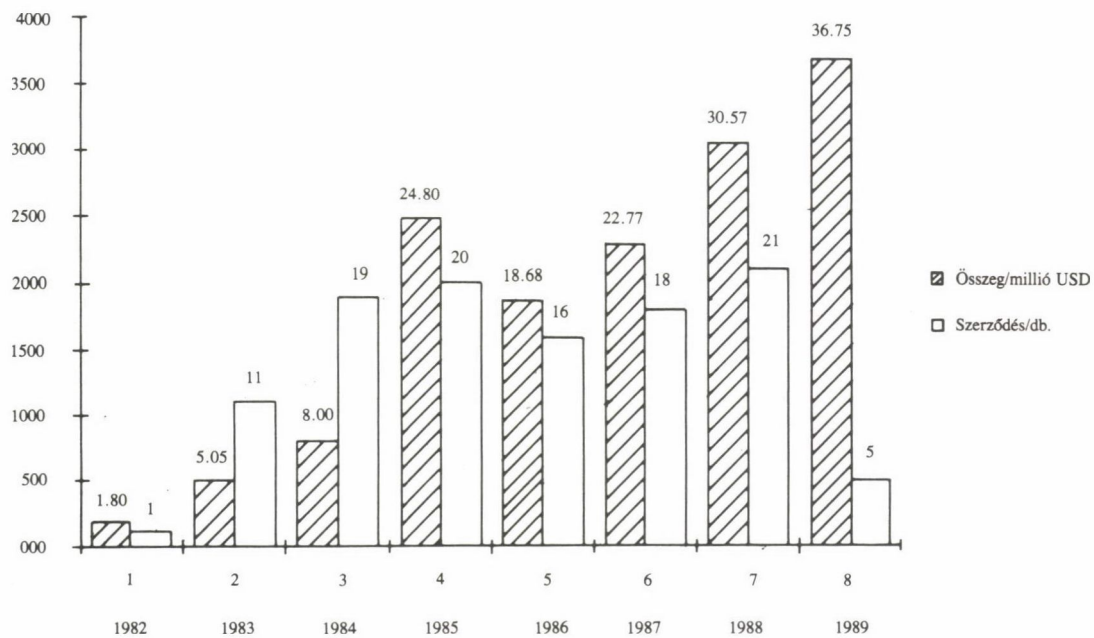
*** Az adatok nem tartalmazzák a Magyarországon kiírt és magyar vállalatok által nyert versenytárgyalások adatait.

1. sz. ábra
A magyar vállalatok világbanki tendernyerései 1982—1989



Forrás: Világbankinform

2. sz. ábra
A magyar vállalatok világbanki tendernyerése 1982—1989



Forrás: Világbankinform

1. sz. táblázat
Vállalati sorrend a világbanki exportüzletek értéke alapján
1989. december 31-ig

Vállalat	Szerződések száma	Érték (USD)
Transelektro	10	60 698 210,95
Transinvest	4	23 371 783,35
Chemolimpex	11	17 863 400
Ganz Árammérő	13	10 445 342,75
Tungsrám	1	7 000 000
Agrikon (Kecskemét, Mezőgép)	4	6 314 779
Ganz Mávag	5	4 331 730,95
Nikex	13	4 214 698
Ganz Electric	4	3 486 966
Technoimpex	15	3 456 457,39
Agrober-Agroinvest	4	2 516 958,24
Ganz Danubius	1	1 803 776
Medicor	3	1 415 306,58
Budavox	2	1 127 908
Tesco	3	822 947,37
Komplex	1	289 350
Metrimpex	5	237 937,60
Tatabányai Szénbányák	1	224 952,38
Ganz Gépgyár	1	188 848
Ferunion	1	155 430
Videoton	1	95 751
Industrialexport	2	79 957,90
Taurus	2	50 944,75
Magyar Optikai Művek	1	36 843
Labor MIM	4	19 477,10
Mogürt	1	18 633
Ganz Műszer Művek	2	8 698,70
	115	150 273 058,01

Forrás: Világbankinform

2. sz. táblázat
Országsorrend a magyar vállalatok által megnyert tenderek értéke alapján
1989. december 31-ig

Ország	Szerződések száma	Érték (USD)
India	19	44 834 127
Törökország	17	39 981 557
Mauritius	2	13 254 908
Indonézia	5	12 034 618,50
Uganda	1	9 316 875,35
Nigéria	1	7 000 000
Brazília	5	5 189 740,25
Jugoszlávia	8	3 878 534,75
Dél-Jemen	3	3 682 844,37
Egyiptom	8	3 480 618,68
Tunézia	2	2 617 833,24
Jordánia	17	1 639 627,90
Görögország	4	1 243 147,12
Algéria	1	1 003 168
Laosz	4	861 101
Peru	1	315 000
Etiópia	6	301 405,77
Észak-Jemen	1	164 000
Malaysia	1	137 060
Bangladesh	1	124 740
Pakisztán	3	101 208,70
Uruguay	2	63 844,10
Kína	1	14 213,58
Kenya	1	32 386
Portugália	1	498,70
	115	150 273 058,01

Forrás: Világbankinform

1. A tendernyereségek egyenként és halmozott értéke minden szempontból (pl. a kiírt tenderek egyedi és halmozott értékéhez, a teljes magyar konvertibilis exporthoz az egyes ágazatok teljes konvertibilis kiviteléhez, a fontos partnerországokba irányuló teljes, illetve ágazati exporthoz stb. képest) nagyon alacsony.* Alig tucatnyi olyan vállalat van, amelynek tendernyerési értéke (halmozottan) meghaladja az 1 millió USD-t.

2. A bankhoz való csatlakozás óta eltelt 8 évben elnyert 150 millió dollár még az évi 20 milliós átlagot sem érte el. Az értékek erős szóródást mutatnak. Míg a Transelektro 10 és a Transinvest 4 szerződésének átlaga 6 millió USD körül helyezkedik el, a Tungstam egyetlen szerződésének értéke 7 millió dollár, addig a Technimpex átlaga 230 ezer, a Nikexé 320 ezer, a Ganz Áramerőgyáré 800 ezer és a Chemolimpexé 1,6 millió dollár. Ugyanakkor a Világbank által jóváhagyott projektekhez folyósított kölcsönök átlagértéke az 1975. évi 35 millió dollárról 1984-re már 900 millió dollárra nőtt. Ebből nem célszerű messzemenő következtetéseket levonni, mivel a kisebb volumenű, de ismétlődő szállítások pozitívabban, mint egy nagyobb tender elnyerése, amelyet nem követ újabb szerződés.

A tendencia kétségkívül javuló, de a tenderek révén elért exporttöbblet az utolsó két évben elért növekedés ellenére is elmarad a világbanki belépéskor megfogalmazott elvárásoktól.

Rendkívül szűk a sikeresen tenderező vállalatok köre. Úgy tűnik, hogy kialakult az a vállalati csoport, amely fárasztó és sokszor kudarccal is együttjáró munkával ma már kellő felkészültséggel és gyakorlati tapasztalattal rendelkezik. E vállalati csoport azonban új taggal (tagokkal) csak lassan bővül.

A magyar vállalatok által eddig elnyert szállítások valójában néhány vállalat között oszlanak meg. A teljes export több, mint 40 százalékát a Transelektro, négytizedét 5 másik vállalat képviseli.**

A vizsgálat szerint esetenként kiugróan magas az importhányad. Ez egyrészt csökkenti a nettó export értékét, másrészt pedig azt bizonyítja, hogy nem mindig sikerül teljes magyar szállítással végrehajtható tender elnyerése. (Ebben szerepet játszik a magyar vállalatok közti gyenge, esetenként elutasító kooperációs készség is.)

* Világbanki adatok szerint a Világbank és az IDA (Nemzetközi Fejlesztési Társulás) által az alapítástól 1989. június 30-ig teljesített külföldi beszerzések, illetve szolgáltatások kereken 85 milliárd dollárt kitevő összegéből négy ország: az Egyesült Államok, Japán, az NSZK és az Egyesült Királyság több mint 65 százalékkal részesült. A fejlődő országok által teljesített szállítások és szolgáltatások összértéke is megközelíti a 12,5 milliárd dollárt. Ez utóbbi érték is a magyar részvétel gyengesége mellett érvel. Különösen igaz ez, ha figyelembe vesszük, hogy pl. Jugoszlávia belépésétől kezdve közel 800 millió és még Románia is 210 millió dolláros bevételhez jutott.

** A magyar vállalatok részvétele a Világbank által finanszírozott létesítményeknél a jelzett értéknél feltehetően magasabb. Gyakran fordul elő, hogy külföldi partneren (a tendernyerő) részszállítások teljesítésére kéri fel a magyar szállítót. Ezek a szállítások az általunk közölt adatokban nem szerepelnek.

3. Az ország külkereskedelmi kapcsolataihoz mérve ellentmondásos a tender-nyerések országonkénti megoszlása. 14 ország importált 1 millió dollárnál nagyobb értékben Magyarországról, tehát piaci szempontból erős a koncentráció. Kedvező vonás, hogy ez a magyar külkereskedelem olyan fontos piacain érvényesül, mint India, Törökország, Indonézia, Brazília, Egyiptom és Jugoszlávia. Az összes tendernyerések több mint kétharmada ezekre a piacokra jutott. Ugyanakkor ezek az országok — Jugoszlávia kivételével — földrajzilag távol vannak, s a szállítási költség gyengíti a versenyképességet.

Több vállalat a hagyományos piacain is mellőzi a tenderen való részvételt, noha ezek — legalábbis az esetek egy részében — a hagyományos forgalomban is megjelenő berendezésre, termékre vonatkoznak.

A nemzetközi tendereken való részvétel még a versenyző vállalatok egy részénél sem épül be szervesen a vállalati stratégiába. A részvétel — némi túlzással — inkább a kiírás és a témával vagy országgal foglalkozó ügyintéző szándékától függ. Erre utal az a tény is, hogy a vállalatok kevéssé veszik igénybe a hozzáférhető — bár különböző színvonalú — kül- és belföldi információs forrásokat.

A tenderek szigorú, esetenként formálisnak tűnő szabályai és az ajánlat készítésével együttjáró többletmunkák készítetik meggondolásra a potenciális szállítókat.

A VILÁGBANKI TENDEREK JELLEMZŐI

A világbanki tenderfeltételek szigorúak és nem teszik lehetővé az eltéréseket. A kiírás figyelembe veszi az adott ország sajátosságait és (az esetek egy részében) előnyt biztosít a helyi tenderezőknek. A feltételek változásait valamennyi érdekelttel azonnal közlik, hogy teljes esélyegyenlőséget biztosítsanak.

A pontos tenderezés természetesen nem csak ezeknek a kiírásoknak a sajátja. Ám a tenderszabályoktól való eltérést legmarkánsabban a világbanki tendereknél szankcionálják.

A kiírt projekteknél már az előkészítő szakaszban széles körű a nyilvánosság. A tenderen indulók száma általában magas. A részvétel feltétele a tenderező országának világbanki tagsága és (nem minden esetben) a prekvalifikáció.* Ennek következtében a verseny rendkívül kiélezett. Ezért a tenderek nyeresi árszintje alacsonyabb az átlagosnál, de a kockázati tényezők is mérsékeltőbbek. Az alacsonyabb árszintet ellensúlyozza a készpénzes fizetési mód, amely a szállító részére teljes biztosítást nyújt. Megfelelő ütemezés mellett csökkentheti vagy elkerülhetővé teszi az egyén finanszírozási forrás igénybevételét. A helyszíni munkákra alkalmazható csúszó árklauzula védelmet biztosít az inflációs hatások ellen, és lehetőség van az értékállandóság kikötésére is.

* Formális tagság nélkül tenderezhetnek svájci, valamint tajvani vállalatok.

A kiírások technikai-technológiai színvonala jellemzően inkább közepes, mint magas. Ennek természetes magyarázata, hogy alkalmazkodik a fogadó ország műszaki színvonalához, kultúrájához, a működtető szakemberek képzettségéhez.

A tenderek végső kialakításában és a döntési mechanizmus megállapításában fontos szerepet játszanak a tanácsadói irodák és a speciális tanácsadók. Ezek nagy hatással vannak az eredmény alakulására. A magyar vállalatoknál a leggyengébb pont.

Folyamatosan növekszik a kiíró ország vállalatainak részesedése. Ezt — eltekintve bizonyos manipulatív lépésektől — a hazai vállalatok részére biztosítható előnyök is lehetővé teszik. (Egészen kis összegű kiírásoknál eltekintenek a tenderkiírástól; a döntési összehasonlításban előny(ök) érvényesíthető(k).)

Ez a tendencia annak ellenére érvényesül, hogy a Világbank általában a projekt konvertibilis deviza részét finanszírozza és ez lehetőséget nyújt a beruházónak arra, hogy külföldi szállítókat is bevonjon.

A tenderek elbírálásának elvileg objektív módszere és a kiértékelési eljárás szigorúan meghatározott formája ellenére is számos esetben fordulnak elő vállalati érdekvédelemző törekvések. Ilyenek pl. az előkészítő szakaszban ráhatás a kiírás bizonyos feltételeire, további helyi cégek — sokszor látszat — bekapcsolása az ajánlathoz; stb. E jelenségek visszaszorítására mód van a döntés — a tenderkiírás alapján való — fellebbezésére.

VÁLLALATI MAGATARTÁS ÉS MOTIVÁCIÓK

A magyar vállalatok világbanki tenderezzel kapcsolatos magatartását a következők motiválták.

A magyar vállalatok ritkán vannak abban a helyzetben, hogy technikailag-technológiailag minden tekintetben megfeleljenek a kiírásnak. Gyakran csak jelentős importhányaddal vagy/és szűkebb-szélesebb kooperációval tudnak eleget tenni a tenderfeltételeknek. Ez idő- és költségigényessé teszi a vállalkozást, rontja a kalkulációt. A vállalatok szállítási és minőségi bizonytalanságok, de különösen ár-okok miatt idegenkednek a belső kooperációktól, ezért sok esetben inkább lemondanak a versenyről. A tendereken való részvételt inkább olyan termék-, illetve termelésorientált döntésnek tekinthetjük, amelynek kiindulópontja a tenderkiírásnak a termékstruktúrával vagy annak jelentős részével való egybeesése, illetve a ki nem használt kapacitások igénybevétele. Nem tapasztalható olyan magatartás sem, hogy a tendernél 2—2,5 évvel korábban a vállalat tudomására hozott (jutott) információ alapján a termékszerkezet (legalább tervezett) módosításával készülnének fel a versenyben való részvételre.

Szerepet játszik a gyakran magas költségszint, mely eleve megkérdőjelezi a vállalkozás, illetve ajánlat sikerét. A magyar vállalatok többsége előnyben részesítette a kormányhittel keretében megvalósuló létesítményeket és szállításokat, az elérhető magasabb árak, illetve a biztonságos fizetési mód miatt. A nem világbanki

finanszírozású tendereknél a magyar vállalatok által esetlegesen nyújtott hitelkonstrukció — noha versenyképességünk a hitelszférában nem kedvező — lehetőséget ad a két fél érdekeinek tárgyalások útján törvénő érvényesítésére. Kevés a Transelektrohoz hasonló vállalat, amely — adott körülmények között — a világbanki tendert részesíti előnyben, részben a fizetési biztonság, részben — a kivételek ellenére is — a jellemző objektív értékelés miatt.

A részvételi passzivitáshoz hozzájárult a legutóbbi időkg a KGST, különösen a szovjet piac húzóereje. Az alacsony műszaki-technikai színvonal, a szállításokkal kapcsolatos laza feltételek, a magas árszínvonal és az esetenként kikényszerített állami támogatás olyan előnyös helyzetet biztosított az érintett vállalatok számára, amelyek magasan kompenzálták a világbanki tenderek esetleges előnyeit. Kedvezőtlen változás, hogy a tagságuk híján eddig a tendereken meg nem jelent, kelet-európai országok vállalataival is a jövőben — várható világbanki tagságuk miatt — számolni kell.

A magyar vállalatok magatartását befolyásolja az érdekeltség. A centralizált tervgazdálkodás körülményei között kormányzati döntéssel szabályozták ezt, és nem egyszer alakult ki konfliktushelyzet a vállalati és a felső szintű célkitűzések között. A mindenkori gazdasági helyzet függvényében került előtérbe a belső piac, a KGST-elkötelezettség, illetve a konvertibilis export, vagy az importhelyettesítés. Ezeknek a céloknek megfelelő ösztönzési rend alakult ki, melynek semmi kapcsolata nem volt a szállítások gazdaságosságával, a vállalati nyereséggel. A tender megnyerése természetesen helyet kapott a konvertibilis exportra megállapított ösztönzők alkalmazásában. A kérdés azonban úgy merült fel: megéri-e a vállalatnak (és mindenekelőtt a vezetőknek) a rutinszerű konvertibilis exporttal szemben a nagyobb erőfeszítést igénylő tendernyerésért fáradozni. A döntést valójában az összpiaci helyzet határozta meg: ha a vállalati kapacitás kitöltése és az ezzel járó ösztönzés világbanki tender nélkül is biztosítva volt, aligha látták értelmét a bizonyalmakkal járó tenderezésnek. A részvételt inkább ott szorgalmazták, ahol a termelés feltételei, a piaci helyzetből fakadó nehézségek szinte kényszerpályára terelték a vállalatot.

A vállalati aktivitás növelése, valamint a tenderen való részvétel jobb előkészítése érdekében 1983-ban a Magyar Nemzeti Banknál külön utazási devizakeretet létesítettek. Ez a keret a későbbi projekteknél feltételezett magyar részvétel elősegítését célozta, tehermentesítve ezzel a vállalatok utazási devizakeretét. Kivételes esetekben a Nemzeti Bank a pályázni kívánó részére még a forintkeretet is rendelkezésre bocsátotta.

Egy további ösztönzőt is beépítettek 1988 márciusában. E szerint tendernyerésnél az előkészítésben és megvalósításban kiemelkedő dolgozók pénzbeli jutalmazására nyílt lehetőség. (A jutalom mértéke a tenderérték minden dollárja után 10 fillér és nem haladhatja meg a 600 ezer forintot.) A keretből hazai versenytárgyalást nyert vállalatok dolgozóit nem lehet jutalmazni. (A rendelkezés ez utóbbi része erősen vitatható, mivel a hazai szállítások egyértelműen tőkés exportnak szá-

mítanak.) Az ösztönzőkhöz kell sorolni az Állami Biztosító által bevezetett tenderbiztosítást, amely jelentős mértékben fedezetet nyújt vesztes esetén az ajánlattal kapcsolatban felmerülő költségekre.

A felsoroltak önmagukban nem jelentenek lényeges vonzerőt. Így például a jutalom kifizetésének feltétele: az előleg befolyása. Minthogy ennek teljesülése esetleg hosszú időt vesz igénybe, az érdekltség az infláció mellett, továbbá az adózás miatt, valójában reálértékben a megjelölnél lényegesen alacsonyabb. A hosszú átfutási idő alatt emellett (többszörös) személycserék történnek. A kifizetés időpontjában sokszor bonyolult feladat a részvételi és jutalmazási arány megállapítása, illetve az összeg jelentéktelensége — éppen a sok résztvevő miatt — sem gyakorol megfelelő vonzerőt.

Az alapvető változás e tekintetben a piacgazdaság fokozatos kialakításától várható. A támogatásmentes, speciális ösztönzők nélküli, a nemzetközi versenyre rákényszerült vállalatok stratégiájában fog helyet kapni a világbanki tendereken való aktívabb részvétel.

Korábban sok kívánni valót hagyott maga után az ipari-külkereskedelmi együttműködés. A külkereskedésnek, mint alanyi jognak a deklarálása előtt a külpiaci kapcsolatok fő hordozója és gyakorlati lebonyolítója a külkereskedelmi vállalat volt. A világbanki tenderek szakmai jellege következtében az ipar szerepe (műszaki feltételek, technológia stb.) döntővé vált, ugyanakkor a külkereskedelmi vállalat kezében összpontosultak a sikeres tenderezés igen fontos feltételei, mint pl. a kellő időben történő tender- és piaci információ, a kialakult árszínvonal ismerete, a lebonyolítással járó szállítmányozási és adminisztratív tevékenység, importengedélyezés stb.

A tenderezéssel kapcsolatos kockázati tényezők bizományosi konstrukcióban nagyobb mértékben az iparvállalatot terhelik és ennek egyensúlytalansága még közös érdekltség létrehozása esetén is jól kitapintható.

A magyar vállalatok ajánlatainak színvonala gyakran hagy kívánni valót maga után. Esetenként egyszerűen gondatlanságból, illetve a kiírás nem megfelelő tanulmányozásából az ajánlatok egyes pontjai nem felelnek meg a kiírásban megkövetelteknek. A felületesen készített ajánlat egyik oka a kiírástól a benyújtásig terjedő rövid idő, illetve az erre való hivatkozás. Ennek indokolatlanságát mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a tényleges kiíráshoz képest a felkészüléshez szükséges információk 2—2,5 évvel korábban és attól kezdve folyamatosan rendelkezésre állnak. A piaci ismeret hiánya is jelentősen befolyásolja az ajánlat, különösen az árra vonatkozó rész színvonalát. Részben ez, részben a valóban sokszor versenyképtelen költségszint is hozzájárul a tendertől való távolmaradáshoz.

A gyenge piaci ismeretekkel és felkészültséggel, stratégiai és taktikai hiányosságokkal, az információk nem kellő kihasználásával függ össze a kiírást megelőző és a kiírás és beadás közti időben a „lobbyszás” elmulasztása. Már a tényleges kiírást megelőzően, valójában a hitelkérelem jóváhagyásától kezdve lehetőség nyílik a vevő befolyásolására. A gyakorlatban nem ritkán fordulnak elő „testre szabott”

kiírások. Ezeknél — az általános szabályok betartásával — olyan feltételrendszert határoznak meg, mely műszakilag-gazdaságilag eleve eldönti a tender sorsát. A magyar vállalatok ritkán élnek a legális adottságokkal, míg versenytársaik esetenként a befolyásolás egyéb útjait is igénybe veszik.

Különösen fontos a kiírás és a döntési idő között megszerezhető információk — elsősorban a helyi piaci szervezet útján történő — folyamatos biztosítása. Ez lehetőséget teremthet — megfelelő körülmények teremtésével — a nyerési esélyt növelő módosításokra. Bizonyos korrekciókra még döntés után is mód nyílik. Arra is van példa, hogy megfelelő magyar intervenció után sikerült a döntést kedvező irányban megváltoztatni (Transelektro, Transinvest).

Ritkán kerül sor magyar szakértői szervezet igénybevételére. Ebben szerepet játszik az is, hogy a hitelfelvétellel megvalósítani kívánt cél feltehetően nem esik egybe a magyar konzultánsi szervezetek szakmai vonalaival. Az is tény azonban, hogy alkalmazásuk esetén is bátortalanok a magyar technológia, technika, know-how ajánlásában. A gyenge s bizonytalan szakmai háttér ezt a magatartást némileg indokolja, de semmi esetre sem menti. Hasonló a helyzet az egyéni konzultánsok esetében is. Ők saját szakmai presztízsük és a banki goodwilljük erősítését tekintik elsődlegesnek. A belső kooperáció hiánya itt is jól nyomon követhető: szinte nincs példa arra, hogy a konzultáns és a potenciális szállító (vállalkozó) a projektekre vonatkozó első döntéstől kezdve tudatosan együttműködik a tender elnyerése érdekében.

Hátrányos helyzetbe hozzák magukat a tendereken sikeres, de méginkább a sikertelen vállalatok a tenderek értékelésének elmulasztásával. Jó néhány vállalat 10—12, sőt több tenderen való részvétel után sem elemzi a vezetés (a nyeres) okait és így, természetesen ezeket a tapasztalatokat a továbbiaknál nem tudja érvényesíteni. Ebben szerepet játszik az is, hogy a tenderbontás után meglehetősen nehéz részletes információhoz (egyes esetekben a döntés igazi okához) jutni. A vállalatok és helyi piaci szervezeteink munkájában is van javítani való.

A Világbank apparátusában külön részleg foglalkozik minden általuk finanszírozott projekt befejezés utáni értékelésével. Ezeknek nagy része a Magyar Nemzeti Bankban mikrofilmen megtalálható. Az anyagok igénybevétele minimális, noha különösen a hasonló projektekre való felkészüléshez igen nagy segítséget jelenthetnének.

A magyar vállalatok, bár tendernyeréseik során gyakran vesznek igénybe külföldi beszállítókat, ezekben a kapcsolatokban ritkán élnek az együttműködés fejlettebb formáival (közös tenderezés, közös kockázatvállalás, időleges vagy állandó közös vállalati alapítás). Az együttműködés szervezett formája révén a tenderezés sok belső tartalék volna felszabadítható mind piaci-stratégiai, mind ár-, mind technikai-technológiai vonatkozásban. Különösen fontos lenne a hatékony management módszerek átvétele.

Adott körülmények között lehetőség nyílna a külföldi beszállítónál — a világbanki kapcsolatokon kívüli — többlet-export teremtésére. (Ellenvásárlás; áruval, szolgáltatással történő teljes vagy részleges fizetés.) Ennek kihasználtsága, különösen, ha ez még további belföldi kooperációt kíván, említésre sem érdemes.

A KONZULTÁNSI ÉS NONPROJEKT LEHETŐSÉGEK

Az előzőekben felsoroltak megmagyarázzák a magyar vállalatok szereplését a világbanki tendereken, illetve döntéseiket a távolmaradástól. Ám ezek az okok aligha magyarázhatják a vállalatok passzivitását a konzultánsi és a nonprojekt kategóriában. Ebben a szférában a részvétel rendkívül gyenge. Holott, számos magyar vállalat, különösen a tervező intézetek, hasonló, de nem világbanki projekteknek vállalnak konzultánsi feladatokat. (Ezek részben egyéni munkavállalások.)

A negatív vállalati magatartás okaként szinte csak az információs hiány és (esetleg) a lekötött szellemi kapacitás említhető. Az előbbi könnyűszerrel pótolható, a második a belső piaci adottságok miatt alighanem oldódni fog. Úgy tűnik, hogy ezen a téren a Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Minisztériumának energikusabb marketingtevékenységére, a Világbankinform információs munkájának fokozására, nagyobb nyilvánosságra lenne szükség. A tanulmánytervek kidolgozása, a konzultánsi tevékenység egyúttal jó lehetőséget biztosítana magyar technika és technológia alkalmazásának ajánlására is, amint ez nem egy ország esetében bizonyítható.

Az elmúlt évek során a Világbank több száz millió dollár értékben hagyott jóvá olyan kölcsönöket, melyekben a helyi bankrendszer átszervezésétől kezdve különböző szakmák oktatásáig és műszaki segítségnyújtásig a gazdaság szinte minden ún. nonprojekt tevékenysége megtalálható. Ide sorolhatók a szervezéssel, tanácsadási tevékenységgel összefüggő kölcsönök is. Ezek nem igényelnek sem gyártási (építési) kapacitást, sem magas technikai-technológiai színvonalat. Éppen ezeknél a projektumoknál lehetne előnyös körülmények között érvényesíteni a magyar szellemi kapacitást. Az ilyen területen elnyert lehetőségek megnyitják az utat a további együttműködés felé akár világbanki, akár más bázison.

NÉHÁNY ZÁRÓGONDOLAT

A Világbank valamennyi statisztikájának adatai szerint az exportlehetőségek tekintetében a magyar belépés óta eltelt csaknem kilenc esztendő alatt a magyar eredmények mélyen a várokozás alatt maradtak. Az összes érték alacsony, a konzultánsi és egyéb szolgáltatási tevékenység (nonprojekt) szinten teljesen hiányzik. Ezen a helyzeten változással csakis a piacgazdaság megvalósítása révén számolhatunk. A jelenlegi támogatásokra, nyílt és rejtett előnyökre spekuláló taktika csak tovább erősíti a vállalatok jelentős részének a nemzetközi megmérettetés elkerülésére irányuló magatartását. A kényszerítő körülmények, a vállalkozói szemlélet, azaz a piacgazdaság, teheti a világbanki tendereken való részvételt a vállalati stratégia integráns részévé.

Piacgazdaságban a vállalati stratégiában a világbanki tendereken való részvételt az exporttevékenység szerves részének kell tekinteni. A részvételi, illetve távolmaradási döntés kizárólag valóságos gazdaságossági megfontolások eredménye

lehet. A gazdasági megfontoláshoz tartozik természetesen a vállalati piaci stratégia is. Mindez feltételezi a tulajdonjog tisztázását.

A vállalatok befolyása a tendereken való részvételre csak közvetett eszközökkel történhet. Ilyenek:

— Az információs szolgáltatás javítása elsősorban Világbank által kiemelt területeken (mezőgazdaság, energia stb.). A Világbankinform tevékenységét ki lehetne szélesíteni a tendert nyert külföldi vállalatokról szóló, a magyar vállalatok részére nyújtandó tájékoztatással, azzal a céllal, hogy az érintett vállalatok esetleg kapcsolódni tudjanak a nyertes külföldi vállalkozásokhoz. Különös gondot kellene fordítani a tervező- és kutatóintézetek informálására. Ajánlható részükre időnként tájékoztató konferencia szervezése.

— Valamely világbanki kérdésekkel foglalkozó intézmény (Világbank Iroda; MNB; Gazdaságkutató Intézet; Gazdasági Kamara; mellett létre lehetne hozni egy esetenkénti felkérés alapján működő szakértői testületet. A szakértők feladata lenne az előzetes információ alapján számításba jövő vállalat(ok) felkeresése és a tendereken való részvétel megbeszélése. Amennyiben az eredmény kedvező, a vállalat felkérheti a szakértőt az ajánlat kidolgozására a gesztoráló intézmény útján. Ezzel biztosítani lehetne, hogy a figyelem a projektekre és a legcélszerűbb megoldás kialakítására irányuljon. A szakértő személyében pedig megtalálható az, aki anyagilag (is) érdekelt a tenderfelhívás „eladásában”. A szakértői kör mozgatásához egy minimális apparátus (2–3 fő) szükséges. Ennek anyagi fedezete már néhány megbízás mellett is biztosítható. A szakértői kör működése elképzelhető a szakértők által létesített társasági formában, vállalkozás alapján.

— A jelenleg érvényben lévő ösztönzési módokat (utazási és tenderbeszerzési devizakret; nyerési prémium) csupán átmenetileg, a piacgazdaság kezdeti megvalósulásáig célszerű fenntartani. Ezek hatékony felhasználása jelenlegi formában nem biztosított és módot nyújtanak részben látszattevékenységre, részben vállalaton belüli ellentétekre. Módosításuk, elsősorban a gazdaságossági szempontból szükséges. Amint a tenderezés szerves része a vállalati stratégiának, a tender elnyerése révén szerzett eredménynek is a vállalati eredmény (veszteség) részeként kell jelentkeznie. Természetesen ez nem zárja ki a projekt, illetve a szállítás megvalósítása érdekében bevezetendő egyéni/csoportos ösztönzést.

— A kereskedelmi bankoknál célszerű lenne — legalább átmenetileg — megkísérelni a finanszírozásban a projekt szemlélet biztosítását. Ez némileg ellentmond az előzőekkel. A mai pénzügyi helyzetben ez azonban mint javító lépés is felfogható lenne. A bank számára a világbanki fizetés ugyanakkor megfelelő biztonságot jelentene. Elképzelhető olyan megoldás is, hogy a projekt elnyerésekor a termelő vállalat és bankja hoz létre közös érdekelttségű szervezetet.

— Jobban ki kellene használni a külföldi (helyi) vállalkozó által nyert tender megvalósításában alvállalkozóként vagy beszállítóként történő részvételt. (Lásd az információ kiterjesztésére vonatkozó javaslatot.) Konzorciális megállapodá-

sokra kellene törekedni megbízató helyi vállalatokkal a számukra nyújtott előnyök kihasználására.

— Ahol erre lehetőség nyílik, meg kell teremteni az innovációs lánc egységét: kutatás-fejlesztés-termelés-értékesítés. Ez egy kézben összpontosíthatná a teljes körű érdekeltiséget és átláthatóvá, kiszámíthatóvá tehetné a kockázatot. Mindez nem mond ellent sem a külföldi, sem a hazai partnerek bekapcsolásának, különböző szolgáltatások szakosított intézmények útján történő elvégzésének.

— A transznacionális vállalatokkal folytatott privatizációs tárgyalások során, a külföldiekkel közösen figyelmet kell fordítani a világbanki tendereken való részvétel, illetve távolmaradás feltételeinek tisztázására, a vállalati és konzern érdekek megfelelő egyeztetésére. Ez a privatizált vállalat külkereskedelmi stratégiájának meghatározása során tisztázható.

— Megvizsgálható a magyar (magyarországi székhelyű) biztosító intézetek projektbiztosító tevékenysége.

I R O D A L O M

Friedländer, M.: Ungarn's Außenhandels-beziehungen zum GATT, dem IMF und der Weltbank. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Februar 1985. Nr. 79.

Pissula, P.: Der Internationale Währungsfonds und seine Bedeutung für die Osteuropäische Länder—Rumänien, Ungarn, Polen. Institut für Wirtschaftsforschung. Hamburg, 1983.

Hungary. An Economic Survey. International Monetary Fund. Washington. DC. Dec. 1982.

Benedek Tamás: Iparvállalataink Világbank tendereken történő részvételének tapasztalatai. Ipargazdasági Kutatóintézet. Kézirat 1985.

Értékelés a magyar vállalatok külföldi Világbank/IDA finanszírozású tendereken való részvételének eredményeiről 1988 első félévében. Magyar Nemzeti Bank.

Világbank-fejlesztés. Marketing. Magyar Kereskedelmi Kamara, Budapest, 1987. július

Világbank Évkönyv. Magyar Gazdasági Kamara, Budapest, 1982—1990.

Világbankinform tájékoztatói.

Kiefer Márta

A külföldi tőke mozgásteré a magyar iparban*

Magyarországon a közös vállalatok számának növekedése 1986-tól gyorsult fel a jogi keretek és a gazdasági feltételek változása nyomán. 1991 elejére 3900 fölé emelkedett a külföldi részvételű vállalatok száma, s megjelentek a teljes külföldi tulajdonban levő vállalkozások is. A kétségtelenül tapasztalható pozitív változások ellenére azonban számos jel mutat arra, hogy a külföldi tőke mozgásterét lassan oldódó fékek akadályozzák. Különösen igaznak tűnik ez az iparban.

KEVÉS A TERMELŐ VEGYES VÁLLALAT — OKOK ÉS KÖVETKEZMÉNYEK

A tavalyi év tapasztalatai azt mutatják, hogy a külföldi tőkét elsősorban a kereskedelembe, az idegenforgalomba és vendéglátásba, valamint a szolgáltatásokba fektették be, kevésbé részesítették előnyben az ipart, ahol a beruházások hosszabb idő alatt térülnek meg.

A Magyarországon működő vegyes vállalatok között az ipariak aránya szám szerint 48 százalékos, a külföldi tőke nagysága alapján 55 százalékos volt 1990-ben. Az iparban működő vegyes vállalatok száma az 1989. évi 203-ról 867-re emelkedett, közülük csupán 17 volt a rubelelészámolású. Tíz vállalatban pedig rubelt és dollárt is befektettek. A külföldi tőke összege mintegy 680 millió dollárt és 17 millió rubelt tett ki.

A vállalkozásokba bevont külföldi tőke értéke széles skálán mozog, a 100 ezer és 3 milliárd forint között. Az ipari vegyes vállalatok közül 65 volt többségi külföldi tulajdonban. Ebből nyolc 100 százalékban külföldi érdekeltségű, tíznél a külföldi vagyon 90 százalék feletti, 119-nél 50—50 százalékos a hazai és külföldi tőkearány. Tíz vállalatnál a külföldi részesedés az 1 százalékot sem érte el. A vegyes vállalatok nagyobb részénél a külföldi tőke aránya nem érte el a 40 százalékot.

* A szerző A nemzetközi tőke külföldi és hazai mozgásterének lehetőségei, működésének feltételei a magyar iparban című — az Ipari- és Kereskedelmi Minisztérium megrendelésére készült — tanulmánya alapján — 1990. nov.

Az alacsony külföldi érdeklődés okait 18 ipari vegyes vállalatnál készített mély-interjúkkal tártuk fel. Megkíséreltük a külföldi befektetőket zavaró tényezőket körvonalazni. Kiderült, hogy a tőkeimportban mindenekelőtt a *tulajdonviszonyokkal* összefüggő korlátozó tényezők jelentenek visszahúzó erőt. A fejlett tőkés országok befektetői eleve idegenkednek a számukra eltérő gazdasági, politikai rendszertől. A tőkés cégek a magyar állam *garanciáit* rendszerint *nem tartják elégségesnek*. Számukra a saját környezetükben, a fejlett tőkés országokban kialakult jellegzetes biztosítási intézményrendszernek a garanciái lennének kielégítőek, amely a tőkeexportőröket díjfizetés ellenében olyan esetekben is kártalanítja, mint például a kisajátítás, az államosítás, a transfertilalom stb.

A nyereségrepatriálás garانتálása és az államosítás elleni törvényes védelem deklarálása mellett azonban még más problémák is felmerülnek. A beruházások védelmeként értelmezik a tőkés partnerek — és ezt a megállapodások szinte szó szerint így is tartalmazzák —, hogy a fogadó ország pénzügyi, jogi és adminisztratív szabályozása nem hozza kedvezőtlenebb helyzetbe a tőkékük befektetésével működő vállalkozásokat, mint a tisztán hazai gazdálkodó szervezeteket. Minden olyan lépést, ami ennek — akár a legcsekélyebb mértékben is — az ellenkezőjét eredményezi, hajlamosak azonnal a beruházásvédelmi megállapodás megsértésének tekinteni.

Magyarországon természetbeni apportot az alapítóktól csak akkor lehet elfogadni, ha a törzstőkének (alaptőkének) 30 százaléka készpénz. Az *alaptőknek* — így a külföldi partnernek is — *az előírt tőkehányadot be kell fizetniük* a vegyes vállalat bankszámlájára. A külföldiek általában nem kedvelik a készpénzbefizetést, mert tartanak a forintleértékelésektől, az esetleges valutakorlátozásoktól stb. A központi szervezetek viszont a külföldi vagyoni hozzájárulást olyan azonnal hozzáférhető járulékos erőforrásnak tekintik, amely — legalábbis pillanatnyilag — csökkenti az állam külső eladósodásának mértékét.

A külföldi érdeklődők egy részét még ma is az a feltételezés motiválja, hogy így könnyen bekerülhetnek a kelet- és közép-európai piacra, hiszen a magyar belső piac, a mérete miatt nem eléggé vonzó. *Feltételezésük általában túlzó*, hiszen szinte egyáltalán nem ismerik a volt szocialista országok közötti árucsereforgalom menetét és problémáit. Így a valóságos helyzetet megismerve sok esetben *kiábrándulnak*. Ugyanakkor a vegyes vállalatok közép- és kelet-európai exportja (akár kontingensen belül, vagy azon felül barterben, továbbá speciális „kishatármenti” konstrukcióban) alapfeltétele a működőtőke-piacon a versenyképesség megőrzésének.

A *hazai engedélyezési rendszer* a liberalizált tőkebevonási politikát folytató országok gyakorlatához képest *bürokratikus*. Az engedélyező hatóság — elvben — csak akkor tiltja meg a tárgyalások folytatását, ha a tervezett konstrukció valamilyen jogszabályba ütközik. Több példa található arra is, hogy a vegyes vállalati forma valamilyen burkolt célt (például egyedi gépimport, folyamatos termelői import stb.) szolgál anélkül, hogy a konkrét ügylet feltétlenül indokolná a közös vállalat

alapítását. Az engedélyező szervezeten az alapítást ilyenkor már a tárgyalások korai stádiumában meghiúsíthatják, mivel annak előnyeit nem látják bizonyítottnak.

A gyakorlatban egy-egy vegyes vállalat alapítása *hosszú ideig elhúzódik*. Ennek sokszor az *alapítók felkészületlensége* az oka. Elsősorban a magyar partnerekről mondható el, hogy nem megfelelő az üzleti gondolkodás, hiányzik a koncepció, sokszor megalapozott elképzelések helyett csak óhajokkal rendelkeznek, s alacsony színvonalú a kockázat- és felelősségvállalás.

A külföldi tőke passzivitásában minden bizonnyal az is szerepet játszott, hogy a magyar gazdaságban a versenyfeltételek meglehetősen korlátozottak, az *adminisztratív irányítás, beavatkozás szerepe nagy*. Az alapítási tárgyalások, az engedélyezési eljárás és a cégbejegyzés — nemzetközi mércével mérve — hosszú ideig eltart. A külföldi — főleg az amerikai, olasz és osztrák — cégek pedig tőkájukat azért helyezik ki, hogy számukra az minél gyorsabban hozzon profitot. (Nem ritka, hogy a vegyes vállalat cégbejegyzéséig harminc-negyven különféle engedélyre, engedélymódosításra van szükség.)

Néhány nagyhorderejű vállalkozás sikertelenségét az okozta, hogy a hazai gazdaságirányítás *egyidejűleg túl sok célt kapcsol a vegyes vállalat tevékenységéhez* és a gazdaság egészében megnyilvánuló prioritászavarok, a működőtőke importjánál is megjelentek. Így egyszerre vártuk el a kapcsolattól, hogy a külföldi partner

- minél nagyobb mértékű tőkét fektessen a vállalkozásba,
- adjon minél fejlettebb technikát,
- ne csak a végtermékgyártás műszaki-technológiai színvonalához járuljon hozzá, hanem nyújtson segítséget a hazai „közbülső” termékválaszték fejlesztéséhez,
- vásároljon vissza a legalább nullszaldós devizaügylet elérése érdekében, illetőleg adjon konvertibilis elszámolású piacokat a vegyes vállalat által előállított termékek értékesítéséhez.

A vegyesvállalat-alapításban a felmérés tanúsága szerint a *hazai termelővállalatok* (főként az állami vállalatok) *nem igazán érdekeltek*. A vegyes vállalatnak, mint önálló jogi személynek, a gazdasági eredménye elkülönül az alapító vállalat eredményétől, konzorciális mérleget a magyar alapító nem készíthet. A hazai vállalat által a vegyes vállalatba bevitt eszközök működtetésével elérhető — gazdasági eredmény (a nyereség vagy a konvertibilis export fokozása) nem az alapító vállalatnál jelentkezik. Leszámítva azt a viszonylag mérsékelt előnyt, hogy a magyar társtulajdonos vegyes vállalata felosztott nyereségének rá jutó részét újabb adózás nélkül a saját érdekeltségi alapjába helyezheti. *A kialakított szabályozási-érdekeltségi feltételek között a hazai vállalatnak többnyire nagyobb hasznot hajt egy saját rezsiben elvégzett beruházás, mint egy esetleg annál hatékonyabb működőtőke-bevonáson alapuló fejlesztés. A hazai gazdálkodó egységeket az utóbbi években legfeljebb az ösztönzi, hogy a vegyes vállalat révén pótlólagos fejlesztési forrásokhoz, többlet konvertibilis importhoz juthatnak.* A fejlesztési forráshelyzet ugyanakkor negatívan

is visszahathat a vegyesvállalat-alapítási lehetőségekre. A hazai vállalatok ugyanis többnyire nem rendelkeznek olyan kihelyezhető, szabad eszközökkel, amelyeket a vegyes vállalat alaptőkéjébe tartósan leköthetnének. Az e célra felvehető hiteleket — magas kamatkötelezettség mellett — törleszteniük kell, és a vegyes vállalatba átlaluk bevitt tőkejavak számukra tartós eszközlekötést jelentenek. Ennek következtében a hazai vállalat rendszerint az *alacsonyabb értékben lekötött tőkehányadban érdekelt*. A magyar fél nemcsak tőkehiányban szenved, hanem olyan műszaki ismeretek, eszközök, gépek, technológiák hiányától is, amelyeket a vegyes vállalat alapításához felajánlhatna. Ennek nyomán apportként gyakran az épület, irodahelyiség jöhet csak számításba, amelynek értéke nem jelentős.

A vegyesvállalat-alapítás egyik jelentős korlátja a működéshez feltétlenül szükséges alap-, segédanyagok és szerszámok hiánya. A létrejött vegyes vállalatok vezető munkatársainak energiáit túlnyomó részt ezek felkutatása és megszerzése emészti fel. A kialakult mennyiségi, minőségi, ár és szállítási feltételek mellett nehéz magas műszaki színvonalú termékeket előállítani és a vevői igényekhez rugalmasan alkalmazkodni. Hátrányos következményekkel járhat az is, ha a vegyes vállalat terméke a felhasználók fejletlen gépparkja, alacsonyabb igényszínvona miatt „fejlesztési szigetként” kiemelkedik a környezetéből.

Alapvető „környezeti feltétele” egy vegyes vállalat alapítására vonatkozó döntésnek az *infrastruktúra színvonala*. Ez egyben jelentős komparatív hátrány. Egy befektető tőkés számára a gyenge telekommunikációs rendszer (telefon, telex, telefax) szembetűnő és sokszor gátló tényező. Ezt súlyosbítják a különböző bürokratikus vonások: értelmetlen monopolhelyzetek (lakás- és irodabérlés), illetve kötöttségek (reprezentáció, utazási keret, gépkocsihasználat) fenntartása, miközben az adózási fegyvellemmel súlyos gondok vannak. *A vegyes vállalatok megtételését e tekintetben kettősség jellemzi. Egyes esetekben magyar, egyes esetekben külföldi vállalatoknak tekintik, sokszor a hatóságok pénzügyi érdekei szerint.* A magyar vállalatokra vonatkozó rendelkezések egy része a vegyes vállalatokra is érvényes, más területeken (például az irodahelyiség- és lakásbérlet esetében) viszont külföldi vállalatként kezelik.

A KÜLFÖLDI BEFEKTETŐK FŐBB INDÍTÉKAI

Már az előzőekből is érzékelhető, hogy a külföldi befektetők indítékai sokrétűek, kutatásunk alapján a következők:

- a magyar piacra történő behatolás,
- piaci részesedés megszerzése,
- a volt KGST-piacra való bejutás,
- új fogyasztók megismerése,
- olcsó magyar munkaerő,
- hagyományos, esetleg környezetszennyező iparágak közeli országokba történő telepítése,

- a külföldi fél termékeinek, technológiájának, know-how ismereteinek elterjesztése, értékesítése,
- magyar technológiai know-how ismeretek megszerzése,
- magyar termékek értékesítése,
- beszállítói kapcsolatok biztosítása,
- minél magasabb osztalék, profit elérése.

A magyar piacra történő behatolás, mint indíték nem igényel különösebb magyarázatot, néhány megjegyzést azonban szükséges tenni. Bár a magyar piac meglehetősen kicsi, a külföldiek e piacon való megjelenése mellett is szól, hogy korábban a „szocialista tervgazdálkodás időszakában” bizonyos termékek, termékcsaládok iránt vagy nem volt még igény, vagy ezt az igényt nem ismerték fel, így ezekből a termékekből a piac telítettségi szintje rendkívül alacsony, s viszonylag nagy sorozatok eladása lehetséges Magyarországon.

A piaci részesedés megszerzésére lehetőség van új vegyes vállalat alapításával, de gyakoribb a már működő vállalatokban való érdekeltségvállalás révén. Néhány magyar vállalat nemzetközileg is figyelemre méltó piaci pozíciókkal rendelkezik, s a külföldi befektető szempontjából ez esetben komoly hangsúllyal szerepel az adott magyar vállalat nemzetközi piacokon való jelenléte, kapcsolatainak, piaci részesedésének megszerzése.

A külföldi befektetők — és ez már kapcsolódik a *volt KGST-piacra való bejutás indítékához* — számára vonzerőt jelentett, ha a magyar vállalat a volt KGST-táborban, ezen belül is elsősorban a Szovjetunióban jelentős piaci részesedéssel bírt. Ez a vonzerő szinte napról napra csökkenni látszik. Magyarország ugyanis egyre inkább elveszíti a többi volt szocialista országgal szemben meglévő helyzeti előnyét, másrészt, hogy a Szovjetunióban mutatkozó politikai és gazdasági destabilizálódás elriasztja a nyugati befektetőket a szovjet piacoktól.

Az olcsó magyar munkaerő olyan szempont, amit a külföldi befektetők jelentős része komoly előnynek tekint. Ennek a szerepét azonban semmiképpen sem szabad túlértékelni, különösen ha a kvalifikált, szakképzett, nemzetközileg versenyképes munkaerő hiányát is figyelembe vesszük. Arról nem is beszélve, hogy a külföldi fél az olcsó magyar munkaerő előnyeit különféle bérmunka-konstrukciókban is ki tudja használni. Az olcsó munkaerő előnye elsősorban a könnyűiparban jelent vonzerőt, illetve azokon a nyugati határhoz közeleső területeken, ahol az eltérő bérszínvonal és a kis szállítási költségek miatt még az alacsony feldolgozottságú, árszínvonalú termékek előállítására is szóba jöhet.

A hagyományos, esetenként „energiafáló” környezetszennyezőnek tekinthető iparágak kitelepítése a fejlődő, illetve a kelet-európai országokba már létező gyakorlat. Magyarországon is történtek már ezzel a céllal tulajdonosváltás pl. a kohászatban, a cementiparban és a vegyiparban. Úgy gondolom azonban, hogy rövid-középtávon ez nem feltétlenül káros. Sőt, paradox módon ez akár a *környezetszennyezés csökkenését is eredményezheti, ha megfelelő kormányzati szabályozás*

áll mögötte. Amennyiben a külföldi befektetések a már meglévő vállalatokba történnek, a technikai, technológiai színvonal emelésével csökkenhet az energiafogyasztás és a környezetkárosító anyagok kibocsátása. Mivel ezek a magyar vállalatok gyakran az ország hátrányos helyzetű területein koncentrálódnak, — ahol alig-alig van más munkalehetőség — e szempontból is kívánatos a külföldi tőkebevonás. Sajnálatos módon azonban az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a külföldi befektetések gyakran egyáltalán nem párosulnak a vállalat modernizációjával, technikai színvonalának emelésével.

A külföldi fél termékeinek, technológiájának, know-how ismereteinek elterjesztése, értékesítése mint indok nem igényel különösebb magyarázatot. Feltehetően annál inkább szükséges ez a magyar technológiai és know-how ismeretek megszerzéséhez kapcsolódó indítékoknál. Sajnos — az alacsony technikai színvonal miatt — e motiváció kivételnek számít.

A magyar termék értékesítése, illetve a beszállítói kapcsolatok biztosítás sokszor fontos szerepet játszik a külföldi érdekeltségvállalásban.

A minél magasabb profit, osztalék elérése a társaságok jelentős részének elemi igénye. Ettől azonban el kell választanunk az ún. „kalandortőkét”, azaz a rendkívül gyors, általában 1 éven belüli megtérülésre törekvő, s ezt gyakran „kizsigereléssel” biztosító tőkét. Vizsgálataink alapján úgy gondoljuk, hogy ez utóbbi körbe tartozó társaságok általában minimális alaptőkével alakulnak. Lényegében az alapítók többnyire egy éven belül visszanyerik a befektetett tőkét. Ha annak a tevékenységnek a jövedelmezősége amit végeznek, már nem biztosít extraprofitot, akkor általában más befektetési lehetőséget, működési területet keresnek maguknak. Ezeket a vállalkozásokat — bizonyos határon belül — lényegében nem érheti kritika — amennyiben a törvényeket betartják —, hiszen mozgékonyaságuk, a piaci réseknek a kihasználása végeredményben pozitívumnak tekinthető.

A VEGYES VÁLLALATOK GAZDÁLKODÁSÁNAK FŐBB JELLEMZŐI

Pénz- és tulajdonviszonyok

A vizsgált 18 vegyes vállalatról lényegében elmondható, hogy többnyire sikeresen gazdálkodik, gazdasági, pénzügyi helyzete lényegesen kedvezőbb az átlagosnál. Mindazonáltal a magyar gazdaságot jellemző problémák — hitelszűke, fizetési fegyelem hiánya, sorban állások — e társaságok számára is komoly gondot okoznak. A felmérés szerint e társaságok mintegy kétharmada vesz igénybe gazdálkodásához forgóeszközhitelt. Szinte minden hitelfeltevő panaszkodott arra, hogy mennyire nehezen lehet hitelhez jutni. A társaságok gazdasági vezetői közül többen úgy vélekedtek, hogy a bankok hitelezési gyakorlatában egyáltalán nem érvényesül a selektivitás. Bármilyen jól gazdálkodnak, magas nyereséget érnek el, a hitelezésben nem élveznek előnyt az átlagos vállalatokkal szemben.

Ennek ellenére a vizsgált vállalatok közül egyik sem tervezte, hogy számlavezető bankot változtat. Úgy ítélték meg, valószínűleg nemhogy jobb, hanem inkább rosszabb helyzetbe kerülnének egy esetleges cserével. A társaságok egy része vélhetően a számlaforgalom részleges decentralizálásával próbálja pozícióját javítani.

A fizetési problémák a társaságokat sem kerültk el. Többen elmondták, hogy különösen 1990 végétől drasztikusan romlott a helyzet. Általánossá váltak a fizetési késedelmek, a sorban állások. Azoknál a vegyes vállalatoknál, ahol a külföldi fél a társaság irányításában is részt vesz, ott a fizetési fegyelem betartására nagyobb hangsúlyt helyeznek.

A 18 vegyes vállalat közül 6 társaság helyezett el bankokban betéteket. Ennek hátterében nem elsősorban a jövedelmezőségi szempontok játszanak szerepet, hanem az, hogy amikor a társaságnak hitelre van szüksége, akkor a hitelkérelmüket az adott bank kedvezőbben bírálja el. Az új alapítású (1989/1990.) vegyes vállalatok egy részénél a külföldi — a vállalat irányításában is résztvevő — alapító feltehetően a számára ismeretlen környezet miatt a legbiztonságosabbnak tűnő befektetést részesíti előnyben, s ezért fekteti megtakarításait bankbetétekbe.

A vegyes vállalatokkal kapcsolatban még egy viszonylag új jelenség is megfigyelhető. Az újonnan alakult külföldi érdekeltségű társaságoknál jellemző, hogy az alaptőke valutában levő részét hosszabb-rövidebb időszakra lekötik. Ez egyrészt nemzetközi mércével mérve is kedvező hozamot biztosít, másrészt a külföldi félnek a leértékeléstől sem kell félni. Ez a konstrukció ráadásul biztosítja, hogy a vállalat a valuta fedezete mellett a magyar viszonyok között könnyen és gyorsan juthat hitelhez. A 18 vegyes vállalat közül 3 rendelkezik devizabetétekkel. Ez azért csak a közelmúltban alakult vegyes vállalatoknál figyelhető meg, mert ez egy új lehetőség a vegyes vállalatok számára. A korábbiakban a valutát kötelezően át kellett váltani forintba.

A vállalatok közvetlen — közvetítő nélküli — hitelügyleteinél megfigyelhető, hogy sokszor nem kizárólag a jövedelmezőségi szempontok játsszák a fő szerepet. Ennek egyik oka magában a társasági formában rejlik. A társaságok kialakulásának egyik útja a közép és nagyvállalatoknak részvénytársaságok és korlátolt felelősségű társaságok halmazára való bontása. Bár az átalakulások során a társaságokba gyakran külföldi tőkét is bevonnak, a „nagyvállalat”, illetve az abból kialakult vagyionkezelő — amely sokszor nem társasági formában működik — a többségi részese-dést, ezáltal a társaság irányításának lehetőségét fenntartja magának. Mivel a társaságok a vertikális kapcsolatok miatt többnyire nemcsak a vállalati központtal, hanem a többi társasággal is függő viszonyban állnak (alapanyag, beszállítás, értékesítés stb.) ez a pénzügyi műveleteikre is rányomja a bélyeget. Mivel a vállalati központ, a vagyionkezelő a társaságok egészében gondolkodik, az egyes társaságok mozgásterét a befektetési lehetőségeket illetően gyakran korlátozott. Ennek tipikus példája, amikor a társaság a megtakarításait nem fektetheti be szabadon, hanem fel kell ajánlania a vagyionkezelő számára.

A makrogazdasági adatok, de az intézetben végzett vállalati vizsgálatok is jól mutatják, hogy a jelenlegi gazdasági környezetben a gazdálkodók jelentős részének a készletezés fontos befektetési terület, versenytársa a többi rövid távú befektetésnek. Az a benyomásunk — bár ezt egyértelműen bizonyítani nem tudjuk —, hogy általában a magyar gazdálkodók befektetési döntéseiben a készletezés nagyobb hangsúllyal szerepel, mint az általunk vizsgált vállalatok körében. Ez több tényezővel is magyarázható. Azok a vegyes vállalatok, ahol a külföldi fél az irányításban is meghatározó szerepet játszik, általában tartózkodnak a befektetési célú készletezéstől. Úgy gondoljuk, ebben a tartózkodásban a biztonságra, a stabilitásra való törekvés figyelhető meg. Hiszen a befektetési célú készletezés spekulációs döntésnek tekinthető. A befektető arra számít, hogy a készlet megvásárlása és felhasználása közötti időszakban az adott készletek ára jobban fog emelkedni, mint a készletek finanszírozására fordított összeg (vásárlási ár+kamatköltségek). Sőt néha attól fél, hogy az értékesítési csatorna bedugul (pl. a szállító tönkremegy).

A készletezési folyamatok azonban rendkívül ellentmondásosak. Az infláció következtében egyre magasabb hitelkamatok, a kiéleződő pénzügyi felkészültségek gyakran rákényszerítik a vállalatokat egy, a korábbiaknál racionálisabb készletgazdálkodásra. Bár azt is tudomásul kell venni, hogy az egyre szűkülő belföldi kereslet ezeknek a készleteknek leépítését erősen fékezi. A vállalatok egy része a viszonylag racionális készletgazdálkodás talaján állva a készletezést a többi befektetéssel egyenrangú alternatívának tekinti.

Nyerességelosztás, beruházás és fejlesztés

Talán az első pillanatban meglepőnek tűnik, hogy a címben szereplő kifejezések mit keresnek egymás mellett, hogyan lehet összekapcsolni például a nyereségelosztást a beruházásokkal. A két fogalomkörbe tartozó kifejezések összekapcsolása egy praktikus érveléssel indokolható. Az általunk vizsgált vegyes vállalatok döntő hányadánál, a beruházással, fejlesztéssel kapcsolatos tényleges döntések — a beruházás, fejlesztés engedélyezése, vagy nem engedélyezése — a társaság tulajdonosainak, illetve a tulajdonosok egy részének kezében van. A társaság saját erejéből megvalósítandó beruházások, fejlesztések forrását alapvetően a társaság nyeresége biztosítja. Ily módon a saját erőből történő beruházások, fejlesztések tekinthetők a nyereségelosztás olyan alternatívájának, amely a társaság nyereségének felhasználásával kapcsolatos alapítói szándéktól függ.

A tömegkommunikációban — egyes vállalati vezetők szerint — gyakran találkozhatunk azzal az érveléssel, hogy ma nincs olyan ipari beruházás, amibe érdemes lenne befektetni, inkább a bankba érdemes tenni a pénzt. Bár ez a vélemény nem általános, nem mehetünk el szó nélkül mellettük. Ez a vélekedés sokkal inkább jellemző a hagyományos állami vállalatokra, mint az általunk vizsgált vállalati körre (talán nem túlzás, hogy ez kicsit jellemzi a menedzsmentek színvonala közötti különbséget is).

A vizsgált vállalati kör beruházási, fejlesztési tevékenysége, az országos tendenciákkal ellentétben kifejezetten élénknek mondható. A 18 vegyes vállalatból 10 társaságnál folyt érdeminek mondható beruházás, vagy fejlesztés.

A beruházás, fejlesztés megvalósítása természetesen nemcsak saját forrásból történhet. Tekintsük át, hogy a társaságok számára milyen lehetőségek kínálkoznak a külső források bevonására.

A társaságok véleménye lényegében egységes abban, hogy a *beruházási hitelekhez vagy egyáltalán nem lehet hozzájutni, vagy csak olyan feltételekkel, hogy inkább nem érdemes hitelt felvenni.* A vállalatok egy része a külföldi partner révén próbál devizahitelhez jutni. Bár napjainkban ez a megoldás még inkább kivételnek tűnik, a társaságok közül többen említették, hogy intenzíven foglalkoznak ezzel a lehetőséggel. (Nem szabad elfelejteni, hogy jelentős részben viszonylag fiatal, egy-két éves vállalkozásokról van szó.) *Másik lehetőség a részvénykibocsátás, az alaptőke emelése.* A tapasztalatok azt mutatják, hogy a társaságok döntő hányada lényegében zárt társaságnak tekinthető, így a *részvényjegyzések, az alaptőke-növelés napjainkban szinte kizárólag a nyilvánosság kizárásával történik.* A vegyes vállalatoknál sajátos ok, hogy az alaptőke növelésével megvalósuló beruházásoknak, fejlesztéseknek csak egy része tekinthető a társaság saját tőkéjéből történő beruházásnak. Több vegyes vállalatnál a tulajdonosok osztalékként a nyereség jelentős részét elvonták, ám ugyanezek a tulajdonosok alaptőke-növelésként a nyereség egy részét visszaforgatták a társaságba. Ennek a magyarázatát, hogy a külföldi fél a ráeső tőke-részt apportként viszi a társaságba. Ez a társaságnak azért jó, mert így a szükséges eszközöket vámentesen lehet importálni.

A vegyes vállalatok többségénél a minél magasabb nyereség elérése a fő cél. Vannak olyan társaságok *azonban, ahol a kimutatott nyereség a valóságban nem jellemzi a társaság gazdálkodását.* Az egyik terület, ahol a nyereség viszonylag kevésbé jellemzi az egyes társaságok működését, a magánvállalkozásokból kinőtt holdingszerű képződmények jelentik. Például a „holdingon” belül a vegyes vállalati formákban működő társaságnál a reálisnál jóval magasabb nyereséget mutatnak ki. Az így kimutatott nyereség mögött lényegében a többi vállalat teljesítménye is ott áll. Ez esetben *feltehetően adózási szempontok állnak a háttérben.* A tulajdonosok nemcsak a nyereség, hanem az osztalék révén is bevételekhez juthatnak. A társaságok közül többen panaszkodtak, hogy a tulajdonosok fiktív szolgáltatások elszámolása címén, a teljesített szolgáltatásoknak, áruszállításoknak a piaci ár fölött történő elszámolásával vagy a társaság eladósodása révén már eleve a tulajdonosok javára történő tőke-átcsoportosítást hajtanak végre.

A vegyes vállalatok nyereségfelosztásánál sokféle elképzelés érvényesül. Szinte minden társaságnál mutatkozott valamiféle sajátosság.

A vizsgált vegyes vállalatok közül 5 társaságnál a tulajdonosok lényegében a *teljes nyereséget elvonták.*

Röviden tekintsük át, milyen okok állhatnak az ilyen típusú tulajdonosi magatartás mögött. Speciális esetet jelentenek a kényszer-érdekeltségvállalás útján létrejött

társaságok. *Itt az alapítók többnyire úgy tekintik, hogy minden fillér, amit sikerül a társaságból visszanyerni, az ő veszteségeiket csökkenti.* Hasonlóképpen jellemző annak az anyavállalatnak a magatartása, mely helyenként a csőd szélén állva az esetleg jól működő társaságokból kivont jövedelmet a saját — gyakran veszteséges — működésének fenntartására fordítja. Általában ezekben az esetekben figyelhető meg a tulajdonosok és a társaság menedzsmentje között a kialakuló konfliktushelyzet. Ebbe a csoportba tartozik a kisebb — 10 millió alaptőke alatti — magánvállalkozások egy része is, ahol a nyereséget teljes egészében kivonják a vállalkozásból. A vegyes vállalatok egy részére jellemző, hogy a társaság működésének első éveiben gyakran minden nyereséget igyekeznek kivonni a vállalkozásból. Ennek legfontosabb oka az, hogy *a külföldi fél gyakran fenntartásokkal kezeli a magyarországi tőkebefektetéseit.* A befektetést kockázati tőkebefektetésnek tartja, ahol a kockázat az átlagosnál nagyobb. Ezért a befektetett pénzt minél hamarabb vissza kívánja nyerni. Nem feledkezhetünk meg a külföldi fél egyéb szempontjairól sem. Ahogy egyes gazdasági vezetők elmondták, a külföldi társaságnak saját tulajdonosai felé néha még azt is bizonyítani kell, hogy egyáltalán ki lehet vinni az osztalékot Magyarországról, illetve, hogy a befektetések valóban sikeresek voltak. Úgy tűnik azonban, hogy a néhány éve már sikeresen működő társaságoknál — amikor a külföldi fél befektetett tőkéjét jórészt visszanyerte — gyakran bekövetkezik egy fordulat, amikor is az elért nyereséget már a társaságba kívánják visszaforgatni.

A nyereségfelosztás következő csoportját az jelenti, amikor a *keletkező nyereség kisebb-nagyobb hányadát visszaforgatják a társaságba.* Ez a helyzet a vizsgált társaságok felére volt jellemző. A háttérben az áll, hogy a tulajdonosok az osztalék egy részére igényt tartanak, de — mivel pozitívnak ítélik a társaság működését —, a nyereség egy részét a társaságnál kívánják felhasználni. (Ez tekinthető lényegében igazi vállalkozói tőkének.) Találkoztunk olyan vegyes vállalattal is, ahol az alapítók az első években egyáltalán nem kívántak osztalékot fizetni, a nyereség azonban olyan magas volt, hogy értelmetlen lett volna az egészet a társaságba visszaforgatni.

A vegyes vállalatok közül csupán egynél nem osztották ki a nyereséget, azt teljes egészében a társaságba forgatták vissza. Három vegyes vállalatnál pedig egyáltalán nem keletkezett nyereség. Amennyiben egy társaság a tőkéjének reálértékét meg kívánja őrizni és egyben magas osztalékot kíván kifizetni, akkor ennek megfelelően magas névleges nyereséget kell elérnie. Ez a törekvés jól megfigyelhető volt a vizsgált vállalatoknál is. Természetesen az adókedvezmények miatt a vegyes vállalatoknál viszonylag könnyebb magas nyereséget elérni. A vizsgált vállalatok többségénél az alapítók elvárták, hogy az alaptőke-arányos nyereség meghaladja a bankkamatok szintjét. A vegyes vállalatok körében azonban nem számít kivételnek az 50 százalék körüli, nettó alaptőke-arányos nyereség. Persze az alaptőke nagysága végül is még nem jelent semmit. Ezért megpróbáltuk más módon is megtudni az elvárható nyereség nagyságát. Amennyiben nem számítjuk azokat a vegyes vállalatokat, amelyek a közelmúltban még állami vállalatként funkcionáltak, azt mondhatjuk, a társaságok elvárásai meglehetősen közel álltak egymáshoz. A vállalatok, legalább egy 10–15 százalék körüli árbevétel-arányos nyereséget tartottak indokoltnak.

A magyar és a külföldi fél közötti problémák

A vizsgált vegyes vállalatok több, mint felénél a külföldi fél lényegében semmiféle érdemi befolyást nem gyakorol a vállalat mindennapos életére. A korábban állami vállalatként működő, vegyes vállalattá alakult egységeknek a helyzete — a bér, a pénzügyi és a gazdálkodási kööttségek lazulása stb. miatt — az előző állapothoz képest javult. Ezért ezek — a most már vegyes vállalati — vezetők a „vegyes vállalati létet” egyértelműen pozitívan értékelik. Úgy tűnik, ez utóbbi vállalatoknál a fő problémák gyakran a menedzsment és a magyar tulajdonosok — pl. vagyongekezelő állami vállalat — között feszülnek.

A vegyes vállalatok közül tehát csak ott vannak problémák, ahol a vegyes vállalat irányításában, mindennapos működésében a külföldi fél is tevékenyen részt vesz. Az ilyen vállalatok azonban csak a vegyes vállalatok kisebbik részét jelentették. Az, hogy a külföldi fél a vegyes vállalat irányításában is tevékenyen részt vesz, leginkább az új, szervezeti előzmény nélkül létrejött vegyes vállalatok működésére volt jellemző. A vizsgálatok, a vállalati interjúk során általában a vegyes vállalatok magyar gazdasági vezetőivel álltunk kapcsolatban. A külföldi tulajdonosok, illetve képviselői esetleg másképpen látják és értékelik a problémákat.

A kutatás alapján úgy tűnik, hogy a vegyes vállalati vezetők tööbbé-kevésbé egyetértenek abban, hogy a vegyes vállalati szabályozást, az eltérő gazdasági kultúra miatti problémákat — ahogy az egyik gazdasági vezető megjegyezte — „nem kell túlmisztifikálni... és semmiképpen nem lehet drámainak tekinteni”.

Talán első pillanatban meglepő, de egyes — alapvetően termelő tevékenységet folytató — vezetők szerint *a vegyes vállalatok alapítására vonatkozó feltételrendszer helyenként indokolatlanul kedvező a külföldi befektetők számára.*

Ezeknek a vegyes vállalati szakembereknek a véleménye szerint a jelenlegi kormányzat sem értelt ki megfelelő koncepciót a külföldi tőke bevonásával kapcsolatban. Ez a külföldi befektetők ösztönzését szolgáló szabályokban is jól megmutatkozik. *A vegyesvállalat-alapítást ösztönző preferenciarendszer meglehetősen kevert.* Alapvetően három preferenciatípust lehet elkülöníteni:

- tevékenység szerinti preferencia,
- tőkenagyság szerinti preferencia,
- nyereség újrainvesztálását célzó preferencia.

Az első két típus a vegyes vállalatok alapítását, a harmadik pedig a nyereség Magyarországon történő újrabefektetését kívánta előmozdítani. *Az egyes preferenciatípusok azonban gyakran egymás ellen hatnak.* A kormányzatnak nem lenne szabad ennyi mindent preferálni, hiszen így lényegében elvesznek a prioritások. Egyes vélemények szerint *csak az ipari tevékenységet kellene preferálni.* Ma a tevékenység szerinti preferenciák köre is túlságosan tág. Ráadásul a másik két preferenciatípust — az amúgy is túlságosan tág — tevékenységi preferenciát is lényegében teljes

körűvé bővíti. Ha például a kizárólag kereskedelmi tevékenységet folytató vegyes vállalatok a nyereségüket újrainvesztálják, akkor szintén preferálttá válnak.

Hasonlóan problematikusnak tűnik, hogy a *szinte teljes körű preferencia miatt a vegyes vállalatok túlnyomó többsége törpevállalkozás, ahol sok esetben teljesen ellenőrizhetetlen a „külföldi tőke” eredete és tényleges értéke*. Feltételezhető, hogy a „mini” vegyes vállalatok nagy részénél a külföldi tőkebevonás egyetlen kívánatos jellemzőjével sem találkozhatunk. Nem jön be sem tőke, sem korszerű technika, technológia, sem pedig nyugati menedzsmentismeretek.

Néhány vélemény szerint *az sem szerencsés, hogy a vegyes vállalatokat már az első évtől preferálják*. E vélemények szerint a vegyes vállalatokat csak akkor kellene preferálni — de akkor maximálisan —, *ha a nyereségüket újra Magyarországon fektetnék be*. Számunkra úgy tűnik, ez utóbbi vélemény talán túlságosan is szigorúan határozná meg a preferálandó vállalatok körét, hiszen ebben az esetben a vegyes vállalatok alapítását, létrehozását közvetlenül nem ösztönözné semmi. Arról nem is beszélve, hogy az adókedvezmények nélkül — a nemzetközileg nagyon magas adóterhek, elvonások következtében — gyakran nem is lenne biztosítható a tevékenység nemzetközi szinten elvárható jövedelmezősége.

Úgy tűnik, hogy a nyereségvisszatartást elősegíteni kívánó *szabályok ellentmondóak*. A *jelenlegi szabályok például csak a külföldi fél nyereségvisszatartását preferálják*. Ez azt jelenti, hogy a külföldi fél hiába akarja a nyereséget visszaforgatni, a magyar tulajdonosok ellenérdekelték a nyereség visszaforgatásában. Mivel a vegyes vállalatok között egyelőre még inkább kivételnek számítanak a többségében külföldi tulajdonban lévő társaságok, ez már elméletileg is megkérdőjelezi annak a preferenciának a hatásosságát, amely csak a külföldi felet preferálja. A külföldiek sokszor egyáltalán nem értik, hogy *a kormányzat, hogy lehet ilyen diszkriminatív a saját befektetőivel szemben*.

Két további problémakör, hogy a magyarországi *mérlegrendszer túlbürokratizált, túlrészletezett, a külföldiek számára helyenként követhetetlen*. A mérleg összeállításával kapcsolatos előírások közül kiemelhető az ún. *fogyóeszközök kategóriája*, amelyet a külföldiek gyakran nem is értenek. A másik az *amortizáció elszámolásával kapcsolatos probléma*. Itt alapvetően a magyar és a külföldi mérlegrendszerek között az amortizáció elszámolása tekintetében mutatkozó eltérésekről van szó. E problémák ismeretében lényegében felvetődik egy *korszerű számviteli törvény* mielőbbi létrehozásának szükségessége is.

A második problémakör a magyar és a nyugati vállalatvezetési, irányítási struktúra különbözőségéből adódik. Nyugaton többnyire a kollektív vezetési modell érvényesül. Ezzel szemben Magyarországon a *túlhierarchizált felelősségi, döntési jogosítványok* gyakran kibogozhatatlan struktúrában működnek. Ez a különbség részben visszavezethető a fejlett országok vállalatainak és a magyar vállalatoknak — beleértve a vegyes vállalatokat is — információs rendszerére. Míg Nyugaton némileg napra kész az információs rendszer — amely lényegében a hierarchia minden szintjén lehívható —, addig a magyar vállalatoknál többnyire csak havi bontásban

állnak rendelkezésre az adatok. A kvalifikált dolgozó jelentős része ahelyett, hogy érdemi feladatokat végezne, lényegében az adatok feldolgozását végzi, a döntés egyre feljebb csúszik, miközben az egész irányítást az alulinformáltság jellemzi. A vállalati szakemberek szerint a külföldi partnerek ezt nagyon nehezen „szokják” meg.

Ványai Judit—Viszt Erzsébet

Csődben a híradástechnika?

A tavalyi rubelexportstop a híradástechnikai ágazat helyzetét alapjaiban megrendítette. Ez természetes, hiszen voltak olyan vállalatok, amelyeknél a rubelértékesítés 1989-ben elérte a nettó árbevétel 70—80 százalékát. A rubelexport-visszafogás hatására 1990. I. félévében 1989. I. félévéhez viszonyítva az ágazatban az értékesítésen belül a rubelexport 39 százalékkal csökkent, a nem rubelexport 17,7 százalékkal nőtt.*

Nem lenne igaz azt állítani, hogy a rubelexportstop váratlanul érte a vállalatokat. Azt azonban senki nem gondolta, hogy ilyen drasztikus, hirtelen lépésre kerül sor. Erre már csak azért sem számítottak, mert az ágazatot az utóbbi időben egyéb meg-
rázkódtatások is érték: az importliberalizálás és a hadiipari termelés jelentős csökkentése.

A külgazdasági reorientáció követelménye fokozottan vonatkozik a híradástechnikára, amely alapvetően a KGST-piacokra termelt, ennek felelt meg kapacitása, termelési szerkezete. A központi fejlesztési programok például nagyrészt azt célozták, hogy az ágazat a KGST, s azon belül főként a szovjet piac igényeinek kielégítésére legyen alkalmas.

A vállalatok piac- és fejlesztési politikáját ebben a helyzetben nagyban befolyásolta, hogy a rubelexport számukra feladat volt, amely a kormányzervek kereskedelmi megállapodásaitól, illetve a hosszabb távú tervkoordinációktól függően alakult. Ez a vállalatok számára igen előnyös volt. Vagy azért, mert enélkül nem is tudtak volna létezni, hiszen a rubelpiac volt a fő piacuk, vagy azért, mert a rubelexport rezsihordozó szerepének megfelelően ez tette lehetővé, hogy igényesebb piacokon is felléphessenek. Rendkívül előnyös volt a KGST-szállítások egész feltételrendszere, pl. a prompt inkasszó, s a támogatások elfedték a tevékenység tényleges gazdaságosságát. Ez a helyzet nem készítetett a műszaki fejlesztési, marketing, termelés-szervezési stb. tevékenység korszerűsítésére, a belső tartalékok folyamatos feltárására, s elkényelmesítette a vállalatokat.

* A cikk arról a vizsgálatról ad áttekintést, melynek során az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium felkérésére az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete 1990. I. félévében 28 gépipari — köztük 9 híradástechnikai — vállalat rubelexport-leépítéssel kapcsolatos tevékenységét és a piaci reorientáció lehetőségeit, feltételeit elemezte, vállalati és ágazati szakemberek véleménye, vállalati adatok és a szakirodalom alapján.

A logikus vállalati magatartás a szocialista export növelése volt, a bizonytalan, eseti kapcsolatokat kihasználó, sokkal fáradtságosabban megszerezhető nyugati, főleg fejlődő országokba való szállításokkal szemben.

Az iparirányítás 1985 óta ismételten megjelenő — pénzügyi eszközökkel nem alátámasztott és erőtlén — piaci reorientációs kívánalmakkal szemben érthetően a józan gazdasági érdekeltség győzött, s ezen még a bevezetett 24 százalékos büntető jellegű termelési adó sem változtatott. A vállalatok egy része a szocialista export után kapott támogatást használta más termékei (sikeres vagy sikertelen) fejlesztésére, s már csak e rezsihordozó szerepe miatt sem mondhatott le a szovjet szállításokról. Így működött a vállalaton belüli „keverő kassza”, a rubelexport nyeresége megfinanszírozta a tőkés export veszteségeit, amely a műszaki lemaradásból, a kis sorozatnagyságból, a gyártási háttér és a marketingtapasztalatok hiányából fakadt.

Hogy valóban a vizsgált vállalatok voltak a leginkább rubelrelációba exportáló vállalatok, azt az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat
A belföldi, a rubel és nem rubel értékesítés megoszlása
a vállalati nettó árbevételben 1989-ben %

A vizsgált vállalatok sorszám	Belföldi Rubel Nem rubel			Összesen
	értékesítés aránya			
1	31,6	52,1	16,3	100,0
2	51,0	39,1	9,9	100,0
3	9,6	89,0	1,4	100,0
4	32,7	65,0	2,3	100,0
5	27,8	69,2	3,0	100,0
6	51,6	42,9	5,5	100,0
7	13,3	81,7	5,0	100,0
8	53,6	40,6	5,8	100,0
9	28,2	71,8	1,0	100,0

Forrás: Vállalati információk

Egyes termékek értékesítését elemezve kitűnik, milyen nagy a rubelexport aránya. Nagy valószínűséggel ezekkel a termékekkel a piacváltás lehetetlen vagy csak jelentős korszerűsítés után képzelhető el. A 2. táblázat a termékcsoportonkénti rubelexportarányokat közli.

2. táblázat

Néhány híradástechnikai termékcsoporthoz tartozó rubelexportaránya, %

Termékcsoporthoz	A rubelexport aránya az összes exportban		
	1987	1988	1989
Távbeszélő központ	99,7	99,1	97,4
Átviteltechnikai berendezés	91,5	92,0	98,4
Műsorszóró adó-vevő berendezés	98,4	90,7	94,2
Mikrohullámú berendezés	90,1	95,3	93,5
Erősítő stúdióberendezés	97,2	99,5	97,0
Speciális magnetofon	99,2	95,4	91,7
Általános rendeltetésű híradástechnikai eszközök	67,9	54,8	60,4
Félvezető eszközök	81,6	88,0	82,3

A legfrissebb rendelkezésre álló teljes körű exportadatok 1990. I–IX. hónapra vonatkoznak. Ezek jól mutatják, milyen jelentős a volt szocialista országokba irányuló kivitel csökkenése, s milyen eltérő a vizsgált vállalatok dollárexport-kivitelének változása. (lásd 3. táblázat).

3. táblázat

Az export %-os változása 1990. I–IX. hónapban a vizsgált vállalatoknál (1989. I–IX. =100)

Vizsgált vállalatok sorszám	Rubel	Nem rubel
	elszámolású export	
1.	-91	-10
2.	-44	-36
3.	-39	+74
4.	-60	-67
5.	-9	+42
6.	+79	+1188
7.	-34	+2023
8.	-45	-44
9.	-27	+14

Forrás: külkereskedelmi adatok saját feldolgozása.

A két táblázat összehasonlításából látszik, hogy például az 1. vállalat árbevételének több mint felét kitevő rubelértékesítés gyakorlatilag megszűnt, sőt még a dollárelszámolású export is csökkent, hasonlóan mindkét relációban csökkent a kivitel a 2., a 4. és a 8. sorszámú vállalatoknál. Legreményteltebb a változás a 7. vállalatnál, amelynél a vezetés minden — sokszor nem pontosan a korábbi profilba illő, de az adott gépparkon elvégezhető — feladatot elvállal a túlélés érdekében. A 6. vállalat kiugró dollárexport-növekedése egyszeri üzlet, hosszabb távon nem biztosítja a reorientációt.

A PIACI REORIENTÁCIÓ FELTÉTELEI

Vizsgálatunk során tíz olyan feltételt, tényezőcsoportot elemeztünk, amely fontos alapját képezi a piacváltásnak.

1. A gépek, berendezések műszaki színvonala

A híradástechnikai vállalatok gépeinek, berendezéseinek technikai színvonala egyenetlen, elmarad a világ vezető cégeitől. Ez részben az embargó, részben az ágazat jellegéhez, szükségletéhez képest elenyésző beruházások és a következtelen fejlesztéspolitika következménye. Lemaradásunkat a 0-ra leírt állóeszközök magas aránya is jelzi (bár az amortizációs rendszerünk nem hasonlítható össze a nyugati országokéval). (lásd 4. táblázat). Ezek üzemben tartása nagy (és költséges) feladatot ró a karbantartó részlegre.

4. táblázat
0-ra leírt állóeszközök aránya %

Megnevezés	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Ágazati átlag	15,2	16,8	16,5	18,9	19,0	18,8	20,6	21,4
Gépipari átlag	16,8	17,8	18,9	20,2	20,9	22,0	23,7	25,1
Ipari átlag	16,4	16,9	17,7	18,5	19,5	20,6	21,3	22,6

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium adatszolgáltatása.

A korszerű berendezéseknek a híradástechnikában nagyobb jelentősége van a többi gépipari ágazathoz képest. A korszerű technika piacot teremt, elsősorban az informatika hálózati tömegszolgáltatásainak területén, s biztosíthatja az ágazat prosperitását.

A híradástechnika, a távközlési fejlesztések tartós, több évtizedes hátrасorolása, a távközlési szolgáltatások gazdasági és társadalmi szerepének tartós alulértékelése volt az oka a nem kielégítő beruházásoknak ebben a szektorban.

A beruházások nagyságának megítélésére nincs kialakult gyakorlat. A szocialista piac nem volt túlzottan beruházásigényes, a hosszú távú szerződések, a sokszor évtizedekig gyártott termékek révén megspórolhattuk a tőkeigényes beruházásokat.

A gépek, berendezések színvonalára és a reorientáció lehetőségeire vonatkozóan megoszlanak a vélemények. Vannak olyan szakemberek, akik tagadják, hogy piacképes termékek előállításához a technológiák beruházásokkal történő megújítására lenne szükség. Úgy vélik, a meglévő és kétségtelenül maradi technológiával is lehet újszerű és a világgiacon is elfogadható terméket előállítani. Bár a technológia és a termék színvonala összefügg, de bizonyos mértékig a termék túl tudja lépni a technológiai színvonalat. Ez fordítva is igaz, demoralizált környezetben a technológiai színvonalban rejlő lehetőségek is kihasználatlanok maradnak.

A piaci reorientáció feltétele egy megújuló géppark, amelyet egy kiemelt beruházási program keretében, a piaci lehetőségek és a szervezeti formák függvényében kellene úgy létrehozni, hogy a jelenlegi széles termékválaszték helyett csak néhány jól megválasztott, a világgiacon versenyben jó eséllyel induló termékre koncentrálunk, kiküszöbölve a párhuzamos beruházásokat.

2. Termékszerkezet

A piacváltás lényeges feltétele lenne egy korszerűbb termékszerkezet. A magyar híradástechnikai termékek korszerűtlenek, idősök. Erősen kozmetikázott (vállalati önbevalláson alapuló) adatok szerint a Híradástechnikai Egyesülethez tartozó vállalatoknál az árbevétel százalékában kifejezve a következő rangsor található: 5 évesnél idősebb az értékesített termékek 59,3%-a, 4–5 éves 8,4%-a, 2–3 éves 25,3%-a, csupán 7%-a az egy évnél fiatalabb.

A termékszerkezet korszerűségét életkorral kifejezve, az egyes vállalatok versenyezhetnek „őstermékeik” arányaival. Ebben azonban természetesen nem ők a hibásak, hiszen a megrendelő igényeit teljesítették.

A professzionális termékeknel az életkortól függetlenül a termékszerkezet specializáltsága maga akadályozza a piacváltást. A KGST-szakosodáson, KGST-szabványokon alapuló, kifejezetten a megrendelő igényei szerint kifejlesztett termékek erősen kötődnek egy-egy piachoz. Erre alapozzák egyébként optimizmusukat a vállalatok, s úgy vélik az átmeneti megingás után folytatódhat a régi exportirány.

3. Alkatrészellátás

A dollárexport-növelést erősen befolyásolja, hogy a hazai alkatrészek ezt sem árban, sem minőségben nem teszik lehetővé. Részarányuk a hazai készülék- és berendezésgyártásban 1987-ben 43 százalék volt. Árban minden alkatrész, műszaki paraméterek tekintetében pedig néhány passzív alkatrészféleséget kivéve, szinte

minden termék versenyképtelenné vált. Az elektronikai alkatrészipar helyzetén egy központi gazdaságfejlesztési programnak kellett volna segítenie. A program azonban nem hozta a várt eredményt, alapvetően az elmaradott technológia és a hiányzó piac miatt.

Az alkatrészek jelentős részét (elsősorban a mechanikai, elektronikai alkatrészeket és részegységeket) a berendezégyártók állítják elő saját szükségletükre — kis sorozatban, a gazdaságossági szempontokat elhanyagolva. Lehangelő a kép, ha a korszerű szereléstechnológiákhoz szükséges alkatrészválasztékot, a gyors és a nagy bonyolultságú integrált áramkörök, a nagyfrekvenciás félvezető eszközök, a teljesítményelektronika korszerű eszközeit keressük.

Az ágazat jellemzője a magas importalkatrész-igény (nemcsak Magyarországon). A devizakorlátozások, valamint az import elé állított kereskedelmi korlátozások (COCOM lista s az embargó egyéb formái) a vállalatokat arra készítették, hogy vagy „névtelen” gyárhoz, olcsón, minőségileg kifogásolható alkatrészeket vegyenek vagy hazai, ill. szocialista forrásból biztosítható alkatrészeket építsenek be. A magas vámok irreális, a tőkés piacon érvényesíthetetlen árszínvonalat eredményeztek. Az erőltetett importhelyettesítés komoly fejlesztési kapacitások lekötésével, pazarlásával járt. A hiányzó alkatrészeket sokszor csak bonyolultabbakkal tudták pótolni, ami növelte a beépített alkatrészek számát, fokozta a szerelés időszükségletét, a késztermék súlyát, térfogatát, s gyakoribbá váltak a meghibásodások.

Az ellátás javulását korlátozza, hogy a hazai alkatrész-felhasználás szélesebb választékú az indokoltnál (szakemberek becslése szerint jelenleg kb. 70—90 ezer féle alkatrészt használ a híradástechnika). Ez a berendezégyártók egymás közötti, az alkatrész- és berendezégyártók közötti, a fejlesztők és felhasználók közötti rendszeres egyeztetés, a tudatos egységesítés hiányára vezethető vissza.

4. Nemzetközi termelési kooperációban való részvétel

A nemzetközi termelési kooperációban való csekély részvétel korlátozza a fejlett országokba irányuló export növelését. A híradás- és vákuumtechnikai iparban csupán 15 vállalat dolgozott 1988-ban kooperációs szerződés alapján, a tőkés kooperációs szerződések száma 53 volt, a szocialistáké 74, ami a KGST-piachoz való erős kötődésnek tudható be. Ha meggondoljuk, hogy a híradástechnikában a nyugati világban milyen kiterjedtek a kooperációs és beszállítói kapcsolatok, ezek a számok megdöbbentően alacsonyak. (Összehasonlításként érdemes megjegyezni, hogy a vegyiparban 296, a textilruházati iparban 343 tőkés kooperációs szerződést regisztráltak — jelezve, hogy ezek az ágazatok jóval előbbre tartanak a nyugati kapcsolatokban). A tőkés kapcsolatok főként licenc-know-how vásárlásokra korlátozódtak. 1988-ban az 53 kooperációs kapcsolat közül 44 licencvásárlás volt.

A licenc és know-how ügyletek lebonyolítási ideje a vizsgált vállalatoknál rendkívül hosszú volt. Ebben nemcsak az embargó, a devizahiány, az engedélyezés bü-

rokratikus rendszere játszott szerepet, hanem a hazai vállalatok gyakorlatlansága, a pontatlan szerződés-kötések is. A licencvásárlások alacsony arányát, a bevezetés elhúzódsát befolyásolja, hogy az adaptációs fejlesztés ugyan kifizetődő, de nincs presztízse.

A technológiaátvételek „nagy korszaka” megjósolhatóan most kellene, hogy kezdődjön a magyar híradástechnikában — ha az ágazat túléli ezt a válságot. A licencvásárlás révén való honosítással és gyártással szemben célszerű előnyben részesíteni a külföldi működőtőke bevonásával létrehozott olyan vegyes vállalatokat, ahol a vállalatok a licenc révén piachoz is juthatnak.

5. Szervezeti méretstruktúra

A piaci reorientáció változatosabb szervezeti méreteket tesz szükségessé. A hazai híradástechnikai vállalatok a magyar ipari méretstruktúrában nagynak számítanak, különösen akkor, ha figyelembe vesszük, hogy elsősorban összeszerelő jellegűek. Hiányoznak a kisvállalatok. A nemzetközi tapasztalatok szerint a híradástechnikában jól megférnek egymás mellett a több tízezer főt foglalkoztató, általában multinacionális nagyvállalatok és 20—30, esetleg 100 dolgozót foglalkoztató, sokszor „beszállító” kisvállalatok.

A nagyvállalatok felbomlásai, kft.-k alakítása talán elvezet az ágazat szervezeti megújulásához, bár a szervezeti átalakulást általában nem a piac, a racionális munkamegosztás diktálta. Egyelőre az tapasztalható, hogy a decentralizáció a túlélési stratégia része, de a régóta óhajtott önállósággal a megváltozott piaci orientáció miatt főleg a vidéki gyárak nem tudnak mit kezdeni.

A vállalatokra az erős ipartelep decentralizáció jellemző. A sok ipartelep csak látszólag kedvez az önállósodásnak, a kisebb szervezeti egységek függetlenedésének. A vizsgált vállalatok is több, főleg technológiai elven szervezett telephellyel rendelkeznek.

A teljes szervezeti különállás nem is képzelhető el, hiszen az ágazatban szövevényesek a kooperációs kapcsolatok. A szakértők szerint a különböző holdingok, a szétválások érdemben nem sokat változtatnak majd az ágazat helyzetén, mert a kölcsönös függőség mind a kapacitások, mint a vagyonkezelés, mind a személyi összefonódások miatt fennmarad.

A vállalatok gazdasági nehézségei erősítették az autarchiás törekvéseket, a rendelésállomány-csökkenésre az első természetes reakció minden vállalatnál a külső kooperációs kapcsolatok „hazahozatala” volt. Ez a tendencia elvezethet a specializáció fokozásához, egyes szervezeti egységek leválásához, önállósodásához, egy egészségesebb szervezeti méretstruktúra kialakulásához. (1990. március 1-jén a híradástechnikai termékek gyártásával foglalkozó szervezetek közül 16 volt állami vállalat, 37 gazdasági társaság [kft. és rt.], 33 szövetkezet, kisszövetkezet.)

6. Pénzügyi helyzet

A piacváltás további akadályozója a vállalatok pénzügyi helyzete, melyet a növekvő elvonások és a banki hitelszűkítés egyaránt súlyosbít.

A bankok az adósokat a mérlegek alapján minősítik, a mérlegesorokból számított különböző mutatók (pl. likviditási mutatók, saját-idegen források aránya, tartozások) alapján, figyelembe véve szállítói, költségvetési kapcsolataikat, s korábban a kiemelt kormányprogramokban való részvételüket, a vállalatvezetők alkalmasságát, hitel-meghosszabbítás esetén pl. a jövő évi tervet stb.

A bankok kisebb kockázattal akarnak hitelezni, rövidebb távra. Normál piaci feltételek között is voltak olyan vállalatok, amelyeknek likviditási gondjai voltak, most azonban szinte minden vizsgált vállalat nagy nehézségekkel küzd. A mérleg szerinti eredmény jelentős mértékben, minden vállalatnál visszaesett, s ez nem ad reményt arra, hogy a vállalatok önerőből megújuljanak. A vállalatok nettó árbevétele 1989-ben még általában növekedett, így vélelmezhető, hogy a pénzügyi helyzetükre vonatkozó kérdéseinkre a valóságosnál sötétebb képet igyekeztek festeni. 1990 I. félévében is az előző év hasonló időszakához képest „csak” 2,8 százalékkal csökkent ez a mutató.

7. Piaci tevékenység

A reorientáció feltétele lenne a vállalatoknál a magas színvonalú külkereskedelmi tevékenység.

Az eddigi nyugati kapcsolatok nem adnak reményt a piaci megújulásra, de mindenesetre jelzik azt a szándékot, hogy a vállalatok — eltérő intenzitással — megpróbálnak kitörni a jelenlegi szorongatott helyzetükből. A partnerkeresést gátolja, hogy többüknek nem volt önálló külkereskedelmi joga, s a BUDAVOX külkereskedelmi vállalat megszűnésével e tevékenység a „nyakukba szakadt”. Nincs a vállalatoknál hozzáértő marketingszakember, hiányoznak a közvetlen vállalati kapcsolatok még az eddigi csekély számú nyugati partnerrel is. Jellemző a kapkodás, a lehetőségek felnagyítása, az alaptevékenységtől teljesen eltérő ajánlatok kritikátlan elfogadása. Az ún. egypiacos termékek magas arányának, az ágazat hagyományainak ismeretében nem is meglepő, hogy a dollárexport-növelés feltételei közül az eddigi nyugati kapcsolatok is hiányoznak. S ha nagynehezen sikerül találni tőkés partnert, az nem feltétlenül hoz nyugati piacot, célja a szovjet piacra való bejutás. A földrajzi közelség, a nálunk meglévő piacismeret, a kiépített kapcsolatok kétségtelen vonzóerőt jelentenek az együttműködésre a nyugati cégek számára. Ezért célszerű lehet olyan háromoldalú vegyes vállalatok létrehozása, amelyben a szovjetek mellett nyugati partner is részt vesz, bár lehet, hogy a hazai termelőcéget kereskedelmi közvetítő-bonyolító szerepre alakítják át. Erre ösztönözhet a Szovjetunióban létrehozott kereskedelmi képviseltek, szervezek hálozata.

8. Kutatás és fejlesztés

Bár a hazai híradástechnika követő jellegű, ez nem jelenti a K + F feleslegességét. A K + F munka eredményei nem csúcstechnológiákhoz kapcsolódnak, hanem a termékek külső vagy belső tartalmi jegyeihez, esetleg újabb igények kielégítését teszik lehetővé.

A magasabb „európai” színvonalú K + F célja nem annyira az alap-, mint az alkalmazott kutatás, amelynek a fejlett országok híradástechnikai iparába kell integrálódnia. Ez a korábbiaknál erősebben veti fel az igényes szaktudás követelményét.

9. Emberi tényező

A piacváltás lényeges feltétele a munkaerő létszáma, képzettsége és motivációja. Vizsgálatunk idején a vállalatok annak ellenére, hogy termelésük bizonytalan volt, viszonylag szűk körben hajtottak végre határozott leépítést. Drasztikus intézkedés helyett létszámstopot rendeltek el és kordedvzményes nyugdíjakat javasoltak. A természetes létszámfogyást a bizonytalanság mellett 1990-ben a szűkös bérfejlesztési lehetőségek is „elősegítették”. Ennél átfogóbb a hatás, ha figyelembe vesszük a nem ipari ágazatok híradástechnikai tevékenységét is, s azt, hogy a termelés-csökkenést a vállalatok a külső kooperációs kapcsolatok megszüntetésével, saját ellátással próbálják ellensúlyozni. Így csupán a vizsgált vállalatok létszámleépítése nem ad tiszta képet a rubelexport-visszafogás létszámhatásairól.

A megúnlulás záloga a felsőfokú végzettségű műszaki szakemberek kezében van. Szaktudásuk megítélése nem egységes. Egyes vélemények szerint régi és hamis az a beidegződés, hogy a magyar szakembergárda egyéenként és összességében is világszínvonalú és csak a gazdasági körülmények miatt szorultunk ki a fejlődés élvonalából. Aggasztónak tartják azt a szakmai hanyatlást, amely az utolsó 10—15 évben bekövetkezett, s eredetűl a piaci igények alacsony színvonalát, a „követő” fejlesztéseket, a perspektíva hiányát, a „szegényházi” fizetéseket, az egyetemi oktatási színvonal csökkenését, a továbbképzési lehetőségek szűkösségét, a nyelvtudás hiányát jelölik meg. A szakmai színvonal növelése nélkül sem a nyugati piacra való betörés, sem a hazai piacon való megmaradás, sem a tervezett távközlés fejlesztési programban való részvétel nem képzelhető el.

A híradástechnikában az állandó továbbképzés elengedhetetlen. A nagy multinacionális cégek ezt saját vállalatukon belül szervezik meg, a kisebbek továbbképző intézeteket vesznek igénybe. Úgy tartják, a képzés-továbbképzés költségei bőven megtérülnek a magasabb termelékenységben, a jobb, megbízhatóbb minőségben. Amennyiben a továbbképzés költségét a munkaadó nem fedezi, a munkavállaló azt személyi jövedelemadójából leírhatja.

Az OMFB és az MTESZ Híradástechnikai Egyesület kezdeményezésére 1988 közepén felmérés készült a híradástechnika területén 10—12 éve dolgozó fiatal szakemberek körében abból a célból, hogy megismerjék véleményüket, munka- és

életkörülményeiket. A felmérésből kiderült, hogy a) szembekerült egymással a szakmai igényesség és az anyagi jólét, b) a fiatalos lendület — kényszer következtében — áltevékenységek egész sorát hozta létre, c) a kontraszelekció nem érvényesült, d) a legjelesebbek elhagyták az országot. Az egyes kérdésekre adott válaszokból kitűnik, hogy az oktatás elszakadt a gyakorlattól, a mérnökök több közgazdasági és management, marketingismeretre tartanak igényt, hiányzik a nyelvtudás.

Hiányolják a szakmai kibontakozás lehetőségét, elítélik a látszatefeladatokat, olyan terveket, amelyekből siker esetén sem lesz termék. Vállalati vezetőikről úgy nyilatkoztak, hogy gazdasági és marketingkérdésekben járatlanok, gyenge szervezőképességűek, többségük feudális vezetési stílusú, kb. 50 százalékuk ért jól szakmájához, de általában korrektek.

10. Állami elvonások

A vállalatok nyereségelvonása — a szakma szerint — kirívóan magas volt, és hozzájárult ahhoz, hogy a vállalatok képtelenek voltak megújulni.

Az elvonások mértékét objektíven megítélni nehéz. Mi legyen a viszonyítási alap, amelyhez képest eldönthető, hogy az 1989-ben elszámolt 12 430 millió forintos elvonások vagy pl. a termelési adó 24%-os mértéke túlzottnak tekinthető-e? Egyáltalán „jogos”-e ilyen adót kivetni?

A vállalati vélemények alapján elvben elfogadható az az igény, hogy az ágazatok nemzeti jövedelemhez való hozzájárulásának ismeretében szabják meg az állami költségvetéshez való hozzájárulási kötelezettséget. Ilyen összehasonlítás valóban tisztázná, hogy a híradástechnikai ágazat jövedelemelvonása nagyobb volt-e, mint a többi ágazaté. A vállalatok a jövedelemelvonást túlzottnak tartva hangsúlyozták, hogy a híradástechnikai ipar még a fejlett piacgazdaságokban is szubvencionált. Ennek az az oka, hogy az ágazat a struktúra átalakításában kiemelt fontosságú. A szubvencióknak az is oka, hogy az ágazat K + F költsége, tőkeigénye viszonylag magas más ágazatokhoz képest. A termékek forgalmazása nemcsak gazdasági, hanem politikai döntésektől is függ. A külföldi kormányok ösztönzési politikája széles eszközrendszerre támaszkodik, az oktatási-képzési politikától a külkereskedelmi politikán át a beruházáspolitikáig.



Elemzésünk lezárása óta az érintett vállalatok helyzete tovább romlott. Ezt támasztja alá az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumnak a Gazdasági Kabinet részére készített előterjesztése, amely 49, a Szovjetunióval az elmúlt évben legnagyobb forgalmat lebonyolított vállalat februári kérdőíves helyzetértékelésén alapszik.

A mintában is szereplő híradástechnikai vállalatok e felmérés szerint szinte egysegesen arról panaszkodnak, hogy kihasználatlanok a kapacitások, nőnek a készletek, megoldatlan a raktározás, a csökkenő termelés miatt emelkednek a fajlagos költségek. A legtöbb vállalat létszámleépítésre készül, van, ahol csökkentett munkaidővel dolgoznak. Általában gond, hogy a megkötött szerződések esetében sem

nyitotta meg a szovjet fél a fizetéshez szükséges akkreditívet. Több vállalat „szerződéseket készített elő” vagy „keretmegállapodást kötött”, van olyan vállalat, ahol az eddig megkötött szerződések a tervezett értékesítés 30%-át fedezik és 1800 fő foglalkoztatását veszélyeztetik. Végül az egyik vállalat jogutódváltás és valuta-hiány miatt nem tudott szerződést kötni — felszámolása várható.

A helyzetértékelés alapján úgy tűnik, az érintett vállalatok működőképessége már csak rövid ideig tartható fenn, sorozatos összeomlásra kell számítani. Ezért az önhibájukon kívül válságos helyzetbe került vállalatoknak kedvező kamatozású hitelek, ill. váltók kibocsátását szorgalmazzák és további gazdasági, diplomáciai erőfeszítéseket tesznek az akkreditívek megnyitására, a felfüggesztett bartermegállapodások engedélyezésére.

Feltétlenül arra kell törekedni, hogy a volt szocialista országok piacát megtartsuk, a továbbfejlődés érdekében tőkés partner bevonásával vegyes vállalati formában. Nem szabad lebecsülni azt a keleti piacismeretet, kapcsolatrendszert, amellyel a magyar vállalatok rendelkeznek, s amely alkalmassá teszi őket a nyugati cégekkel társulva a hídszerep betöltésére.

Világosan kell látni azonban, hogy egy olyan nehéz időszak jön, amelyben a magyar híradástechnikai iparra a bérmunka, az összeszerelés, esetleg a kisebb alkatrészek gyártásának a feladata jut. A multinacionális vállalatok nemigen akarnak Magyarországon fejleszteni — bár van néhány kivétel. Az ágazat fejlesztőmérnökei ugyan ezt a híradástechnika „kiárusításának” tartják, de be kell látniuk, csak így remélhető az itt dolgozó közel 80 ezer ember munkahelyének megtartása, a válság leküzdése és a piaci rések megtalálása után, egy tudatos technikai korszerűsítés nyomán az ágazat dinamikus fejlődése.

Az ágazat fejlődésére átmenetileg a belső piac élénkülése is adhat esélyt részben a távközlésfejlesztési program, az infrastruktúra-korszerűsítés beindulásával, részben az ipari és a mezőgazdasági felhasználóknál a híradástechnikai kultúra javításával.

A híradástechnika szerepe a haditechnikán belül növekedni fog. Elsőbbséget fog élvezni a rádiótechnika, a harcászati zavaró berendezések műszaki színvonalának fejlesztése. Ez azt jelenti, hogy a jövőben a haditermelés bizonyos mértékig fennmarad, de nem mint alapvető, hanem mint kiegészítő tevékenység és ez alig fékezi a leépülést a hadiiparban.

A fejlődő országok piacán is nagy a verseny. A fejlett országok jó hírnevű vállalatai a professzionális híradástechnikai tendereket sokszor magasabb árral is megnyerik, ezért vizsgálni lehetne a harmadik piacra való közös szállítás lehetőségét. Új koncepciót jelent annak megfontolása, hogy a fejlődő országok az áruimporttal szemben előnyben részesítik a helyi összeszerelő üzem létesítését a műszaki tanácsadás igénybevételeivel. Ezzel biztosítani tudják a helyi lakosság foglalkoztatását, de egyben az új technológia átvétele elősegíti az ország műszaki fejlődését, műszaki kultúrájának gyarapodását.

A vizsgálat alapján úgy látjuk, addig, amíg e vállalatok termékszerkezete nem újul meg, amíg marketingszakemberek hiányoznak a vállalatoknál, amíg nem élénkül meg a licencvásárlás (piaci korlátozás nélkül), amíg az iparpolitikának nincsenek a válságkezeléssel kapcsolatban határozott intézkedései, nem várható a piaci reorientáció. Ehhez elkerülhetetlennek tűnik az állami támogatás, a beruházások hitelrendszerének felülvizsgálata, a haditechnikai profil leépítéséből származó veszteségek kárpótlása és átmenetileg a polgári profilra való átállás támogatása.

IRODALOM

1. Az elektronika és az információtechnológiák alkalmazása. A fejlesztési stratégia újragondolása. OMFB. 1990. március.
2. Előterjesztés a Minisztertanács számára: „A távközlés ezredfordulóig szóló fejlesztésének programjáról és a híradástechnikai ipar részvételéről e program megvalósításában” (Tervezet, 1989. szeptember).
3. A távközlés tudományos helyzetképe '88 (Szerkesztette Sallai Gyula). Magyar Posta, 1989.
4. Új elektronikai irányzatok hazai megvalósítási lehetőségei. Tanulmány. OMFB. 1989.
5. Botos Balázs—Török Ádám: Exportorientáció alulnézetben. Ipargazdasági Szemle, 1990. 1—2. sz.
6. Ványai Judit—Viszt Erzsébet: Szándékok és esélyek a gépiparban. A gépipar rubel-elszámolású exportcsökkentés és külgazdasági reorientáció vizsgálata, területi összefüggései a vállalati elemzések tükrében. Tanulmány, IVKI 1990. november.
7. Viszt Erzsébet—Ványai Judit: A túlélés kényszere. Figyelő, 1991. márc. 7.

Aschner Gábor — Pataki László

A minőségügy fejlődésének várható irányai

A magyar ipar egyik legnagyobb problémája — most és feltehetően a következő években is — a termékek nem kielégítő minősége. A nemzetközi megítélés szerint a közepes vagy gyenge minőségű termékek önmagukban is korlátozzák az igényesebb piacokon való értékesítést. Amikor a termékek közepes vagy gyenge minőségi színvonaláról beszélünk, akkor azt a komplex értékítéletet közvetítjük, melyet a nemzetközi gyakorlat

- a konstrukciós minőség;
- a gyártási minőség és annak egyenletessége;
- a minőségtanúsítás;
- a csomagolás és
- a szállítási határidők

alapján alakít ki. Egy gép vagy berendezés a tökéletes kivitel ellenére is gyenge színvonalú, ha zajos vagy ha túlzott az energiafelhasználása. A nem kielégítő csomagolás, illetve a szállítási határidőkben vagy az egyéb szerződéses kötelezettségekben jelentkező mulasztás is minőségrontó tényező. A piacgazdaságra való áttérés, az iparilag fejlett országok minőségi igényeinek kielégítésére való törekvés azt jelenti, hogy

- komplexebb minőségügyi szemléletre és tevékenységre,
- a változásokat indukáló folyamatok felgyorsítására, valamint
- az állam részéről nagyobb mértékű minőségügyi elkötelezettségre

van szükség. Általában azt mondhatjuk, hogy a jövőt a problémák megoldására irányuló törekvés helyett, a problémák megelőzésére irányuló törekvéseknek kell jellemezniük. E cél elérését azonban különböző akadályok (beruházási nehézségek, képzettségi problémák stb.) hátráltatják. Az elsődleges probléma az információhiány, amely gyakorlatilag azt jelenti, hogy a hazai vállalatok keveset tudnak a bonyolult társadalmi-gazdasági-műszaki folyamatokról, melyek a minőségi igények kialakulását, majd kielégítését befolyásolják. Ennek az állapotnak a kialakulását több tényező, így többek között a piaci közelség hiánya, a rendszerismereti problémák és az informatikai szakismeret hiánya okozta.

Az Európához való közeledés igénye mind mennyiségi, mind minőségi vonatkozásban az informáltság erőteljes javítását igényli. Ehhez véleményünk szerint azo-

kat a tényezőket kell meghatározni, amelyek a 90-es években a minőségügy fejlődését a fejlett ipari országokban elősegítették. E tényezők feltárására az MTA IVKI vizsgálatot végzett. A vizsgálat legfőbb tanulsága, hogy a minőség bonyolult, társadalmi-gazdasági-műszaki jellege, valamint az adottságok eltérései nem teszik lehetővé az iparilag fejlett országokban bevált módszerek lemásolását. Csak magas színvonalú adaptációs munkával biztosítható a más társadalmi-gazdasági körülmények között kidolgozott és sikeresen alkalmazott módszerek eredményes hazai gyakorlatba vétele. Ennek hangsúlyozása indokolt, mert a gyors sikerre való törekvés könnyen utat enged tényleges eredményt nem biztosító formális megoldásoknak.

A VÁLLALATI MINŐSÉGÜGY FEJLŐDÉSÉT MEGHATÁROZÓ FONTOSABB TÉNYEZŐK

Az iparilag fejlett országok társadalmi-gazdasági-műszaki folyamatok vizsgálata és elemzése alapján — támaszkodva külföldi szakemberek véleményére is — úgy ítéljük meg, hogy a minőségügy fejlődését a 90-es években a terméktulajdonságok determináltságának erősödése és a minőségtanúsítással kapcsolatos igények további jelentős mértékű növekedése határozza meg.

A terméktulajdonságok determináltságának erősödése

A klasszikus piacgazdaságban a piac határozza meg azokat a tulajdonságokat, amelyekkel a terméknek rendelkeznie kell. Ez akkor is így van, ha tudjuk, hogy nem csak a piac gyakorol hatást a gyártásra, hanem a tudományos-műszaki fejlődés révén létrejövő új gyártmányok útján a gyártás is hatást gyakorol a piacra. Ez a hatás csak akkor érvényesül, ha a piacon megvannak vagy rövid időn belül megteremthetők az új gyártmány fogadásának feltételei. A modern társadalmak piacgazdasága azonban távolról sem azonos a klasszikussal. Bármennyire is paradox ez a piacgazdaság felé tartó Magyarországon, vizsgálatunk alapján mégis azt állapítottuk meg, hogy az iparilag fejlett országokban gyártott termékek tulajdonságaira ma már a kétirányú determináltság jellemző. A piac mellett egyre jelentősebb az állam determináló szerepe, s ez a folyamat a 90-es években tovább erősödik.

Az állam szerepe azonban nem ér véget azzal, hogy az életminőség javítása érdekében követelményeket ír elő — korlátokat támaszt — a természeti és társadalmi környezettel kapcsolatban. Az életminőségnek része az is, hogy az állampolgár vásárláskor hibátlan terméket kapjon. Vétkesség esetén a hibás termék gyártója, forgalmazója eddig is kártérítéssel tartozott. A 90-es évek nagy változását az jelenti, hogy az EGK-ban bevezetik az úgynevezett termékfelelősség jogintézményét. E rendelkezés — azzal, hogy a hibás termék által okozott kár reparálását a vétkességtől függetleníti — a felelősség kérdését új alapokra helyezi.

Mit jelent a „termék” fogalmának kiterjedt értelmezése? Az USA bíróságai pl. konkrét ügyekben a használati-kezelési tájékoztatót, a szervizt, a gépkönyvet, a

csoomagolást, a karbantartást stb. is a termék fogalmának körébe sorolták. Vagyis akkor is kártérítésre kötelezhető a gyártó, ha az általa közzétett hirdetés-, gépkönyv- vagy éppen katalógusadatokkal összefüggésben keletkezik a vásárlónak kára. A termékfelelősség európai elterjedése következtében a jövőben a hazai gyártók, illetve exportőrök is hasonló feltételekkel számolhatnak.

A minőségtervezést tehát magasabb szintre kell emelni, mivel a terméknek az állam által előírt követelmények mellett ki kell elégítenie az állandó növekvő piaci igényeket is. A hagyományos és korszerű termékek tulajdonságaira vonatkozó összehasonlítást az 1. táblázatban, a hagyományos és korszerű gyártó-felhasználói kapcsolat szembeállítását pedig a 2. táblázatban ismertetjük.

1. táblázat
A hagyományos és a korszerű vásárlások szembeállítása

Hagyományos	Korszerű
Természetes vagy félig feldolgozott anyagok	Az anyagokon túlmenően szerkesztés, tervezés és műszaki szolgáltatás vásárlása
Nagy tűrések, változó minőség	Nagy precizitás, nagy megbízhatóság
Kezdetleges specifikáció	Kifinomult szerkesztés, számszerű tervezési jellemzők
Független használat, alacsony szintű felcserélhetőség	Nagy egymástól való függés, nagy felcserélhetőség
Célszerű idegenáru-ellenőrzés	Célszerűtlen az idegenáru-ellenőrzés
Korlátolt alvállalkozás, földrajzi közelség, rövid visszacsatolási hurok	Kiterjedt alvállalkozás, nagy földrajzi szórás, hosszú visszacsatolási hurok
Titoktartás mindkét részről	Kölcsönös kitárulkozás fontossága
Egycsatornás kommunikáció	Többcsatornás kommunikáció
A szállító csak termékeket szállít	A szállító a termékeken kívül a megfelelőség bizonyítékát is szállítja

2. táblázat
A hagyományos és a korszerű termékek

Termékszempontok	Hagyományos	Korszerű
Egyszerűség	Egyszerű, statikus	Összetett, dinamikus
Pontosság	Kicsi	Nagy
Felcserélhetőség igénye	Korlátozott	Kiterjedt
Fogyasztási és tartós cikkek	Főleg fogyasztási cikkek	Főleg tartós cikkek
Használati körülmények	Természetes	Nem természetes
Fogyasztó hozzáértése a termékhez	Magas	Alacsony
Az emberi egészség, biztonság és élettartam fontossága	Ritkán fontos	Gyakran fontos
Életciklusköltség a felhasználó számára	A vételárhoz hasonló	Sokkal fontosabb a vételárnál
Új termék élettartama	Hosszú; évtized, sőt évszázad	Rövid; egy évtizednél rövidebb
A szerkesztés (tervezés) tudományos alapja	Nagymértékben tapasztalati	Nagymértékben tudományos
Megbízhatóság, karbantarthatóság stb. alapja	Bizonytalan: „maximális erőfeszítés”	Számszerűleg meghatározott
Gyártási volumen	Általában kicsi	Gyakran nagy
Az alkalmazás során adódó hibák általános oka	Gyártási hibák	Rossz szerkesztés (tervezés)

A tervezésben a legfontosabb az előkészítési szakasz korszerűsítése. A megfelelő előkészítés lerövidíti a tervezés időszükségletét, s ezáltal költségmegtakarítást, gyorsabb piaci megjelenést biztosít. Az előkészítés legfontosabb mozzanata az információk meghatározása. A 3. táblázatban bemutatjuk, hogy egy átlagos gyártmányfejlesztési akció megindításának eldöntését az iparilag fejlett országokban milyen típusú információkra alapozzák.

3. táblázat
A gyártmányfejlesztés megindítását megalapozó információk

Az információk forrása	Intézetek; Irodák; Tanácsadók;	Szakmai rendezvények	Szabványok	Szakirodalom	Szabadalmi-, védjegy stb. lajstrom	Törvények; rendeletek;	Saját körű vizsgálatok	Egyéb (adatbankok stb.)
Piacutatási eredmények	x						x	
Információk a versenytársakról	x	x		x			x	
Tájékozódás ipari jogokról					x			
Állami követelmények számbavétele			x			x		x
Adatok a szükséges alap- és segédanyag-beszerzési lehetőségekről, árakról		x					x	x
Felmérés az üzemeléshez rendelkezésre álló személyi és tárgyi feltételekről, a szociális klímáról	x						x	
Ismeretek, adatok a lehetséges kooperációs partnerekről, beszállítókról és a potenciális vásárlókról		x					x	x
Információk a minőségvizsgálati lehetőségekről, tanúsításról	x						x	

A komplex előkészítésre alapozott döntést követő tervezés már ma is elsősorban számítógépekkel történik. A várható fejlődés kétirányú:

- a műszaki jellegű modellhez rendelt költségekkel az árra vonatkozó információk képzése,
- a modellre alapozott gyártási folyamatszimuláció, melynek révén a minőségi szempontból kritikus helyekről, a szükséges minőségügyi kapacitásokról stb. nyerhetők információk.

A minőségtanúsítással kapcsolatos igények

Régóta ismert az az eljárás, hogy a gyártó, illetve a forgalmazó a termék fogyasztás szempontjából lényeges tulajdonságait igazolja. A lényeges tulajdonságok köre — a termék rendeltetésétől, a felhasználói igényektől függően — változatos lehet, pontos meghatározásukat a szerződések és a szabványok tartalmazzák. A tanúsítás teszi lehetővé, hogy a felhasználó ellenőrzés útján megállapítsa a termék előírt, tanúsított és tényleges tulajdonságait, s azok egymáshoz való viszonyát. A tanúsítás, illetve ellenőrzés rendszerével kapcsolatban háromféle probléma jelentkezik:

- a) kommunikációs zavarok, amelyek mind nemzeti, mind nemzetközi viszonylatban előfordulnak;
- b) a követelmények országokénti eltérése, amely vizsgálati módszer és -eszköz problémákkal jár;
- c) a tanúsítás ellenőrzésének idő- és költségigénye.

A kommunikációs zavarokat és a követelmények országokénti eltéréseiből adódó problémákat hivatott megszüntetni az EGK egységes belső piaca, többek között a követelmények egységesítésével. Az a kommunikációs zavarokat is csökkenti.

A tanúsítás idő- és költségigényével kapcsolatos problémák az előzőeknél bonyolultabbak és összetettebbek — különös tekintettel arra, hogy a verseny mind az idő, mind pedig a költségek jelentőségét növeli.

Japánból indult el és néhány éve az USA-ban és Nyugat-Európában is terjedőben van a JIT (Just in Time) rendszerű munkaszervezés, melynek lényege a készletek nélküli — vagy minimális készletekkel — való termelés. A beszállított alap és/vagy segédanyag, félgyártmány nem a raktárba, hanem azonnal a termelési folyamatba kerül — vagyis a gyártónál nem történik újabb minőségellenőrzés, s így ennek költsége sincs. Ez a szállító minőségügyi rendszerének fokozottan megbízható működését igényli, ami meghatározott időnként végzett rendszer-felülvizsgálattal, ill. -ellenőrzéssel biztosítható.

A rendszerellenőrzés végrehajtásának elősegítéséhez a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) szabványokat (ISO 9000—9004) dolgozott ki. E szabványok azokat a követelményeket ismertetik, amelyek alapján eldönthető, hogy a gyártó minőségügyi rendszere megfelel-e a megrendelő elvárásainak, illetve útmutatást ad a megfelelő szabvány kiválasztására, valamint a minőségügyi rendszer felépítésének alapelveire vonatkozóan.

A minőségtanúsításban a 90-es években feltehetően egyre nagyobb jelentősége lesz a független szervezetek rendszerellenőrzésének. Kialakulnak, illetve tovább erősödnek a tanúsítás nemzetközi formái (kölcsonös elismerés a független szervezetek tanúsításával kapcsolatban, akkreditálás szabályozása stb.)

A MINŐSÉGÜGY ÉS AZ IRÁNYÍTÁS

A terméktulajdonságok determináltságának erősödése, a minőségtanúsítással kapcsolatos igények további növekedése a minőségügyi rendszer vonatkozásában megköveteli

- a tevékenységek kiszélesítését (pl. új gyártmányok vizsgálatának kiterjesztése környezetvédelmi szempontokra);
- új tevékenységek bevezetését (pl. minőségügyi rendszerek tanúsítása);
- a tevékenységek minőségének javítását (pl. a manuális információ feldolgozástól számítógépesre való áttérés).

Vizsgálatunk szerint az iparilag fejlett országok vállalatai a minőségügyi rendszer teljesítőképességének növelését jelenleg és feltehetően az elkövetkezendő években is a rendszereknek a már hivatkozott ISO szabványok követelményeinek való alárendelés és a minőségirányítás magasabb szintre emelésével kívánják biztosítani. Eközben kiemelten kezelik a költségcsökkentési és nyereségnövelési lehetőségek feltárását.

A vállalatok minőségügyi rendszereinek fejlődése eddig többé-kevésbé spontán módon ment végbe. Ez — mivel nem a termelési folyamatok korszerűsítésével párhuzamosan történt, a fejlesztés lokális, nem pedig rendszerszemlélettel került végrehajtásra — azt eredményezte, hogy állandó rés támadt a termelési folyamatok, illetve a piaci igények által követett és a rendszer tényleges teljesítőképessége között. Ez a rés termékhibákat, együttműködési zavarokat és költségnövekedést okozott. Az ISO felismerve e problémák nemzetközi jelentőségét, kibocsátotta a már említett ISO 900-szabványsorozatot, hogy elősegítse a vállalatok rendszerfejlesztési tevékenységét, illetve megkönnyítse külső szervek számára a rendszerek ellenőrizhetőségét. Ezek az előírások segítik a korszerű minőségügyi rendszer felépítését. Ám ezek a szabványok a rendszer követelményeinek csak a kereteit adják meg, a konkrét tartalommal való kitöltés a gyártó vállalat feladata. Az adott szabvány alapján végrehajtott fejlesztés során létrejött a rendszer dokumentálásának legcélszerűbb eszköze, a „Minőségügyi Kézikönyv”.

A piac, a társadalmi és természeti környezet, a tudományos és technikai fejlődés által indukált változások nemcsak korszerűbb minőségügyi rendszert, hanem magasabb színvonalú minőségirányítást is igényelnek. Vizsgálatunk szerint a 90-es években a minőségirányítás középpontjába a vállalati kultúra erősítése kerül. A témáról akár külön tanulmányt lehetne írni, ezért csak jelzésszerűen közlünk néhány tényt. Amerikai tanulmányok a 80-as években kezdték felhívni a figyelmet — a teljesítmény alakulását befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos kutatásokra alapozva — a vállalati kultúra és a piaci siker közötti kapcsolatokra. Nyugat-Európában az elmúlt években kezdtek a kérdéssel intenzíven foglalkozni, ma ennek egyre nagyobb a gyakorlati jelentősége. Ezt igazolja a Német Gazdaságkutató Intézet egy 289 vállalatra kiterjedő felmérése, melynek során a megkérdezett vállalatok

- 98%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalati kultúrának meghatározó szerepe van a gondolkodásra, magatartásra és munkaszellemre;
- 84%-a szerint a vállalati kultúra elősegíti, hogy a dolgozók magukévá tegyék a vállalat eszmeiségét, értékrendjét és céljait;
- 57%-a vallja, hogy a vállalati kultúra fontos tényezője a versenynek;
- 83%-a úgy ítéli meg, hogy a vállalati kultúra a mindennapi munkában is fontos szerepet játszik.

Ezek az adatok is igazolják, hogy a vállalati kultúrának mind befelé, mind kifelé jelentős szerepe van. A vállalati kultúrára építő irányításban a vezetésre nem a döntés, hanem a célmegvalósítás elősegítését szolgáló feltételek megteremtése a jellemző. Ugyanis a végrehajtásban az egyének, illetve csoportok nagy autonómiát élveznek. A rendszer másik fontos jellemzője a korábbiaknál erőteljesebb kétoldalú kommunikáció, minthogy a konszenzus feltételezi a rendszeres dialógust. A vállalati kultúrára alapozott irányítást Japánban valósították meg a legmagasabb szinten, ennek az országnak a minőségi sikerei nem kis mértékben köszönhetők ennek is. Az esetleges illúziók elkerülésére azonban ehhez hozzá kell tenni, hogy Japán több évtizedes céltudatos munkával érte ezt el.

HAZAI TEENDŐK A 90-ES ÉVEKBEN

A hazai teendők meghatározásához néhány alapvető területet kell megvizsgálni. Elsőnek — a 4. táblázat segítségével — bemutatjuk, milyen ma a minőség fogalmának értelmezése Magyarországon.

4. táblázat

A minőség fogalmának értelmezése

A termékminőség megítélésének legfontosabb komponensei a fejlett ipari országokban	A hazai összetevők
1. Konstruktív minőség	
2. Gyártási minőség	x
3. Minőségtanúsítás	x
4. Minőségtanúsítás megbízhatósága	
5. Minőségstabilitás	
6. Adjusztálás-csomagolás	
7. Szállítási határidők	
8. Termékhez kapcsolt információk	
9. Szolgáltatások	
10. Ár	x
11. Minőségügyi rendszer	

A táblázat szűk értelmezése azt jelenti, hogy egy sor, a minőség alakulás szempontjából fontos tényezővel a hazai vállalatok nem foglalkoznak. Ennek hátrányos következményei nyilvánvalóak. Az importliberalizáció és egyéb tényezők következtében a minőség fogalmának szűk értelmezése belföldön is piaci hátrányokat okoz. Modellértéke miatt a sajtóban közelmúltban megjelent panasz lényegét ismertetjük:

„A vásárló hirdetés, illetve prospektus alapján különböző rendeltetésű árukra adott fel megrendelést, melyre vonatkozóan a cég 2 hetes szállítási határidőt ígért. A határidő lejártáig az áru nem érkezett meg. Ezt követően tömegkommunikációs eszköz útján közzétett hirdetésben számítógépes problémára hivatkozva adott a szállító tájékoztatást a határidő-mulasztásra vonatkozóan. A vásárló további hetek elmúltával türelmét vesztve »kinyomozta« a cég telefonszámát és reklamált. Reklamációjára a következő választ kapta:

- a szállítás elmaradásának oka áruhiány
- számítógépes problémáról nem tudnak
- amennyiben igényli, rendelésének egy részét — melyből áru rendelkezésre áll — teljesítik.

Az igenlő válasz alapján néhány nap múlva a rész-szállítás teljesítésre került a következő módon:

- a különböző rendeltetésű áruk egy nagy dobozba hajigáltan, csomagolás nélkül érkeztek
- a csatolt — sokszorosított — kísérőlevél, a határidő-mulasztást ismét áruhiánnyal magyarázta; ezen túlmenően a le nem szállított áruk evidenciában tartását újabb rendeléshez kötötte; további együttműködésre utaló igényt a levél nem tartalmazott.”

A levélből megállapítható, hogy a panaszos súlyos minőségi hibákat tárt fel, melyeket az 5. táblázatban mutatunk be.

5. táblázat
Minőségi hibák

Minőségi elemek	Minőségi hibák
Szállítási határidő	Határidő elmulasztása
Tömegkommunikációs eszköz útján adott tájékoztatás	Dezinformáció (a határidő mulasztás oka az áruhiány)
Információ	Hiány, mivel a telefonszámot úgy kellett kinyomozni
Telefonbeszélgetés	Udvariatlanság
Kiszerezés	Nem az áru jellegének megfelelő
Csomagolás	Hiányzott
Levél	Nem személyes jellegű, udvariatlan stb.

Feltételezve, hogy a panasz egy része nem felel meg a valóságnak, akkor sem túlzás azt állítani, hogy minőségügyben még sok tennivalója van a hazai vállalatoknak.

A minőség fogalmához hasonlóan hazánkban szűken értelmezett a minőséggel kapcsolatos információ fogalma is. A minőséggel kapcsolatos döntések nagyobbik részét primér információkra (mérési adatokra, ellenőrzési eredményekre stb.) alapozzák. Szekunder információkat (elemzési eredményeket, idősorokat stb.) csak korlátozottan használnak fel. Ez részben azzal függ össze, hogy a gazdasági környezet a vállalatokat nem kényszerítette az elmúlt időszakban sem olyan tevékenységre (pl. minőségköltségek csökkentése, minőségstabilitás növelése, kifogások értékelése stb.), melyhez a szekunder információk nem nélkülözhetők. Másrészt az információk gyűjtése, feldolgozása, tárolása még manuálisan történik.

Végezetül foglalkoznunk kell a vállalati kultúra kérdésével is. E vonatkozásban meghatározó, hogy a minőséggel kapcsolatos magatartás kialakításában ma is az anyagi ösztönzés, illetve szankcionálás az irányítás legfőbb eszköze. Az autonómia, a kommunikáció nem tekinthetők a hazai minőségirányítás erős oldalának. A vizsgálatok alapján ez a következőkkel igazolható:

— A minőséggel kapcsolatos döntési helyek a hazai vállalatoknál legalább egy-két szinttel magasabban vannak, mint az iparilag fejlett országokban. Gyakori példaül, hogy néhány ezer forintos értéket képviselő reklamációról nem a MEO vezető, hanem az igazgató, igazgatóhelyettesek szintjén döntenek.

— Ok-okozat elemzést a vállalatok nem folytatnak, s így előfordul a véletlenek szankcionálása, illetve hiányzik az argumentáció a vétkességről való meggyőzéshez. (Erre példa, amikor az adott munkahely megvilágítása nem teszi lehetővé meghatározott hiba észlelését, a szankció mégis az ott dolgozót sújtja.)

— Nincsenek kiépítve azok a kommunikációs csatornák, amelyeken a minőségi célokról, eredményekről, problémákról információkat továbbítanak a végrehajtásnak és megfordítva. Tapasztalataink szerint a végrehajtók nem ismerik az általuk előállított termékek értékesítési irányát, az exportproblémákat, saját tevékenységük hatását a végtermék minőségére stb. Más oldalról viszont az irányítás nem, vagy nem eléggé ismeri az anyagellátással, minőséggel, munkaeszközökkel stb. kapcsolatos végrehajtoi problémákat.

— A vállalatok általában nem rendelkeznek olyan minőségügyi szakemberekkel — és ezek száma hazánkban különben is meglehetősen kevés — akik képesek lennének — a vállalati sajátosságoknak legjobban megfelelő hatékony minőségügyi rendszer bevezetésére,

— a rendszer karbantartására és ellenőrzésére,
— a korszerű minőségügyi technikák (kísérleti tervezés, EVOP, hiba-mód-hatás és kritikusságelemzés stb.) gyakorlati bevezetésére és alkalmazására.

Azok a szervezeti formák, fórumok stb., melyek az elmúlt évtizedekben az autonómia, illetve kommunikáció erősítésére jöttek létre (brigádok, termelési értekezlet stb.) az esetek többségében vagy már induláskor is csak a formalitás követelmé-

nyeinek tettek eleget, vagy szerepük menet közben vált formálissá. Az autonómián és kommunikáción túl a vállalati kultúra egyéb elemei (munkafeltételek, motivációk; fizikai és szociális környezet; elismerés stb.) is sajnálatosan alacsony színvonalúak. Az utóbbi években különösen a munkafeltételek és fizikai környezet terén a színvonal tovább csökkent (elhasználódott gépek, berendezések, szerszámok, lepusztult épületek, vezetékrendszerek stb.)

A leírtak alapján a jelenlegi hazai állapot úgy jellemezhető, hogy a minőségügyi területtel kapcsolatos magatartás szabályozására a pozitív és negatív irányú anyagi ösztönzés rendszere már nem, a vállalati kultúra rendszere még nem tekinthető alkalmasnak. Ennek az interregnumnak a következménye azoknak a minőségi hibáknak a jelentős mértékű megnövekedése, melyeket

— szándékosság (pl. a gépkezelő ellátja a technológiai előírásnak megfelelő beállítást stb.).

— vagy figyelmetlenség (pl. különböző szintű, színárnyalatú termékek összekeverése a gyártás vagy csomagolás során) okoz.

E problémák különösen ott erősödnek, ahol a hiba elkövetése és felfedése területileg elkülönül (pl. szerelés, csomagolás, végtermék-ellenőrzés stb.). Egy korábbi — az ipari termékeink minőségével foglalkozó — tanulmány e megállapítást a következőkkel igazolja:

„Az előírtnál rövidebb volt egyes vasúti járművek, vegyipari gépek, szerszámok, felületkikészítő berendezések élettartama. Exportreklamációra a helytelenül szerelt csapágyaknál, hajtóműházaknál, tengelykapcsolóknál a korábban is már kifogásolt kivitelezési hibák miatt került sor. Szinte minden termékcsoportban előfordulnak a gondatlan tisztításra, festésre vagy felületsérülésre visszavezethető minőségi kifogások. Exportra termelő gépipari vállalatok is felhasználnak túrést meghaladó hibával alkatrészeket, ami mögött a mennyiségi előírások erőtlenítése húzódik meg.”

A könnyűiparban a bútorok tekinthetők tipikusan olyan termékek, mellyel kapcsolatban minőségi problémák jelentkeznek. A Kereskedelmi Minőségellenőrző Intézet jelentése szerint

— „A kifogásolt bútoroknál a hibák jellege nem változott, jellemzően technológiai fegyelmetlenségekből származó hiányosságokat állapítottunk meg...”

— „A szekrényekre érkező panaszoknál ... pántok, zárok, fogantyúk pontatlan felszerelése ... egyaránt előfordult ...”

E hibákra évek óta felhívják a figyelmet. Lényeges, hogy a nemzetközi tapasztalatok szerint az ilyen típusú minőséghibákra a piac rendszerint nem közvetlenül reagál, hanem a szállító vállalat, vagy származási hely szerinti ország általános minőségügyi leértékelésében, mely árban, rendelésben jelentkezik. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a minőséggel kapcsolatos piaci értékítélet bonyolultabban, összetettebben jelenik meg, mint ahogy azt korlátozott ismereteink alapján sok esetben feltételezzük.

A bemutatottak alapján úgy ítéljük meg, hogy a 90-es évek legfontosabb gazdaságpolitikai célkitűzése (nemzetközi fizetési képességünk megőrzése) csak akkor realizálódhat, ha sikerül termékeink minőségi színvonala javításával és a költségek csökkentésével exportpotenciálunk jelentős növelése. Ez a gyártási és minőségügyi rendszer mellett a gazdaságirányítás nagyfokú korszerűsítését is igényli.

Értékcsökkentő vállalatok Kelet-Európában*

A kelet-európai gazdasági átalakulás is először a gazdaság stabilizálását követeli meg, amihez a költségvetési deficit csökkentésén, az infláció megfékezésén, a gazdasági nyitáson keresztül vezet az út. A gazdasági nyitás fontos eleme a valuta leértékelése, amely elősegíti a belföldi árak világpiaci árakhoz való közelítését, s a gazdaságot arra kényszeríti, hogy erőforrásait hatékonyabban alkalmazza. De vajon igaz-e mindez Kelet-Európára?

Egy szempontból a válasz nemleges. A harmadik világban a magántulajdon szerepe jelentős. A volt szocialista országokban azonban az állami tulajdon aránya a meghatározó, s a gazdaság legtöbb problémája közvetlenül vagy közvetve ehhez kapcsolódik. A kormányok ezért a gyors privatizációt próbálják megvalósítani.

Nem lehet a külgazdaságpolitikai receptet átvenni még a harmadik világ sikeres országaitól sem. A kelet-európai országokban az átalakulás megkezdése óta erőteljesen csökken a termelés, nő a munkanélküliség és alacsony a kapacitások kihasználása. A vállalati csődök száma emelkedik. Ez annak ellenére közös vonás, hogy eltérő monetáris politikát folytatott pl. két ország, a korábbi NDK és Lengyelország. Lengyelország leértékelte a zlotyt, s ezzel növelte versenyképességét. Mégis hasonlóan csökkent a termelés, mint a felértékelődő valutájú korábbi NDK területén.

Ronald McKinnon könyve („A gazdasági liberalizáció rendszere: pénzügyi irányítás a piacgazdaságba való átmenet során”)** keresi az okot, miért nem segít Kelet-Európán a leértékelés. Abból indul ki, hogy — ad absurdum, de létező valóság — egy vállalat olyan alacsony hatékonyságú is lehet, hogy bevételei még az anyagköltséget sem érik el. A valutaleértékelés szempontjából nem mindegy, hogy egy vállalat veszteséggel termel, vagy bevételei még a hozzáadott értéket sem fedezik, s így feléli, fogyasztja készleteit, ún. értékvesztő, vagyonfelélő. A leértékelés versenyképesebbé teheti a vállalatot azzal, hogy csökkenti a — külföldi valutában mért — munkaerőköltséget. Az értékvesztő vállalat viszont mindenképpen — függetlenül az árfolyamtól — veszít.

* The value-subtractors of Eastern Europe. The Economist, 1991. január 5-i száma alapján.

** McKinnon, R.I.: The Order of Economic Liberalization: Financial Control in the Transition to a Market Economy. Baltimore: The John Hopkins University Press (sajtó alatt)

Ilyen vállalat az erőteljesen fejlődő országokban is található, de számuk viszonylag csekély. Kelet-Európában viszont az ilyen vállalatok lényegesen gyakoribbak. Ennek oka az árrendszerben keresendő — egyes inputok (pl. az energia) alulértékelése következtében egy veszteségesnek látszó vállalat lehet, hogy a valóságban ennél rosszabb, ún. értékvesztő helyzetben van, fennmaradását csak oly módon tudja elérni, hogy nem fizet a szállítóinak.

E vállalatok nehéz helyzetét fokozza, versenyképességüket csökkenti a külkereskedelem gyors liberalizálása, a „reálisabb” árfolyamok alkalmazása. Az IMF és más multinacionális szervezetek sürgették a Szovjetuniót, hogy ne vezesse be a szabad kereskedelmet, csak 30%-ban. Ennek az az oka, hogy a legtöbb vállalat egy reális valutaárfolyam mellett azonnal veszteséges lenne.

A harmadik világban követett recept világos: azonnal liberalizálni a kereskedelmet és hosszabb távon privatizálni. Lengyelország ezt tette, s reformja — bár nem vallott kudarcot — rettenetesen fájdalmas. A többi ország — a fenti súlyos örökségre tekintettel — érthetően óvatos és az ellenkezőjét teszi, mint a legtöbb fejlődő ország vagy mint Lengyelország: célszerűnek az látszik, hogy privatizáljanak, amilyen gyorsan csak lehet, de legyenek óvatosak, tartsák szem előtt a fokozatosságot a külkereskedelem liberalizálásában, az árfolyampolitika alkalmazásában.

Viszt Erzsébet

Az innováció mint a gazdasági fejlődés motorja*

(Amerikai—magyar tudományos szeminárium)

Az Amerikai és a Magyar Tudományos Akadémia közötti együttműködési megállapodás első lépéseként tizenegy fős amerikai közgazdász delegációt fogadott az *MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete*. A delegáció tagjai egyetemi professzorok, kutatóintézeti vezetők, valamint az Amerikai Tudományos Akadémia Kelet-Európai Részlegének munkatársai voltak.

Egyhetes budapesti tartózkodásuk kezdetén a gazdasági élet számos vezetőjével konzultáltak, vállalatokat látogattak meg, majd április 24—26 között háromnapos tudományos szemináriumra került sor.

A szeminárium központi témája az innováció volt. Az előadások öt fő témablokkot öleltek fel, ugyanazokat a témákat világították meg amerikai, illetve magyar oldalról, közvetlenül kínálva az összehasonlítás lehetőségét.

A kötetlen eszmecsere az amerikai, illetve a magyar gazdaság fő problémáinak áttekintésével indult. Ezen belül a magyar előadók — Laki Mihály és ifj. Zeller Gyula — a privatizáció felgyorsítását, a piaci reorientációt hangsúlyozva, amerikai partnerük — Mel Horwitch — a technológia fejlesztést és az innovációt, illetve az ezt elősegítő vezetést tekintette a gazdasági fejlődés motorjának.

Laki Mihály főként a privatizáció gyorsításának akadályozó tényezőiről beszélt, külön elemezve a materiális feltételek (például a gépek, nyersanyagok, szolgáltatások), a pénzügyi feltételek, a „vállalkozói” képzettség hiányát, bizonyos rétegek (például a második gazdaságban dolgozók) ellenérdekeltségét. Felhívta a figyelmet arra, hogy egy hatékony privatizációs programnak a gátló tényezők leküzdésével is foglalkoznia kell.

Ugyancsak a mai gazdasági élet egyik kulcskérdésével foglalkozott a piaci reorientáció lehetőségeit, a magyar export helyzetét értékelő előadás. Az 1991. I. negyedévi kedvező tendenciák ellenére Zeller Gyula úgy vélte, hogy

— a volt szocialista országok keményvaluta-hiánya e piacokat oly mértékben szűkíti, hogy az export gyakorlatilag az import-mértékére zsugorodik majd;

* A szeminárium előadásai az Ipargazdasági Szemle angol nyelvű Különszámában fognak megjelenni.

— kevés a fejlett országok piacán eladható versenyképes termék és a rugalmas vállalat. A kedvező tendenciák kialakítása nekik köszönhető, de nagy a valószínűsége annak, hogy sem a termékek, sem a vállalatok köre nem bővíthető jelentősen;

— a Közös Piachoz való csatlakozás számos területen követel alkalmazkodást, amelyre az ipar még nincs felkészülve;

— a versenyben való helytálláshoz nem elég csupán versenyképes termékeket előállítani, azokat el is kell tudni adni. A magyar vállalatok marketingtapasztalatai, marketingmódszer-tani ismeretei hiányosak.

Az amerikai résztvevők az innovációnak a gazdaság fejlődésében betöltött szerepét több oldalról világították meg. A magyar hallgatók számára különösen érdekes volt Donald Shields, a Kaliforniai Tudományos és Műszaki Fejlesztési Tanács elnökének, valamint G. Schillinger professzornak (Polytechnic University, Brooklyn) az előadása, akik az innovációk „kezelésének” munkamegosztását elemezték. Az innovációs lánc közreműködői között a vállalatok, az állami és magánegyetemek, főiskolák, a különböző államok kutatóintézetei egyaránt megtalálhatók. Tevékenységük összehangolásában, kommunikációs kapcsolataik kialakításában egyre nagyobb szerep jut az állami intézményeknek.

Ugyancsak állami feladatnak tekintik és katalizálják az egyetemek alap- és a vállalatok alkalmazottkutatásai közötti kooperációt; a technológia transfert az egyetemekről a termelésbe; támogatást nyújtanak az újonnan indult vállalkozásoknak műszaki fejlesztési források és vezetési tanácsadás felajánlásával. Az új technológiák diffúziójával főként a kis- és középvállalatokat segítik a versenyben. Jelenleg több mint 250 technológia-fejlesztési program működik az USA-ban, amelynek célja a kutatási eredmények magánszférában való alkalmazásának támogatása a világpiaci részesedés növelése érdekében. Jól fejezi ki szándékukat ez a mottó: „Az innováció célja nemcsak a jövő feltalálása, hanem előállítása és eladása is.”

Ennek érdekében 1990-ben az USA-ban a GNP 2,72 %-át költötték K+F-re, kb. 150 milliárd dollárt (1953-ban csak a GNP kb. 0,7 %-át.)

Ennek az összegnek 46 %-a származik a szövetségi kormánytól, 49 %-a az ipartól, 3 %-a egyetemektől, a többi egyéb, nem profitorientált szervezetektől. 1988-ban 949 ezer tudóst és mérnököt foglalkoztattak K+F területeken, 76 %-ukat az iparban.

Kaliforniában például az innovációs alap képzéséhez az állam évi 16 millió dollárjához a privát szektor ugyancsak 16 millió dollárral járult hozzá, ebből 80 különböző projektet támogattak. Támogatást kapott az alapból 17 egyetem, 4 kaliforniai kutatóintézet, 94 iparvállalat, 11 nem profit szervezet (Kaliforniában egyébként a K+F kiadások aránya magasabb, mint az USA átlaga).

Lényegesen szerényebb eredményekről számolhatott be Dányi István és Nádasi Ferenc. Bár a számbavétel módja változott, s ez némiképp zavarja az összehasonlítást, Magyarország 1989-ben kb. 30 milliárd forintot költött K+F tevékenységre, a GDP 2 %-át (legmagasabb volt ez a szám 1987-ben, 2,7 %), s kb. 68 ezer főt foglalkoztatunk ilyen területeken. Magyarországon az iparvállalati kutatásoknál

— összehasonlítva az amerikai rendszerrel — kevesebben dolgoznak, a K+F besorolású dolgozók csak 34,2%-a.

Az innovációs folyamat sikeréhez elengedhetetlen a folyamatos továbbképzés — hangsúlyozták az amerikai szakemberek. Ennek több formája közül kiemelkedően sikeresnek számít az a komplex program, amely a műholdas hírközlési hálózat segítségével az egyetemek látogatása nélkül is lehetővé teszi bizonyos tanfolyamok elvégzését, sőt még „fokozatok” szerzését is.

Hazánkban az innováció, a műszaki fejlesztés főként az alaptermelés keretein belül marad. Ezért is volt figyelemre méltó az a megjegyzés, amely az innovációk gyorsabb elterjesztését, támogatását nemcsak a termelés, hanem a tágran értelmezett szolgáltatások (infrastruktúra) területén is kulcsfontosságúnak tartja, a műszaki és gazdasági tevékenységeknél egyaránt. Az innovációk „működéséhez” — emelte ki L.W. Steele — hozzátartozik egy erős, aktív „belső ellenzék”, amely kritikusan elemzi a vállalat költségeit, új termékeit, szolgáltatásait, piaci részesedését, külső kapcsolatait, valamint egy olyan „kétarcú” management, amely egyensúlyt teremt a biztonságos üzemeltetés és a változások ösztönzése, a kockázatvállalás között.

Az innovációk jó része nem sikeres, de a kevés számú sikeres innováció biztosíthatja a vállalatok túlélését. Ez a vezetés számára a K+F költségvetés alapos megtervezését teszi szükségessé, annak eldöntését, hogy a bevételek hány %-át lehet költeni új termékek, technológiák kikísérletezésére. A kockázat csökkentésére számos módszert alkalmaznak, amelyek a kockázat szétosztásán alapulnak az egyes leányvállalatok, üzleti partnerek között.

A magyar iparvállalatok innovációs gyakorlatáról Hoványi Gábor adott áttekintést. Külön elemezte a nagy, valamint a kis- és középvállalatok körében felmerülő problémákat. A nagyvállalatoknál az innovációk növelésének akadályozó tényezők közé sorolta a vállalatok merev szervezeti hierarchiáját, a folyamatszervezés fogyatékoságait, az elmaradott technológia következményeit, a szűkös beruházási-fejlesztési alapokat, a kiegészítő források felvételét nehezítő magas kamatok hatását, a vezetés hiányosságait az innovációs légkör megteremtésében, a munkaerő érdektelenségét a motivációk hiányosságai miatt stb. Némileg eltérőek a gátló tényezők a kis- és középvállalatoknál; bár az emberi tényező ígéretes, de a tőkehiány, a magas kamat- és adóterhek, a változó szabályozók, a vezetési tájékozottság, az üzleti lehetőségek és veszélyek értékelésének hiányosságai az innovációt ebben a vállalati körben is hátráltatják.

Az előrelépést az egymással összefüggő tényezők felismerése teremtheti meg. Ezt az előadó egy „végzetes körforgás” bemutatásával érzékeltette: végső soron a gazdaság növekedése, a versenyipiaci exportképesség a modern technológiától, az arra alapuló innoválástól függ, s ehhez kell a külföldi működőtőkére is alapozott privatizáció. Mindez azonban munkanélküliséget idézhet elő, aminek ellensúlyozására ki kell alakítani a szociális hálót, amely az államkasszát is terheli, s így növelheti az inflációt, amely — az előbb említett tényezőkön keresztül — visszafoghatja

a gazdasági növekedést. Mindebből az következik, hogy a gazdaságpolitikának a jövőben az infláció megfékezését és a privatizáción belül a külföldi működőtőke bevonását kellene fő feladatának tartania — szemben olyan tendenciákkal, amelyek elsősorban a munkanélküliség megfékezésére és a nagyvállalatok „nemzeti karakterének” megvédésére törekednek.

A pénzügy- és adópolitika összehasonlítása során tanulságos volt ifj. Nyers Rezső és Karen Fortin azon véleménye, hogy Magyarországon a fejlődés jelenlegi stádiumában a központi és a regionális adópolitikát is a magánvállalkozások és a külföldi beruházók ösztönzésének szolgálatába kell állítani.

Az amerikai résztvevők helyeselték a bankrendszer továbbfejlesztésének irányait, különösen a tulajdonviszonyok egészségesebbé tétele érdekében — meghatározott feltételek mellett — a külföldi tőke beengedését a magyar bankrendszerbe. Ennek célja a nemzetközi pénzügyi világhoz való erősebb kapcsolódás lenne. Ugyancsak helyeselték a jelenlegi erős és egészségtelen banki szervezeti koncentráció feloldásának tervét.

A költségvetés kiadási oldalának prioritásai között az amerikai szakember jóval nagyobb szerepet szánna a humán beruházásoknak, a vezetés és a szakképzés színvonalának emelése érdekében. Fontosnak tartaná az átképzési programok jóval erőteljesebb ösztönzését a munkanélküliség csökkentése érdekében is.

A munkanélküliség színvonala — amelyet Köllő János mutatott be — számukra még mindig alacsonynak tűnt, s úgy vélték, hogy ez egyrészt a struktúraváltás lassúságát tükrözi, másrészt — tapasztalataik szerint a munkanélküliségként nyilvántartottak egy része a második gazdaságban (árnyékgazdaságban) dolgozik. Ben Slay, a Bates College Közgazdasági Tanszékének tanára, a kelet-európai országok gazdasági szakértője a munkanélküliség problémáját elemezve úgy vélte, a privatizáció a munkaerőpiacon és a társadalomban számtalan új típusú feszültséget hoz majd felszínre. Ezeket eddig elfedte a „szovjet-típusú gazdaság”, nivellálva a munkásosztály egyes rétegeit. A privatizáció az érdekellentétek kiéleződését fogja eredményezni, egyeseknek „szerencsájük” lesz, megnő az individuum szerepe, csökken a közösségé. A munkásrésztétel, a szakszervezetek erősödése csökkentheti a konfliktusokat, amelyek a munkahelyek elvesztéséből, a vezetés népszerűtlen intézkedéseinek végrehajtásából erednek. Az előadó úgy látta, hogy a kelet-európai országok általában elhanyagolják a munkaerőpiaci intézményrendszer kiépítését, holott ez szorosan összetartozna a piacgazdaság létrehozásával.

A piacgazdaság egyik lényeges jellemzője a vállalkozási aktivitás fokozódása, a kisvállalkozások gyarapodása. Román Zoltán felhívta a figyelmet arra, hogy a kisvállalkozások száma ugyan nő, de az itt foglalkoztatottak aránya és az előállított termelési érték ettől a növekedéstől elmarad. 214 kis- és középvállalatra kiterjedő felmérés tapasztalatai alapján bemutatta, milyen problémákkal kell szembenéznük a magyar vállalkozóknak, s ezeket a problémákat a megkérdezettek hogyan rangsorolták. (Első helyen a magas társadalombiztosítási hozzájárulásra és az adó, illetve kamat terhekre, inflációra vonatkozó panaszok álltak.)

A kisvállalkozások támogatása 1981-ig igen szerény volt — bizonyította meggyőzően az előadó — egy gazdaságtörténeti visszatekintés keretében. 1981 és 1989 között viszont a kiskereskedelem és vendéglátás területén működő kisvállalkozások száma megháromszorozódott, a szállításban hatszoros növekedés regisztrálható, a szolgáltatások területén 75%-os, az iparban 50%-os a növekedés. Várható az itt foglalkoztatottak arányának emelkedése is, mert míg Magyarországon a kis- és nagyvállalatoknál foglalkoztatottak aránya 1:2-höz, a piacgazdaságokban 2:1-hez. Az arány megfordítása a munkaerő továbbképzését, a strukturális változásokhoz való alkalmazkodását igényli.

A szeminárium résztvevői a hazai kisvállalkozások pénzügyi támogatásával, számának gyarapodásával kapcsolatban megjegyezték, hogy sok hiba forrása lehet, ha a vállalkozások alapításának időszükségletét lebecsüljük. A kisvállalkozás vezetése „szakma”, s nem biztos, hogy a nagyvállalattól jött — esetleg ott sikeres — vezetők beválnak egy jóval rugalmasabb, sokoldalúbb vezetési képességeket igénylő kisvállalkozás élén is.

A működőtőke-bevonás, vegyesvállalat-alapítás témakörében — V. Tobkin és Benedek Tamás — elsősorban a *megfelelő* vegyes vállalat kiválasztásának fontosságát hangsúlyozta. A vegyes vállalatok különböző típusainál a gazdasági és politikai előnyöket, a kockázatokat elemezve a szeminárium hallgatói úgy vélték, a vegyes vállalatok hozzásegíthetnek a fejlett országok technikai színvonalához való felzárkózásban, a vezetési technikák elsajátításában, a hatékonyság fokozásában, az infrastruktúra fejlesztésében nemcsak az export, de a belföldi termelés érdekében is.

A szeminárium a hazai ipargazdaságban is egyre inkább elismertté váló műfajra váltva, négy esettanulmány ismertetésével zárult. Ennek előadói: Török Ádám, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet igazgatója, G.R. Mitchell, a GTE Laboratórium prognózis-részlegének vezetője, R.W. Eltz a Monsanto Company bioprocessz fejlesztési igazgatója és Frigyesi Veronika, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet tudományos munkatársa volt.

Török Ádám egy hazai nagy elektronikai cég válságát előidéző okokat elemezte. Több kérdést emelt ki: mi legyen az eddig központi állami támogatásban részesülő vállalatok sorsa; milyen állami stratégia kell az importliberalizáció esetleg makroökonómiai szempontból is veszélyes vállalati hatásainak ellensúlyozására, a privatizációt követő munkanélküliség politikai feszültségeinek enyhítésére; milyen legyen az állam privatizációs stratégiája; a veszteséges vállalatoktól való mielőbbi megszabadulás motiválja-e vagy az eladás előtt javítsák-e fel a vállalatokat.

A GTE elektronikai vállalatcsoport tervezési igazgatója, G.R. Mitchell elsősorban a vállalat szolgáltatási, ipari infrastrukturális tevékenységeit, az ilyen területeken szükséges innovációt hangsúlyozta. A termelés és a szolgáltatások egy vállalat működésében olyan fontosak és annyira kiegészítik egymást, mint „az emberi szervezetben a szív és a tüdő”.

R. W. Eltz a Monsanto Company biotechnológiai programjait, az USA kormányának a biotechnológia szabályozására és ösztönzésére irányuló tevékenységét, vala-

mint a biotechnológia fejlődésének egyéb gazdasági feltételeit tekintette át. A nagy- és kisvállalatok, az egyetemek és a kormányzat pluralizmusa következtében nagy számú olyan „szövetség” jött létre, amely kedvező feltételeket biztosít a biotechnológiai innovációhoz.

Frigyesi Veronika a kormányok biotechnológiai innovációt ösztönző tevékenységével foglalkozott, részletes áttekintést adott a hazai kormányzat biotechnológiai gazdaságpolitikájáról. A biotechnológiában a kormányok a strukturális változások és a jövőbeni versenyképesség fontos tényezőjét látják, fejlesztése prioritást élvez a nemzeti gazdaságpolitikákban.

Az amerikai delegáció tagjai benyomásait úgy összegezték, hogy a volt szocialista országok közül a magyar gazdasági szakemberek ismerik fel és tudják legjobban megfogalmazni a gazdaság problémáit. A reményteljes jövő érdekében a rövid távú politikai és gazdasági érdekek háttérbe szorítására, a fejlődés gyorsítására buzdítottak. A hasonlatokat kedvelő amerikai szakemberek azt állították, a gazdasági fejlődés lassúságát a pesti metró is példázza, vajon miért állnak az emberek nyugodtan a lépcsőn, miért nem siet senki előre? Nagy derűséggel hallották a választ: hiába tették ki a „jobbra tarts” táblát, ezt nem nagyon vesszük figyelembe, megakadályozzuk ezzel sietni akaró embertársainkat (vállalatainkat) is.

A sikeres látogatás hosszabb távú együttműködést alapozott meg, melynek keretében tudományos szemináriumokra, kutatók továbbképzésére, vezetőképző tanfolyamokon való részvételre kerülne sor.

Ványai Judit

Párhuzamok a chilei és a magyar gazdasági átalakulásban?

A Santiago de Chile-i Centro de Estudios Públicos (Közületi Tanulmányok központja) ez év januárjában háromnapos konferenciát szervezett a kelet-európai gazdasági változásokról. A Szovjetuniót Vitalij Najsulj, a Szovjet Tudományos Akadémia Közgazdasági és Előrejelzési Intézetének tudományos főmunkatársa, a Jelcin vezette orosz parlament tanácsadója képviselte. Najsulj előadása kissé ideologikusan szólt a piacgazdaság bevezetéséről, a privatizációról, a szovjet társadalom szemléleti átalakulásáról. A jelenlegi helyzet és az előadásban megfogalmazott célok közötti távolság csökkentésének módjáról nem hangzottak el konkrét elképzelések.

E beszámoló szerzőjének előadása a piacgazdaság felé vezető út buktatóiról, a privatizáció menetéről szólt „Út a szabad gazdaság felé Magyarországon; eredmények és akadályok 1989—1990-ben”.

A konferencián — melyen több neves chilei közgazdász is részt vett — szóba került, hogy a nagy földrajzi távolság ellenére a magyarhoz több szempontból is hasonló chilei gazdaság (GDP: kb. 27 milliárd USD lakosság: 12 millió, éves export: kb. 8 milliárd USD, bruttó külső adósságállomány: kb. 16 milliárd USD) fejlődése az utóbbi másfél-két évtizedben a Duna mellékéről nézve különösen tanulságos. Chilében ugyanis az 1973-ban megbuktatott Allende elnök és kormánya szétesett, hiperinflációs gazdaságot hagyott maga után, és a Pinochet-féle katonai vezetés több mint egy évtizeden át csak a külső adósság növelése mellett tudta javítani a gazdaság működőképességét. Ehhez következetes és kíméletlen bel- és külgazdasági liberalizáció társult, a hirtelen beáramló import számos belföldi termelőt tett tönkre. Ugyanakkor felnyíltak a vállalkozások előtti korlátok, egyszerűsödött a fiskális szabályozás és szabaddá váltak az árak. A szigorú monetáris politika később segített megzabolázni az inflációt. A nyolcvanas években pedig nemzetközileg egyedülálló adósságcsere-programra került sor. Ezzel a bruttó külső adósság több mint 15 százalékkal csökkent. Az új chilei gazdasági rendszerre jellemző módon ezt a programot a kormány csak előkészítette, kidolgozta a megfelelő jogi kereteket. A végrehajtás már vállalkozói alapon egy kis chilei—brit tanácsadó cég feladata volt.

A lakosságtól eleinte komoly áldozatokat követelő stabilizációs és illeszkedési politikát nagyban megkönnyítette, hogy a gazdasági kormányzat szakembereinek lényegében nem kellett intézkedéseik rövid távú társadalmi hatásait mérlegelniük. Programjukat tiszta liberális alapelvekre építették, és ezt azonnal világossá is tették mindenki előtt. A katonai kormányzat a nyugodt belpolitikai helyzetért — sajnos, az ismert áron — garanciát vállalt. Az alapelveket már kezdetben tisztázták, s ez nagyban megkönnyítette, hogy a társadalom tartósan beletörődjön: a különösen rászorultak szűk csoportja kivételével senki sem számíthat arra, hogy a teljesítményével és/vagy vagyonával arányosnál nagyobb jövedelmet a költségvetési újraelosztás biztosít majd a számára.

Igaz, hogy más volt a gazdasági rendszerváltás kiinduló helyzete Chilében, mint Magyarországon. Az Allenda-korszak végére ugyan elviselhetetlenné vált a káosz, de a kormányzat nem hagyott örökül utódjaira olyan tartós, súlyos terheket, mint amilyen például Magyarországon a lakáshitel-állomány, a leromlott környezet és az infrastruktúrához képest mennyiségileg erősen túlfeljesztett termelési kapacitás. További előny volt Chilében, hogy az évtizedeken át jól működő parlamenti demokráciát a katonai puccs csak felfüggesztette, de nem szüntette meg, és a puccs után 17 évvel a demokratikus intézmények működése gyorsan és aránylag simán megindulhatott. Ráadásul a demokrácia egy olyan korszakban szünetelt, amikor a lakosság legalább ugyanolyan erősen rákényszerült a vállalkozói-magántulajdonosi értékrend elsajátítására és elfogadására, mint ahogy Magyarországon az 50-es évek elején arra, hogy magáévá tegye az ezzel ellentétes értékrendet.

A konferenciát követően konzultációkra három csoportban került sor. Az elsőben a chilei gazdaság fejlődésével, helyzetével, a gazdaságpolitika fő irányjaival, a másodikban a gazdaság intézményi és infrastrukturális rendszerével, a harmadikban pedig az adósságcserre-megállapodásokkal ismerkedhettek meg a kelet-európai látogatók.

A chilei gazdaságfejlődéssel és gazdaságpolitikával kapcsolatban a CEP-nél Francisco Rosende-vel folytatott beszélgetés a chilei „gazdasági csoda” végéről folyt. Az utóbbi két évben ugyanis megfigyelhető a növekedés kifulladásra és a folyó fizetési mérlegpozíciók romlása. Ezt Rosende csak kisebb részben hozza összefüggésbe a politikai hatalomváltással. Véleménye szerint a demokratikus kormányzás 1989 decemberi visszaállításától függetlenül is hosszabb ideje erősödik az országban a költségvetési újraelosztás növelését célzó társadalmi nyomás, a peso kezd túlértékeltté válni, miközben az inflációs nyomás is erősödik. A fő kérdés azonban már nem a gazdaságpolitika liberalizmusának a mértéke, hanem a mikroszintű bel- és külpiazi versenyképesség alakulása. Ehhez pedig például állami iparpolitika kell, amelynek eszközrendszere még szinte egyáltalán nem létezik.

A chilei közgazdasági gondolkodásban a liberális pólust a CEP és a Katolikus Egyetem képviseli, az erősebb állami beavatkozás és aktívabb szociálpolitika hívei viszont inkább a CIEPLAN nevű (inkább világgazdasági profilú) kutatóintézetben és a Chilei Egyetemen találhatók meg. A CIEPLAN-nál (magyar neve: Latin-

Amerikai Közgazdasági Kutatások Központja) Patricio Meller igazgató és Joaquín Vial főmunkatárs érdeklődése középpontjában jelenleg a gazdasági stabilizációs programok társadalmi költségeinek a problémája áll. Magyarországgal kapcsolatban is főleg ez érdekelte őket. Véleményük szerint Kelet-Európa kockázatos úton halad akkor, ha a szociális intézményrendszer lerombolását tekinti a piacgazdaság kiépítése egyik feltételének. Azt a válaszmegjegyzést, hogy a rendszer lerombolására senki sem törekszik, de jelen formájában pénzügyileg és a vele szembeni igények kielégítésének minőségét tekintve is szinte működésképtelen, meglepetéssel fogadták. Nyilván latin-amerikai összehasonlítás alapján azonban nem teljesen hittek el.

Tanulságos élmény volt a találkozás a „chicagói fiúk” híres csoportjának két prominens tagjával, Sergio De Castro volt pénzügy- és José Piñera volt munkaügyi miniszterrel. Előbbi volt a fix árfolyamokra épített ultraliberális antiinflációs politika atyja, az utóbbi nevéhez pedig a nyolcvanas évek elején kidolgozott, nemzetközileg is újszerű, vállalkezési konstrukcióra épülő chilei társadalombiztosítási rendszer fűződik. De Castro az 1973-as katonai hatalomátvétel után néhány hét alatt végrehajtott gazdasági reform és a több éven át tartó stabilizációs politika (illetve ennek egymást követő változatai) főbb vonásait ismertette. A külgazdasági nyitást a vámszint általános és radikális csökkentésével, a vámok egységesítésével, valamint valuta felértékeléssel kialakított fix árfolyamok, illetve „crawling peg” (előre meghatározott menetrend szerinti, inflációkövető leértékelési ütemterv) bevezetésével valósították meg. A 3500 rögzített áras termék közül csak mintegy három tucatnál maradtak meg fix árak, az adóreform pedig a hozzáadottérték-adó uralkodóvá válását hozta magával. A rögzített árfolyamok politikáját erőteljes privatizációs program kísérte, és a költségvetést több éven át sikerült is aktívumban artani. De Castro 1983-ban azért mondott le, mert ultraliberális gazdaságpolitikáját éppen a katonai kormánnyal nem tudta már elfogadtatni. Kormányzati működését követően nyert teret az ESOP (munkavállalói részvénytulajdon) jellegű konstrukciókon alapuló „Népi Kapitalizmus” irányzata. De Castro ma az egyik chilei nagybank vezetője.

José Piñera 1978–1981 között volt munkaügyi miniszter, és fő eredményének az új társadalombiztosítási rendszer, valamint a rugalmas munkaerőpiac kialakítását tartja. Az új társadalombiztosítási rendszer olyan nyugdíjalapként működik, amelyben a havi jövedelem törvényben előírt 10 százalékos, adómentes hányadának befizetésén túl önkéntes a részvétel, és az önkéntesen befizetett tőke, illetve kamatai felett a későbbiekben szabadon rendelkezik a tulajdonos (ezt a tőkét örökölni is lehet). Az alapot magánbefektetői cégek kezelik. A rendszer önfinanszírozó, állami támogatást csak a kifutóban levő (főleg a „rég” nyugdíjakra érvényes) előző szisztéma fenntartása igényel. A munkaerőpiac új rendszere a munkaadók és a munkavállalók közötti egyéni alkukat intézményesítette (Chilében ma 6 és 7 százalék között van a munkanélküliség).

A chilei gazdaság intézményrendszerét a tőzsdefelügyeletnél, a tőzsdén, valamint egyes bankoknál tanulmányozhattam. A részvénytőzsde a század elején jött létre

angol mintára, és azóta folyamatosan működik. Csak a chilei székhelyű vállalatok részvényeit forgalmazza, de ezekből több százra rúg a kínálat. A forgalom nagy része azonban néhány meghatározó súlyú cég részvényeire koncentrálódik. Mivel a feldolgozóipar nagyobb cégei közül csak kevés élte túl a felértékeléssel párosuló elsöprő erejű importliberalizációt a hetvenes években, ezek zömmel infrastruktúrális vállalatok. 1991 elején például a nemrég privatizált ENDESA elektromos művek volt a részvénytőzsde főszereplője.

A részvénytőzsde megélénkülését szolgálták a „népi kapitalizmus” dolgozói részvényprogramjai (ESOP). Ezek révén az országban 1982 és 1990 között 230 ezerről 650 ezer főre nőtt a részvénytulajdonosok száma. Az értékpapíripiac bővülését segítik az amerikai és brit szigorúságú beruházásvédelmi és auditálási szabályok. Némi módosítással az USA-beli könyvviteli és mérleghitelesítési szabályokat vették át, és ezek változatlanságát törvény garantálja. Egyszerű, de hatékonyan tűnő szabályozás érvényes a külföldi működőtőkére. A külföldi részvételű társaság megalakításakor nyilatkozni kell: vagy a mindenkor érvényes belföldi adózási szabályozást fogadja el magára nézve (ebben az esetben nincs kibúvó a későbbi, esetleg kedvezőtlen változások alól), vagy a bejegyzés időpontjában érvényes szabályozást a társaság fennállásának egész időtartamára. A választás utólagos megváltoztatása törvényileg lehetetlen mindaddig, míg a társaság fennáll. Az országban jelenleg mintegy 4 milliárd dollár a külföldi működőtőke értéke.

A chilei gazdaság utóbbi másfél évtizedes teljesítménye, illetve reformjai mellett az adósságcserek (debt-equity swaps) egyedülállóan sikeres lebonyolításának köszönheti jó nemzetközi sajtóját. Ezek technikáját egy néhány fős pénzügyi tanácsadó cég (jelenlegi nevén Celta Ltda), illetve a vezetője, David Gallagher dolgozta ki, és az adósságcsere-akciók nagyobb részét is ők bonyolították le. Az első akció 1984 végén zajlott le. Megindításához csak jogi szempontból, a devizakódex megváltoztatását illetően kellett kormányzati közreműködés, a chilei bruttó külső adósságállományból ugyanis csak kb. 2 százalék terhelte az államot. A devizakódex megváltoztatása lehetővé tette, hogy külföldiek chileiekkel szembeni dollárköveteléseiket szabadon adhassák-vehessék egymás között, hogy a hivatalostól eltérő árfolyamon adhassanak el chileiekkel szembeni dollárkövetelést pesóért, és ezért Chilében társasági vagyont, illetve vagyონrészeket szerezhessenek, valamint, hogy chileiek is lebonyolíthassanak ilyen ügyleteket.

Az adósságcserek kétféle ár-(árfolyam-)differencia összekapcsolására épültek. Az első a külföldi bankokkal szembeni chilei adósságok névértéke és másodlagos árfolyama közötti különbség volt. Ez tette lehetővé, hogy chilei adósságukat névértékük eleinte 15, végül 80 százalékáért (az adósságcserek előrehaladtával ez az arány általában nőtt) vegyenek meg külföldi befektetők a másodlagos piacon. A másodlagos árfolyam eleinte Chile rossznak ítélt gazdasági kilátásai, illetve az országnak hitelező bankok nagy száma (kb. 400) volt alacsony. Az adósságcserek sikeres lebonyolítása az adósságállományt kb. 20 milliárdról 16 milliárd dollárra csökkentette 5 év alatt. Ez a tény önmagában, de a Chilére szóló követelésektől való

megszabadulásban érdekelt bankok számának a csökkenésén keresztül is felfelé nyomta a másodlagos árfolyamot. Egészen addig, amíg erről az oldalról már nem volt jó üzlet a chilei adósságlevelek másodlagos piacon való eladása a bankok, illetve megvétele a Chilében befektetni kívánó vállalkozók számára.

A második ár-(árfolyam-)differencia a peso hivatalos és fekete árfolyama között volt. Ez a különbség a gazdaság stabilizálódásával párhuzamosan lényegében ugyancsak eltűnt. A fekete árfolyam létezése azért ösztönözte az adósságcserek lebonyolítását, mert az alacsony áron megvett chilei külső adósságnak a vételárhoz képest többé-kevésbé magas nominális dollárértékét árfolyamnyereség mellett lehetett pesora konvertálni. Erre törvényes lehetőséget is adott a devizakódex módosítása, amely mindenesetre ellengaranciákhoz kötötte a fekete árfolyamon való pesovételt. Így például az adósságcsere úján megszerzett chilei tulajdonra szigorúbb repatriálási szabályok vonatkoznak, mint a hivatalos árfolyam melletti működőtőke-importra. Míg az utóbbinál a profitot már azonnal, a tőkét pedig legkorábban 3 évvel később repatriálni lehet, az adósságcsere úján szerzett chilei tőketulajdonnál a profitrepatriálás csak 4, a tőkevisszautalás pedig 10 éven túl kezdődhet meg.

A chilei adósságcsere-ügyletek számos más szakmai részlete is szóba került a konzultációban. David Gallagher és társai véleménye szerint a magyar adósságok még viszonylag magas (kb. 85 százalékos) másodlagos árfolyama és a nem túl nagy feketepiaci dollárárfolyam ellenére kb. 2 milliárd dolláros adósságcsökkentésre Magyarország esetében is megvolna a lehetőség. A részletek tisztázásához most már megvan a jó szakmai-személyes kapcsolat.

Török Ádám

Piaci reformok a szocialista társadalmakban: Kína és Magyarország összehasonlítása

Market Reforms in Socialist Societies (Comparing China and Hungary)
Edited by Peter Van Ness; Lynne Rienner Publishers, Colorado, 1989.

Mi lett volna, ha...? Mi lett volna, ha nálunk is ugyanaz történik 1989-ben, mint Kínában, avagy éppen fordítva, ott az, ami nálunk? Ez a történelmietlen kérdés motoszkál az olvasó fejében, ha ma veszi kézbe a fenti címmel 1989-ben megjelent tanulmánykötetet.

„Ha a piaci reformok Magyarországon és Kínában sikeresek lesznek, a két országnak többé nem lesz sok közös vonása a szovjet-típusú társadalmi berendezkedésben eltöltött történelmi múltat leszámítva.” Ezek a könyv bevezetőjében olvasható sorok közvetve a tanulmányok összeválogatásának alap gondolatára is utalnak. A Denveri Egyetemen 1985-ben tartott konferencia, amelyre a szerzők dolgozataikat eredetileg benyújtották, még abból indult ki, hogy azok a gazdasági problémák, amelyekkel a két ország szembekerült, reprezentálják mindazokat a súlyos nehézségeket, amelyekkel a kommunista világ egésze kényszerül szembenézni. Így elképzelhető volt, hogy a piaci reformok, amelyek épp a problémák áthidalását célozták, széleskörűen alkalmazhatóak a többi szocialista pártállam esetében is. Nincsenek kipróbált receptek arra, hogy hogyan lehet szabályozott piacgazdasággá átalakítani egy központilag irányított, parancsuralmi módszerekkel vezérelt tervgazdaságot, illetve demokratikus jogállammá változtatni egy hatalmi monopóliumra épülő pártállamot. Egymás tanulságainak megismerése azonban mindenképpen érdekes lehet a hasonló cipőben járó országok számára.

A piaci reformok sikere, illetve kudarca a két országban — vélték a kötet összeállítói — jelentős elméleti és gyakorlati hatással lesz a szocializmus jövőjére. S ebben nem is tévedtek. A történészek, közgazdászok és politológusok írásainak nyomdába adása óta eltelt idő alapvetően átrendezte a társadalmi-gazdasági viszonyokat a (volt) szocialista országok többségében. Kínában a reformfolyamat 1989 nyarán megtorpant és félbeszakadt a társadalmi-gazdasági rendszer átalakítása, ugyanakkor nálunk teljes rendszerváltás zajlott le.

Az, hogy a történelem „közbeszólt”, mégsem tette érdektelenné vagy elavulttá a tanulmánykötetet. Az írások ugyanis már eredetileg sem elsősorban a két ország szocializmusát hasonlították össze, illetve a hangsúlyt nem az egyes államok konkrét nehézségeinek vizsgálatára helyezték. Sokkal inkább szóltak magáról a szocia-

lizmusról, annak megreformálhatóságáról, különösen pedig a piaci szocializmus — mint elméleti kategória — bevezetésének feltételeiről, illetve korlátairól.

A kötet mai olvasatában tehát kiemelkedő tudósok véleményét tárja elénk a szocializmus lényegéről, s ami a legizgalmasabb kérdés, feltételezett jövőjéről. Egyes fejezetekben például „háborzongatóan” pontos megsejtését olvashatjuk a rendszerváltás forgatókönyvének, így többek között annak a politikai, gazdasági és ideológiai káoszának, amely azt közvetlenül kíséri.

A tanulmányok az átalakulásnak arra a kritikus szakaszára koncentrálnak, amelyen — akkor még — egyetlen szocialista országnak sem sikerült túljutnia. A szerzők elsősorban azt a kérdést vizsgálják, hogy miért is vezettek be piaci reformokat a szocialista kormányok, mely problémák megoldását és milyen módon remélték a piactól, e próbálkozások az egyes esetekben mennyire voltak sikeresek, s egyáltalán mennyire változtatja meg magát a szocializmust a piaci reformok elfogadása. Az egyik szerző e kérdést találóan így kommentálta: „A kapitalizmus nem rendelhető meg á la carte, átvéve belőle bizonyos piaci logikát, de nem kérve a mögötte lévő termelési viszonyok meghatározó formájából.”

Sok érdekességet kínál a kötet a két ország gazdaságpolitikája iránt érdeklődő olvasóknak is. Nem véletlenül esett ugyanis a választás Kínára és Magyarországra. E két ország úttörő szerepet vállalt a központi tervezésű gazdaság strukturális megreformálásában, azaz a reformok a vizsgálat idején náluk valósultak meg legteljesebben. (Bár a szocialista országok közül Jugoszlávia vállalkozott először piaci reformokra, de ott sosem valósult meg tökéletesen a szovjet-típusú parancsgazdaság. Kezdetől fogva az öngazgató típusú vállalatforma volt a „piac” főszereplője, s így a jugoszláv tapasztalatok kevésbé voltak relevánsak a többi szocialista állam számára.)

A könyv három fő részre tagolódik, ezek a Magyarországról, a Kínáról, illetve a nemzetközi gazdasági kapcsolatokról szóló írásokat tartalmazzák. Az első rész a magyar reformkísérletek körülményeit, sikereit, hiányosságait, valamint perspektíváját mutatja be. A magyar és amerikai szerzők tanulmányai a nyilvánvalóan érzékelhető hangsúlybeli eltolódások ellenére azt az érzetet erősítik az olvasóban, hogy „a piaci szocializmusnak nevezett kísérlet a kör négyesződésére” történelmi realitás, s nem csupán spekulatív, intellektuális erőpróba. Ránki György tanulmánya a 68-as reformok történelmi gyökereit vizsgálja, bemutatva, hogy miért került sor egyáltalán a központi tervezés bevezetésére a magyar gazdaságban, s miért volt szükség annak radikális megváltoztatására. A következő két dolgozat már közvetlenül a reformokkal foglalkozik. Paul Marer — az Indianai Egyetemről — áttekinti a reformok szerepét Magyarországon az elmúlt 30 évben, s elemzi a gazdasági teljesítményre gyakorolt hatásukat. Marer 1956-ot használja vonatkozási pontnak, kiemelve annak szerepét a politikai és gazdasági reformokban. Anyagában különleges jelentősége van a mezőgazdaságban végrehajtott reformoknak, ahol 1968 után valódi piaci mechanizmus tudott működni, méghozzá jelentős sikerrel. Rámutat

arra is, hogy a hetvenes években épp a mezőgazdaságban dolgozók helyzetének relatív javulása szolgált ürügyül a reform elleni támadásokhoz. Úgy véli, Magyarország és Kína példája egyaránt azt igazolja, hogy a piaci reformok könnyebben és gyorsabban hoznak eredményeket a mezőgazdaságban, mint a gazdaság többi szektorában. Ennek hátterében a monopol termelők hiánya, a termékinnováció és piacutatás iránti kisebb igény, az áttekinthető ár- és ösztönzési rendszer könnyebb bevezethetősége, valamint a beruházási döntések jobb átláthatósága áll. A szerző a magyar tapasztalatok alapján arra következtet, hogy rendkívül nehéz és hosszadalmas feladat átalakítani egy hagyományosan központi tervezésű gazdaságot hatékonyan működő szocialista piacgazdasággá, ennek kivitelezése evolúciós úton még kedvező körülmények között is évtizedeket vesz igénybe. A magyar reform kilátásait elemezve Marer hangsúlyozza a szovjet reformok jellege és a magyar kezdeményezésekre adott szovjet reagálások közötti kapcsolatot.

A tanulmánykötet legfontosabb és egyben legérdekesebb fejezete Kornai János nevéhez fűződik, aki a magyar reformfolyamat tanulságait összegzi „fél szemmel Kínára tekintve”, azaz főként olyan kérdésekre koncentrálva, amelyek leginkább hasznosak lehetnek a kínai reformerek számára. A két ország közötti nyilvánvalóan óriási különbségek ellenére Kornai úgy véli, hogy elegendő a hasonlóság a reformokban ahhoz, hogy értelme legyen az elemzésnek. Tanulmányában annak a tíz évnek a tapasztalatait igyekszik összefoglalni, amennyivel előbb került sor reformokra Magyarországon, s rámutatni a szovjet-típusú parancsgazdaság megreformálásának fő nehézségeire.

Az elemzés első felében, amely a gazdaság állami tulajdonban lévő részével foglalkozik, úgy látja, hogy folytatódik az indirekt állami kontroll dominanciája, elmentében a horizontális-piaci koordinációval, amely csupán a nem állami tulajdonban lévő gazdaságban uralkodik. Ez utóbbi szféra azonban a nemzeti termék előállításához csupán 17–19 százalékkal járul hozzá. A rövid távú központi tervutasítások eltörlésével jelentősen növekedett ugyan Magyarországon a vállalatok autonómiája az állami hivatalokkal szemben, ám a bürokratikus-adminisztratív koordináció változatlanul fennmaradt az árképzésben és a beruházási döntésekben, valamint a külkereskedelemben. A nem állami szektor elemzésénél — melynek növekedését a szerző a magyar reform egyik figyelemre méltó vonásának tartja — külön kitér a magánvállalkozások működésének gazdasági, jogi és pszichológiai feltételeire. E résznél veteődnek fel az igazán érdekes kérdések, a termelési eszközök tulajdoni szerkezetét illetően. Mi a fő kritériuma annak, hogy egy rendszert még szocialistának lehessen nevezni? Kornai szerint normatív értelemben a szocializmus olyan rendszer, ahol a termelés hatékony, az életszínvonal és az életminőség javul, a jog uralkodik, mindenki egyenlő esélyekkel rendelkezik, a társadalom segít a hátrányos helyzetűeknek, betegeknek, s a gazdasági tervezésnek fontos szerepe van az erőforrások ésszerű elosztásában. Mindezen kívánalmak azonban szerinte maximálisan teljesülhetnek a magántevékenység és a magántulajdon meghatározott dominanciája esetén is. Azaz nem a tulajdon a fő kritérium annak eldöntésénél,

hogy egy rendszer megérdemli-e a szocialista elnevezést.

Kornai számos egyéb kérdést is megvizsgál írásában, így többek között érinti a reformok megfelelő „levezénylésének”, azaz stratégiájának témakörét, valamint a reformok lakossági támogatottságát. A reformok megtervezésével, illetve megfelelő „adagolásával” kapcsolatos tanulságok már átvezetnek a mába. Kornai úgy véli, a reform sikeres megvalósításához kívánatos lenne egy olyan hosszú távra szóló terv elkészítése, amely felölelné a legfontosabb lépések sorozatát, beleértve az intézményi változásokat illető elképzeléseket, azaz a teljes létrehozandó rendszernek legyen meg a terve. Nyilvánvaló, hogy a reform hosszú távú stratégiájának szinkronban kell lennie a gazdaságpolitika hosszú távú tervével. A magyar reformnak azonban nem készült ilyen „stratégiai” terve, így az egyes személyeknek és csoportoknak elég eltérő képei lehetnek a jövőről. Ma is aktuális a megállapítás, hogy olyan konstruktív vitára lenne szükség, amely feltárja az alternatív megoldásokat és ténylegesen egymás megértéséhez vezet.

A tanulmánykötet következő részében kínai és amerikai tudósok elemzik a Mao Ce-tung halálát (1976) követő ideológiai és politikai megújulási folyamat nyomán megindult kínai reformokat. Ekkor fontos időszak kezdődött a Kínai Népköztársaságban az évtizedeken át folytatott elzárkózó és önelszigetelő politika megváltoztatásával. A reformpolitika érvényesülésének tíz éve alatt — az időközben felmerült problémák ellenére — a legtöbb területen kimagasló és maradandó eredményeket érttek el az országban. A KNK fennállásának negyven évéből az 1979 és 1988 közötti időszak bizonyult a legsikeresebbnek mind a gazdasági növekedés, mind a termelési szerkezet korszerűsödése, mind pedig a kínai nép életszínvonalának és életkörülményeinek javítása szempontjából.

Jiasheng Chen kínai közgazdász tanulmányában először a piaci reformok bevezetésének kísérleteit tekinti át a szocialista országokban, így a Szovjetunióban és Jugoszláviában, majd ezután a kínai reform kulcsfontosságú területeit veszi sorra a strukturális változások szempontjaiból, a reformok elkerülhetetlenségére következtetve.

Különösen sok érdekességet kínál a kínai viszonyokat kevésbé ismerő olvasók számára Peter Van Ness és Satish Raichur közös munkája, amely világos gondolatmenetével is kitűnik a többi közül. A dolgozat azt a három alternatív fejlesztési stratégiát vázolja fel és elemzi, amelyet a szocialista országok fejlődésük során eddig egyáltalán alkalmaztak, amelyet Kína egymaga is kipróbált különböző történelmi periódusaiban. Az első stratégia nem más, mint a sztálini modell, amely a központi állami tervezésen és az erőforrások központi elosztásának elvén alapul. Ez Kínában az első ötéves terv időszakában 1953 és 1957 között érvényesült. A második alternatíva, amely a társadalom mobilizálását hangsúlyozza, Kínában a „nagy ugrás” időszakára esett, amikor a párt az általa vezetett tömegmozgalmakra alapozva kívánta megteremteni az „új embert”. S végül a harmadik fejlesztési stratégia a piaci szocializmus, amely Kínában a „négy modernizálás” jegyében 1978-tól napjainkig

csak részben valósult meg. A szerzők értékelése szerint hibás stratégiának tekinthető mind a sztálini modell, mind pedig a társadalmi mobilizációs modell, amelynek alkalmazásában egyébként az 1966—1970 közötti kubai politika megdöbbentő hasonlóságot mutatott a kínai „nagy ugrás” időszakával. A piaci szocializmus bevezetése ugyanakkor mégis megtorpant Kínában, holott — vélik a szerzők — ez szolgálhatná leginkább a sztálini rendszer demokratizálását.

A jugoszláv és magyar tapasztalatok feldolgozása, összehasonlító elemzése a szerzők szerint megkönnyítené a fenti modell kidolgozását, adaptálását. Su Shaozi dolgozata, akit a burzsoá liberalizmus elleni kampány során megfosztottak intézetigazgatói állásától, épp a magyar reformok történetét foglalja össze a marxista elmélet szemszögéből. A sikerek és kudarcok bemutatásával megkísérli leszűrni azokat a tanulságokat, amelyek hasznosak lehetnek Kína számára a piaci szocializmus építésében.

Kétségtelen, hogy a piaci mechanizmus beépítése egy szocialista tervgazdaságba sok új problémát vet fel, s a gazdasági reform Kínában is csak ellentmondásos eredményeket tudott felmutatni. Dinamikus fejlődésben tartotta, de egyben túl is fűtötte a gazdaságot, s ezáltal kiélezte az egyensúlyi problémákat, s inflációs spirált indított be. A hagyományos és piaci szabályozási módszer keveredése nyomán kialakuló problémák automatikusan recentralizációs törekvéseket, adminisztratív reflexeket hoztak mozgásba.

A tanulmánykötet a 80-as évek közepéig követi nyomon a kínai folyamatokat. Így már nem tudósíthatott az évtized végén induló „rendteremtésről”, mely végül a gazdasági és politikai reformokra vonatkozó korábbi elgondolások és koncepciók gyökeres felülvizsgálatáig és egy sor reformintézkedés hatályon kívül helyezéséig, azaz a visszarendeződés elindulásáig jutott el.

A könyv harmadik fejezete a reformok külgazdasági politikát érintő hatásával, illetve a világgazdaság ennek nyomán bekövetkező átrendeződésének kérdéseivel foglalkozik. A tanulmányok válogatása annak jegyében történt, hogy a szocialista államok elvileg három alapvető külgazdasági stratégia közül választhattak. Vagy a KGST-be integrálódtak, ami a kelet-európai országok számára — Jugoszlávia kivételével — az egyetlen reálisan járható út volt a szovjet uralom árnyékában, vagy elszigetelődtek és megkísérelték az önerőre támaszkodást, avagy a harmadik lehetőségként a tőkés világgazdaságot célozták meg, ahogyan azt Jugoszlávia, majd 1978 után Kína is tette. A nemzetközi gazdasághoz való viszony nem egyszerűen egyik jellemzője a belső gazdaság rendszerének, hanem olyan kérdés, amely az egész gazdaságpolitikát áthatja.

Valerie Bunce tanulmánya, amely elemzi a Szovjetunió és a kelet-európai KGST tagországok kapcsolatának változásait, azt — az integráció széthullásakor különösen aktuálissá váló kérdést — feszegeti, hogy az együttműködéssel kik és hogyan nyertek, illetve vesztek. A szerző rámutat arra a súlyos dilemmára is, amellyel a szovjet vezetés kényszerült szembenézni a fokozódó támogatásigény, illetve saját

gazdaságának meggyengülése folytán.

William Loehr és Peter Van Ness dolgozatának kulcskérdése az, milyen hatással volt Kína gazdasági teljesítményére a befelé forduló gazdasági stratégia követése. A szerzőpáros megkísérli statisztikailag is kimutatni, mekkora költségekkel járt Kína számára az elvesztett gazdasági növekedés, amely Mao Ce-tungnak az önére támaszkodás politikájához 1960 és 1976 közötti ragaszkodásának volt a következménye.

Az USA-ban doktorátust szerzett kínai politológus Guo-Cang Huan munkája pedig már egy következő történelmi időszakkal, az 1978 utáni „nyitott kapuk” korszakával foglalkozik. Azt elemzi, milyen feltételek tették lehetővé Kína számára az új külgazdasági politika elfogadását, s ez hogyan érintette a gazdaságpolitika egyéb területeit. Kína valóban a legjobb reprezentánsa az adott időszakban a tőkés világ gazdaságba történő beépülés politikájának, hiszen teljes külkereskedelméből mindössze 7 százalékkal részesedtek a szocialista országok. (Jugoszlávia külkereskedelmének 42 százaléka irányult keletre.)

Kína számára viszonylag jelentős sikereket és eredményeket hozott a reform és a nyitás politikája a külgazdasági kapcsolatok fejlesztésében és kiszélesítésében. Sikerült jelentős mennyiségű külföldi tőkét, korszerű technológiát és szakismeretet bevonnia, s felhasználnia a gazdaság fejlesztéséhez és modernizálásához. A pozitív folyamatok teljesebb kibontakozásához azonban a reformfolyamatokat tovább kellene folytatni. Ehhez viszont a politikai rendszer mélyreható reformján át vezet az út, melynek jelei azonban nem érzékelhetők. Vajon lesz-e kínai fejezete annak a majdani tanulmánykötetnek, amely egyszer a volt szocialista országok világgazdasági illeszkedéseinek nehézségeiről szól majd?

K. J.

A hatékonyságvizsgálatok hazai sajátosságai

**Illés Mária: A gazdaságossági és jövedelmezőségi számítások alapjai.
Szakszervezetek Gazdaság- és Társadalombiztosítási Intézete. Budapest 1990.**

Bár a mikroökonómia (mások szerint: üzem-, vállalat-, sőt ipargazdaságtan) magyar szakirodalma az elmúlt fél évszázadban nem volt szegényes, ma mégis lehet hiányérzete az olvasóknak. A tárgykör korábbi hazai, illetve oroszból fordított munkái a központi tervezés dominanciájából indultak ki, s ezért 1968 óta túlhaladta őket az idő. Az utóbbi két évtizedben lefordítottunk és kiadtunk tehát több kitűnő „nyugati” kézikönyvet és tanulmányt. Az ezekben rögzített elemzések azonban a miénktől teljesen eltérő tulajdonviszonyokat, gazdasági szabályozást és vállalati magatartást feltételeznek, s így gyakran adnak a magyar gazdaságban nehezen honosítható ajánlásokat. Az 1968 utáni magyar feltételeknek megfelelő mikroökonómia viszont — a kimunkálását célzó ismétlődő erőfeszítések ellenére — soha nem alakult ki (s ha megszületett volna, az 1989–90-es kelet-európai változások nyomán mára szintén elavult volna).

Az elmondottak miatt Illés Mária könyve okvetlenül figyelemre méltó mű. A szerző a mikroökonómia egyik alapkérdését, a hatékonyságmérés vezérelveinek a mibenlétét teszi vizsgálat tárgyává gazdaságunk mai viszonyai között.

A mű első fejezete elméleti alapvetés. Rámutat, hogy a vállalatok működését magyarázó legfontosabb tényezők az érdekek. A vállalkozók tevékenységét irányító érdekek a nyereség hosszú távon értelmezett maximalizálása. Az állami vállalatoknál azonban torzulhatnak az érdekviszonyok: kinyílnak — olykor szélesre tárulhatnak — a munkavállalói haszonszerzés kiskapui, terjedhet az elkényelmeskedés, kiépülhet a klikk-rendszer, és sor kerülhet (az állami) vagyon felélésére, illetve elherdálására is. A gondokat egyes mai „privatizációs” elképzelések megvalósulása — pl. a managerek vagy a dolgozók (rész-)tulajdonossá válása — sem szüntethetné meg. Mindezek jó alapot adnak arra, hogy a következőkben tárgyalt módszerekről illúzióktól mentes értékelést kapjunk.

A második fejezet a költséggazdálkodás vezető elveit foglalja össze. A lényegre törő áttekintés széles körben ajánlható például oktatási segédanyagként. A szerző utal rá, hogy a tőkeráfordítás a könyv szerinti értéken túlmenően a lekötött eszközök újravásárlásához szükséges érték, illetve a befektetéstől várható hozam révén is számszerűsíthető. Bemutatja a különböző típusú erőforrások megtakarításával elérhető költségvonzatokat. Hangsúlyozza, hogy a döntéseknél a költségvizsgálatban a

szüksős erőforrások felhasználásakor figyelemmel kell kísérni a minimális hozamkövetelményeket is. Felhívja a figyelmet arra, hogy a költségfüggvények vizsgálatát a függvény érvényességi tartományának az ellenőrzésével célszerű indítani stb.

A harmadik fejezet a vállalati nyereség és jövedelmezőség, illetve a társadalmi „hatékonyság” különbségeit világítja meg. Kiemeli, hogy tulajdonosi érdekeltség hiányában — s ha a munkajövedelmek korlátozás nélkül elszámolhatók bérköltségként — a nyereség sem tájékoztat a vállalat eredményességéről. Az állítás fontosságát aligha lehet túlhangsúlyozni. Majd a szerző áttekinti az 1980-as években gazdaságunkban szabályozókként felhasznált vagy alkalmazni kívánt jövedelmezőségi mutatószámokat és keresetszabályozási módszereket - illetve kudarcuk okait.

A negyedik fejezet megkérdőjelezi, hogy a termelékenységi vizsgálatok alkalmazásak lehetnek-e a vállalati gazdálkodás színvonalának a jellemzésére.

Az ötödik és hatodik fejezetek — mivel a közölt technikák hatókörének és a levonható következtetések korlátainak részletes elemzését adják — a téma kutatóihoz is szólnak. Az ötödik a mikroszintű gazdaságosság-vizsgálat technikai buktatóira világít rá. A számítási időhorizont meghatározásánál egyaránt fontosnak mondja a megtérülés időtartamának, a rendelkezésre álló adatsorok hosszának, illetve a döntés által kiváltott hatások érvényesülési időszakának az áttekintését. Kiemeli, hogy a befektetés összegét a nyereséggel összevető technikák nehezen értelmezhető eredményt adnak, mert a valóságban a befektetés a költségekből (pl. a beruházás az amortizációból) térül meg. Érdekes számszerű példákon mutatja be a jelenérték-számítás, a belső kamatlábkeresés és az annuitásszámítás gazdaságunkban ritkábban hasznosított elemzési lehetőségeit.

A hatodik fejezet egyrészt a fedezeti számítások módszereinek az áttekintésére és kiegészítésére törekszik. E kalkulációkba is beépíti a minimális hozamkövetelményeket. Vizsgálja, hogy miként alakul a fedezet a kapacitáskihasználás különböző szintjei esetén. A technikát újszerűen alkalmazza a vállalaton belüli gazdasági egységek gazdaságosságának a kimutatására, a szerző részletesebben tárgyalja a vállalati árképzés módszereit is. Kiemeli az ár-munka és az érdekeltség összefüggéseit; rámutat például, hogy az irányhaszonkulcsok rendszere a kereskedelmet a lehető legdrágább áruk értékesítésében tette érdekeltté. Áttekinti és bírálja továbbá az elmúlt évtizedek főbb hazai árrendszereit.

A recenzens, aki egy-másfél évvel a kézirat lezárása után olvasta az elemzéseket, ma már hatékony ponton módosítaná a könyv súlypontjait. A költséggazdálkodással kapcsolatosan élesen bírálná könyvviteli rendszerünk túlzottan termelésorientált szemléletét, azt, hogy mérlegeink nemcsak az értékesítési árbevétel beérkezése után számolják el a nyereséget (s így a sorban állások miatt fizetéképtelen cégek is nyereségeseknek tűnnek). Erősebben elítélné az inflációt figyelmen kívül hagyó eredmény- és vagyonszámításokat is. Még rövidebbre venné az elmúlt évtizedek — reméljük soha vissza nem térő — szabályozórendszereinek a bírálatát. Részletesebben szólna viszont a célszerű piaci ár meghatározásához szükséges

információkról, a számításokban felhasznált kamatlábak meghatározásának a módszereiről, az értékpapírok értékelésének módjairól stb.

A könyv azonban a most vázoltak kifejtése nélkül is nagyszámú érdekes megmondásra hívja fel a hatékonyságvizsgálatok hazai sajátosságai iránt érdeklődő olvasók figyelmét.

Papanek Gábor

Alagutak, ha összefutnak. Pénzügykutató Rt., Budapest, 1990. 47 old.

ANDORKA Rudolf—KOLOSI Tamás—VUKOVICH György: Társadalmi riport. TÁRKI, Budapest, 1990. 629 old.

ÁRVA László: Előzésben: A gyorsan iparosodó délkelet-ázsiai országok sikereinek és ritka kudarcainak okai. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1990. 209 old.

BALASSA Ákos (szerk.): A Gazdasági Reformbizottság összefoglaló dokumentuma. A gazdasági rendszer reformja. Gazdasági reform és műszaki fejlesztés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 208 old. Belkereskedelem, 1989. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1990. 74 old.

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése: Nemzetközi számviteli és elemzési eljárások. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 279 old.

EGRINÉ RÓNAI Mária—PETTENDI Zsuzsa: Alapítványokra vonatkozó jogszabályok és magyarázatuk. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 141 old.

CSEH Gábor—MERÉNYI Gábor: Raktározás, szállítás, ellenőrzés. Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest, 1990. 151 old.

ÉKES Ildikó: Teherbírásunk határai?!: Életszínvonal, fogyasztási szerkezetváltás 6000 háztartás megkérdezése alapján. GT, Budapest, 1991. 169 old.

Foglalkoztatottság és kereseti arányok, 1989: Adatgyűjtemény. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1990. 70 old.

GIDAI Erzsébet: Jövőalternatívák: A társadalmi-gazdasági fejlődés előrejelzésének lehetőségei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1990. 193 old.

GÖNCZÖL Katalin: Bűnös szegények. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1991. 231 old.

HERBERT, H. N.: Hogyan kell eladni? Kossuth, Budapest, 1990. 126 old.

HITT, W. D.: A mestervezető: Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest, 1990. 262 old.

- HOVÁNYI Gábor (szerk.): Úton az integrált európai piac felé: Beszámoló az ESO-MAR 1989. évi stockholmi kongresszusáról. Magyar Gazdasági Kamara, Budapest, 1990. 67 old.
- IVÁNYI Attila Szilárd: Innovációs stratégia és módszertan: Innovációs és műszaki fejlesztési politika, termékszerkezet-fejlesztés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 217 old.
- KÁRPÁTI József: A vállalati marketing. Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest. 1989. 159 old.
- Ki fizet a végén? Vita a magyar gazdaság pénzügyi helyzetéről. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 1991. 215 old.
- „...kis pénz kis foci?": Egy gazdaságpszichológia megalapozása. Magyar Közgazdasági Társaság, Budapest, 1990. 155 old.
- KOMLOS, John: Az Osztrák—Magyar Monarchia mint közös piac: Ausztria—Magyarország gazdasági fejlődése a tizenkilencedik században. Maecenas, Budapest, 1990. 364 old.
- KOSZTOLÁNYI András: A pénz és a tőzsde csodavilága. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 383 old.
- KOTLER, P.: Marketing management: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Kiadó, Budapest, 1991. 625 old.
- Közigazgatás a modern társadalmakban. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 439 old.
- LAKATOS András: Az EGK mezőgazdasági politikája: Kézikönyv az Európai Gazdasági Közösségbe exportáló magyar vállalatok részére. Magyar Gazdasági Kamara, Budapest, 1990. 118 old.
- LISKA Tibor: Antioroszlán. Képzőművészeti Kiadó, Budapest, 1990. 220 old.
- Magyar ki kicsoda, 1990: Több mint 6000 élő magyar személy életrajza. Láng Kiadó, Budapest, 1990. 667 old.
- MAJOROS István: A gyártás tervezése, fejlesztése és ezek ellenőrzése. Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest, 1990. 152 old.
- MASTENBROECK, W.: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1991. 270 old.
- Mezőgazdasági élelmiszer-ipari statisztikai zsebkönyv, 1989. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1990. 248 old.
- MIZSEI Kálmán: Lengyelország: Válságok, reformpótlékok, reformok. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 350 old.
- MORITA Akio: Made in Japan: Morita Akio és a Sony. Árkádia, Budapest, 1989. 391 old.
- MORVAKÖZI László—ZILAHY Gyula: Az alapítványok gazdálkodási kérdései. SALDO, Budapest, 1989. 49 old.

- NAGY Pongrác: Készül a magyar gazdasági csoda? Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1991. 145 old.
- NIELSEN, J.: Az akkreditívügylet alapjai. Economix, Budapest, 1990. 211 old.
- NYITRAI Ferencné (szerk.): A gazdaság és társadalom főbb kapcsolatai: Helyzetkép a rendszerváltás küszöbén. MTA Társadalomtudományi Intézete, Budapest, 1990. 250 old.
- OGILVY, David: A reklámról. Park Kiadó, Budapest, 1990. 224 old.
- Ötnyelvű menedzser szótár. Novorg Kft, Budapest, 1990. 488 old.
- PÁKH Miklós—VARIHÁZY Zoltán: Értékesítés, reklám, propaganda, vevőszolgálati tevékenység, minőségellenőrzés. Gépipari Tudományos Egyesülés, Budapest, 1990. 200 old.
- PETRIK Ferenc—KOZMA György: Társadalmi szervezetek, alapítványok létrehozása és gazdálkodása: Jogszabályok, bírói gyakorlat és ezek magyarázata. UNIÓ, Budapest, 1990. 106 old.
- PETSCHNIG Mária Zita: Jelentés gazdaságunk 1989. évi helyzetéről. Pénzügykutató Rt., Budapest, 1990. 154 old.
- Privatizáció a gyakorlatban: Kereskedelem, szolgáltatás, vendéglátás. Mentor Mont Kft., Budapest, 1991. 88 old.
- RÁNKI György: A II. világháború gazdaságtörténete. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 323 old.
- SEIWERT, L. J.: Az időgazdálkodás abc-je. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 69 old.
- SÜVEG Antal: Vállalati mérésügyi szolgálat. Gépipari Tudományos Egyesület, Budapest, 1990. 177 old.
- SZÁNTÓ Borisz: A teremtő technológia: A társadalmi-technikai evolúció elmélete. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 460 old.
- SZÁNTÓ János—TÓKA Gábor: Vélemények az államról, politikáról és a privatizációról. TÁRKI, Budapest, 1990. 28 old.
- SZELÉNYI Iván: Új osztály, állam, politika. Európa Kiadó, Budapest, 1990. 585 old.
- TOMPA Miklós: Közös piaci mérleg Magyarországon. Consultatio Kft., Budapest, 1990. 92 old.
- Vám: vámtarifa, vám eljárás, vámszabályok, hatályos vámszabályok és kapcsolódó jogszabályok. Consultatio Kft., 1991. 2 darab
- VILLÁNYI Imre: Értékpapír és tőzsde lexikon. Mentor, Budapest, 1990. 70 old.
- VLADÁR Ferencné: Vegyes vállalatok, társaságok külkereskedelmi tevékenységének könyvviteli elszámolása. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990. 212 old.

A KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNY DOKTORA FOKOZATOT NYERTE EL:

Bélyácz Iván:	Amortizáció és pótlás
Bognár Pál:	Iparvállalatok informatikai modellezése
Ehrlich Éva:	Gazdasági fejlettségi szintek, arányok, szerkezetek, iparosodási utak, 1937—1986.
Gábor R. István:	Munkaerőpiaci mechanizmusok és a liberalizálás korlátai
Kóvári György:	Munkaerőpiaci mechanizmus és a bérliberalizálás korlátai
Lőrinczné Istvánffy Hajna:	A nemzetközi valutáris rendszer „igazodása” a világgazdasági követelményekhez
Nagy Aladár:	Újdonságteremtés — és érték a gazdaságban
Nyilas András:	A nemzeti vagyion- és tőkefelhalmozás Magyarországon 1847—1945.
Parányi György:	Minőség és gazdaságtan. A termékminőség, mint a fejlesztés gazdasági, vezetési-szervezési kategóriája
Pirityi Ottó:	Az érdekek hálójában. Az érdekegyeztetés társadalmi mechanizmusa és intézményrendszere
Zalai Ernő:	Többszektoros makrogazdasági modellek elmélete

* 1989. június—1991. január hónapban elnyert közgazdasági tudományos fokozatok. (A nem magyar állampolgárságúakat jegyzékünk nem tartalmazza.)

**A KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNY KANDIDÁTUSA
FOKOZATOT NYERTE EL:**

Ábel István:	Hatalom, alku, alkalmazkodás. — A nyereségérdekeltség gazdaságtana
Bóday Erzsébet:	Az ENSZ nemzetközi összehasonlítási programjának módszertani fejleményei a regionalizálás után
Csizmadia Magdolna:	A nem-termelő szféra szerepe a gazdasági fejlődésben
Dobay Péter:	Szervezési és informatikai módszerek felhasználása speciális szállítási problémákban
Ernst Gabriella:	A lakásgazdaság államszocialista mutációja Magyarországon
Farkas Beáta:	Gazdasági hatékonyság és társadalmi értékrend
Fekecs Béla:	Modell rugalmas gyártórendszerek hatékony kihasználása
Füle István:	A kelet—nyugati gazdasági kapcsolatok modern formái
Fülöp Gyula:	Robotizált gyártási rendszerek szervezése
Gál Péter:	A kelet-nyugati gazdasági kapcsolatok metamorfózisa és a közvetlen tőkeáramlás összefüggései — összehasonlító elemzés
Gálik Mihály:	Államigazgatási válságkezelés a magyar iparvállalatoknál, 1968—1987.
Harmat Zsigmond:	A mai amerikai radikális közgazdaságtan baloldali marxista irányzatának fő jellemzői
Hóké né Zsemlye Júlianna:	Gazdasági kampányok
Juhász János:	A marxi és engelsi szocializmuskép és az átmeneti társadalom
Kemény Csilla:	A tudományos-technikai haladás társadalmi feltételei és nagy távlatú következményei
Kiefer Márta:	Értékesítési csatornák a feldolgozóiparban
Kindler József:	Döntéselméleti előfeltételek kritikája
Komáromy Emese:	Az építőipari vállalatok gazdasági hatékonyságának elemzése, különös tekintettel a termelés-szervezettség szerepére
Kőrösi Gábor:	Gyakorlati ökonometria
Kövesi János:	A megbízhatóságbiztosítás üzemgazdasági vonatkozásai különös tekintettel a számítógéppel támogatott minőségbiztosításra

Lajtner Tamás:	Hatékonyságon innen és túl
Nagy Katalin:	Az egészségügy főbb közgazdasági összefüggései, különös tekintettel az orvosi rehabilitációra
Nevrikel Emília:	Monopólium és verseny a távközlésben
Papp József:	Nehézipar és szerkezetváltás. Tények, kétségek, kérdőjelek
Rometné Orosz Júlia:	A társadalmi-gazdasági tervezési rendszer különös tekintettel a közlekedés tervezésére
Sessler István:	Ellenügyletek a nemzetközi piacon és hazánkban
Simon András:	A hiány egyensúlya
Szakály Dezső:	Modellrendszer a vállalati műszaki fejlesztés recionalizálására
Szakolczai Árpád:	Concerning the grounds of modern economic society and political economy
Szegedi Zoltán:	Logisztika-szervezési szempontok a magyar közlekedés hatékonyságának növelésében
Székely Pál István:	Gyakorlati ökonometria
Sziráczi György:	The labour market in a socialist economy
Törőcsik Mária:	Beszerezési magatartás hiányhelyzetben



/316.663

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle 1991/3-4

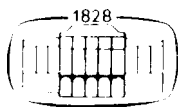
Az Egységes Európai Piachoz
való csatlakozás
mikroszintű perspektívái
a magyar iparban



Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet folyóirata

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle
XXII. ÉVFOLYAM
1991. 3—4. szám



BUDAPEST

Szerkeszti a Szerkesztőbizottság

Főszerkesztő: Török Ádám · Szakmai szerkesztő: Viszt Erzsébet
Tervezőszerkesztő: Kempfner Zsófia

E számunk szerzői

Meisel V. Sándor, a Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Minisztériumának munkatársa · **Mohácsi Kálmán**, a Pénzügykutató Rt. munkatársa · **Török Ádám**, az MTA IVKI igazgatója · **Frigyesi Veronika**, az MTA IVKI munkatársa · **Viszt Erzsébet**, az MTA IVKI munkatársa · **Hoványi Gábor**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Kiefer Márta**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Sternthál János**, az MTA IVKI főmunkatársa · **R. Larue de Tournemine**, a strasbourg-i Louis Pasteur Egyetem docense · **S. Bertini**, a Bolognai Egyetem adjunktusa · **J. Cabre**, a barcelonai Katalán Műszaki Egyetem Ipargazdasági Tanszékének adjunktusa · **J. Valls**, a barcelonai Katalán Műszaki Egyetem Ipargazdasági Tanszékének adjunktusa · **Botos Balázs**, a közgazdaságtudományok kandidátusa

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója. Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézet. 1112 Budapest · Budaörsi út 43—45. Tel.: 185-3774 · Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában · Előfizetési díj 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 jelzőszámra · Indexszám: 25.394 · ISSN 1215—2463

9120208 AKAPRINT Nyomdaipari Kft. Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

MAGYAR
AKADÉMIAI
KÖNYVTÁRA

BEVEZETŐ

Az 1991. évi 3—4. számban az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének egy olyan kutatási programjáról szeretnénk minél teljesebb képet adni, amelyben az Intézet munkatársainak nagy többsége mellett három nyugat-európai társintézet is részt vett. Ez a program Magyarország EK-társulási folyamatának kezdetén arra keresi a választ, hogy a vállalati szférában milyen tényezők segíthetik vagy akadályozhatják a magyar gazdaság Nyugat-Európával való összekapcsolódását.

Az integrációnak ez a mikroszintű felfogása még sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban nem kapta meg az őt megillető helyet. Márpedig a gazdasági integráció korántsem csupán államok közötti folyamat. Napjainkban többek között az osztrák vagy a svájci ipar példája mutatja, hogy egy formálisan EK-n kívüli ország vállalatai az EK-n belüliként viselkedhetnek (például úgy, hogy nem a hazai, hanem az esetenként még szigorúbb közös piaci, illetve az Egységes Európai Piacon majd életbelépő szabványok szerint termelnek). Folyóiratunknak ez a száma a magyar ipar mikrointegrációs lehetőségeit vizsgálja 45 vállalatnál végzett interjú-kérdőíves kutatás alapján.

A kutatást az Európai Községek ACE-programjának támogatásával végeztük 1991 márciusa és decembere között.

A tanulmányokat a kutatási program gondolatmenetének megfelelően négy fejezetbe csoportosítottuk. Az elsőben egy tanulmány található; Meisel V. Sándor a magyar—EK kapcsolatrendszer fejlődését tekinti át és a makroszintű gazdaságdiplomáciai keretet megadva mintegy előkészíti a talajt a mikroszintű vizsgálathoz. Hasonló a funkciója a második fejezet három anyagának is. Ezekben a vizsgálatra kiválasztott három iparág, az élelmiszeripar, a textilipar és a gépipar ágazati szintű bemutatása (Mohácsi Kálmán, Berkó Lilli—Fülöp Sándor és Török Ádám tollából) már olyan

speciális adottságokkal és problémákkal ismerteti meg az olvasót, amelyek viszonyítási alapul szolgálnak a vállalati minta alapján levont következtetések értelmezéséhez.

A harmadik fejezetben hét tanulmány szerepel (Frigyesi Veronika, Viszt Erzsébet, Ványai Judit, Hoványi Gábor, Kiefer Márta és Sternthal János). Ezek a termelési erőforrások, a fejlesztési irányok és stratégiák, a vállalatvezetés, valamint a piaci kapcsolatok oldaláról vizsgálják az iparvállalatok alkalmasságát, készségét és a felkészültséget a nyugat-európai folyamatokba való bekapcsolódásra. A negyedik fejezet három külföldi anyaga Franciaország, Olaszország és Spanyolország esetének bemutatásával pedig azt illusztrálja, hogy a mikrointegrációs folyamatok megindítása — igaz, évtizedekkel korábbi időszakokban — még az EK-n belüli országok számára sem volt könnyű feladat. Ezt a három tanulmányt a kutatás strasbourgi (Régis Larue de Tournemine), bolognai (Silvano Bertini) és barcelonai (José Cabre, Jaume Valls) résztvevői készítették.

főszerkesztő

TARTALOM

MAGYARORSZÁG ÉS AZ EK

Meisel V. Sándor: Magyarország és az Európai Közösség kapcsolatai	7
---	---

ÁGAZATI TANULMÁNYOK

Mohácsi Kálmán: A magyar élelmiszeripar példája	20
Berkó Lilli—Fülöp Sándor: A magyar textil- és textilruházati ipar példája	30
Török Ádám: A magyar gépipar példája	40

VÁLLALATI ALKALMAZKODÁS

Frigyesi Veronika: Tőkeellátottság és finanszírozás	53
Viszt Erzsébet—Ványai Judit: Emberi erőforrások	67
Hoványi Gábor: Gyártásfejlesztés és innováció	80
Hoványi Gábor: Gyártmányfejlesztés és innováció	90
Hoványi Gábor: Vállalati stratégia, szervezet és vezetés	107
Kiefer Márta: Piaci kapcsolatok, marketing	114
Sternthál János: A vállalatok külső feltételei és az EK-integráció	127

NEMZETKÖZI PÉLDÁK

Régis Larue de Tournemine: A francia gazdaság integrációja	138
Silvano Bertini: Az olasz világpiaci nyitás a 70-es évek végén	149
José Cabre—Jaume Valls: A spanyol gazdaság átmenete a demokráciába és az ipar megújítása	158

KÖNYVISMERTETÉS

Szanálás — olasz módra	169
------------------------	-----

A SZAKTERÜLET ÚJ KÖNYVEI	172
--------------------------	-----

CONTENTS

HUNGARY AND THE EC

Sándor V. Meisel: Hungary's Relations with the European Community	7
---	---

SECTORAL STUDIES

Kálmán Mohácsi: The Case of the Hungarian Food Industry	20
Lilli Berkó—Sándor Fülöp: The Case of the Hungarian Textile and Apparel Industry	30
Ádám Török: The Case of the Hungarian Engineering Industry	40

ADJUSTMENT ON MICRO-LEVEL

Veronika Frigyesi: Capital Supply and Corporate Finances	53
Erzsébet Viszt—Judit Ványai: Human Resources Management	67
Gábor Hoványi: Technology Development, Technological Innovations	80
Gábor Hoványi: Product Development, Innovation and the Challenge of Catching up with Europe	90
Gábor Hoványi: Firm Strategy, Organisation and Management	107
Márta Kiefer: An Assessment of Market Structures and Marketing Practices	114
János Sternthál: External Factors of Firms and EC-Integration	127

INTERNATIONAL PATTERNS

Régis Larue de Tournemine: Integration of the French Economy into the Common Market	138
Silvano Bertini: The Opening of Italian Industry in the Seventies	149
José Cabre—Jaume Valls: The Spanish Economy, the Transition to Democracy: Economic Policy and Industrial Recovery in the Eighties.	158

BOOK REVIEW

Reorganization of Finances — in an Italian Way	169
--	-----

NEW BOOKS	172
-----------	-----

Meisel V. Sándor

•

Magyarország és az Európai Közösség kapcsolatai

Magyarországot az Európai Közösséget* alkotó országokhoz történelmileg kialakult, hagyományos kereskedelmi és a kereskedelmen túlmutató, tágabb értelemben vett gazdasági kapcsolatok fűzik. Magyarország külkapcsolati rendszerében az Európai Közösség (EK) tagországaival fennálló kapcsolatok nemcsak a külkereskedelmi forgalom nagysága, illetve volumene miatt jelentősek. E régióval folytatott gazdasági együttműködés meghatározó szerepet tölt be a magyar ipar fejlesztésében, Magyarország elsősorban innen szerzi be a fejlett technológiát, a korszerű termelésirányítási és vállalatvezetési ismereteket. Nem szorulnak kifejtésre azok a gazdaságon túlmutató hagyományos politikai, tudományos, kulturális, szellemi kapcsolatok, amelyek Magyarországot az Európai Közösség tagállamaihoz fűzik. Az 1980-as évtized második felében, de elsősorban az elmúlt egy-két év folyamán a magyar—EK kapcsolatokban a külkereskedelmi folyamatok és az intézményi-jogi együttműködés terén egyaránt jelentős fejlemények következtek be, amelyek nemcsak az elmúlt évtizedekhez képest jelentenek változást, hanem alapul és előfeltételül szolgálnak Magyarországon megindult európai reintegrálódásához.

MAGYARORSZÁG ÉS AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉG INTÉZMÉNYI KAPCSOLATAINAK FEJLŐDÉSE

A három közösséget létrehozó szerződések aláírásakor, az 1950-es évtizedben Európát még politikai és gazdasági megosztottság jellemezte, ami rányomta bélyegét a kelet-európai hatalmi és politikai együttműködési szférába tartozó Magyarország viszonyára a nyugat-európai integrációs folyamatokhoz és intézményekhez. Habár a kereskedelmi kapcsolatok ebben az időszakban is viszonylag fontos szerepet játszottak a magyar gazdaság számára, politikai és intézményi szintű kapcsolatok hosszú ideig nem léteztek Magyarországon és az EK között. A magyar politikai

* Az Európai Közösséget az Európai Szén- és Acélközösséget, az Európai Gazdasági Közösséget és az Európai Atomenergia Közösséget magában foglaló fogalomként használom. A három Közösség közötti megkülönböztetést csak akkor jelzem, ha ez tartalmilag szükséges.

és gazdasági vezetés az 1960-as évtized végéig semmilyen formában nem vette tudomásul és nem fogadta el realitásként a Közösség létrejöttét és a különböző közösségi politikák kialakulását. Ez annak ellenére történt így, hogy a tagországok egyre több területet átfogó, összehangolt politikája, elsősorban a közösségivé váló agrárrendszer és kereskedelempolitika egyre növekvő mértékben érintette a magyar gazdasági érdekeket, a magyar termékek nyugat-európai piaci értékesítési feltételeit.

Az intézményi viszony változásának első jeleként és lépéseként, bizonyos közös piaci realitások figyelembevételként értékelhetők a Közösséggel az 1960-as évtized utolsó éveiben létrehozott, *technikai jellegű megállapodások*. Ezeket a mezőgazdasági termékek egy részére kiterjedő megállapodásokat Magyarország — néhány, a mezőgazdasági exportban érdekelt kelet-európai államhoz hasonlóan — abból a célból kötötte meg, hogy az érintett termékek számára javítsa az értékesítési feltételeket, megkönnyítse piacra jutásukat. Magyarország és az EK között három termékre született megállapodás: 1968-ban írták alá a bizonyos sertéshúsfajtákra érvényes árgaranciát megtestesítő levélváltást, 1970-ben született a borokra és 1971-ben bizonyos fajta juhsajtra vonatkozó hasonló megállapodás. A megállapodások fő tartalmi eleme abban áll, hogy a magyar fél garanciát vállal a zsilipárak, illetve a referenciaárak betartására, az ezeknél alacsonyabb árakon történő szállítás kizárására, cserében pedig mentesül a piacról való kizorítással egyenértékű pótlófölözések alól. A bizonyos módosításokkal máig érvényben lévő megállapodások egyik sajátossága, hogy azokat nem közvetlenül a magyar állam, vagy kormány-szerv kötötte meg a Bizottsággal. Az aláírók magyar részről minden esetben az adott termék kivitelére kizárólagos joggal rendelkező külkereskedelmi vállalatok voltak, a megállapodást a magyar kormány a megfelelő szakminisztériumon keresztül csak ellenjegyezte. Ily módon formálisan a levélváltások nem létesítettek kétoldalú jogi kapcsolatokat a magyar állam és a Közösség között. Ez az állapot a bilaterális viszony tekintetében egészen az 1970-es évtized végéig, a már kormány-szintű szektorális megállapodások megkötéséig állt fenn. Időközben azonban *multilaterális keretek* között, Magyarország 1973-ban megtörtént csatlakozásával az Általános Kereskedelmi és Vámtarifa Egyezményhez (GATT), megteremtődött Magyarország szerződéses viszonya a GATT szerződő felei között megjelenő Közösséggel és annak tagországaival. A GATT-ot aláíró országok Magyarország csatlakozásával vállalták, hogy kereskedelmi kapcsolataikat megszabó alapelvként a legnagyobb kedvezményes elbánás elvét alkalmazzák. Ez azt jelentette, hogy Magyarországot — egy meg nem határozott hosszúságú átmeneti időszak elteltével — mindazokban a jogokban részesítik, ami ehhez az elbánáshoz kapcsolódik, vagyis vállalták, hogy bizonyos „kivételes körülményektől” eltekintve megszüntetnek a magyar exporttal szemben alkalmazott minden diszkriminatív szabályozást. A magyar fél hosszú ideig, a következő évtized első harmadáig ezt megfelelő jogi garanciának tekintette arra, hogy az EK lebontja a Magyarországgal mint „állami kereskedelmű” országgal szemben fenntartott specifikus vagy magyar szóhasználat szerint diszkriminatív mennyiségi korlátozásokat. Meg kell jegyezni, hogy a speci-

fikus mennyiségi korlátozások alkalmazásának joga mellett az „állami kereskedelműnek” minősített országok termékeire érvényesített szelektív védzáradékon kívül az e kategória alá besorolt államokat az is sújtja, hogy az innen származó termékekkel szembeni dömpingellenes eljárásoknál a Közösség az országokra nézve hátrányos, speciális árösszehasonlítási módszert alkalmaz.

A GATT keretében folyó rendszeres konzultációk során a Közösség mindvégig elzárkózott attól, hogy konkrét ütemtervet tartalmazó kötelezettséget vállaljon a magyar exporttal szembeni hátrányos megkülönböztetés megszüntetésére. A magyar—EK kapcsolatok multilaterális jogi keretei tehát nem voltak alkalmasak arra, hogy a felek elérjék a magyar termékekkel szembeni diszkriminációmentes elbárást a Közösségen belül. E kérdés átfogó, de már bilaterális keretek közötti rendezésére csak Magyarország GATT-csatlakozásától eltelt mintegy másfél évtized után, az 1980-as évek második felében nyílt mód. Ebben közrejátszott az a tény is, hogy Magyarország leszámolt a sokoldalú megoldásokhoz fűződő korábbi illúzióival, ugyanis csaknem az 1980-as évtized közepéig kategorikusan visszautasította még az elképzelését is annak, hogy egy bilaterális megállapodás szülessen és fontos kereskedelempolitikai döntéseket hozzanak a GATT intézményes és jogi keretein kívül. A rendszeres konzultációknak azonban megvolt az a tagadhatatlan eredménye, hogy a nézőpontok tisztázásával előkészítette a talajt az 1988-as magyar—EGK megállapodás kialakításához.

Az erre a megállapodásra irányuló tárgyalásokat megelőzően, az 1970-es évtized végén és az 1980-as évek elején a magyar kormány három, úgynevezett *szektorális megállapodást* kötött az EK-val, pontosabban az Európai Gazdasági Közösséggel. A Közösség ebben az időszakban néhány fontos ágazatot sújtó szerkezeti, versenyképességi válsággal volt kénytelen szembenézni, aminek következtében a Közösségen belül felerősödtek a passzív, deffenzív iparpolitikai törekvések. Ezek közvetlen kereskedelempolitikai vetületei voltak a válságágazatok termékeinek legnagyobb beszállítóival kötött szektorális, önkorlátozási jellegű megállapodások. Magyarország más államokhoz hasonlóan máig érvényes önkorlátozási megállapodást kötött az EGK-val 1978-ban az acélszektorban, ugyancsak 1978-ban a textil-szektorban (ez a megállapodás azonban csak az 1980-as évek elején lépett érvénybe), továbbá 1981-ben a juh- és kecskeszektorban. E megállapodások értelmében Magyarország kormány szinten (textil-, juhszektor), illetve hatósági szinten (acél) vállalta, hogy exportja az adott termékek esetében nem haladja meg a megállapodásokban rögzített éves mennyiségeket. Ezáltal Magyarország a kivitel önkéntes korlátozásával elébement e szektorokban az export teljes ellehetetlenülésének, s ha — sokszor szűken — behatárolt mennyiségi keretek között is, bizonyos piacra jutást tudott elérni.

A magyar—EK intézményes kapcsolatok fejlődésének további fontos lépése, a mai napig elért legmagasabb foka az Európai Gazdasági Közösség és Magyarország közötti *kereskedelemtől, valamint kereskedelmi és gazdasági együttműködésről szóló megállapodás megkötése*. A megállapodást a felek 1988 szeptemberében írták alá, és az december elsején lépett hatályba.

A Közösség azon hajlamának legkorábbi kifejezése, hogy kétoldalú kereskedelmi megállapodásokat kössön a kelet-európai országokkal, 1974-re nyúlik vissza, amikor felkérte az összes európai KGST-országot, hogy kezdeményezzenek tárgyalásokat kétoldalú kapcsolatok kialakításának céljából, bilaterális kereskedelmi megállapodások megkötésének szándékával. Kezdetől fogva a Közösség hatóságai hangsúlyozták a KGST egyes tagországaival szemben a sajátos vonásoknak megfelelő különböző megközelítési módokat és azt vetették fel, hogy a tervezett megállapodás(ok) a Közösség tagországai gazdaságának és az érintett harmadik fél országai gazdaságának kiegészítő jellegére kell hogy épüljenek.

E közösségi törekvés megközelítőleg 10 évvel később talált visszhangra magyar részről. Az előzetes, feltáró jellegű megbeszélések 1983-ban kezdődtek, ezek azonban nem vezettek eredményre. A megállapodás aláírásáig elvezető hivatalos tárgyalások 1986-ban indultak.

Magyarország három célra törekedett. Először is, bármely kétoldalú megállapodás meg kell, hogy feleljen a GATT-nak és a magyar csatlakozási jegyzőkönyvnek. Másodsor, a megállapodásnak biztosítania kell a legnagyobb kedvezmény elve szerinti elbánást és a nem diszkriminatív bánásmódot, ahogyan azt a GATT előírja a magyar csatlakozási jegyzőkönyvvel együtt. Ennek megfelelően, egy konkrét határidőket tartalmazó ütemtervet kell kidolgozni a fennmaradó mennyiségi korlátozások kiküszöbölésére. Végül, a megállapodásnak azt kell eredményeznie, hogy jelentősen javul a magyar termékek bejutása az EGK piacaira.

Ami a Közösséget illeti, a megállapodásban szereplő fő elemeket az Európai Parlament Külgazdasági Kapcsolatok Bizottsága foglalta össze. A mennyiségi importkorlátozások fokozatos kiküszöbölése (egy meghatározott menetrend szerint) kellő figyelmet kell hogy fordítson a termékek ágazati és regionális érzékenységére. Egy biztonsági záradékot kell beiktatni, hogy megfelelő védelemben részesüljön a Közösség belső piaca a piacavarási esetekben. A vámtarifa-csökkentéseket kölcsönösen kell végrehajtani. Egy új, kölcsönös kedvezményekkel számoló megközelítést kell alkalmazni a mezőgazdasági kereskedelemben, kellő figyelmet fordítva mindkét fél igényeire és érdekeire. Végül, a megállapodás egy EGK—magyar vegyesbizottsághoz kell hogy vezessen, melynek konkrét feladata a gazdasági kapcsolatok további fejlesztése.

A megállapodás több oknál fogva is különleges fontosságúnak volt ítéltető. Először is ez volt az első átfogó jellegű kétoldalú kereskedelmi és gazdasági együttműködési megállapodás az EGK és egy a KGST-hez tartozó európai ország között. Ez azt jelenti, hogy nemcsak a külkereskedelmi kapcsolatokat szabályozza, hanem a kereskedelmen túlmutató, széles értelemezett gazdasági kooperációt irányoz elő. Ma már nyilvánvaló, hogy ez utóbbi kedvező kiindulási alapul szolgálhat a jövőbeni, már bizonyos integrációs elemeket is tartalmazó, az együttműködés magasabb szintjét megtestesítő társulási megállapodás előkészítéséhez. Másodsor, megállapodás alapja volt a diplomáciai viszony létesítésének Magyarország és e nyugat-európai integrációs szervezet között. Harmadsor, ez volt az első példája annak a

bilaterális és párhuzamos megközelítésnek, amelyet 1988. június 25-én elismertek az EGK és a KGST közötti közös nyilatkozatban. Negyedszer, első alkalommal történt meg, hogy egy kelet-európai GATT-ország általános kétoldalú keretekkel bővítette ki multilaterális GATT-kapcsolatait az EGK-val.

A MEGÁLLAPODÁS TARTALMA

A kereskedelmi együttműködés területén a felek mindenekelőtt megerősítik azt a kötelezettségüket, amely szerint egymás számára biztosítják a GATT szabályaival összhangban a legnagyobb kedvezményes elbánást.

A mennyiségi korlátozásokra vonatkozóan a megállapodás azt az alapvető elvet rögzíti, hogy a felek az egymástól származó termékek behozatalára a liberalizációnak azt a legmagasabb fokát adják meg, amelyet harmadik országokkal szemben általában alkalmaznak. Ennek érdekében az EGK kötelezi magát arra, hogy a GATT XIII. cikkelyével össze nem egyeztethető (tehát diszkriminatív) mennyiségi korlátozásokat felszámolja.

A megállapodáshoz csatolt Jegyzőkönyv értelmében a korlátozások felszámolására három szakaszban kerül sor: egy részüket a hatálybalépéstől számított egy éven belül; egy másik részüket 1992. december 31-ig kell felszámolni. 1992 folyamán a vegyesbizottság megvizsgálja, hogy a még érvényben lévő korlátozásokat milyen egyéb intézkedésekkel lehet felváltani. 1995. december 31-ig pedig valamennyi diszkriminatív mennyiségi korlátozást véglegesen el kell törölni. Ebben az időpontban tehát nemcsak elvileg, hanem gyakorlatilag is megvalósul Magyarország szemben a maradéktalanul alkalmazott egyenlő elbánás.

A megállapodás tartalmazza a GATT Csatlakozási Jegyzőkönyvünkből átemelt szelektív, azaz Magyarországgal szemben alkalmazható védzáradékot. A rendelkezés kimondja, hogy a felek által hozott védintézkedésekkel kapcsolatos bármely vitás kérdés a GATT elé terjeszthető. A mennyiségi korlátozások felszámolásának üteméről rendelkező jegyzőkönyv a különlegesen érzékeny termékek körében legkésőbb 1998-ig lehetővé teszi a kétoldalú védzáradék könnyített alkalmazását, amelynek lényege, hogy a magyar fél ilyen intézkedés esetén nem tesz ellenintézkedést.

A megállapodás a GATT-kötelezettségekkel összhangban álló vámkedvezmények kölcsönös nyújtására irányuló tárgyalások lefolytatását irányozza elő. A mezőgazdasági termékek tekintetében a megállapodás külön kimondja, hogy e termékek kereskedelmének különleges jelentőségére tekintettel a felek megvizsgálják annak lehetőségét, hogy egymás részére kölcsönösen kedvezményeket nyújtsanak.

A felek a megállapodásban kijelentik, hogy a kereskedelmüknek a diszkriminációmentesség és a kölcsönösség elve alapján történő fejlesztése céljából minden lehetséges erőfeszítést megtesznek. Megállapodtak továbbá abban, hogy az egymás vállalatai számára fennálló üzleti szabályozásokat és könnyítéseket fenntartják és azokat tovább javítják.

A gazdasági együttműködésre vonatkozó rendelkezések sorában a megállapodás felsorolja ezek legfontosabb céljait (gazdasági kapcsolatok erősítése, gazdaságfejlesztés, együttműködés és vegyesvállalatok alapítása, tudományos és műszaki haladás ösztönzése), főbb területeit és azokat a lehetséges eszközöket (információcsere, a beruházások feltételeinek javítása, rendezvények), amelyek révén a felek az említett célok megvalósítását elő kívánják segíteni.

A megállapodás általános érvénnyel leszögezi, hogy az abban foglaltak nem érintik és nem csorbítják a feleknek a GATT-ban foglalt jogait és kötelezettségeit.

A megállapodás által előírányzott vegyesbizottság évente ülésezik azzal a céllal, hogy áttekintse a megállapodás működését és javaslatokat tegyen az árucsereforgalom növelése és a gazdasági kapcsolatok elmélyítése érdekében.

Miután a megállapodás Magyarország és az Európai Gazdasági Közösség között jött létre, ezért az nem terjed ki az Európai Szén- és Acélközösség illetékességébe tartozó termékekre, amelyek esetében a Közösségnek változatlanul jogában áll diszkriminatív korlátozásokat érvényesíteni. Ez a jog azonban hipotetikus, hiszen e termékek magyar exportját mennyiségi oldalról az önkorlátozási megállapodás szabályozza. Ez utóbbi esetleges megszüntetése azonban nem zárja ki, hogy a Közösség az említett jogát érvényesíthesse. Mindezekből kiindulva a magyar fél külön egyeztetett jegyzőkönyvben fejezte ki azt az igényét, hogy az Európai Szén- és Acélközösség tagállamaival e termékekre vonatkozóan is a lehető legkorábbi időpontban megállapodást kell létrehozni és annak követnie kell a Magyarország és az EGK között létrejött megállapodás elveit.

A megállapodás érintetlenül hagyja az EGK Bizottságával már korábban létesített szektorális, illetve technikai megállapodások rendelkezéseit.

AZ ÚJ POLITIKAI LÉGKÖR HATÁSA

A magyar—EK kereskedelem és gazdasági együttműködés feltételeiben a megállapodás aláírását követő két évben, 1989-ben és 1990-ben *jelentős változások* következtek be. Ezek azonban nem a szerződés végrehajtásával függenek közvetlenül össze, hanem a Magyarország szempontjából kedvezően megváltozott politikai légkörben a fejlett ipari országok által kezdeményezett támogatáshoz kapcsolódó autonóm lépések voltak az EK részéről.

A Közösség döntése értelmében az 1988-as megállapodás végrehajtásának meggyorsításával az 1995. december 31-jei végső határidő helyett 1990. január 1-jei hatállyal sor került a Magyarországgal szemben alkalmazott diszkriminatív mennyiségi korlátozások megszüntetésére. Ezen túlmenő lépés volt, hogy az EK Spanyolország és Portugália kivételével 1990. január 1-től kezdődően felfüggesztette azokat a mennyiségi korlátozásokat, amelyeket nemcsak az „állami kereskedelmi” országokkal szemben alkalmaznak. Becslés szerint a mennyiségi korlátozások megszüntetése, illetve felfüggesztése évente 100—120 millió USD többletexportot eredményezhet. Ezáltal feloldódnak néhány jelentős magyar termék (például sík-

üveg, háztartási porcelán, vegyipari termékek) exportját akadályozó korlátok, de javulnak az új és korszerű magyarországi termelőkapacitások létrehozásának külkereskedelmi értékesítési feltételei is. Meg kell jegyezni azonban, hogy a diszkriminatív korlátozások lebontásával párhuzamosan Magyarország nem került ki az „állami kereskedelmű” országok kategóriájából, így az ehhez kapcsolódó más lehetséges hátrányok alól nem mentesült.

Ugyancsak 1990. január 1-jei hatállyal az EK teljesítette az Általános Vámpreferenciális Rendszere (GSP) kiterjesztésére vonatkozó magyar igényt. Az EK a kedvezményeket az ipari, a textil- és a mezőgazdasági termékekre nyújtja, az Európai Szén- és Acélközösség hatálya alá tartozókra viszont nem. A rendszerből származó vámelőny a magyar eredetű exporttermékek számára évi 80 millió USD, amelyből a gyakorlatban átlagosan fele-fele arányban részesül az importőr és az exportőr.

A mezőgazdasági export piacra jutásának javítását célzó magyar igények jelentős részét a Közösség a GSP rendszere keretében teljesítette (például 50 százalékos leföldözéskedvezmény téliszalámira, sertéshúsra, vágott libára és kacsára, valamint vámcsökkenések a korábbi magyar igénylistán szereplő számos termékre).

Az EGK-val fennálló önkorlátozási megállapodásaink szférájában az EK Bizottsága hosszas tárgyalások után 1990-ben kész volt a magyar vágójuh és juhhús bevitelhető mennyiségét 1500 tonnával megemelni és az e termékekre érvényesített 10 százalékos importterhet felfüggeszteni. (Ez évi mintegy 15 millió USD exportbevétel-növekedést eredményez.) A textil- és az acél-önkorlátozási megállapodásokban foglalt mennyiségek növelésére irányuló magyar kéréseket a Bizottság jelentős hányadban szintén elfogadta és teljesítette. (Ennek köszönhetően 1990-ben a textilszektorban 50 millió USD, az acéltermékek kivételében pedig megközelítőleg 15 millió USD bevételi többlet realizálható.)

A magyar termékek piacra jutásának megkönnyítését célzó EK-intézkedések, a mennyiségi korlátozások eltörlése, illetve felfüggesztése, a GSP kiterjesztése és az önkorlátozási megállapodások feltételeinek javítása a magyar exportbevételek megközelítőleg 220–240 millió USD nagyságú növelését teszik lehetővé. Ez az 1989-es 2,4 milliárd dolláros közös piaci exportunk 9–10 százalékát teszi ki.

Kedvező fejlemény következett be 1990-ben az Európai Szén- és Acélközösséggel (ESZAK) való kapcsolatokban is. Az 1990-ben folytatott hivatalos tárgyalások után a felek parafálták a megállapodást, s az jelenleg aláírásra vár. E szerződés a magyar–EGK megállapodás elveit terjeszti ki az ESZAK hatálya alá tartozó termékek kereskedelmére és kooperációt irányoz elő az acélszektorban.

A magyar–EK kapcsolatokban 1989 végétől új elemként jelentek meg az OECD-országok pénzügyi támogatási akciójával összefüggő, a Közösség által felajánlott támogatási formák. Ezek sorában említendő az 1990-re felajánlott 100 millió ECU, a Phare-programcsomag, amelynek nagysága 1991-ben várhatóan 130 millió ECU-re bővül. Ez a piacgazdaság infrastruktúrájának fejlesztését célzó különböző beruházási projektekre fordítható, vissza nem térítendő segély. Ezen kívül az Európai Beruházási Bank Magyarország és Lengyelország számára három

évre szóló, 1 milliárd ECU nagyságú hitellehetőséget ajánlott meg. Az ESZAK, ugyancsak e két ország részére, 200 millió ECU nagyságú kölcsönt helyezett kilátásba a kohászati és bányászati vállalatok modernizálására. Ezekon felül a támogatási akció keretében az EK Magyarországnak 1990 tavaszán 1 milliárd USD összegű közép lejáratú, több részletben lehívandó szerkezetkiigazítási hitelt nyújt.

Az 1989—1990-es fejlemények lényegében azt jelentik, hogy az 1988-as megállapodás kereskedelempolitikai célkitűzéseit az EK a maga részéről autonóm módon, viszontigények nélkül, gyorsított ütemben teljesítette, az együttműködési fejezet céljainak megvalósítását pedig nagymértékben elősegíti azáltal, hogy részben megteremtette az ehhez szükséges pénzügyi-finanszírozási hátteret.

TÁRGYALÁSOK A TÁRSULÁSI MEGÁLLAPODÁSRÓL

A magyar—EK kapcsolatok legújabb, az eddigieken kétségkívül túlmenő eredményeket ígérő szakaszát nyitották meg az 1990 decemberében megkezdett és az 1991 novemberében lezárult tárgyalások a társulási megállapodásról.

A közép- és kelet-európai országokkal, köztük Magyarországgal is létrehozandó, a Római Szerződés 238. cikkelyén nyugvó társulási szerződés gondolatát az Európai Tanács, a közös piaci országok csúcsertekezlete 1990. április 28-án Dublinban megtartott ülésén vetette fel. A magyar kormány a javaslatot üdvözölte és kidolgozta a társulással kapcsolatos elképzeléseit összefoglaló memorandumot. A Bizottság maga részéről augusztus végén szintén kiadott egy dokumentumot, amely kifejti a társulási szerződéssel kapcsolatos közösségi elgondolásokat. Az ezekben lefektetett elképzelések alapján a felek szeptember és október folyamán kétfordulós feltáró megbeszéléseket tartottak. A társulási megállapodás előkészítését szolgáló feltáró szakasz eredményesen lezárult, és a felek elvi megállapodásra jutottak a hivatalos tárgyalások tartalmi kérdéseit illetően. A társulási megállapodás a jelenleginél szélesebb körű együttműködésre lehetőséget adó, bizonyos integrációs elemeket is tartalmazó, ún. második generációs megállapodás lenne. A társulás preferenciális jellegű szerződéses kapcsolat, amelyben a szerződő felek, azaz Magyarország és a Közösség részéről egymásnak nyújtott kedvezményekben más országok nem részesülnek.

A tárgyalások jelenlegi szakaszában még korai lenne áttekinteni a majdani szerződés tartalmi elemeit, ezek ugyanis tárgyalásról tárgyalásra alakulnak. A tárgyalásokon a magyar fél az alábbi célokat fogalmazza meg:

- Magyarország a társulást a teljes jogú tagság előkészítő szakaszának tekinti, ezért a megállapodásnak ún. integrációs elemet kell tartalmaznia, amelyek segítik Magyarországot a csatlakozáshoz vezető folyamatban. A társulási szerződés szövegének valamilyen formában utalnia kell arra, hogy Magyarország végső célja a teljes jogú tagként való csatlakozás.
- Szoros és intenzív politikai dialógust kell intézményesíteni.

- A társulási megállapodás belátható időn belül az ipari termékek területén teljes szabadkereskedelmi övezet megvalósításához vezet. Ezt aszimmetrikus módon kell elérni, tehát e folyamatban a Közösség gyorsabban és tartalmilag nagyobb kedvezményeket nyújt, amelyeket Magyarország csak később viszonz. Nem kétséges azonban, hogy a folyamat végén a jogok és kötelezettségek egyensúlya áll be.
- A társulási megállapodásnak ki kell terjednie a mezőgazdaságra és e területen Magyarországnak lényeges piacra jutási kedvezményeket kell kapnia. Magyarország szintén kész ezeket részben viszonzni, de a mezőgazdaságnak és a mezőgazdasági exportnak az eltérő szerepére tekintettel Magyarországtól nem várható el, hogy a mezőgazdasági szektorban — akár a folyamat végére is — a kedvezmények teljes egyensúlyát biztosítsa. A szabadkereskedelem maradéktalan megvalósítása a mezőgazdasági szektorban tehát nem szerepel a célok között.
- A társulási megállapodásnak érzékelhető előrehaladást kell felmutatnia a Római Szerződésben meghatározott egyéb szabadságok (szolgáltatások, munkaerő, tőke) megvalósítása irányában. Magyarország különösen abban érdekelt, hogy a magyar munkaerő foglalkoztatására nyíljanak intézményes keretek.
- A társulási megállapodás keretei között közelíteni kell a magyar gazdasági törvényeket, illetve az EK szempontjából releváns jogrendszert a Közösség szabályozásához. Meg kell tenni egyebek között az első lépéseket a vámunió kiépítése irányában.
- Széles körű kooperációt kell megvalósítani és ennek meg kell teremteni az anyagi alapját. Az egyoldalú segítségprogram (PHARE) beépülne a társulási megállapodásba.
- A társulási tárgyalásokat lehetőség szerint úgy kell lefolytatni, hogy a megállapodás vagy annak a Közösség kompetenciájába tartozó elemei a szükséges ratifikációs eljárások után 1992. január 1-jén hatályba léphessenek.

A MAGYAR—EK KÜLKERESKEDELEM

Az egyik alapvető sajátossága a kapcsolatnak a markánsan megjelenő *aszimmetria*. Magyarország részesedése az Európai Közösség extern külkereskedelmében az elmúlt két évtizedben globálisan egyszer sem haladta meg az 1 százalékot. Egy-egy termékcsoport esetében természetesen Magyarország részaránya ennél nagyobb értéket ad, de a magyar—EK külkereskedelem egészét vizsgálva megállapítható, hogy a Magyarországgal folytatott kereskedelem az EK számára marginális.

Magyar szempontból ugyanakkor a helyzet ezzel ellentétes. Az EK részaránya az ország külkereskedelmében nagyságrendekkel nagyobb, mint a magyar részarány a Közösségben, sőt megállapítható, hogy az EK súlya mind a magyar exportban, mind az importban az 1980-as évtized második felében évről évre nőtt. (Lásd az 1. táblázatot.)

1. táblázat
Az Európai Közösség* részesedése Magyarország
külkereskedelmi forgalmában
(százalékban)

Év	export	import
1957	12,2	12,1
1960	10,3	12,9
1965	11,3	11,8
1970	14,8	13,7
1975	12,5	16,0
1980	19,5	22,1
1985	15,8	21,2
1988	22,6	25,5
1989	24,9	28,9
1990	32,2	31,0
1990**	35,3	36,9

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv (KSH) különböző számai

* Az adatok a mindenkori EK-ra vonatkoznak

** A volt NDK-val együtt

2. táblázat
A magyar—EK külkereskedelmi forgalom egyenlegének alakulása
(millió USD)

	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Export	125	220	432	792	1803	1387	1648	1984	2196	2397	3087
Import	174	253	473	1167	2128	1783	2185	2408	2323	2548	2679
Egyenleg	-49	-33	-41	-375	-325	-396	-537	-424	-127	-151	408

Forrás: KOPINT-DATORG

A kölcsönös kereskedelem következő sajátossága, hogy annak *egyenlege*, lényegében a Közösség megalakulásától kezdve, magyar szempontból egészen 1990-ig negatív volt. (Lásd a 2. táblázatot.) A passzívum a legnagyobb mértéket 1986-ban érte el, azóta a tendenciája csökkenést mutatott, és 1990 volt az első év, hogy e ten-

dencia megfordult. A tények ilyen alakulásában a magyar gazdaság nyugat-európai illeszkedésének sajátosságai, a magyar versenyképesség problémái és az EK korlátozó kereskedelempolitikája játszott szerepet. Az 1990-es fejleményekben valószínűleg nem csak a magyar—EK kapcsolatok elemei játszottak szerepet, habár a korlátozások megszüntetése, az általános vámpreferenciális rendszer nyújtotta előnyök is kedvező hatással voltak a magyar export növekedésére és a kereskedelmi aktívum kialakulására.

Az EK-tagországok rangsora a magyar exportban és importban meglehetősen nyilvánvaló állandóságot mutat. Az öt legnagyobb partner mindig ugyanaz az öt ország volt az 1980-as évtized második felében (NSZK, Olaszország, Nagy-Britannia, Franciaország, Hollandia), ami a tradicionális kapcsolatok meghatározó szerepére utal.

A kereskedelem szerkezetét vizsgálva (lásd a 3. és 4. táblázatot) az EK-ba irányuló magyar exportnál szembevetendő az agrárkivitel részarányának visszaesése 1970 és az 1980-as évtized vége között. Ezt elsősorban nem a természetes ártrendeződési folyamatok magyarázzák, hanem az a tény, hogy 1974-ben a Közösségnek a magyar vágómarhával és marhahússal szemben életbeléptetett védintézkedései egy olyan termékcsoportot szorítottak ki a piacról, amelynek kivitele az 1970-es évek elején a 200 millió USD érték körül mozgott. Abban az időben e szállítások tették ki a magyar agrárexport több mint felét. A magyar kivitel oldalán jelentős

3. táblázat
Magyarország EK-ba irányuló exportjának szerkezete
(százalékban)

SITC árucsoportok	1970	1975	1980	1985	1989
0 Élelmiszer és élő állat	47,6	38,3	24,5	27,9	26,5
1 Ital és dohány	1,2	1,2	1,6	1,2	0,5
2 Nem étkezési nyersanyag	10,8	9,5	8,9	8,4	7,3
3 Ásványi fűtő- és kenőanyag	0,6	0,8	3,0	4,0	2,6
4 Állati és növényi olaj és zsír	0,2	0,5	0,6	0,9	0,4
5 Vegyi áruk	3,9	8,0	13,1	16,8	12,9
6 Feldolgozott termékek	19,8	16,0	19,0	15,6	20,4
7 Gépek és szállítóeszközök	7,0	10,7	11,6	11,3	14,9
8 Különféle feldolgozott termékek	8,9	15,0	15,9	13,0	12,0
9 Egyéb termékek	0,02	0,02	2,3	1,0	2,6

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv különböző számai

4. táblázat
Magyarország EK-ból származó importjának szerkezete
(százalékban)

SITC árucsoportok	1970	1975	1980	1985	1989
0 Élelmiszer és élő állat	10,9	5,7	4,4	3,1	2,9
1 Ital és dohány	0,2	0,5	0,3	0,1	0,6
2 Nem étkezési nyersanyag	7,1	4,2	4,8	4,2	3,5
3 Ásványi fűtő- és kenőanyag	0,8	1,2	2,8	6,5	1,0
4 Állati és növényi olaj és zsír	0,7	0,4	0,4	0,1	0,1
5 Vegyi áruk	18,8	27,0	28,4	26,6	25,8
6 Feldolgozott termékek	29,1	25,1	21,1	20,9	18,9
7 Gépek és szállítóeszközök	26,1	30,4	31,8	30,7	38,7
8 Különféle feldolgozott termékek	6,2	5,1	5,6	7,5	8,3
9 Egyéb termékek	0,05	0,3	0,05	0,05	0,3

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv különböző számai

részarány-eltolódás ment végbe a vegyi termékek javára. A feldolgozott termékek (SITC 6) aránya megközelítőleg állandó, a SITC 8 csoportba tartozó termékek részesedése ugyanakkor az 1980-as évek végére csökkent az évtized elejéhez képest. Meg kell jegyezni, hogy e két árucsoportba sorolhatók a magyar kivitelben hagyományosan nagy súlyt képviselő szektorok termékei, az acéltermékek, amelyek az 1980-as évek második felében viszonylag állandó jelleggel az export 5–6 százalékát tették ki, valamint a textilipari termékek, amelyek szintén relatíve állandó részesedése a magyar kivitelben az elmúlt évtizedben 10 százalék volt. E termékcsoportokra — amint erről a korábbiakban már szó volt — Magyarország önkéntes exportkorlátozást vállalt, ami az 1980-as években, ha nem is minden árucategóriában és alkategóriában, de nem egy esetben abszolút kiviteli korlátot jelentett.

A magyar import oldalán szintén a mezőgazdasági szektor részarányának csökkenése figyelhető meg. Szembetűnő a magyar behozatalban a feldolgozóipari termékek meghatározó súlya, ami a vizsgált időszak egészére jellemző.

A szerkezeti elmozdulások ellenére az EK és Magyarország közötti munkamegosztás az 1980-as évtized végén is lényegében a fejlett és a kevésbé fejlett régiók, országok munkamegosztási sémáját tükrözi.

Külön elemzést érdemelne a magyar—EK kereskedelemben *1990-ben bekövetkezett változások*. Ez az év nemcsak azért különleges, mert az export és import egyenlegének tendenciája először fordult meg, hanem azért is, mert az EK markánsan meghatározó szerepet kapott a magyar külkereskedelemben. A korábbi

NDK-t is figyelembe véve 1990-ben exportunk 3386 millió, importunk pedig 3192 millió USD értékű volt. Exportunkban a Közösség 35 százalékkal, importunkban 37 százalékkal részesedett. Ez azt jelenti, hogy a Közösség részesedése jelenleg már messze megelőzi a KGST-országok arányát, amely az elmúlt évben mind exportban, mind importban 30 százalék alá esett. Ez mutatja, hogy a közel-múltban igen nagy mértékű orientációváltás ment végbe, mivel néhány évvel ezelőtt a KGST-országok részaránya még 60 százalék volt. Kereskedelmünk a Közösséggel 1990-ben minden más régiónál vagy országnál dinamikusabban fejlődött. 1990-ben exportunk 29 százalékkal nőtt (az NDK-t figyelmen kívül hagyva), ami kiemelkedő eredmény és általában meghaladja a fejlett ipari országokba irányuló kivitelünk növekedési ütemét, a 22 százalékot. Importunk növekedése 5 százalék volt, amely azonos a fejlett ipari országokból származó importunk növekedésével. Az Európai Közösségek meghatározó szerepe az 1991-es külkereskedelmünkben tovább erősödött, habár a vámstatisztikai adatfeldolgozással kapcsolatos problémák miatt az 1991-es adatok nagy óvatossággal kezelendők. Az első negyedévi adatok alapján az EK-ba irányuló kivitelünk a tavalyi év hasonló időszakához képest 56 százalékkal bővült, és a teljes magyar export valamivel több mint fele erre a régióra jut. Az EK-ból származó importunk az előző év első negyedéhez képest 12 százalékkal nőtt, az EK részaránya behozatalunkban ebben az időszakban lényegében az előző év részarányának felel meg, közel 37 százalék. A folyamatok, és főleg az export ilyen alakulásában a kelet-európai értékesítési piacaink összeomlása is szerepet játszik, de ettől eltekintve is a tények mindenképpen az EK domináns helyzetét támasztják alá.

Mohácsi Kálmán

A magyar élelmiszeripar példája

AZ ÉLELMISZERIPAR NÉHÁNY ÁLTALÁNOS JELLEMZŐJE

Az élelmiszer-termelés mindig fontos szerepet játszott a magyar gazdaságban, a térség egyfajta éléstára volt. A II. világháború előtti években az export zöme Németországba, Olaszországba, Ausztriába és Csehszlovákiába irányult (Szuhay, 1962), a vezető szántóföldi növények a gabonafélék és a hüvelyesek voltak. Az állattenyésztés és az élőállat-kivitel is számottevő volt. Az ország viszonylag fejlett malom-, cukor- és szesziparral rendelkezett.

A tervgazdálkodás bevezetésével Magyarország feszített ütemű iparosításba kezdett, s ehhez az élelmiszer-termelésben (mezőgazdaságban) keletkező jövedelmeket használta fel. Az élelmiszer-gazdasági fejlesztések háttérbe szorultak. Az erőltetett agrárkivitel hiányt okozott a belföldi ellátásban, a mezőgazdasági (és élelmiszeripari) termelés pedig erősen ingadozott.

Az iparosítás nagy mennyiségű nyersanyag behozatalát tette szükségessé, amit főleg a „baráti” országokból igyekeztek beszerezni. A tőkés államokból csak azokat a gépeket és anyagokat hozták be, amelyeket Kelet-Európában nem lehetett megvásárolni. A szocialista országokból importált termékek ellentételezéséül jelentős hányadban élelmiszerek szolgáltak. Másrészt egyes nyugat-európai országoknak az általuk szállított gépeket és anyagokat zömmel a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek tőkés relációjú értékesítése révén befolyt konvertibilis valutával tudták csak kifizetni. Így a tőkés gépalkatrész- és anyagimport nem kis mértékben az élelmiszer-kiviteltől függött.

A halmozódó makrogazdasági gondokkal összefüggésben a hatvanas évek közepétől azonban gyors beruházásnövekedés indult meg a mezőgazdaságban, amelyet a hetvenes években az élelmiszeripar fejlesztésének bővülése követett. A hatvanas-hetvenes évek fordulóján még a belföldi ellátás biztosítása volt a fő cél, a hetvenes évek első felétől kezdődően azonban az élelmiszer-gazdaság exportteljesítményének növelése lett a fontos.

A szóban forgó időszakban az élelmiszeripar csaknem valamennyi szakágazata számottevő fejlődésen ment keresztül. Nagyméretű húsipari, baromfiipari, növényolajipari, konzervipari, hűtőipari kapacitások épültek ki. A hetvenes években, de a nyolcvanas években is a világbanki források bevonásával létesített üzemek

technikai, technológiai színvonalát, termelési szerkezetét is nem egy esetben kifejezetten a konvertibilis elszámolású export követelményeinek megfelelően alakították ki. Így például a hűtőipari vállalatok, a Pápai Húskombinát sonkaüzeme vagy egyes, az arab piacot megcélzó baromfiipari vállalatok vágósorai.

Az aktív nyugati kapcsolatok ellenére az elmúlt két évtizedben a volt szocialista országoknak és számottevő hányadban a Szovjetunióknak is fontos, több cikk esetében döntő szerepe volt az élelmiszer-gazdasági termékek exportjában. A nyolcvanas évek közepén az élelmiszeripar kivitelének közel fele az akkori szocialista országok piacára került. Még a konvertibilis elszámolású export bizonyos hányada is a kelet-európai országokban értékesült, elsősorban a Szovjetunióval kötött 1976 és 1990 között működött konvertibilis elszámolású áruszállítási szerződésre támaszkodva.

Az élelmiszeripar KGST-hez kötődése tehát nagyon erős volt, ami a technikai, technológiai színvonalra, a termékszerkezetre és így a piaci teljesítőképességre is komoly, gyakran az előbbiek konzerválása, illetve gyengítése felé mutató hatást fejtett ki. A vállalatok nyugati kapcsolata meglazult vagy csak többé-kevésbé szerves formában (a technológiai és marketingszemponyokat háttérbe szorítva) alakult ki.

A nyolcvanas évtized második felében, de főleg 1989-ben és 1990-ben szembetűnő elmozdulás következett be az export értékének relációs megoszlásában: a rubel-elszámolású forgalom súlya visszaszorult.

1. táblázat
Az élelmiszerkivitel megoszlása az elszámolás módja szerint
(százalékban)

Ágazatok	1985		1990	
	rubel	nem rubel	rubel	nem rubel
elszámolás				
Mezőgazdaság	19,0	81,0	20,7	79,3
Élelmiszeripar	35,5	64,5	16,3	83,7
Összesen	29,3	70,7	17,5	82,5

Forrás: NGKM, FM

2. táblázat
Az élelmiszerkivitel megoszlása országcsoportok szerint
(százalékban)

Ágazatok	1985			1990		
	Kelet-európai	Fejlett országok	Fejlődő	Kelet-európai	Fejlett országok	Fejlődő
Mezőgazdaság	58,1	31,9	10,0	31,7	61,5	6,8
Élelmiszeripar	44,4	48,3	7,3	23,0	70,0	7,0
Összesen	49,6	42,1	8,3	25,5	67,6	6,9

Forrás: NGKM, FM

A kelet-európai országok szállításainak elmaradása, a fizetőképesség mérséklődése, a kereslet csökkenése, valamint a mindkét oldalon jelentkező adminisztratív és közgazdasági korlátozások miatt megindult, majd 1990-ben, de főleg 1991-ben összeomlászerűen felgyorsult a volt KGST-piacok térvesztése. Ez nem kis részben a keletnémet kivitel kiesésével, de alapvetően a Szovjetunióba irányuló export szűkülésével magyarázható. Bár történtek tudatos erőfeszítések a nyugati export bővítésére, és az utóbbi másfél-két évben a világgpiaci konjunktúra is kedvezett a magyar termékeknek, az ország élelmiszeriparának napjainkban a fizetőképes kereslet csökkenése miatti kihívással kell szembenéznie. Ez ráadásul nemcsak a külföldön, hanem az életszínvonal mérséklődése következtében a belföldi kereslet visszaesése miatt a hazai piacon is valós gond.

AZ ÉLELMISZERIPAR A SZÁMOK TÜKRÉBEN

A magyar nemzetgazdaság *bruttó termelési értékének* jelenleg mintegy 7,5–8,5 százaléka jut az élelmiszeriparra. A *foglalkoztatottak* 4–4,5 százaléka talál munkát a különféle élelmiszeripari szakágazatokban. Az élelmiszeripar állítja elő az ipar termelési értékének mintegy egyhatodát, míg az ott foglalkoztatottaknak 15 százalékát alkalmazza. A teljes *külgazdasági értékesítésnek* pedig hozzávetőlegesen 12–14 százaléka áll az iparág termékeiből.

Az *élelmiszeripar termelési értéke* az 1985 és 1989 között (változatlan áron) megközelítőleg 3 százalékkal növekedett. Ez kisebb, mint az ipari átlag. Az egyes szakágazatok termelésének alakulása erősen eltér az ágazati átlagtól. Az exportértékesítés szívéhatására számottevően bővítette termelését a baromfiipar (23,1 százalék) és növényolajipar (12 százalék), míg a sör- (29,7 százalék), a dohány- (13,7 százalék) és az üdítőital-ipar (25 százalék) mindenekelőtt a belföldi kereslet bővülését használta ki. A szóban forgó 4–5 év alatt nagyjából szinten maradt a tej-, az édes- és a szeszipar termelése. Az export és a kereslet hazai szűkülése magyarázza a boripar közel 18 százalékos visszaesését.

A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar termelésének mintegy egyharmadát exportálja. Ezen belül az *élelmiszeripar kibocsátásának körülbelül egynegyedét a határokon túl*. Szakágazatonként természetesen eltérő arányok alakultak ki. A kivitel aránya nagyobb az átlagosnál például a húsiparban (28–30 százalék), a baromfiiparban (60–65 százalék), és a tartósítóiiparban (50 százalék). A tejipar kivitelének részesedése (7,6 százalék) elmarad az átlagtól, és szinte alig bonyolít le exportot a söripar és az üdítőital-ipar.

3. táblázat
Az élelmiszeripar termelési értékének alakulása
(változatlan áron, százalékban)

Szakágazatok	1985	1986	1987 (előző év 100)	1988	1989	1989/1985 (százalék)
Húsipar	89,6	99,4	99,8	92,9	94,6	–12,6
Baromfiipar	99,0	104,7	105,8	108,9	102,1	+23,1
Tejipar	97,2	102,0	106,7	99,0	98,6	+1,9
Tartósítóiipar	104,5	104,8	104,9	99,8	102,9	+12,8
Malomipar	98,3	99,9	105,2	97,8	105,2	+18,1
Sütőiipar	101,4	101,0	101,7	95,4	93,7	–8,2
Cukoripar	110,6	92,4	106,4	97,9	119,9	+15,4
Édesipar	101,8	100,8	101,5	97,1	99,2	–1,5
Növényolajipar	93,4	106,4	106,6	102,6	96,3	+12,0
Szeszipar	107,8	98,3	97,8	104,3	104,6	+4,8
Boripar	102,3	105,7	96,2	73,7	109,7	–17,8
Söripar	107,4	107,4	102,8	105,5	111,4	+29,7
Ásvány, szikvíz, üdítőipar	104,8	108,8	108,9	96,1	109,8	+25,0
Dohányipar	104,7	100,1	106,3	98,1	109,0	+13,7
Élelmiszeripar összesen	98,2	101,3	103,2	97,5	101,0	+2,9
Ipar összesen	100,7	101,9	103,8	100,0	99,0	+4,7

Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek

Az 1990-es év végéig megkülönböztettük egymástól a nem rubel- és a rubelel-számolású exportot. Ez 1990-ben 1,8 milliárd dollár és 917 millió rubel volt. A rubelelszámolású kivitel súlya (az 1. és a 2. táblázat szerint) a nyolcvanas évek második felében visszaszorult. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy a mennyiségi adatok alapján nagyobb a volt rubelelszámolású piacok hányada, mint ha azt az értékadatok alapján vesszük számba. Ennek a rubelrelációjú kereskedelem mesterséges árai és az árfolyamtorzítás az oka. Az 1990-es években a konver-

tibilis elszámolású piacokra kerülő magyar agrártermékek árbevételének 35 százaléka származott a közös piaci országokból, 10 százalék az EFTA-országok, 30 százalék a volt szocialista államok és 25 százalék a közelkeleti országok, Japán és az USA részesedése. Ez azt jelenti, hogy *a magyar élelmiszer-kivitel körülbelül 28–29 százaléka kerül az EK-országok piacára.*

Mivel az élelmiszeripari termelés, illetve az ágazat által kibocsátott termékek szerkezete rendkívül heterogén, és a statisztikai adatokból levonható következtetések sem elégségesek, célszerű egyes fontosabb alágazatokat közelebbről is megvizsgálni, mielőtt a vállalati kikérdezés tapasztalatait összegeznénk. Ez a módszer az élelmiszeripari szakágazatok általános problémáinak megismerése mellett az iparág egésze és a vállalati minta összevetését, a vizsgálatban szereplő vállalatok fontosságának megítélését is megkönnyíti.

AZ ÉLELMISZERIPAR FŐBB SZAKÁGAZATAINAK ELEMZÉSE

A magyar élelmiszeripar 14 szakágazata rendkívül összetett termékszerkezettel, vállalati szervezeti rendszerrel, technikai színvonallal és piaci teljesítőképességgel rendelkezik. Az egyes szakágazatok eltérő fontosságúak a belföldi kereslet kielégítésében és az exportban. Néhány iparág, így például az ásvány-, szikvíz- és üdítőital-ipar, a söripár, az édesipar, dohányipar mindenekelőtt a hazai piacra termel. A tejiparnak is csupán az utóbbi években nőtt meg a kivitele. Más iparágak ugyanakkor a belföldi értékesítés mellett számottevő exportot bonyolítanak le. A magyar élelmiszeripari kivitel döntő hányada a hús-, a baromfi-, a hűtő- és konzerv-, a növényolaj-, a bor- és kisebb mértékben a szesziparra alapozódik. Az alábbiakban az élelmiszeripari szakágazatok néhány fontosabb jellemzőjére és problémájára igyekszünk rávilágítani.

Húsipari tevékenységgel az elmúlt években 19 állami vállalat és mintegy 400 állami gazdasági, termelőszövetkezeti és áfészüzem foglalkozott. A piaci szereplők nagy száma ellenére az állatfelvásárlás viszonylag koncentrált, hiszen az állami húsipari vállalatok vásárolják fel a vágósertések közel 75, a vágómarha 100 százalékát. A szakágazat által előállított húsok és húskészítmények 30–35 százaléka exportra kerül. Ennek csaknem egésze az állami egységekre jut, a többi üzem elsősorban a belföldi értékesítéssel foglalkozik.

A hazai hús- és húskészítmény-piacon már hosszú évek óta viszonylag kiegyensúlyozott és színvonalas kínálatot biztosít az iparág. Másfelől a konvertibilis relációjú exportban több száz millió dolláros, és a rubelelszámolású forgalomban is igen jelentős kivittelt ért el. Az export szerkezete meglehetősen heterogén: a nyugati piacokra az aránylag alacsonyabb feldolgozottsági fokú húsok mellett jó minőségű, konyhakész termékeket is szállítanak a vállalatok. Így például sonkát, szalámit, kolbászt, darabolt húsokat. A keleti piacokra, főleg pedig a Szovjetunióba jórészt igénytelenebb készítményeket: marhahúst, sertéshúst, húskonzerveket, illetve vágómarhát, vágósertést exportáltak.

Az iparágat, más élelmiszeripari szakágazatokhoz hasonlóan igen súlyosan érintette a keleti piacok 1990/1991-es szűkülése, valamint a folyamatos áremelkedések miatt megcsappant hazai kereslet. Emiatt az iparág készletei növekedtek, az exporttámogatás lefaragásával és a termelési költségek emelkedésével a hatékonysági gondokkal küszködő vállalatok (mindenekelőtt az államiak) súlyos pénzügyi helyzetbe kerültek: kapacitáskihasználási gondok jelentkeznek. A keleti és hazai piacokra szánt termékek nehezen adhatók el, nem felelnek meg az igényesebb fogyasztók elvárásainak. A piacra lépést egyrészt a marketingtevékenység elégtelensége, a nagy nyugati kereskedelmi hálózatokhoz való kapcsolódás hiánya, másrészt pedig a húsipari darabolókapacitások szűkössége, az elégtelen kereskedelmi infrastruktúra, a kevés hűtő- és tárolótér, a húsalapanyag minősége, legfőképpen pedig a fejlesztésekhez szükséges pénzügyi források hiánya akadályozza.

Ezzel együtt az iparágban számtalan lehetőség rejlik a nyugati piacokhoz történő szorosabb kötődés kialakítására. Ehhez azonban (részben külföldi) tőke, illetve a jelenlegi nagyvállalat-centrikus és hatékonyan nemigen üzemeltethető vállalati szervezeti rendszer lebontására, a mezőgazdasági termelők és az iparág, valamint a kereskedelem közös érdekeltiségét biztosító vertikális integráció erősítésére is szükség van. A *baromfiipar* a nyolcvanas években — döntően a szovjet piac szívóhatására — dinamikus növelte exportját. 1988-ban a vágóbaromfi-termelés egyharmadát a Szovjetunióba adták el. Főleg a nyugati exportra alkalmatlan, a szabványoknak nem megfelelő csirkét értékesítették ezen a piacon. Hasonló, egyfajta puffer szerepet töltött be a szovjet export a liba esetében is. A nyugatra kerülő májtól megszabadított egész libák legnagyobb felvevője, 75 százalékos részesedéssel a Szovjetunió volt. Hasonló termékmegosztás érvényesül részben a nyugati és a hazai piac között is: a nemesebb baromfirészek (mell, comb) kerülnek tőkés exportra, míg a maradék aprólék formájában a hazai fogyasztókhöz.

A szovjet piac összeomlása és a hazai beszűkülése miatt az említett termékmegosztás nem működik, és veszélybe került a baromfiipar rezsiviselő terméke: a brojlercsirke értékesítése is. Az iparág növekvő pénzügyi krízissel néz szembe. A kecskeméti gyár után újabbak csődbe jutása várható, hiszen a kapacitáskihasználás csökkenése, a növekvő felvásárlási árak és a csökkenő eladások miatt a vállalatok likviditási helyzete drámaian romlott. Hitelállományuk és kamatterhek emelkednek.

Az iparág életképességét jelzi, hogy a gondok dacára 1991-ben a tavalyihoz képest növelte nyugati piaci árbevételét. Ám tömeges piacváltásra nemigen van lehetőség. A nyugati piacokon csak igényesebb, darabolt és konyhakész termékekkel lehet megjelenni. Ezek előállítására ugyan folyik, de nem elegendő mennyiségben és kérdés, mi lesz az így keletkezett baromfiaprólékkal. A baromfiipar nem annyira technológiájában alkalmazkodott egyoldalúan a keleti piacokhoz, mint inkább a nagy volument kitevő és nehezen vagy egyáltalán nem konvertálható brojlercsirke-termelésben. Fokozatos leépítése már a közeljövőben esedékes.

A *hűtőipar* elsősorban a nyugati piacok igényéhez kapcsolódva építette ki kapacitásait. Az élelmiszeriparon belül a legjobb infrastruktúrával ez az iparág rendelkezik. E szakágazat nyugati beágyazódása miatt jó pozícióban van. Olyan termékek előállításával (friss zöldségből és gyümölcsből készült fagyasztott termékek) foglalkozik, amelyek a nyugati piacokon keresettek és — emellett — megfelelő, korszerű tárgyi feltételekkel (tárolók) is rendelkezik. Épp erre az iparágra lehet alapozni egy intenzívebb nyugati piaci fellépést, de csak akkor, ha a jelenleginél szorosabb kapcsolatokat épít ki az ottani üzletfelek értékesítési hálózataival, aktívabban részt vesz a hazai alapanyag-termeltetésben és javít marketingmunkáján.

A *konzervipar* helyzete jelentősen eltér az előbbitől. Ez az iparág nemzetközi szempontból is számottevő kapacitásokkal rendelkezik és erősen koncentrált. Részben épp ebből fakadnak gondjai. A kibocsátás fele exportra kerül. Ám a termelési szerkezet és a gyártási technológia egyértelműen a mindedig komoly keresletet támaztó keletnémet és a szovjet piac igényeire alapozódott. Az ún. zakuskatermelés 99, a gyümölcsbékonzerv 100, a zöldborsókonzerv 80 százaléka a Szovjetunióba került 1990-ben. A volt NDK- és a szovjet piac bezárulása súlyos helyzetet teremt. Az eddigi több százezer tonnás mennyiségben, illetve az adott (és a kapacitások megléte miatt nemigen konvertálható) összetételben előállított konzervekre az elérhető fizetőképes piacok nem mutatnak vásárlási hajlandóságot. A keleti szabványok szerint készült, nagy kizserelésű konzervek nyugati eladása szóba sem jöhet. Az olcsóbb termékeket ugyan felvennie a hazai piac, de az általános áremelkedések közepette inkább a házi befőzés szerepe növekszik.

Mindenképpen szükség lesz a jelenlegi nagyvállalati rendszer szétbontására. Így teremthetők csak meg a piaci hatások befogadására alkalmas, a vertikális együttműködési láncokra rákapcsolódni tudó vállalkozások. Nyugati piacokra pedig egyes zöldség- és gyümölcsfajták elsődleges feldolgozása révén számíthatunk.

A magyar *szőlő-borvertikum* évi 4—5 millió hektoliter bort állít elő. Ennek mintegy a felét exportálják. A kivitel zöme, körülbelül 2 millió hektoliter a kelet-európai országokba, mindenekelőtt az NDK-ba és a Szovjetunióba került. A boripar keleti piaci beágyazottsága a konzerviparhoz hasonlatos. A több évtizedes, és 1990-ben lejárt magyar—szovjet kertészeti egyezmény a konzerveknek és a borászati termékeknek is hosszú távú, nagy volumenű piacot biztosított. A szőlőtermelésbe nagy számban kapcsolódtak be a kistermelők, a hetvenes években ambiciózus szőlőtelepítésekre került sor. Egyidejűleg az állami pincegazdaságok és a mezőgazdasági nagyüzemek kedvezményes hitelekkel vettek fel saját palackozó- és pezsgőgyártó üzemek létesítésére. Így jött létre a (jelenleg ugyancsak csökkenő) hazai fogyasztást jóval meghaladó szőlő-, bor- és pezsgőtermelő bázis.

A korábbi minőségi szőlő- és bortermelés azonban az elmúlt évtizedekben fokozatosan elsorvadt, a történelmi borvidékek (Tokaj, Eger) tönkrementek. Talán azok privatizálása segítené megmentésüket. Ugyanakkor a magyar bor minősége alaposan leromlott, azt a nyugati partnerek csak vonakodva vásárolják meg. Nagy mennyiségű, de gyenge minőségű, jórészt palackozott keleti, és ehhez képest mi-

nimális mennyiségű palackozott és főleg hordóban ömlesztett formában, sokszor márkátlanul, javítóboroként eladott nyugati kivitel a jellemző.

A keleti piacok kiesése drámaian érintette az iparágat (és a szőlőtermelést is). A szőlészet-borászat talán az egyik legszemléletesebb példa arra, hogy milyen következményekkel járt a magyar (élelmiszer)gazdaságban az egyoldalú keleti piaci szakosodás.

A *növényolajipar*, amely gyakorlatilag a Növényolaj-ipari és Mosószergyártó Vállalatra alapozódik, az előbbiektől eltérő helyzetben van. Olajfeldolgozó tevékenysége csak ennek a vállalatnak van. A napraforgóból és repceből készült növényolaj 60–65 százalékát exportálják, annak 90–95 százalékát a tőkés piacokra. A nyersolaj feldolgozásával étolajat, margarint, zsírt készítenek belföldre. A közelmúltban befejeződött (világbanki források bevonásával megvalósított) beruházások következtében a vállalat (iparág) technikai-technológiai színvonala jó. A keleti értékesítés gondjai sem érintik számottevően. A szakágazat pozícióját azonban a világpiaci (tőzsdei) árak hullámzása már komolyabban befolyásolja. Egészében azonban a növényolajipari termékek külpiaaci értékesítési lehetőségei kedvezőnek látszanak.

A *malomipar* elsősorban a gabonakivitelen keresztül kapcsolódik be az exportba. A malomipari készítmények (liszt, dara) és a *sütőipari* termékek azonban alapvetően a belföldi piacra kerülnek, a kivitelnek kisebb a jelentősége. A *sör-, az ásványvíz-, szikvíz- és üdítőital-ipar*, valamint a *dohányipar* gyakorlatilag a hazai igények kielégítésére szerveződött. A sütő-, a sör-, de főleg az üdítőital és a dohányipar aránylag széles választékot kínál. Nagyszámú üzem tevékenykedik egymás mellett az előbbi kettőben, míg az utóbbi ugyan néhány nagyobb vállalatból áll, de licencvétel révén színesítette áruválasztékát.

A *cukor-, az édes- és a tejipar* fő értékesítési területe a belföld, ám a termeléstől függően kisebb-nagyobb tételek kivitelére is sort kerítenek. Külön érdemes szólni a tejiparról. A magyar tejiparban az állami vállalatok játsszák a döntő szerepet. A tejfeldolgozás 85 százaléka esik rájuk, a többit a mezőgazdasági nagyüzemek végzik. Az állami tejipar helyzetét alapvetően befolyásolta, hogy mintegy 3–4 éve állandóan növekedtek a hazai tej- és tejtermékárak. ezért a hazai fogyasztás drasztikusan visszaesett. Különösen a zsírban gazdagabb termékek, a sajt és a vaj kereslete mérséklődött. Az előbbieik termékszerkezet- és bizonyos piacváltásra kényszerítették a vállalatokat. A tej gyors kezelést igényel, ezért a kereslet csökkenése miatti felesleget azonnal feldolgozták: nőtt a tejpör, a vaj és a sajt előállítás. E termékek exportja is megindult. Így az ágazat tőkés kivitele néhány év alatt több tízmillió dollárra bővült. Bár exporttámogatással segítve, de a vállalatok képesek voltak alkalmazkodni (legalábbis rövid távon) a piachoz. Mi több, az elmúlt években itthon is számtalan új termékkel (gyümölcsös joghurtok, fagylaltpor stb.) jelentek meg.

AZ ÉLELMISZERIPAR EGÉSZE ÉS A VÁLLALATI MINTA ÖSSZELETÉSE

A vállalati kikérdezés során 14 élelmiszeripari egységet vontunk be a vizsgálatba: két húsipari, két baromfiipari, három konzervipari, két hűtőipari, 2 szeszipari, 1 növényolaj-ipari, 1 tejipari és 1 gabonaforgalmi szervezetről szereztünk információkat.

Az így kialakított vállalati minta, hasonlóan az élelmiszeripar egészéhez, igen változatos képet mutat. Akad benne kizárólag a nyugati és a hazai piacra termelő vállalat (például hűtőipari egységek). Olyan vállalatot is megkérdeztünk, amely korábban főleg a hazai piacra értékesített, ám a változó körülmények hatására exportba is belekezdett (egy tejipari üzem). A minta több vállalata él át nehéz napokat a belföldi kereslet és a keleti kivitel szűkülése következtében. Ez utóbbi fejlemények csaknem valamennyiüket érintik, de az átlagosnál is jobban a konzervipari, a húsipari és baromfiipari szervezeteket. A zömmel nyugati piacokon jelen levő hűtőipar ez irányú gondjai viszonylag kisebb jelentőségűek.

A vállalati minta a több ezer főt foglalkoztató üzemek mellett több közepes (néhány száz főt foglalkoztató) szervezetet is magába foglal. A szóban forgó vállalatok állami tulajdonban vannak, bár kettő közülük részvénytársasági, egy pedig kft. formában működik. A többi vállalat társasággá alakításáról is szó van, illetve privatizálásukra is sor kerül majd.

A mintába került vállalatokhoz hasonló egységek (állami tulajdonban levő szervezetek) adják az élelmiszeripar termelésének mintegy 80 százalékát. A kisebb méretű, főleg mezőgazdasági kereskedelmi vagy ritkábban magántulajdonban levő feldolgozó üzemek nem kerültek ebbe a vizsgálatba. Ez utóbbiakra jutott 1990-ben az élelmiszeripar termelési értékének egyötöde. Ezek (például regionális vágóhidak és feldolgozók, vagy tejüzemek) alapvetően a helyi szükségletek kielégítésére szerveződtek, és csak ritkábban veszik ki részüket az országos szintű vagy az exportértékesítésből (például dobozos gyümölcslevek, vágott sertés).

A legtöbb vállalat legnagyobb problémája a szegényes tőkeellátottság. E gond súlya az elmúlt években a támogatások leépítése, az inputok árának emelkedése, a piac szűkülése miatti készletfelhalmozódás és kapacitáskihasználatlanság, illetve a monetáris restrikció következtében jelentősen megnőtt. Még a viszonylag legjobb helyzetben levő (például növényolajipari, hűtőipari) vállalatok is sokat panaszkodnak a tőkeellátottság problémájára, de akad olyan vállalat is (például a Kecskeméti Baromfifeldolgozó), amelyik kifejezett pénzügyi válsággal küszködik.

Mindez az élelmiszeripar egésze, de az általunk vizsgált vállalatok versenyképességére és jövedelmezőségére is előnytelenül hat. A jövedelemtermelő képesség csökkenésével egyidejűleg a vállalati forrásokban mérséklődik a saját vagyron részesedése, nő a cégek eladósodása.

A rövid lejáratú hitelek bővülését a támogatások leépülése és az élelmiszeriparban felhasznált mezőgazdasági alapanyagok árának gyors emelkedése magyarázza. Hatalmas teherként nehezedik az élelmiszeriparra a nagy volumenű (szezonális) termékkészletek finanszírozása.

Az utóbbi időben a vállalatok már nem is annyira a bankok felé növelték eladósodásukat, hanem mindinkább egymás hitelezői lettek. *A sorban állás (a vevői és a szállítói állomány) az általunk vizsgált vállalati körben is nőtt*, ezzel együtt a vállalatok kamatterhe jelentősen növekedett. *A bankköltségek alapvető szerepet játszanak az eredményesség alakulásában*. Az 1989-es évben még a nyereség volumene nagyobb volt, mint a bankköltségeké. 1990-ben viszont a bankköltségek már 24 százalékkal meghaladták a nyereséget. Az adósságarány, a vállalati teljes tartozás és a mérlegfőösszeg aránya is igen kedvezőtlen. Általában 65–80 százalék között mozog. Csak egy-két vállalat esetében mutatott kisebb értéket, de még ez is meghaladta az 50 százalékot.

Az iparági helyzetelemzés és a 14 vállalat tapasztalatai, illetve a tőkeellátottság említett hiánya és az élelmiszeripar általánosan érvényesülő gondjai azonban arra intenek, hogy *a reorientáció önerőből való megvalósításának olyan sok tartaléka már nincs*. A nyugati export növelésében, a piacváltásban, a vállalatok modernizálásában és lehetőségei kihasználásában fontos szerep vár a *privatizációra és a külföldi tőke nagyobb volumenű bevonására*.

A vizsgálat alapján az a kép rajzolódik ki, hogy ez idáig az élelmiszeripari szervezetek magukra voltak hagyva nemzetközi kapcsolatépítő tevékenységükben, az új befektetők és a piacok felkutatásában. Ennek persze számtalan előnye van: felszínre hozza a vállalatokban szunnyadó energiákat, önállóságra kényszeríti őket és végül is elfogadható megoldásokhoz vezet. A problémák súlyossága azonban a szóban forgó erőfeszítések támogatását is megköveteli. E téren alapvető fontosságú az Európai Közösségek vállalatokat támogató programjainak széles körű megismertetése, hiszen — amint azt vizsgálatunk is bizonyította — az azokhoz való csatlakozás feltételeit, valamint maguknak a programoknak a létezését a vállalatok zöme nemigen ismeri.

I R O D A L O M

Fertő Imre—Juhász Pál—Mohácsi Kálmán (1991): A magyar élelmiszergazdaság gondjai és megújulási lehetőségei, Európa Fórum, megjelenés alatt

Kóbor Kálmán—Szabó Márton (1991): A tulajdonviszonyok átalakulása az élelmiszeriparban, MÉTA-konferencia, Szeged, Kézirat

Oszoli Ágnes (1991): Az élelmiszeripar válságai, MÉTE-konferencia, Szeged, Kézirat

Szuhay Miklós (1962): Az állami beavatkozás és a magyar mezőgazdaság az 1930-as években, Akadémiai Kiadó

Berkó Lilli — Fülöp Sándor

A magyar textil- és textilruházati ipar példája

AZ ÁGAZAT MŰKÖDÉSI FELTÉTELEI

A magyar textil- és textilruházati ipar termékskálája rendkívül széles, a kis volumenű (polipropilén) szálgyártástól a konfekcionálásig terjed, gyakorlatilag az egész textiltermékskálát felöleli. A közel 157 ezer főt foglalkoztató textil- és textilruházati ipar jelentőségét nem annyira az ipari termelésben betöltött súlya (6%), mint az ipari foglalkoztatásban (12%), különösen a női foglalkoztatásban játszott szerepe adja (dolgozóinak 80%-a nő).

A textiliparból származik a magyar ipar exportbevételeinek 7%-a. 1989-ben az export az összes értékesítés 28%-át tette ki. A textil- és textilruházati ipar exportpiacai a 80-as évek során kb. 40–60%-os arányban oszlottak meg a konvertibilis és a rubelrelációjú piacok között. Ez utóbbi piacok legjelentősebbike a Szovjetunió volt.

A textilipar *ágazati szerkezetére* egészen a legutóbbi időkig a pamutipar dominanciája volt jellemző. Ez a szakágazat állította elő 1989-ben az ágazat bruttó termelési értékének 37,5%-át, s foglalkoztatta a dolgozók 36,7%-át. Vezet az exportban is, bár az exportágazaton belüli aránya nem sokkal haladja meg a termékeit jóval nagyobb arányban exportáló kötőipart. (1. táblázat)

I. táblázat
A textilipar termelési, létszám- és exportszerkezete 1989-ben
(százalékban)

	Bruttó termelési érték	Létszám	Export
Pamutipar	37,5	36,7	32,9
Len-kender	12,6	11,5	4,8
Gyapjúipar	19,6	20,8	19,2
Selyemipar	5,3	4,4	7,8
Rövidáruipar	7,4	4,1	9,0
Kötőipar	17,4	22,5	26,3
Textilipar	100,0	100,0	100,0

Forrás: Iparstatisztikai Évkönyvek

Jelentés a külkereskedelmi forgalomról, IpKM, 1990.

A magyar *textilipar állóeszközeinek technikai színvonala* alacsony, 1989-ben a nettó/bruttó érték aránya 50,5% volt. A „0”-ra leírt állóeszközök aránya megközelíti a 30%-ot. A mintegy 11 ezer szövőgép csupán 47%-a az ún. új rendszerű, azaz korszerű gép. A textiliparénál valamivel jobb a *textilruházati* iparban az állóeszközök nettó/bruttó értékaránya (kb. 70%). 1986 és 1989 között – a textilipartól eltérően – éves átlagban közel 7%-kal növekedett az állóeszközök állománya. Viszonylag alacsony azonban az automatizáltság foka: a szabászati berendezések csupán 5%-a, a varrógépek, a vasalógépek 1,5%-a automatizált.

A textil- és textilruházati gépek *beszerezési forrásait* vizsgálva megállapítható, hogy a textilipari gépek és berendezések 8–10%-át, a textilruházati gépek 15–20%-át belföldről, 30–35%-át rubelrelációjú importból, 50–60%-át konvertibilis valutáért, fejlett tőkés országokból szereztek be. Csaknem teljes egészében hiányoznak a korszerű nagy teljesítményű kötőgépek, elektronikai vezérlésű, a gazdag mintázási lehetőséget biztosító síkkötőgépek, a korszerű festő-kikészítő berendezések.

A textilipari *kutatás-fejlesztés* helyzetét a szakemberek még a gépek korszerűségénél is kedvezőtlenebbnek ítélik meg. (Hajmási, 1990). A vállalatok a K+F munkától azonnal realizálható hasznot várnak. Az önálló vállalati kutatások a befektetésekhez képest kevés eredményhez vezettek. Több vállalat összefogásával pedig csak akkor lehetett kutatás-fejlesztést indítani, ha azt az állam finanszírozta. A *támogatási eszközök* szerénysége ellenére a textilipari tárcaprogram keretén belül mégis lehetőség nyílt 1986 és 1990 között néhány vállalat számára arra, hogy számítógépes termelési adatgyűjtő és feldolgozó, továbbá termelésoptimalizáló, tervező- és gyártórendszert vezessenek be. Ugyancsak eredményes megoldások születtek az új anyagok alkalmazása, korszerű gyártmányok kialakítása terén. Létrehoztak továbbá több, a minőség javításával összefüggő adatbankot és minőség-szabályozási rendszert.

A magyar textil- és közvetve a textilruházati ipar *alapanyagai és félkész termékei* (a termelés céljára behozott fonalak és szövetek) 1986–1990 között három forrásból származtak: belföldi forrás 26–30%, rubelrelációjú import 33–37%, konvertibilis import 34–40%. (Lukács, 1991.). Az alapanyag-beszerezési források az 1991. évben bekövetkező szovjet áruforgalom visszaesése következtében várhatóan átrendeződnek, elsősorban a pamutnál, a lennél, a cellulóz vágottszálnál. A Szovjetunióból behozott alapanyagok egyenetlen minősége eddig sok gondot okozott a gyártóknak, ezért az importpiac váltása várhatóan jobb minőségű alapanyagok behozatalával, s jobb minőségű, termelékenyebben feldolgozható késztermékek előállításával fog együtt járni.

Az elmúlt 15 évben a textil- és textilruházati iparban *foglalkoztatott létszám* évente átlagosan 2–5 százalékkal csökkent. Az 1990 előtti létszámcsökkenési folyamat jellemzői eltérnek az 1990 utánitól. Korábban a kilépések kezdeményezői az esetek zömében a dolgozók voltak, ma már a munkanélküliség miatt változott a helyzet. Kevés viszont a megfelelő képzettségű munkaerő, a keresetek alacsonyak.

A textilipari vállalatok többségének *pénzügyi helyzete* rendkívül kedvezőtlen és romló tendenciát mutat. 1989-ben az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium felügyelete alá tartozó 88 textilipari vállalat közül 19 volt veszteséges, mintegy 20 cég mérleg szerinti eredménye nulla, vagy igen minimális nyereségű volt. Nem egyes vállalatok válságos helyzetéről van tehát csupán szó, hanem a textilipar egészének válságáról. Ennek legnyilvánvalóbb tünete a termelés visszaesése, mely a pamut-, a gyapjú- és a selyemiparban jelentkezett legerősebben (2. táblázat).

2. táblázat
A textil- és textilruházati ipar termelési volumenének alakulása
(1975-1989)
(százalékban)

	Éves átlagos növekedés (csökkenés)	
	1975-1988	1988-1989
Pamutipar	-0,8	-9,7
Len-, kenderipar	2,7	-4,1
Gyapjúipar	3,0	-9,2
Selyemipar	-0,4	-13,6
Rövidáruipar	2,9	6,7
Kötőipar	1,4	14,5
Textilipar	1,2	-8,7
Textilruházati ipar	10,0	-2,8

Forrás: KSH Ipari Zsebkönyvek

A TEXTILIPARI VÁLSÁG JELLEGE ÉS OKAI

A textil- és textilruházati iparnak 1991-ben teljes egészében kibontakozott válsága nem szakmai specifikus válság, hanem az ország általános válságának egyik megjelenési területe és formája. A válság tulajdonképpen már több éve jelen van az említett ágazatokban, de 1991-ben olyan nagyot mélyült, hogy ma már egy sor területen visszafordíthatatlan a folyamat, ennek jól látható jelei vannak.

A termelés és értékesítés folyamatosan csökkent, 1990-ben pedig drasztikusan visszaesett több okból. Egyrészt a stagnáló vagy romló hazai életszínvonal következtében a könnyen halasztható ruházati fogyasztás gyorsabban hanyatlott, mint a kiskereskedelmi forgalom egésze. Másrészt a szovjet gazdaság válsága nyomán a KGST-n belüli kereskedelemben háttérbe szorultak a fogyasztási cikkek, annyira, hogy a bizonyos fokban mégis állami kereskedelmi célokat kifejező, ún. indikatív

listákra a textil- és konfekcionált termékek fel sem kerültek, így szállításukra magánjogi szerződések létre sem jöttek. Az államközi szerződéseken kívüli barterkereskedelem — legalábbis 1991 közepéig — gyakorlatilag alig működött, érdekes módon nemcsak szovjet relációban, ahol kifejezetten tiltották, hanem a többi kapcsolatban is, ami a dollárelszámolásra való áttérés nyomán keletkezett új árszonylatokra is visszavezethető.

Ugyanakkor az is igaz, hogy a ruházati cikkek KGST-n belüli kereskedelmében már korábban is voltak nehézségek, a késztermékek államközi szerződésekből rögzített mennyiségeit rendszeresen nem lehetett realizálni a magánjogi szállítási szerződésekből. Az ilyen nehézségek annál gyakoribbak és nagyobbak voltak, minél inkább gazdasági megfontolások irányították az üzletkötőket és minél rugalmatlanabb volt a vállalati gazdálkodási veszteségeket kiegyenlítő rubelexport-támogatási rendszer.

A fokozatosan kibontakozó importliberalizálási politika nyomán megjelenő *külföldi versenytársak* a szűkülő piacból egyre nagyobb részt kanyarítanak ki maguknak és éppen a hazai termelők kibontakozása szempontjából is fontos értékesebb árucsoportokban, miközben az olcsó kategóriában erősödik a fejlődő országokból származó import.

A vállalatok *pénzügyi helyzete nagymértékben elnehezült*, a vállalatok fizetési fegyelme erősen meggyengült, a vállalati adósságok megnövekedtek. A restriktív állami pénzpólitika, a hitelkeretek csökkenése és a növekvő kamatok mellett különösen súlyosan érinti a korábbi rubelexportban érdekelt vállalatokat, hogy az eddigi promtfizetési rendszer is megszűnt, a helyébe lépő lényegesen hosszabb vevői fizetési átfutási idő megnövelte forgótőkeigényt csak drága hitelből tudják — ha egyáltalán tudják — pótolni.

Egyes alágazatokban egészen specifikus okokból is jelentkeznek problémák. A kötőipar egyes vállalatait például az hozta nehéz helyzetbe, hogy a szabadidőruhák új divatja a kötött (tréningruhaszerű) termékek helyett a szövött anyagból készített öltözetek felé tolódott el. Más irányú, de szintén a kötöttáruipart érintette az „NDK-turizmus” megszűnése, mely egy jelentős vásárlókör kiesését jelentette. A kötőipar értékesítési válsága természetesen visszavetette a pamutfonal- és a fészűgyapjúfonal-termelést is.

A textil- és textilruházati ipar eltérő helyzete

Önmagában a két iparág (különösen a hagyományos fonó-szövő iparágakat véve figyelembe) termelésének tőkeigényessége és költségszerkezete közötti különbség miatt a piaci alkalmazkodóképesség tekintetében (volumen, vállalati telepi szerkezet, kisvállalati struktúra stb.) a textilipar lényegesen nehezebb helyzetben van, az állandó költségek magas aránya (40—45%) következtében nagyon érzékeny a forgalom alakulására. Az egyébként is alacsony mértékű nyereség az értékesítés visszaesése következtében hamar veszteségbe fordul. Növeli a textilipar hátrá-

nyát, hogy telephelyei — és ennek következtében településeken belüli elhelyezkedése, épületállománya stb. — jórészt még a II. világháború előtti időkből származnak, ennél fogva nehezen fejleszthetők az adott helyen, az épületek egy része nem is alkalmas erre.*

A textilruházati ipar tőkeigényessége mind a gépi berendezéseket, mind az infrastruktúrát illetően a textilipar harmadánál is kevesebb, így átfogó vagy egyedi korszerűsítése lényegesen kisebb tőkével megvalósítható, ugyanakkor bérigényessége nagyobb, így inkább élvezzi az alacsonyabb bérek előnyeit.

A korábbi évtized növekedés- (mennyiségi) orientációja következtében a menedzsment nem volt felkészülve — a piaci viszonyok bevezetésének már 1968 óta folyó kísérletei ellenére sem — egy értékesítési válság kezelésére. Nem csoda tehát, hogy a vállalatok vezetői az irányító hatóságok mentőintézkedéseire várva, elmulasztották az időben való alkalmazkodás megkezdését.

Méret- és szerkezeti válság

A textil- és textilruházati ipari, de különösen a textilipari válság egyszerre méret- (piac) és szerkezeti válság, ami nem oldható fel a szerkezeti válság gócpontjainak (a technikailag rosszul felszerelt, jórészt csak tömegtermelésre alkalmas, tőkehiányban szenvedő) termelőegységei egy részének felszámolása és mások méretének csökkentése nélkül. Ez a folyamat a szovjet piac összeomlása nélkül is megindult volna, de az most hirtelen megmutatta** a vállalatok (és az egész gazdaság) gyengéit és halaszthatatlanná tette a méret- és szerkezetváltás megindulását.

A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK JELLEMZŐI

A válságból való kilábalási folyamatban várhatóan a nagyvállalatok kisebb egységekre oszlanak, a vállalatok, illetve telepeik egy része megszűnik, másoknak méretei megváltoznak (létszámuk, terjedelmük csökken), termelési szerkezetük átalakul. A folyamat végére várhatóan erőteljesen megnő az önálló vállalatok száma, de ezen belül dominálni fognak a középméretű vállalatok és megnő a kisvállalatok száma és termelésben elfoglalt aránya is. Miután a textil- és textilruházati ipar nem tartozik az állami, illetve nemzeti tulajdonban tartandó ágazatok közé, várható, hogy 4—5 éven belül ezen iparágak túlnyomórészt magántulajdonba kerülnek, és számítani lehet a külföldi tőke arányának növekedésére is.

* Az USA-ban a keleti partokon települt és a városok fejlődése következtében a települések központjába került textilgyárak telkének értékesítése elegendő forrást biztosított a textilgyárak délre településéhez zöld mezős új, korszerű gyárakba. Ehhez azonban dinamikus gazdasági fejlődés és megfelelő tőke-tömeg volt szükséges, amiből Magyarországon egyik sincs meg.

** Hogy milyen illúziók éltek az iparvezetésben, azt jól mutatja, hogy az Ipari Minisztérium még 1987/88-ban is egy állami pénzzel alimentált második textilipari rekonstrukció érdekében próbált — minden siker kilátása nélkül — lobbizni. A textilipar nyugat-európai fejlődéstörténetéből semmi tanulságot nem vontak le.

A forgótöke hiánya

A magyar textil- és textilruházati iparban domináló szerepe volt a több termelőtelephelyes nagyvállalatoknak és pedig nemcsak az állami, hanem a szövetkezeti szektor nagy részében is (kötőipari, textilruházati ipari, illetve a többprofilú szervezetekben). Ezek a vállalatok szinte kizárólag centralizált, egy központból irányított szervezetek voltak, amelyekben a pénzügyek, a fejlesztés, a külkereskedelem, a vállalati szintű kapcsolatok, a termelésirányítás stb. a vállalati központba települt és a gyárak alapjában a termelési utasítások végrehajtói voltak a csak helyileg megoldható munkaerő-gazdálkodási jogosultsággal.

Amikor nyilvánvalóvá vált, hogy a korábbi termelési struktúrában az ország gazdasági válsága csak mélyülhet és a vállalkozási formák jogi kötöttségei fellazultak, epidemikusan terjedt el a gyárak társaságokká, esetleg leányvállalatokká alakítása és a vállalati központok „vagyonkezelő” jellegének kialakulása. Ez a folyamat azonban nem volt megalapozott és jórészt gyenge anyagi erejű és menedzsmentű társaságok születtek.

A vállalatok túlnyomó része — éppen a nagyvállalatok — az átalakulások előtt sem rendelkeztek megfelelő forgótökével, az *szétforgácsolva még kevesebb* lett. Különösen elégtelen volt az új termelőtársaságok forgótökeje olyan esetekben, ha a meglévő forgótöke nagy részét egy önálló kereskedelmi vállalatba összpontosították.

Az átalakulások egybeestek a *pénzügyi restrikcio* máig tartó időszakával. Ezt a bankok sok esetben kihelyezéseik csökkentésére használták fel. Az utódtársaságoknak nyújtott hitelek összege kisebb lett, mint az alapító vállalaté volt az átalakulás előtt. Erdemleges összegű új tőkét alig sikerült bevonni, leginkább még a bér-gazdálkodás kötöttségei alóli szabaduláshoz szükséges 5 millió forintos minimális külföldi tőke bevonása sikerült különböző konstrukciókban.

Az újonnan alakult társaságok *forgótökeigényének összege technikai, forgalmazási és gazdálkodási okok következtében is nagyobb* lett, mint korábban az egész vállalaté volt: költségszinten nyilvántartott saját készletek árszinten nyilvántartott, vásárolt készletekké alakultak — vállalaton belüli forgalom vállalatok közöttivé vált —, az egy kézben tartott központi készletek nyújtotta biztonságot szétosztva csak készletnöveléssel lehetett elérni.

A nagyobb tőkeszükséglet és csökkenő források összhatásaként az új társaságok jelentős részének pénzügyi helyzete folyamatosan romlott, egyre inkább külső, *drága forrásokkal* finanszírozták tevékenységüket (a szállítói, adó- és tb-tartozások növekedésével) természetesen emelkedő költségekkel.

A könyv szerinti vagyonokat teljesen vagy túlnyomórészt elvesztett vállalatok, a saját és külső kezdeményezésű felszámolási eljárások számának hónapról hónapra történő növekedése, amely már patinás, jó hírű vállalatokat is érint, mutatja, hogy az ágazat mélyponton van.

A menedzsment szerepe

A válság, de különösen a válságból való kilábalás szempontjából fontos, hogy a vállalatok menedzsmentjének színvonala, illetve törekvései (érdekei) azt milyen mértékben segítik, illetve hátráltatják. A korábbi méretstruktúrának és irányítási rendszernek a rugalmas alkalmazkodás szempontjából való hátrányait, mint a termelők piaci információinak és kapcsolatainak szinte teljes hiánya, a központi anyagbeszerzés, értékesítés, pénzgazdálkodás stb. okozta gazdálkodási önállótlanúság és ezzel együtt járó felelősségnélküliség, nem szükséges részletesen ecsetelni.

A piacgazdaságra való áttérés szempontjából azonban a tárgyi nehézségek mellett (mint a piacszűkülés, piacváltási kényszer), szinte azonos fokú nehézségeket okoz, hogy a semmiből *kellett volna teremteni nagyszámú új vállalat és társaság számára olyan menedzsmentet, amely megfelelő marketing-, információs, pénzügyi (controlling) tudással és gyakorlattal, személyes kapcsolatrendszerrel rendelkezik.* Ezek hiányában a nagyvállalatok gyáraiból alakult új állami vállalatokat, illetve társaságokat sok esetben amatőr szinten vezetik.

Az a szinte általános gyakorlat, hogy a korábbi gyári vezetés a társaságok zárt körű alapítási technikáját felhasználva, egy az egyben átvette a társaságok operatív irányítását és az igazgatóságok és felügyelő bizottságok tagságának nagyobb része is kebelbeli lett (legfeljebb ugyanazon vagyongazdálkodói kör másik társaságában), egy önállóan gyári vezetést dobott — kevés kivételtől eltekintve — egy alakuló piacgazdaság ismeretlen körülményei közé.

Az amatőr társasági vezetésből hiányzott a piaci gazdasági gyakorlatban megszerezhető „veszélyérzet”, amely nemcsak akkor érzékeli a pénzügyi összeomlást, amikor a mérleg számaiból az nyilvánvaló, hanem arra a gazdálkodás egyéb jeleiből sokkal korábban következtet. Például abból a körülményből, hogy a hagyományos szállítói kör elzárkózik a további üzleti kapcsolattól, nem arra következtettek, hogy a vállalkozás méretével, szerkezetével, piacpolitikájával stb. van baj, ami intézkedéseket követelne, hanem olyan új szállítói kört kerestek, amely még hajlandó volt szállítani. Egy elhatározott termelés anyagszükségletének mindenáron való biztosítására törekvéssel szemben nem érvényesültek pénzügyi megfontolások, vagyis a termelési volumen szemlélet öröksége igen erős maradt és a korábbi gyárakban hagyományosan gyenge gazdasági vezetés nem tudott valamilyen „controlling”-tevékenység irányába fejlődni.

A külföldi tőke bevonása

Magyarország akut tőkehiánnyal küzd. A vállalatok forgótőke-ellátottsága többségben elégtelen, a hitel rendkívül drága, a szerkezetváltáshoz szükséges fejlesztésekhez nincsen pénz. Fokozott mértékben igaz ez a textiliparra, de nagyrészt a textilruházati iparra is. A tőkehiány feloldását a külföldi tőke bevonásától várják, ezért Magyarország az elmúlt években fokozatosan liberalizálta a külföldi tőkebefektetéseket.

Az eddigi tiszta külföldi tulajdonú, illetve vegyes tulajdonú vállalat alapításokat áttekintve egyértelmű, hogy főleg az eddig is szoros üzleti kapcsolatban álló kooperációs partnerek között jönnek létre tulajdonosi kapcsolatok. Ennek alapján a textilruházati iparban a vegyesvállalatok száma lényegesen nagyobb, mint a textiliparban. Ebben szerepe lehet a kisebb tőkeigénynek is.

A magyarországi vegyesvállalat-alapítások gyakorlata szerint már bizonyos tendenciák is kirajzolódnak egyrészt a létrehozott vegyesvállalat dinamikus fejlesztésére új tőkebevonással (tőzsdei bevezetéssel), másrészt egy tudatos vállalati portfólió kialakítására. Az is megállapítható, hogy a külföldi tőke elsősorban a jól szituált vállalatok iránt érdeklődik és kevés hajlandóságot mutat a rossz pénzügyi helyzetben lévő vállalatok szanálásában való részvételre. Ahhoz még nem elég olcsók ezek a vállalatok.

Ugyanakkor megmutatkozik a magyar vállalat- (és gazdaság-) vezetés gyakorlatlansága is a társasági tőkével való manipulálásban, amit mutat a magyar tőketulajdon kiszorulása egyes helyeken — kis pénzért —, másrészt a korábbi menedzsment összefonódása a bevont külföldi tőkével.

A VÁLLALATI FELMÉRÉS NÉHÁNY TANULSÁGA

A felméréshez 10 vállalat gazdálkodási és külpiaci tapasztalatait összegeztük. A vállalatok közül egy fonoda, két textilipari teljes vertikum (pamut- és selyemipar), egy szövöde, két konfekcionáló, egy kellékgyártó, egy-egy kötöde és rövidáruipari cég volt: egy vállalat pedig a textilhulladék feldolgozására specializálódott. Szervezeti formájukat tekintve három állami iparvállalat, öt korlátolt felelősségű társaság, két részvénytársaság található a mintában. Négy cég működött vegyesvállalati formában, ezek közül kettő csak egy éven belül került külföldi tulajdonba. A külföldi partnerek között amerikai, olasz és német tőkétársak szerepelnek.

A vizsgált vállalatok fele készáru termelésére rendezkedett be. Döntően, vagy kizárólagosan bérmunka végzésére mindössze az egyik szövöde és egy ruházati vállalat specializálódott.

A vizsgált vállalatok termékeik zömét már 1990-ben is a fejlett országokban (OECD-tagországokban) adták el. Az exporton belül az EK-ba irányuló kivitel igen változó arányt képviselt: az OECD felé menő kivitel 50—80%-át reprezentálta. Mindössze egy textilruházati ipari vállalatnak nem volt az EK valamely tagországába irányuló kivitele, ugyanis teljes nyugati exportja az USA-ba irányult.

1991-re a vállalatok fele irányozta elő az EK-export részarányának kisebb-nagyobb növelését. * Az említett, eddig kizárólag az USA-ba exportáló cég teljes kivitelét Angliába és Olaszországba tereli át. Az EK-n belül Anglia, Németország és Olaszország tűnnek a legjelentősebb felvevőpiacoknak a magyar textíliák számára.

* Egy vállalatnál vélték úgy, hogy az 1991. évi rendkívüli piaci helyzetben, amikor a volt KGST-országok piaca lényegében kiesik és a vállalat erőfeszítéseket tesz az árualap egy részének más piacokra való átterelésére, az értékesítési arányok alakulása nem becsülhető kellő biztonsággal.

Három olyan vállalat is szerepelt a mintában, amely 1991-re csökkenti az EK felé irányuló kivitelét, mégpedig a többi OECD-ország javára. Egyes vállalatoknál az EK-n belül „vevőcsere” ment végbe, így például a vizsgált függőnygyár 1968 és 1990 között 4%-ról 38%-ra növelte németországi kivitelének arányát angliai exportjának a rovására.

Voltak olyan vállalatok, ahol csökkent a tőkés export: ezt azzal indokolták, hogy a vevők nem hajlandók olyan árat megfizetni, amely tartalmazza az évi 25–30%-os magyar inflációt és a termelékenység elmaradottságából adódó korszerűtlen költség szerkezeten alapszik.

1990-ben a vizsgált vállalatok fele szállított az akkor még létező KGST-piacra, ez a kivitel az érintett vállalatok összexportjának mintegy 30–40%-át képviselte. Gyártmányaik minősége nem volt azonos a nyugati exportra gyártott termékekével. Különösen azok a cégek kerültek nehéz helyzetbe, amelyek a szovjet piacra fejlesztettek ki speciális textíliákat. A már kihasználatlanul maradt kapacitások konvertálása megkezdődött. A profilátalakítás azonban meglehetősen eszközigenyes.

A piacok mellett a *külkereskedelmi szervezet* is nagy változásokon ment keresztül. A korábban textilipari külkereskedelmi monopóliumot élvező Hungarotex 1990-ben már csak az — akkor még mindig hagyományos — állami vállalatok felének külkereskedelmét bonyolította le teljes egészében vagy nagyrésztben. Több vállalat „anyavállalatának” társaságokká „bomlásakor” létrehozott kereskedelmi rt. szolgáltatásait vette igénybe. Nem ritka a külföldi közvetítő kereskedők, ügynökök igénybevétele sem. A vegyesvállalatokká átalakult cégek messzemenően számítanak az alapító külföldi cég már kiépült értékesítési hálózatára.

Az EK-ba irányuló kivitel létrejöttének módjára vonatkozóan igen vegyes képet nyerhettünk a vállalatokról. Vannak vállalatok, amelyeknél a külkereskedelmi ki-rendeltség (ügynökség) játszott kezdeményező szerepet és olyanok is, amelyeknél az üzlet saját kezdeményezésüknek köszönhető. Általában jellemző, hogy a korábban szinte nem létező saját piacutatás fokozatosan kezd teret nyerni. A személyes kapcsolatoknak csak kisebb szerepet tulajdonítanak az új piacok feltárásában.

FELKÉSZÜLÉS AZ EK-HOZ VALÓ CSATLAKOZÁSRA

Vizsgálataink azt igazolták, hogy a vállalatok nem készülnek fel szisztematikusan az 1993-tól esedékes európai piacnyitásra. Ugyanakkor — legalábbis a felső vezetés — tudatában van a várható változásoknak. Több vállalatnál is hangsúlyozták: máris tapasztalják, hogy új követelmények jelentkeznek a minőség és megbízhatóság, a csomagolás, továbbá a környezetvédelem terén, de hivatkozva a finanszírozási korlátaikból adódó felkészülési nehézségekre, vonakodnak a szükséges lépések megtételétől.

Ugyanakkor több vállalatnál is úgy vélik, hogy az EK szintjén sem születtek meg mindazok a döntések, amelyekhez illeszkedni lehetne.

A felkészülés hiányára utal az a tény, hogy a tíz textilipari vállalat közül mindössze kettőnél folytattak konkrét vizsgálatokat arra vonatkozóan, hogy az európai nyitás milyen következményekkel járhat az általuk gyártott termékek piacán. Ezek a vállalatok egyértelműen a verseny éleződésével számolnak, ezt azonban olyan kihívásnak tekintik, amely inkább serkentőleg hathat a vállalati gazdálkodásra, mintsem olyan tényezőnek, amely rontaná esélyeiket.

IRODALOM

- Botos B.* (1990): A magyar textilipar jövője, a világpiaci kihívások, *Magyar Textiltechnika*, 12. sz.
- Cseh J.* (1990): A textilipari szerkezetváltás helyzete, értékelése. *Magyar Textiltechnika*, 1. sz.
- Hajmási T.* (1990): Kutatás-fejlesztés a textil- és textilruházati iparban. *Ipari Szemle*, 1. sz.
- Varga S.-né* (1990): Textil- és textilruházati szabványosítási koncepció az 1992-es európai egységes piacra való felkészüléshez. *Magyar Textiltechnika*, 1. sz.
- Lukács J.-né* (1990): Felzárkózhat-e a magyar textil- és textilruházati ipar a magasabb színvonalhoz? *Magyar Textiltechnika*, 9. sz.
- Marosi J.* (1990): Kiűtkeresés — textilesszemmel. *Magyar Textiltechnika*, 1. sz.
- Szita É.—Török Á.* (1983): A magyar textil- és ruházati ipar versenyképessége a fejlett tőkés piacon. *Iparpolitikai Tájékoztató*, 6. sz.
- Winter P.-né* (1989): A textilipar múltja, jelene és az 1990-es évek várható pozíciói. *Magyar Textiltechnika*, 2. sz.

Török Ádám

A magyar gépipar példája

A magyar gépipar növekedési üteme az 1870 és 1913 közötti időszakban megegyezett Németországéval. (Kömlös, 1990., 213. old.) Néhány gépipari ágazat, illetve vállalat műszaki színvonala világviszonylatban is a legjobbak közé tartozott (például a vasúti járművek, elektromos készülékek, erőművi berendezések, mezőgazdasági gépek), s ezt a hírnevet még az 1950-es évek elején is megőrizte. A KGST és különösen a szovjet piacok felé fordulás azonban már ekkor a korábbi piaci kapcsolatok szétzilálásával járt, a Nyugatra irányuló magyar ipari export versenyképessége egyre gyorsuló ütemben csökkent.

Különösen katasztrofális következményeket figyelhetünk meg a gépiparban. A magyar gépipari vállalatok nyugati piaci kapcsolatai jelentős mértékben beszűkültek, a vállalatok önellátásra kényszerültek és arra, hogy „megőrizzék függetlenségüket” a fejlett országoktól mind a K+F, mind a nyersanyagok, a technológiai fejlesztés és a marketing területén.

Az 1980-as években a gépipar részesedése a teljes GDP-ből 8–9%, az ipari hozzáadott értékből 23–25% volt. 1989-ben a gépipar az ipari munkaerő 28,8%-át, az ország aktív dolgozóinak 8,7%-át foglalkoztatta. Az összes ipari beruházásokból 1989-ben 12%-kal részesedett, s bár ez az arány nem tekinthető túlzottan alacsonynak, az ágazat tőkeigényességét is figyelembe véve nem kielégítő, jól mutatja az iparpolitika prioritási rangsorában a gépipar helyezését. A beruházásokból való gépipari részesedés a kívánatostól már az 1950-es évektől kezdve igen messze volt. Mind az 1968 előtti, mind a reform utáni iparpolitika előnyben részesítette a bányászat, az energetikai ágazat és a vegyipar fejlesztését, s ennek megfelelően a fejlesztési forrásokat is ezekbe az ágazatokba allokalta.

Míndez nemcsak a voluntarista gazdaságpolitikából következett, hanem abból is, hogy a gépipar exportteljesítménye azt sugallta, az ágazat nemzetközi versenyképessége az országos átlag felett van. Ezt bizonyítani látszott, hogy 1989-ben (ez volt az utolsó olyan év, amikor a volt KGST-országokkal többé-kevésbé még zavartalanul folyt a kereskedelem) a nem konvertibilis valutáért értékesített teljes magyar exportból a gépipari termékek 46,3%-kal részesedtek (főként a KGST-országok közötti barter-megállapodások alapján). A konvertibilis elszámolású exportból a gépipar részesedése 10,4%-ot tett ki.

Ezek a látszólag meggyőzőnek tűnő adatok egy hosszabb időszakra visszatekintve azonban nem ilyen kedvezőek. Már az 1980-as évek közepétől megindult a magyar export lassú csökkenése a KGST-piacokon, az összes ipari export értéke 1989-ben 6,5%-kal, a gépipari termékeké 6,2%-kal volt alacsonyabb, mint 1985-ben. Ugyanezen időszakban az ipari termékek konvertibilis elszámolású exportja 15,7%-kal nőtt, míg a gépipari termékek exportja — ha csekély mértékben is, de — csökkent 1,6%-kal. A gépipar tehát egyre többször, és egyre gyakrabban kapott jelzéseket a külpiacokról értékesítési perspektíváinak gyorsuló romlásáról és arról, hogy a KGST-piac összeomlása végzetes lenne. Ezeket a félelmeket bizonyítja az értékesítési szerkezet, hiszen 1989-ben a gépipari termékek 43%-át vette fel a hazai piac, 28,4%-át exportálták a KGST-országokba és 28,6%-át értékesítették konvertibilis valutáért. A kétféle elszámolású export először 1989-ben ért el azonos arányt.

A statisztikai adatok szempontjából az 1990. év igen rosszul értékelhető. Egyrészt azért, mert bár a rubelelszámolású kereskedelem elnevezésében még létezett, de annak egyre nagyobb hányadát bonyolították a KGST-országok egymás között konvertibilis valutáért (különösen a „kemény cikkek”, például az energia esetében), másrészt azért, mert Magyarország második legnagyobb rubelelszámolású kereskedelmi partnere, a volt NDK, 1990 utolsó negyedévében megszűnt.

Viszonylag reális kép csak 1991 egészére vonatkozó kereskedelmi adatoktól várható. Az első negyedévi adatok azt mutatják, hogy a gépipar a magyar exportból csak 12,4%-kal részesedett és ennek értéke 2,1%-kal alacsonyabb az előző év hasonló időszakához viszonyítva. Ugyanakkor a teljes export 1990. és 1991. I. negyedéve között 34,3%-kal emelkedett.

A GÉPIPAR STRUKTÚRÁJA

A magyar gépipari vállalatok többségét, csakúgy mint a többi volt szocialista ország vállalatait, az jellemezte, hogy az összeszerelő profil ellenére a csavaroktól kezdve szinte mindent maguk gyártottak le. Ez egyenesen következett a hazai anyagbeszerzési források megbízhatatlanságából és az importkorlátozásokból. Néhány évvel ezelőtt (Illés, 1985, 94. old.) kimutatták, hogy például az ipari foglalkoztatottak 7%-a építőipari, 15%-a szállítási tevékenységet végez (holott a magyar statisztikai rendszer szerint egyik ágazat sem része az iparnak), mivel az iparvállalatok tartózkodnak az ilyen jellegű szolgáltatásokra specializálódott szervezetek igénybevételétől és — érdekeiknek megfelelően — inkább önellátásra rendezkedtek be. Például a híradástechnikai berendezéseket gyártó Videoton, a Remix vagy a Híradástechnika saját maga állított elő integrált áramköröket és/vagy elektromos alkatrészeket, a hűtőgépgyártó Lehel saját kompresszorgyárat üzemeltet, a Videoton és az Orion készülékeihez saját maga gyártja a fakávéját és/vagy dobozokat.

A magyar gépipar hat szakágazatra oszlik, ezek erősen különböznek egymástól a gépek és berendezések, valamint a technológiát jellemző mutatók, a foglalkoztatott létszám nagysága és az értékesítési szerkezet alapján.

A magyar gépipar ágazati szerkezete (százalékban)

Szakágazatok	Bruttó termelési érték szerint		Foglalkoztatottak szerint	
	1980	1989	1980	1989
Gépek és gépi berendezések	21,6	25,7	25,1	28,8
Közlekedési eszközök	28,6	22,8	20,4	17,4
Villamos gépek és eszközök	14,5	13,3	12,2	11,4
Híradás- és vákuumtechnika	15,0	18,7	19,4	19,9
Műszeripar	8,8	9,1	11,3	10,8
Fém-tömegcikkipar	11,5	10,4	11,6	11,7
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Ipari Zsebkönyv 1989, 1990. 15. ill. 23. old.

A táblázat a gépek és gépipari berendezések látványos, a híradás- és vákuumtechnikai alágazat mérsékelt arány-növekedését mutatja. A megfigyelt időszak legnagyobb vesztese a közlekedési eszközök alágazata két óriási vállalatának drámai összeomlása miatt. A fennmaradó három alágazatot változó teljesítmény jellemzi.

A fenti táblázatnak a legújabb trendekkel való kiegészítéséhez nagy körültekintés szükséges a magyar iparstatistika megfigyelési rendszerének megváltozása miatt. 1989-től kezdve ugyanis az iparstatistika csak az 50 főnél többet foglalkoztató vállalatokat veszi számba.

A gépipar termelési értéke 1988-ban és 1989-ben stagnált, 1990-ben viszont 13,7%-kal csökkent. (Az adatok forrása a következőkben: Statisztikai Hivatal Közleményei, 1991/5. 10—11. old.) A csökkenés 1991 első 4 hónapjában az előző év hasonló időszakához viszonyítva már elérte a 26,4%-ot.

A gépek és gépi berendezések alágazata ugyan 1988-ban és 89-ben az előző évekhez viszonyítva 3,2, illetve 5,1%-os növekedést mutatott, de 1990-ben már 13,9%-os csökkenést regisztráltak. A bruttó termelési érték 1991 január—április között az előző év hasonló időszakához képest 25,2%-kal csökkent. A közlekedési eszközök alágazatánál a csökkenés 1988-ban 9,1%-os, 1989-ben 4,3%-os, 1990-ben 30,2%-os volt, 1987—1990 között 39,7%. 1991 első 4 hónapjában ez a „negatív növekedés” elérte a —18,2%-ot.

A villamos gépek és eszközök alágazat jelenlegi helyzete szintén katasztrofálisnak mondható. A termelési érték 1988-ban 2,1%-kal, 1989-ben 5,4%-kal, 1990-ben 13,7%-kal esett vissza, a csökkenés mértéke 1991 január—április között —26,2% volt.

A híradás- és vákuumtechnikai ipar növekedési üteme 1991 előtt meglepően és félrevezetően jó teljesítményt mutatott (1988-ban 1,9%, 1989-ben 2,8%, 1990-ben 4,3%), de 1991. január és április között az alágazat már közel került az össze-

omláshoz, a növekedés üteme $-40,1\%$. Ez a gyors visszaesés arra utal, hogy szándékosan nem törekedtek az előre látható hanyatlás veszteségeinek csökkentésére és az utolsó pillanatig nem készültek fel a KGST-piacok elvesztésére.

A műszeriparban 1988-ban 9% , 1989-ben $9,8\%$ -kal növekedett, 1990-ben $10,2\%$ -kal csökkent a termelési érték. 1991 január—április között ennek az ágazatnak a visszaesése ($-35,1\%$) is csalódást okozott.

NÉHÁNY PÉLDA AZ EXPORTNÖVELÉS HIBÁS MÓDSZEREIRE (ALÁGAZATI NÉZŐPONTBÓL)

A magyar gépiparon belüli strukturális átalakulás a gépek és gépi berendezések ágazat számára volt igazán hasznos. Ez talán a legheterogénebb a hat ágazat közül, magában foglalja a vegyipari, építőipari, bányászati, könnyűipari gépgyártást, a szerszámgyártást, a mezőgazdasági és élelmiszer-ipari gépgyártást. Viszonylag alacsony a nagy állami vállalatok száma. (A Figyelőben közzétett 200 legnagyobb magyar vállalat listájában összesen 7 gépipari cég, de csak 1 gépgyártó található a nettó árbevétel mutatója alapján az első 100 vállalat között).

Az értékesítési krízissel elsősorban a közlekedési eszközöket előállító vállalatoknak kellett szembenézniük. A válság a korábban tradicionálisan erős két szakágazatból indult ki. A vasúti jármű-gyártás azokban az országokban sehol sem volt versenyképes, ahol azok előállítását — mint Magyarországon is — a gazdaságpolitika támogatta. Ezért a piaci reorientáció vagy a közös piaci vállalati szintű integráció ebben a szakágazatban majdnem teljesen kizárt.

A kapacitások hasznosítására több példát is említhetünk. Míg a vasúti járműgyártási berendezések egy részét a magyar—angol—osztrák vegyes vállalat, a Ganz Hanslet Ltd átvette, az egyetlen magyar hajóépítő vállalat ellen — Ganz Danubius holding — csődeljárás folyt, majd 1991 elején újra indult. A Ganz Danubius nagyon erősen kötődött a KGST-piachoz, problémái már az 1980-as évek elején kezdődtek, amikor a világpiacon a hajók és daruk iránti lanyhuló kereslet a szovjet vevők által kínált állandóan csökkenő árakkal párosult. A francia hajóépítő ipart — a magyarral ellentétben — 1968-ban, legalábbis átmenetileg, az állam megmentette (lásd Larue de Tournemine tanulmányát).

A magyar hajógyártó cég problémáit súlyosbította, hogy a KGST-országokból származó alkatrészek (főként elektromos és motoralkatrészek) importjának megbízhatósága gyorsan és jelentősen csökkent. A Ganz Danubius nem kapta meg időben a Szovjetunióból a szovjet piacra készülő hajóhoz szükséges alkatrészeket, anyagokat, mégis képtelen volt a hajó szállítási határidejét emiatt módosítani. Bár beperelhetette késlekedő szállítóit (a teljes hajó értékének töredékét kitevő alkatrészek értéke alapján), elvárták, hogy az egész hajó ára után fizessen kötbért. Ezért rendszeresen kénytelenek voltak a jóval drágább nyugati importból beszerezni a szükséges alkatrészeket, majd a későn megérkező szovjet termékekért a KGST fizetési rendszere szerint — azonnal — fizetni.

Az autógyártás három különálló vállalatnál folyik igen szoros technológiai egymásrautaltság mellett. Az 1970-es évek elején meghirdetett „Közúti Járműfejlesztési Program” a félig irányított, a hagyományos tervezési kereteken kívül eső iparpolitika nagyon érdekes példája volt, amely sok hasonlóságot mutat az 1950-es évek első két franciaországi makrogazdasági tervének szektorális programjaival. A „Közúti Járműfejlesztési Program” a termékek sorát hozta létre a vállalatok kölcsönös függősége mellett. A termelési láncot a következő cégek alkották.

1. Rába — ez a vállalat teherautókat, mezőgazdasági gépeket, dízelmotorokat és hátsó járműtengelyeket gyárt (ez utóbbit pl. az USA-ba is exportálja). A motor- és a hátsótengelygyártás gépeinek magas kapacitáskihasználását az autóbusz-előállítók láncba kapcsolása biztosította.

2. Csepel Autógyár — ez a cég katonai hadi megrendelésre állít elő járműveket, polgári célokra kis szériában speciális nagy teherautókat. Ezen kívül a Rábától kapott motorok és hátsó tengelyek, szovjet első tengelyek és magyar sebességváltómű felhasználásával buszokat szerelnek alvázra. Ennek a vállalatnak volt a legkisebb szabadságfoka a három gyár közül, mivel nélkülük gyakorlatilag nem tudott a piacon megjelenni. Időről időre jelentékeny erőfeszítéseket tettek a függőség lazítására, s ennek volt köszönhető, hogy az 1980-as évek elején barter-megállapodás alapján néhány száz speciális teherautót el tudtak adni Kínában. A Csepel Autógyár pénzügyileg rendkívül erősen kapcsolódik az Ikarushoz (a termelési lánc utolsó tagjához), s azonnal komoly likviditási gondokkal kell szembenéznie, ha az Ikarus nem tud vagy nem akar fizetni. Az Ikarus monopolhelyzetben van a Csepellel szemben és nem sokat tétozázik, hogy szükség esetén ezt a helyzetet kihasználja.

3. Ikarus — ez a vállalat a legnyilvánvalóbb példája annak a magyar iparpolitikának, amely a KGST-piacokon elérhető nagyságrendi megtakarításokon alapuló komparatív előnyökre épített. Miközben a világ összes nagy autóbusz-előállítói, mint a General Motors, Toyota, Daimler—Benz, Fiat vagy Renault—Saviem ilyen jellegű tevékenységüket alárendelik a tehergépkocsi-gyártásnak és mindegyikük a személyautók nemzetközi piacának is kulcsszereplője, az Ikarus csak buszokat gyárt, a világon a hatodik legnagyobb kapacitással (13 000 db/év).

Az Ikarus igen sikeresen nyert nyugati nagyvárosok (Athén, Koppenhága, Hamburg, Portland) buszszállításra kiírt tendereit. Meg kell azonban jegyezni, hogy ezek a buszok nem a „normális” termelési lánc termékei, mert a motort és az alvázat a vásárlók kívánságának megfelelően nyugati cégektől szereztek be.

A Szovjetunió likviditási problémái az Ikarust és a Csepelt igen nehéz helyzetbe hozták; már közel 200 millió dollár a kifizetetlen szállítások értéke. A két magyar vállalat 1990 áprilisára képtelen volt finanszírozni a folyó termelést és hiába fordultak a kormányhoz segítségért. A piaci reorientáció, a nyugati piacok meghódítása esetükben teljesen kizárt, túlméretezett és nem konvertálható kapacitásaik miatt. Az egyetlen megoldás a szovjet piacok megszerzése lehet, de garantált fizetéssel, esetleg barteralapon.

A közúti jármű-gyártás nagymértékben nyitott a további diverzifikálásra. A General Motors és a Suzuki most épít gyárakat az országban, közép- és kis méretű személyautók (az Astra- és Swift-modell) előállítására. Az autókat részben Magyarországon kívánják értékesíteni (a vám és az egyéb kezelési költségek, illetve ezeknél az autóknál 34%-ot tesznek ki), részben nyugat-európai marketinghálózatokon keresztül.

A magyar Opel gyár Szentgotthárdon épül. A GM Hungary cégben a GM Austria 66%-kal, a Rába 33%-kal részesedik. Évente 15 000 Opel Astra kocsi összeszerelését tervezik és 200 000 Opel-motort kívánnak előállítani. Legkésőbb 1993 végén már teljes kapacitással fognak működni 700 foglalkoztatottal.

A Magyar Suzuki 1500 alkalmazottal tervezi működését Esztergomban. Ebben a vegyes vállalatban a Suzuki, az Itoh és az IFC évente 50–70 ezer Suzuki Swift gyártására készül fel. A Magyar Suzukit alkotó vállalatcsoport sokkal készségesebb a magyar beszállítópартnerekkel való kooperációra (ezek száma 1991 júliusában már elérte a 30-at), mint a GM Hungary.

A magyar közúti jármű-gyártás „rég” és „új” szereplői közötti hatékonyságbeli különbséget beszédesen tükrözik a következő számok: a Csepel autógyár 1990-ben létszámát közel felére csökkentette, az év végére 5100 dolgozóval 15 millió dollár nettó árbevételt ért el, konvertibilis exportja 3,5 millió dollárt tett ki. Ha a GM Hungaryt és a Magyar Suzukit együtt vesszük figyelembe, csupán évente 60 000 autó előállítása esetén a nettó árbevétel elérheti a 300 millió dollárt, s ennek legalább a felét exportálni fogják. A két cég együttesen néhány száz emberrel kevesebbet alkalmaz majd, mint a Csepel fele létszáma 1990 végén.

A gépipari strukturális átalakulás másik neuralgikus területe a híradástechnikai és világítástechnikai alágazat, elsősorban a termelési értéket tekintve. Az alágazat két teljesen eltérő része közül az utóbbi jelenlegi helyzete és a perpektívái is sokkal biztatóbbak.

Ennek termékeit elsősorban a magyar gépipar legnagyobb exportőre, a Tungstam állítja elő, amely 1989 óta a General Electric csoport tagja. A bruttó termelési érték hozzávetőleg 200 millió dollár, az 1980-as évek második felétől kezdve az éves nyugati export elérte a 120–140 millió dollárt. A Tungstam volt talán az egyetlen olyan nagy magyar gépipari vállalat, amely a világpiacon megőrizte a második világháború után is erős vezető szerepét és vállalati imázsát az 1940-es évek végén végrehajtott államosítás ellenére. Ezért nem volt nehéz 150 millió dolláros beruházásra bírni a külföldi befektetőket 1989-ben, mivel elsődleges céljuk az volt, hogy a valóban értékes gépipari vállalatokban érdekeltséget szerezzenek.

A híradástechnikai berendezéseket gyártó szakágazat válságának egyik nyilvánvaló jele a külföldi tőke érdektelensége szinte valamennyi fontos állami vállalatnál. Míg a Tungstam piaci stratégiája a nyugati exporton alapszik, ezeknek a vállalatoknak az exportja 1990 végéig a szovjet piactól függött. Legtöbbjük — mint például a Videoton, az Orion, a Telefongyár, a Finommechanikai Művek, a Mechanikai Laboratórium és mások — termékösszetételét háromféle termelési típus jellemez-

te: 1. beruházási (professzionális) híradástechnikai berendezések; 2. hadiipari célokot szolgáló berendezések; 3. szórakoztatóelektronika. Az értékesítés szerkezetében szintén megfigyelhettünk bizonyos megosztottságot: 1. a beruházási javakat a hazai piacon és kismértékben a kelet-európai piacon értékesítették; 2. az export főként a Szovjetunióba irányult; 3. a szórakoztatóelektronikai termékek eladása egy protekcionista belföldi piacon történt. Az az időzített bomba, amelyet a vázolt értékesítési struktúra magában rejt, abban a pillanatban elkezdett működni, amikor elkerülhetlenné vált a magyar gazdaság piaci reorientációja és nyilvánvaló volt a Keletről való leszakadás.

A professzionális híradástechnika hazai piacának beszűkülése több tényezőre vezethető vissza: a lanyha beruházási kedvre, a potenciális beruházók növekvő likviditási gondjaira és a szigorú hitelfeltételekre, amelyek 1988 óta vannak érvényben. Ugyanakkor e termékek KGST-országok felé irányuló exportja is nagymértékben csökkent a partnerek fizetési nehézségei miatt. Ez utóbbi probléma főként a számítógép-exportörököt érintette, akik termelési kapacitásaikat a szovjet szükségletekhez illesztve hozták létre még az 1970-es évek elején „A számítógép-gyártás hazai fejlesztési programja”-nak megfelelően a KGST-piacra építve. Érdemes megjegyezni, hogy az 1960-as évek elején a francia kormány „Plan Calcul” (Számítástechnikai fejlesztési terv) elnevezéssel hasonló programot indított el, bár ennek értékesítési céljai természetesen teljesen eltérőek voltak, mert azokat az akkori francia integrációs stratégiának rendelték alá. A francia és a magyar helyzet különbözött abban is, hogy ott az Ipari és a Pénzügyminisztérium közötti konfliktus végül is a pénzügyi lobby javára dőlt el, a költségvetési szempontok legyőzték az iparpolitikai megfontolásokat, amikor a Bull cégnek egy amerikai vállalat által történő megvételét az állami szubvenciók politika nem tudta megelőzni.

A beruházási jellegű híradásipari termékek mellett Magyarországon szűkültek a lehetőségek a hazai gyártmányú szórakoztatóelektronikai cikkek belföldi értékesítésénél is, az 1989 elején bevezetett importliberalizáció következtében (például a Videoton audiovizuális termékeinek eladásai 1989 I. félévében 20%-kal csökkentek).

Az értékesítési szerkezetben az előzőekben említett, egyidejűleg bekövetkező három sokk a legtöbb híradástechnikai vállalat számára végzetes következményekkel járt. Valószínű, hogy néhányukat nem is lehet privatizálni és 1991 végére meg fognak szűnni. A Videoton 20 000 fős létszámát 1989–1991 között felére csökkentette és csődöt jelentett, miután adósságállománya meghaladta teljes vagyonának könyv szerinti értékét. Az Orient egy igen sikeres magáncég (Műszertechnika) szerette volna megvásárolni, de az Állami Vagyonügynökséggel nem tudott megállapodni, mivel csak az adósságokat akarta átvállalni, de ezen felül nem akart fizetni. Ezt az ajánlatot az ÁVÜ nem fogadta el, így az Orion is csőddel néz szembe.

Speciális helyzetben van a Telefongyár, amelynek sikerült megmentenie szovjet piacát. Kevesebb mint 3000 foglalkoztatottjával 140. helyen található a Figyelő 200-as toplistáján, ami azt jelenti, hogy éves termelési értéke elérhette a kb.

35 millió dollárt 1990-ben (a pontos adatokat ez a gyár sem tette közzé). Sem a termékstruktúra, sem az állóeszköz-állomány nem volt vonzó a külföldi befektetők számára, mégis a Siemens ezt a céget választotta a magyar távközlésfejlesztési tenderen való induláshoz 1990-ben. A tender másik győztese a Műszertechnika és a svéd Ericson párosa volt, míg a Videoton—SEL, a BHG—Austria Telecom és az FMV—Italtel társulások nem jártak sikerrel. A tender eredményhirdetése után a Telefongyár—Siemens vegyes vállalat növekedni kezdett és 1991 őszére gyakorlatilag magába olvasztotta az egész magyar céget.

Sokan állítják, hogy a magyar híradástechnika privatizálásának lassú előrehaladása a kormánynak az ágazat privatizálásával kapcsolatos nem eléggé aktív szerepének tulajdonítható. Egy ilyen érv szükségszerűen azon az általánosan elfogadott feltételezésen alapszik, hogy a krízis megoldásának gyakorlatilag egyetlen eszköze az állami vállalatok privatizációja, akár gyorsabb, akár lassúbb ütemben. A két végtet szerint ez vagy az „elköttyevetelés” vagy a „helyzetbe hozás” (kedvezőbb feltételek megteremtése) forgatókönyve alapján történhet. Spanyolországban az 1980-as évek elején jóval átfogóbb intézkedéseket vezettek be az állami vállalatok racionalizálása érdekében, mint nálunk (lásd Cabre—Valls tanulmányát). A szocialista kormány racionalizálási intézkedéseiből, amelyeket a tanulmány felsorol, csak kettő volt összefüggésben a privatizációval: *a)* új állami vállalatok alapításának kizárása (ezzel formálisan is véget ért a korábbi államosítási stratégia), *b)* veszteséges állami vállalatok (Seat, SKF, ENASA) vagy olyan vállalatok privatizációja, amelyek tevékenysége, profilja indokolatlanul széles, s ez magasabb költségeket okozva hátráltatja az állami szektor racionalizálását, a menedzsmentpolitika ésszerűsítését. Ez a diverzifikáció olyan túlzottan magas fokára utal, mely a Videoton esetében is probléma, s amely — mint látjuk — Spanyolországban is jó ok volt a privatizálásra.

A híradástechnikai szakágazatnak nincs sok esélye a túlélésre, legtöbb vállalata nem is foglalkozott a közös piaci csatlakozás követelményeivel. Kivételnek számítanak olyan jól vezetett privátcégek, mint pl. a Controll, a Mycosystem, a Rolitron és a Műszertechnika (ez utóbbi mintánkban is szerepel). Ezeknek közös jellemzője, hogy sohasem függtek túlzottan a szovjet piactól, és nem voltak hadiipari megrendelések sem. Ezért helyzetük nagyon különbözik a most összeomló, eltűnő állami vállalatokétól.

Kevésbé kilátástalan a háztartási elektromos készülékeket gyártó szakágazat perspektívája. Sok céget — különösen azokat, amelyek az úgynevezett fehér árukat (hűtőgép, mosógép, bojler stb.) állítják elő — a kormány már az 1970-es évek elején bátorított nyugati cégekkel való kooperációra. Ebben nem annyira az exportkapacitások, mint egy megbízható belső kínálat kiépítése vezérelte. A helyzet iróniája, hogy ez az importhelyettesítő stratégia most a cégek „vagyonának” része, hiszen ennek köszönhető a kelet-európai piactól való függetlenségük. Példájuk jól mutatja, mennyivel könnyebb feladat a Nyugat-Európa-hoz való csatlakozás mikroszinten, míg a kelet-európai piacra termelő cégek vállalatközi kapcsolatai szegényesek maradtak.

A háztartási készülékek hazai piaca tipikus példája a „szabályozott” piaci versenynek. Versenyt támasztottak a többi KGST-országok (készülékeik minősége, energiafelhasználása ugyan sok kívánnivalót hagyott maga után, formájuk sem volt túl modern, de olcsók voltak) és a nyugati import is. Veszélyt nem csak a közvetlen import jelentett, hanem ennek álcázása licencegyezmények, potenciális vegyes vállalati kapcsolatok vagy turistabehozatal formájában. (Ez utóbbira jó példa az 1988–89-es úgynevezett csomagtartós import.)

A háztartási készülékeket gyártó cégek többsége 1975 körül nyugati technológiát vásárolt. Relatív hatékony marketingtevékenységüknek és a nemzetközi trendeknek megfelelően — bár nem túl gyorsan — fejlesztett termékeiknek köszönhetően szilárdan megvethették lábukat a hazai piacon. Néhány közülük, mint például a Lelhel vagy a Hajdú cég évente 3–10 millió dolláros nyugati exportot is bonyolított. Igaz, hogy termékeiket eléggé nyomott áron voltak kénytelenek exportálni, mivel az átlagos nyugat-európai fogyasztó számára ismeretlen márkanév miatt tömeges exportra csak az olcsóbb áruházláncok nyújtottak lehetőséget (például Németországban a Kaufhalle, Franciaországban az Euromarché — ez utóbbi a magyar hűtőszekrényeket 1980 óta a „Produit Orange” címkével látja el. *) Még ezek az elkedvetlenítő tények is azt mutatják, hogy a gépipar ezen ágazatának termékei már hosszú múlttal rendelkeznek a nyugat-európai piacon, ez viszonylag megkönnyíti számukra a „mikrointegrációt”.

VÁLLALATI TAPASZTALATOK A MINTA ALAPJÁN

Az eredetileg tervezett 15 gépipari vállalat közül 12 válaszolta meg kérdőívünket: habár 3 a gépek és a gépi berendezések, 4 a közlekedési eszköz, 1 a villamos gépek és eszközök, 2 a műszeripar, 2 a fémtömegcikkiparba tartozott — a kiválasztást nem vezérelte az egyes szakágazatok megfigyelése. Ez talán hiba, bár a magyar gépipar vállalatai nagyon diverzifikáltak, az erős specializáció ritka. Például az egyik megfigyelt műszeripari cég a híradástechnikai szakágazathoz sorolható termékeket is gyárt, a másik autóalkatrészeket exportál, a mintánkban szereplő járműgyártó vállalat jelentős mezőgazdasáigép-gyártó tevékenységet is folytat. A gépipar szakágazatok szerinti bontása még a tervgazdálkodás öröksége, amikor egy cég egy adott szakágazathoz tartozott korábbi profilja és/vagy az Ipari Minisztérium vagy Tervhivatal adott szakágazati részlegéhez fűződő kapcsolatai miatt.

Nagyon tanulságos a vállalati minta a tulajdonosok összetétele szempontjából: 2 cég volt magánkézben, 4 másíknál a privatizáció akkor folyt. Néhányuknál az jelentett problémát, hogyan tudnak új technológiát, termékeket és piacot szerezni a privatizáció befejeződése után. Legtöbbjük csak reménykedhet lényegesebb tőkebevonásban, amely kisegítené a jelenlegi pénzügyi nehézségeiből, de nem kreálna

* Ez a címke az olcsó, márkanév nélküli termékek megjelölésére szolgál.

belőlük teljesen új céget. A mintában szereplő két magántulajdonú vállalat esete nagyon világos ebből a szempontból. Az egyiket, amely számítógépeket és híradástechnikai berendezéseket állít elő, 10 évvel ezelőtt alapították gyakorlatilag egy garázsban. Kifejlesztette saját piacát és hardware-t csak azután kezdett el gyártani, miután biztosította a hazai és a külföldi (nyugati) piacra való belépést. Saját software-jét a Távol-Keletről importált hardware-rel összekapcsolva adta el (kezdetben ez utóbbiaknak csak disztribútora volt). A cég egyébként nagyon sikeres, közép nagyságú kategóriába tartozik (360 alkalmazottat foglalkoztatott 1990-ben) és a nyereséges területeken terjeszkedni szeretne.

A második magánvállalkozást egy autóalkatrészeket gyártó, csődbe ment állami vállalat megvásárlásával szerezte igen kedvező áron egy magyar befektető. A technológia, a termelési rendszer és az értékesítési szerkezet alapvetően azonos maradt, noha lényeges korszerűsítést és racionalizálást is végrehajtott az új tulajdonos. Ennek ellenére a gyár még mindig nincs kihasználva és erősen függ a hagyományos (volt KGST-) piacoktól. Az üzleti stratégia azonban az értékesítési szerkezet megszemérendő megváltoztatását tervezi, amelynek eredményeképp 1991-ben a nyugati export 4%-os részesedését 100%-ra növelnék. Ilyen ambiciózus értékesítési stratégiát egyetlen állami vállalatnál sem tapasztaltunk. A legfőbb gondot az adósság/saját vagyon magas aránya okozza (87,5%), s a gépek, berendezések átlagos életkora is 15 év. Ez kétségtelenül jelzi, hogy az eladósodás nem egy offenzív beruházási stratégia következménye.

A tőkehiány és a tőkeszerzés kényszere szinte minden megfigyelt vállalatra jellemző (az egyetlen kivétel az „újonnan” alapított számítógépcég). A problémák két, egy technológiai és egy pénzügyi vonatkozását kell kiemelni. 8 vállalatnál a 11 közül (1 ugyanis nem adott ilyen jellegű információt) a technológiák átlagos életkora meghaladta a 8 évet, extrém esetben 28 éves volt (!) Tovább rontják a helyzetet a „technológiai” és „minőségi” szűk keresztmetszetek, amelyek következtében a termelési folyamat egyes pontjain a termelés elakad, késedelmet szenved. Ha azonban a vezetés megkísérli a szűk keresztmetszetek feloldását, az elavult gépeket ezeken a pontokon újjakkal helyettesíti, újabb problémák jelentkeznek, mert az új és a régi berendezések között nehéz összhangot teremteni. A konzisztencia hiánya sok esetben a gépek és berendezések kiselejtezéséhez vezetett, akkor amikor még nem amortizálódtak teljesen, s elviselhetetlen anyagi terhet jelentettek a tőkeszegény állami vállalatoknak.

A tőkehiány talán a legfontosabb oka a gépiparban a magyar (vagy általában kelet-európai) szinte sokkolóan alacsony termelékenységű színvonalnak. A nyugat-európai vállalatokhoz viszonyított lemaradás általában 30–50%-ra tehető, az ár/vállalati költség alapján számolva. A nehezen beszerezhető termékszintű információk rosszabb helyzetre utalnak. Az első nem Magyarországról származó bizonyítékot erre a szerző Lengyelországban szerezte 1986-ban, ahol az ottani Fiat autógyár nyugati berendezésekkel ugyanazokat az igen egyszerű autókat egységként 50%-kal több idő alatt állította elő, mint Palermóban az olasz partner cég. A

tőkehiány ebben az esetben főleg az anyagbeszerzés és a termelési infrastruktúra hiányosságaiban nyilvánult meg. A másik példát egy autóalkatrészeket előállító, most megvizsgált magyar vállalat szolgáltatta, amely ugyanolyan berendezéssel, ugyanannyi idő alatt csupán 50 ablaktörő lapátot gyárt, míg nyugat-európai konkurense 280-at.

A tőkeszegénység és a technológiai elmaradottság nagyon alacsony eladási árral jár. Erre sok példát említhetünk a szerszámgépiparból a CNC-gépekkel kapcsolatban, amelyek különböző műszaki színvonalú mechanikai, illetve elektronikai részegységekből épülnek fel. Köztudott volt az 1980-as évek elején, hogy a korábbi NDK komplett CNC-gépeket adott el Japánnak, akik abból csak a mechanikai részt használták és a gépet saját elektronikával egészítették ki. Hasonló eset a magyar szerszámgépiparban is előfordult (Eller, 1990). Bár a nyugati kereskedelmi partnerek bizalmatlansága, óvatossága a kelet-európai szerszámgépgyártó cégekkel szemben nem teljesen bizonyítható, beszédes tény, hogy a kelet-európai szerszámgépek nyomott ára még akkor is versenyképes, ha egy-egy fontos elemet nem használnak, holott az egész gépet kifizették.

A tőkeszegénységnek az eddig tárgyalt technológiai vonatkozásokon kívül van egy pénzügyi megközelítése is. A vállalati vezetés szakirodalma a teljes adósságállomány — teljes vagyron arányát 33% alatt még elfogadhatónak tekinti és rossznak, ha ez meghaladja az 50%-ot (Kreitner, 1983. 466—467. old.). Még akkor is, ha figyelembe vesszük, hogy ezek az arányok az USA 1980-as években uralkodó tradicionális felfogását tükrözik, a mintánkból származó megfelelő magyar adatokat kétségtelenül drámainak kell értékelnünk. Egy éppen csőd előtt álló cégnél ennek a mutatónak az értéke 414% volt. A többiekénél a mutató 50 és 87,5% között ingadozott (két kivétellel, ahol 38%-os, illetve 47%-os értéket találtunk. Az utóbbi a magán számítástechnikai vállalat mutatója). Figyelembe kell venni, hogy e cégek többsége modernizáció előtt áll, illetve magas adósságállomány terhe nyomja és ugyanakkor elavult állóeszközökkel rendelkezik.

A mintából az átlagosnál magasabb színvonalú gépipari marketingtevékenységre következtethetnénk. Ez a benyomás eléggé nyilvánvaló pszichológiai tényezőkkel magyarázható. Más vállalatoknál ugyanis (főleg a járműiparban és a híradástechnikában), amelyek a KGST-piac elvesztése miatt a csőd szélén állnak és nincs reális esélyük a piaci reorientációra, kérdőíveinket nem tudtuk kitöltetni. A vezetők nem voltak túlzottan közlékenyek, néhányuk arra hivatkozott, hogy nem akarnak olyan információt „kiadni”, amelyet a bankok vagy a kormányzat felhasználhat ellenük, mivel azok be akarják bizonyítani e vállalatok életképtelenségét.

Tény, hogy jelenleg eléggé általános a félelem Magyarországon attól, hogy a főbb kereskedelmi bankok konvertálni akarják „rossz” vállalati befektetéseiket (a hiteleket ugyanis valószínűleg rövid időn belül leírják) jobbakra. Ez egy német típusú, a nagy vállalatok felett erős banki ellenőrzést gyakorló bankstruktúra létrehozását jelentené. A privatizációnak ezt a *financiális* alternatíváját a legtöbb szakértő elveti ott, ahol az iparban nincs jelentős külföldi tőke és technológiai korszerűsítés az ún.

ipari alternatívával szemben, amelynél külföldi tőkés csoportok beruháznának a gyengélkedő magyar állami iparvállalatokba.

A financiális megoldást legalább két okból bírálhatjuk. Az egyik, hogy az igazán erős banki kontroll valószínűleg *igyekezne elkerülni egy komoly vállalati korszerűsítést*. Néhány angol példa bizonyítja, hogy a bankok előnyben részesítik a jó pénzügyi mutatókkal (de rossz technológiai bázissal) rendelkező cégeket azokkal szemben, amelyeknek ugyan viszonylag nagy az adósságuk, de életképes az állóeszköz-struktúrájuk. Ez a rövid távú szemlélet szerepet játszott néhány vállalat válságának kialakulásában, amelynek következményei messzire hatottak például az autóiparban az 1980-as évek elején, vagy a számítógépiparban (Sinclair) az 1980-as évek közepén. A pénzügyi megoldás másik hátránya, hogy nem garantálja, hogy a vállalatokba tőke kerül. A bankok számára ez a megoldás egyszerűen az adósságcsere igen kedvező, speciális módját jelenti, hiszen így névértéken (vagy könyv szerinti értéken) juthatnak adósaik vagyonához. A bankok nyernének, az iparvállalatok valószínűleg vesztenének (legalábbis állóeszköz-állományuk értékében kifejezve) és a külföldi befektetők többsége egy ideig kimaradna ebből a játszából.

Meglepő volt, hogy a vizsgált gépipari vállalatok mindegyike rendelkezett nyugati (közös piaci) kapcsolatokkal, és majdnem mindegyik növelte nyugati exportját 1986 és 1990 között. 3 cég nyugati exportja 1986-ban 10% alatt maradt, 1990-ben a nyugati kivitel minimális értéke már elérte a 17%-ot, a konvertibilis exporton belül a közös piaci országokba irányuló kivitel aránya — nem súlyozott átlaggal számolva — az 1986. évi 36,9%-ról 1990-re 48,3%-ra emelkedett. A súlyozott átlag figyelembevétele félrevezető lehet a nagy állami vállalatok viszonylag alacsony nyugati exportja miatt, hiszen ezek még 1990-ben is főként a volt KGST-piacra szállítottak, míg a kisebb cégek sokkal sikeresebben hajtották végre a piacváltást. Meg kell azonban jegyezni, hogy még a nagyvállalatok is növelték valamelyest nyugati exportjukat 1986 és 1990 között.

*

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a struktúraváltás a vártnál gyorsabban zajlik — legalábbis a felmérésbe vont vállalatoknál —, a folyamat hatékonyságát elsősorban a pénzügyi és technológiai feltételek befolyásolják. Eddig a vállalatok főként saját, eléggé szűkös forrásaikra támaszkodtak, a kérdés most az, rendelkeznek-e megfelelő stratégiával saját, illetve külső (technikai, pénzügyi vagy egyéb) források hatékonyabb alkalmazása érdekében? Mivel igazi segítség csak külföldi tőkebevonásból remélhető, a vállalatokat megkérdeztük, ismerik-e a nyugati országokban vagy a nemzetközi szervezetekben, különösen a Közös Piacban elérhető támogatási lehetőségeket? A válasz általában nemleges volt, többen még csak nem is hallottak ilyen támogatási formákról. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az iparirányítás a vállalatokat magára hagyta (hagyja) a nemzetközi kapcsolatok ki-

építésében, kénytelenek az új piacokat vagy/és új befektetőket teljesen magukra utalva felkutatni. Ezért megoldásra vár a külföldi (főleg közös piaci) vállalati szintű támogatási programok információs hálózatának kiépítése.

Kutatásunk az első fontos lépéseket tette meg ebben az irányban — legalábbis ami a gépipart illeti.

IRODALOM

Eller E.: A suszter és a cipője. *Figyelő*, 1990. szeptember 13.

Illés I.: Gazdaságunk helye és rangja a világban. KJK, Budapest, 1985.

Komlós J.: Az Osztrák—Magyar Monarchia mint közös piac: Ausztria—Magyarország gazdasági fejlődése a 19. században. Maecenas, Budapest, 1990.

Kreitner, J.: Management. Houghton Mifflin, Boston, 1983.

Figyelő: 1991. július 4. száma.

Statisztikai Havi Közlemények. 1991. évi kiadványok.

Frigyesi Veronika

Tőkeellátottság és finanszírozás

Az Európai Közösség finanszírozási feltételeihez történő alkalmazkodásban a magyar vállalatok még csak a kezdeti lépéseket tették meg. A vállalatok alkalmazkodásának lehetőségét a hazai finanszírozási feltételek igen erőteljesen behatárolják. Ezért nagy hangsúlyt helyezünk a vállalati alkalmazkodás kiindulási helyzetének bemutatására. Képet kívánunk nyújtani arról, milyenek azok az alapok, melyekről a vállalatok pénzügyi finanszírozási szempontból elmozdulhatnak, illetve az elmozdulás milyen pénzügyi feltételek közepette valósulhat meg.

Vállalati interjúink során arra kerestük a választ, hogy a vállalatok eszköz- és forrásszerkezete milyen feltételeket biztosít a vállalati tevékenységek finanszírozásához, a vállalatok versenyképességének javítását milyen eszköz- és forrásszerkezet, milyen finanszírozási megoldások szolgálnák a jelenleginél hatékonyabban. Áttekintettük a pénzügyi intézményrendszer és a gazdasági szabályozás azon területeit, melyek jelenleg a legerőteljesebben befolyásolják a vállalatok pénzügyi helyzetét és finanszírozási döntéseit.

Kutatásunk során egyrészt csak a közelmúlt (1–2 év) folyamataira koncentráltunk, mivel a vállalatok finanszírozásában — hosszú évtizedek után — éppen ezen időszakban következtek be minőségi változások, másrészt az előzetekintés igényével a vállalatok alkalmazkodásának vizsgálatára, a közeljövőbeni várható magatartásukra összpontosítottuk figyelmünket.

1. A VÁLLALATOK ESZKÖZ- ÉS FORRÁSSZERKEZETÉNEK ALAKULÁSA

1.1. A vállalati eszköz- és forrásszerkezet változásának tendenciái

A készletállomány súlya az elmúlt két év során a vizsgált 36 vállalat több mint felénél nőtt, de többségük tervezi a készletállomány csökkentését. A készletek részese-dése a vállalatok egynegyedénél visszaesett. A követelések arányának növekedését a gazdálkodószervezetek jelentős részét érintő „sorban állás” ellenére mindössze négy vállalat jelezte. Az állóeszköz-állomány súlya 4 vállalatnál nőtt. Egy vállalat-

nál várható a közeljövőben az állóeszköz-állomány részesedésének bővülése (beruházásokat helyeznek üzembe). A befektetések a vizsgált vállalatok körében még nem játszanak számottevő szerepet. Szellemi tőke (know-how) bevonása egy vállalatnál okozott érzékelhető elmozdulást az eszközstruktúrában. Hét vállalat nyilatkozott úgy, hogy eszközstruktúrája nem változott lényegesen az elmúlt két évben.

A vállalatok többségének forrásszerkezete napjainkban kedvezőtlen a gazdálkodás szempontjából. Az immár évtizede érvényben levő állami előírások következtében saját forgóeszközalapjuk fokozatosan csökkent. A korábbi években a vállalatok saját forrásból forgóeszközalapot képeztek, ha ez nem volt elegendő, a bankoktól kaphattak hitelt. Napjainkban azonban jelentősen megnehezültek a forgóeszköz-hitelhez jutás feltételei, mivel a kereskedelmi bankok hitelkeretei szűkösek és a kamatok is magasra szöktek. A vállalatok többségének forrásszerkezetében a közelmúltban a meghatározó tendenciát a hitelek, ezen belül a rövid lejáratú hitelállomány (forgóeszközhitelkülönböző formái) részesedésének növekedése jelentette. A vállalatok jelentős része kénytelen hitelt felvenni (többségük rülfrozó jelleggel veszi igénybe a forgóeszközhitelket). A magas hitelkamatok felemésztik a nyereség jelentős részét. A közeljövőben a finanszírozási források között várhatóan csökken a hitelek aránya, ugyanis sok vállalat törekszik a saját források részesedésének bővítésére.

1.2. A vállalatok likviditása és eladósodottsága

1.2.1. A likviditás

A vállalati likviditást az általános likviditási mutató és a pillanatnyi likviditási mutató alapján vizsgáltuk (lásd az 1. táblázatot). E mutatók ugyanis jelzik, a vállalat rendelkezik-e annyi likvid eszközzel, hogy az esedékessé váló fizetési kötelezettségeinek eleget tudjon tenni. Az egynél kisebb általános likviditási mutató a vállalat labilis pénzügyi helyzetéről tanúskodik, mivel folyó kötelezettségei meghaladják folyó forrásait. A pillanatnyi likviditási mutató az adott fizetési helyzetet méri, de kicsi a valószínűsége annak, hogy a vállalatnak minden kötelezettségét azonnal teljesítenie kell, ezért a vállalati likviditás megítélését óvatosabban kell kezelni, mint az általános likviditási mutatót. A pillanatnyi likviditási mutató színvonalát erőteljesen befolyásolja a termelési ciklus hossza. A két mutató alakulásában ugyanakkor megfigyelhető bizonyos együttes mozgás.* (*Altman*, 1968: A magyar vállalatok..., 1990.)

Az általános likviditási mutató alapján a vizsgálatba bevont vállalatok körében hét vállalat küzd súlyos likviditási problémákkal (a mutató értéke egy alatt marad).

* A likviditási mutatók értékelésénél azt is figyelembe kell venni, hogy a likvid eszközöknek egy része a hazai vállalatoknál jelenleg a valóságban készpénzzé tehető (elfekvő készletek stb.).

E vállalatok közül négy hagyományos állami vállalat, egyikük felszámolás alatt áll, két vállalatnál nagy a beruházási hitelállomány, egy vállalatnál a termelés szezonális jellege miatt különös nehézségekbe ütközik a tevékenység zavartalan finanszírozása. Egy vállalat hitelszerkezetének átalakításával (a kedvezményes exporthitelek súlyának növelésével), a többi vállalat a hitelállomány mérséklésével (külső tőke bevonása, részvénytársasággá vagy vegyesvállalattá történő átalakulás útján, illetve az alapanyag-termelőkötől történő tőkebevonás révén) kívánja javítani likviditási helyzetét. A vállalatok többségének általános likviditási mutatója kedvező (értéke az 1—2 közötti sávban mozog). Egy vállalat általános likviditása különösen jó (a mutató értéke nagyobb mint 3), mely vegyesvállalat, ahol a külföldi fél 50 százalékos tulajdoni részesedéssel rendelkezik (a vállalatnak csak rövid távú átmeneti adósságai vannak).

A pillanatnyi likviditási mutató a vállalatok többségénél egy alatti értéket vesz fel. A vizsgált vállalatok körében az élelmiszer-ipari vállalatok pillanatnyi likviditási mutatója a legalacsonyabb, mert mint a vállalatok válaszaiból kitűnik, az élelmiszer-ipari vállalatok egy részénél különös problémát jelent a nyersanyagok biztosításának finanszírozása.*

A pillanatnyi likviditási mutató alapján egy vállalat likviditási helyzete különösen kedvező (a mutató értéke nagyobb mint kettő). Ez vegyesvállalat, mely jelentős banki betétekkel (részben devizabetétekkel) rendelkezik.

Az a helyzetkép, melyet a vállalatok likviditásáról a fenti mutatók alapján kialakíthattunk, valószínűleg kedvezőbb a valóságosnál. Erre utalnak a vállalatok azon információi, melyek a bankhitelfelvétel lehetőségeire, a behajthatatlan követelésekre vonatkoznak.

* A mezőgazdasági eredetű alapanyagok feldolgozását végző vállalatokat hátrányosan érinti, hogy a mezőgazdasági eredetű alapanyag-termelési ciklusoknak megfelelő finanszírozási rendszer nem működik a magyar gazdaságban. A mezőgazdasági termények tárolását, készletezését a gabonaipari nagykereskedelmi vállalatok végzik. Ezen vállalatok tőkeellátottsága azonban rohamosan romlik, ezért a készletezés, tárolás stb. költségei egyre inkább a feldolgozóipari vállalatokra hárulnak. A mezőgazdasági termények feldolgozását végző vállalatok finanszírozási forrásai nem elegendőek az alapanyagok felvásárlásához és készletezésük költségeinek fedezéséhez. Jelenleg a mezőgazdasági növényeket feldolgozó vállalatok kiszolgáltatottak a gabonaipari nagykereskedelmi vállalatoknak és fokozódó mértékben a bankoknak. Az „elszabadult” hitelkamatok, valamint az a körülmény, hogy a nyersanyag-termeltetést az élelmiszer-ipari vállalatoknak kell a mezőgazdasági termelők működése érdekében magukra vállalniuk, az érintett vállalatok finanszírozásának teljes ellehetetlenüléséhez vezetnek.

Jelen helyzetben megoldást jelenthetne az Európai Közösség országaiban alkalmazott gyakorlat követte, ahol a felvásárló vállalatok a mezőgazdasági termelőkötől a világpiaci ár felett vásárolják fel a terményeket és a feldolgozó vállalatnak már világpiaci áron értékesítik. Így a feldolgozóipari vállalatokat sem a támogatás, sem az 1—2 hónap alatt történő felvásárlás nem terheli, s a világpiacon már nyereségesen tudják termékeiket értékesíteni.

1. táblázat
A vállalatok eszköz- és forrásszerkezete és likviditása

Vállalat	Általános likviditási mutató*	Pillanatnyi likviditási mutató**	Adósságarány***	Adósságszolgálati mutató****
1.	2.	3.	4.	5.
É/1	0,91	0,46	0,75	1,10
É/2	1,39	0,99	0,59	3,01
É/3	1,30	0,72	0,60	0,03
É/4	1,11	0,78	0,08	1,95
É/5	0,92	0,81	0,61	¹
É/6	0,75	²	0,65	0,12
É/7	1,80	0,50	0,37	3,60
É/8	1,65	0,62	0,49	0,17
É/9	²	²	0,88	0,74
É/10	1,67	0,53	0,50	1,19
É/11	1,01	0,52	0,77	0,35
É/12	0,93	0,58	0,47	1,03
É/13	1,31	0,24	0,46	1,19
É/14	1,81	2,52	0,24	¹
G/1	1,48	0,63	0,43	0,98
G/2	1,58	0,92	0,59	2,11
G/3	1,45	0,79	0,52	¹
G/4	1,76	0,59	0,37	3,43
G/5	1,15	0,86	0,18	3,02
G/6	2,75	0,78	0,34	0,18
G/7	1,34	1,80	0,46	2,35
G/8	2,24	0,96	0,35	1,85
G/9	0,87	0,39	0,81	¹
G/10	1,21	0,52	0,39	²
G/11	1,30	0,59	0,65	²
G/12	2,36	1,10	0,17	2,9
T/1	³	³	³	³
T/2	1,56	0,87	0,56	0,67
T/3	4,15	1,06	0,11	²
T/4	1,01	0,56	0,56	0,05
T/5	1,37	0,64	0,27	1,59
T/6	0,95	0,43	0,57	0,02
T/7	²	²	²	²
T/8	1,30	1,51	0,21	1,84
T/9	0,70	1,21	0,33	0,27
T/10	1,40	0,67	0,58	1,85

1.2.2. Az eladósodottság

A vállalatok eladósodottságát az úgynevezett fizetőképességi mutatók alapján elemeztük. A forrásszerkezet szempontjából az adósságok arányát vettük számba (az összes külső forrást figyelembe véve), a saját források aránya a vállalatok eladósodottságának általános indikátora. Ezen mutató mellett a jövedelemelszámolás alapján meghatároztuk a vállalatok adósságszolgálati mutatóját is (lásd az 1. táblázatot).

A saját vagyon részesedése a mérlegfőösszegben a hitelképességi vizsgálatok során határként megállapított 30 százalék alatt van 4 vállalat esetében. Ezek közül 3 élelmiszer-ipari vállalat (2 hagyományos állami vállalat, egy részvénytársaság, melynek tagjai állami vállalatok és szövetkezetek, valamint minimális tulajdoni részesedéssel, egy külföldi magánvállalkozás), 1 pedig gépipari vállalat (hagyományos állami vállalat, mely felszámolás alatt áll). E kritérium alapján a vizsgált vállalatok többségének tőkeellátottsága kedvezőnek ítéltető, de a magyarországi vállalati finanszírozási „hagyományok” miatt ez nem jelenti egyben azt is, hogy a vállalatok „önfinanszírozók”. Több vállalat ugyanis jelezte, hogy korábban kedvező feltételek mellett állami fejlesztési erőforrásokhoz jutott (állami alapjuttatás címén), míg más vállalatok hitelekből tudtak csak beruházni. A forrásszerkezetben az állami alapjuttatások már nem válnak el a saját gazdálkodásból származó „önfinanszírozási eredetű” vagyontól, míg azon vállalatok, melyek nem voltak képesek ilyen kedvezményeket kivívni, jelentős hosszú lejáratú hitelállománnyal rendelkeznek.

A vizsgált vállalatok döntő többségénél az adósságszolgálati hányados nem éri el az elfogadhatónak ítélt szintet (a mutató értéke kisebb mint kettő). A legrosz-

$$\bullet \text{ Általános likviditási mutató} = \frac{\text{Pénzeszközök, követelések, készletek}}{\text{Rövid lejáratú hitelek, szállítói hitelek, egyéb passzív elszámolások}}$$

$$\bullet\bullet \text{ Pillanatnyi likviditási mutató} = \frac{\text{Pénzeszközök, követelések}}{\text{Rövid lejáratú hitelek, szállítói hitelek, egyéb passzív elszámolások}}$$

$$\bullet\bullet\bullet \text{ Adósságarány} = \frac{\text{Vállalati teljes adósságállomány}}{\text{Mérlegfőösszeg}}$$

$$\bullet\bullet\bullet\bullet \text{ Adósságszolgálati mutató} = \frac{\text{Adózás és kamatfizetés előtti vállalati jövedelem}}{\text{Éves kamatfizetési kötelezettségek}}$$

¹ Veszteséges vállalat

² Nincs adat

← ³ Nincs adóssága a vállalatnak

szabb a textilipari vállalatok helyzete: mindegyikük adósságszolgálati hányadosa az elfogadható szint alatti sávban helyezkedik el. Az adósságszolgálati hányados négy vállalatnál igen kedvező (ezek közül három állami tulajdonban levő nagyvállalat, egy vegyes tulajdonú magánvállalat).

2. A VÁLLALATOK FINANSZÍROZÁSÁNAK FELTÉTELEI ÉS ALKALMAZKODÁSUK FORMÁI

A banktevékenység intézményi és szabályozási rendszere még nincs teljesen összhangban a nemzetközi normákkal. A hitelkockázatokhoz mérten alacsony a bankok tartalékainak szintje, ami tükröződik kockázattalalási hajlandóságukban. A bankok által megkövetelt garanciák igen erős megkötést jelentenek a vállalatok számára a hitelfelvétel során. A bankok szolgáltatásai a vállalatok véleménye szerint drágák, a pénzügyi szervezetek az általuk nyújtott minden szolgáltatásért magas díjakat számítanak fel (túlságosan magas a bankgarancia díja, a hitelnyújtáshoz kapcsolódó kezelési költség stb.).

A monetáris irányítás előterbe kerülésével párhuzamosan a vállalatok körében megnőtt a pénzügyi információk iránti igény. A pénzügyi intézményrendszer fejlődése azonban nem tartott lépést ezen új igények fokozódásával. A pénzügyi intézményrendszer egyik nagy hiányossága, hogy nem működik olyan kiterjedt céginformációs rendszer, mely a vevők fizetőképességéről adna tájékoztatást. Hiteles céginformációs rendszer hiányában a vállalatok „nem formális” információk alapján igyekeznek tájékozódni vevőik (partnereik) pénzügyi helyzetéről, megbízhatóságáról.

Alacsony a „banksűrűség” (a hálózati fiókok száma) a fejlett országokhoz viszonyítva, a bankrendszerből hiányoznak a közepes nagyságú, szakosított pénzintézetek, nem alakult ki a befektető társaságok hálózata.

A kereskedelmi bankok szolgáltatásai még nem érik el a kívánt színvonalat. A bankok közötti pénzmozgás mintegy 5–6 napos pénzkivonást jelent, a pénz egyszerűen eltűnik tulajdonosa elől (mindez az új, korszerűbb feldolgozási rendszerre hivatkozva történik, az OTP-nél például ez a „szünet” két hétig tart).

2.1. A külső tőkebevonás formái

A forráshiány kiküszöbölésének útját a vállalatok többsége az átalakulás révén megvalósítható tőkebevonásban látja: részvénytársaság alapításában, tulajdoni rész eladása révén közös vállalat létesítésében. Néhány vállalat jelezte, hogy tevékenységének bővítéséhez nem juthat pénzügyi forrásokhoz addig, amíg hagyományos állami vállalatként működik. A piacokkal rendelkező állami vállalatok számára ugyanakkor létfontosságú, hogy a fejlesztések finanszírozására erőforrásokra tegyenek szert külső tőke bevonása révén. A vállalatok többségének véleménye szerint likviditási helyzetük javításának is egyetlen lehetséges útja az átalaku-

lás. Mindössze egy vállalat szándékozik passzív alkalmazkodási stratégiát követni: ingatlanértékesítés révén kívánja pénzügyi gondjait enyhíteni. A Budapesti Értéktőzsde a tőkepiac jelenlegi állapotában még nem tudja betölteni azt a funkciót, amit a vállalatok várnak tőle.*

A megkérdezett vállalatok közül mindössze egy tervezi a tőzsdén való megjelenést. A beruházások, fejlesztések finanszírozásának lehetséges formája a lízing is. Ezzel a tőkebevonási lehetőséggel azonban a megkérdezett vállalatok még nem élnek (mindössze 2 vállalat tett róla említést). A vállalatok egy része forgóeszköz-finanszírozás céljából él a váltókibocsátás lehetőségével.

A magyar vállalati szféra finanszírozásában az állami jövedelem-újraelosztás a közelmúltban háttérbe szorult.** Állami támogatásokat egyre szűkebb körben és csökkenő mértékben kaphatnak, a vizsgálatba bevont vállalatok közül tizenöt nem részesült állami támogatásban és kedvezményes állami hitelt sem vett igénybe. Ezen vállalatoknál az állami pénzeszközöknek a közeljövőben sem lesz szerepük a finanszírozásban.

2.2. A bankválasztás lehetősége

Az úgynevezett kétszintű bankrendszer kialakulását, a banki monopólium megszűnését követően a vállalatok számára elméletileg lehetőség nyílt arra, hogy több bankkal létesítsenek üzleti kapcsolatot. A vizsgált vállalatok körében arra a kérdésre, hogy érzékelik-e a bankválasztás szabadságának kedvező hatását, a vállalatok többsége nemmel válaszolt. A bankválasztás szabadságát korlátozzák az örökölt hosszú lejáratú hitelek. Mindössze egy vállalat (mely hagyományos állami nagyvállalat) jelezte, hogy önként maradt eredeti számlavezető bankjánál, mivel elégedett annak szolgáltatásaival. A vállalatok többsége úgy véli, hogy a különböző bankok hiteleinek kamatai között nincsen lényeges eltérés. Olyan vállalati véleménnyel is találkoztunk, hogy a kereskedelmi bankok még mindig „hatóság” szerepében igyekeznek megjelenni. Csak három vállalat jelezte, hogy több bankkal áll kapcsolatban, így különböző feltételekkel jut hitelhez, tehát kedvező, hogy több bankhoz folyamodhat kölcsönért. A vállalatok pénzügyi helyzetük függvényében kétféleképpen ítélik meg azt, hogy több bankban is lehet folyószámlájuk: a több folyószámlával rendelkező vállalatok számára kedvező, hogy lehetőségük nyílik „pénzüket elrejtésére”, tartozásaik kiegyenlítésének elodázására, amit a vevőiknek „kényszerhitelt” nyújtó vállalatok ugyanakkor természetesen sérelmez-

* A hazai értékpapírpiac fejlődésének kezdeti szakaszát éli. Kevés a megtakarítás. Belföldi befektetési alapok, biztosítóintézetek nem alakultak ki. A befektetések kétharmadát 1991 júniusában külföldiek teljesítették. Hiányoznak a tőzsdéi befektetők orientálására hivatott információszolgáltató cégek. (Zsibori, 1991.)

** 1990-ben a vállalatok költségvetési támogatása 12,8 százalékkal csökkent (Sűrő, 1991).

nek. A hazai kereskedelmi bankok közötti választás több vállalat szerint azért is értelmét veszti, mert hitelkereteik a vállalati szféra igényeihez képest szűkösek, így az összes bank hitelkihelyezési lehetősége egyformán korlátozott.

A vállalatok véleménye azonos volt a tekintetben, hogy a külföldi vagy külföldi érdekeltségű bankok feltételei kedvezőbbek, mint a hazai bankoké. Néhány vállalat igyekszik függetleníteni magát a hazai bankoktól.

2.2.1. A kamatok szintje

Az összes vállalat úgy ítéli meg, hogy a belföldi bankok által nyújtott hitelkamatok oly magasak, hogy gátolják a vállalatok normális finanszírozását, túlságosan nagy a betéti és a hitelkamatok közötti eltérés. Az infláció miatt magas a nominálkamatok szintje, de a reálkamat szint is meghaladja a nemzetközi átlagot (Magyarországon 3 és 5 százalék, a fejlett tőkés országokban 1–3 százalék között mozog). A rövid lejáratú forgóeszköz-hitelek banki kamatai vizsgálatunk időszakában a megkérdezett vállalatok körében 30 és 45 százalék között mozogtak. A legalacsonyabb piaci kamattal két élelmiszer-ipari vállalat jutott rövid lejáratú hitelekhez, melyek elsőosztályú adósok (egyikük vegyesvállalat és jelentős devizabefektetéssel rendelkezik számlavezető bankjában, a másik hagyományos állami nagyvállalat). Az összes megkérdezett vállalat nagyon kedvezőtlennek ítélte a rövid lejáratú forgóeszköz-hitelfelvétel banki feltételeit. A kedvező hitelforrások közül a legtöbb vállalat az export-előfinanszírozási hitelt említette meg (kamatai a vizsgált vállalatok körében 8 és 25 százalék között mozogtak). A vállalatok egy szűk köre úgynevezett eszközpótló hitelt is igénybe vehetett, mely igen kedvező kamatozású középlejáratú forgóeszköz-hitel (a kamat 25 százaléknál alacsonyabb).

2.3. A külföldi vállalatok, bankok szerepe

A vállalatok válaszaiból kitűnik, hogy a vegyesvállalatok alapításának legfontosabb motiváló tényezője a finanszírozási feltételek javítása volt. A magas állami elvonások, a magas hitelkamatok, a bankok merev hitelpolitikája miatt a vállalatoknál nem képzelhető és nem állt rendelkezésre olyan forrás, amelyből a szükséges fejlesztések költségeit fedezhették volna, de még a folyó termelés finanszírozása is komoly akadályokba ütközött.

A vegyesvállalatok finanszírozási feltételeiket, tőkeellátottságukat kedvezően ítélik meg a hazai viszonyok között. A vegyesvállalattá történt átalakulást követően a vállalatok finanszírozási helyzete javult: a külföldi partnerek közvetlen tőkebehozatala és a kedvezményes devizahitelekhez való hozzájutás következtében megoldódott a finanszírozás problémája, a hitelkamat-kötelezettség mérséklődésével csökkentek a költségek, mindemellett a vegyes tulajdonú vállalkozásokra érvényes adókedvezmény is pozitívan hat pénzügyi feltételeikre. Több vegyesvállalat jelezte, hogy a külföldi tulajdonos az elkövetkezendő néhány évben a ma-

gyarországi vállalkozásból származó nyereségét annak fejlesztésére kívánja befektetni. Egy élelmiszer-ipari vállalat esetében a külföldi partner a teljes beruházási hiteltörlesztési kötelezettséget átvállalta, holott tulajdoni részesedése csak 49 százalékot tesz ki.

Külföldi kereskedelmi bankoktól közvetlenül öt vállalat kap hitelt. Ezen vállalatokban külföldi érdekeltségek tulajdoni részesedéssel rendelkeznek. Az állami vállalatok közvetlenül külföldi bankoktól nem vehetnek fel bankhitelt, erre nincs „jogosítványuk”. A külföldi hitelfelvételbe hazai bankokat kell bevonniuk, ami megdrágítja a hiteleket. Két állami vállalat jelezte, hogy külföldi bankok vevőik megbízásából részt vesznek a finanszírozásukban: a megrendelt árura előre hitelt nyújtanak, melynek kamata jóval kedvezőbb, mint a hazai hiteleké. Egy vállalat a Baden-Württemberg kormányától kapott hitelt (külföldi tulajdonostársa baden-württembergi illetőségű).^{*} A vizsgálatba bevont vállalatok közül több jelezte, hogy bár pályázat útján világbanki hitelt nyert el, a kedvezőtlen kamatfeltételek miatt mégsem használta fel (világbanki hitellel összesen 4 vállalat rendelkezik).

2.4. A vállalatok pénzügyi kapcsolatai szállítóikkal és vevőikkel, a „sorban állás”

A pénzügyi erőforrások szűkösségét a vállalatok részben egymásnak kényszerűségekből nyújtott hitelekkel hidalták át (a vállalatoknak valódi csődhelyzettől nem kellett tartaniuk). A sorban állásokra vonatkozóan pontos felmérés híján különböző becslések láttak napvilágot. Az valószínűsíthető, hogy 30–40 olyan csőd szélén álló vállalat van, mely leginkább felelős a jelenlegi helyzetért, a vállalatok kétes kinnlevőségei 1990-ben már meghaladták a 200 milliárd forintot.^{**}

Az elmúlt években a jól gazdálkodó fizetőképes cégek sem tudtak védekezni a sorban állásból eredő veszélyek ellen, hiszen a fizetéképtelen cégek listáját nem hozták nyilvánosságra. A Társadalombiztosítási Igazgatóság, mint „kényszerhitelező” ilyen irányú úttörő próbálkozása a vállalatok érdekképviseleti szerveinek nyomására 1991 tavaszán még kudarcba fulladt. (Ezen a téren 1991 augusztusában végül radikális változás történt: közzétették és a jövőben is rendszeresen közzéteszik a fizetéképtelen cégek listáját.)

A vizsgálatunkba bevont vállalatok körében a vevői kintlevőségek az elmúlt két évben dinamikusán emelkedtek, nőtt a fizetések átlagos ideje is. A vállalatok többsége késedelmesen fizet szállítóinak és ugyanakkor határidőn túli követeléseit

^{*} Magyarország kedvezményes államközi hiteleket kap Finnországtól, Svédországtól, Olaszországtól, valamint a Német szövetségi Köztársaság Bajorország és Baden-Württemberg tartományaitól, melyek elsősorban beruházási célokat szolgálnak.

^{**} 1991-re már becslések sem láttak napvilágot a sorban állásra vonatkozóan, nagyságrendjét azonban érzékelteti, hogy mértéke meghaladja a vállalatoknak nyújtott rövid lejáratú hitelek felét.

vannak vevőivel szemben. Azon vállalatok közül, melyek határidőn belül fizetnek és követeléseik is határidőn belül folynak be (mintánkban hat ilyen vállalat volt), öt vállalatnak jelentős a tőkés exportja, a hatodik vállalat megrendelői nagy szovjet cégek (járműipari vállalatok).

Több „kényszerhitelező” vállalat annak érdekében, hogy az adó- és társadalombiztosítási fizetési kötelezettségének eleget tudjon tenni és a szállítókat 1–2 hónapos késedelemmel fizetni tudja, rövid lejáratú hitelt vett igénybe. A szállítói pozícióban levő vállalatok számára megoldásként kínálkozott vevőkörük átalakítása. Ez azonban az értékesítési lehetőségek oldaláról több vállalat esetében korlátokba ütközött: a belföldi piac szűkült, hagyományos kelet-európai piacait veszítették el a vevők fizetőképességének hiánya miatt. Ugyanakkor a vevők fizették a késedelmi kamatokat, mert így legalább hitelhez juthattak.

A „sorban állás” kialakulásához az is hozzájárult, hogy a magyar gazdaságban alacsony a nem monetáris pénzügyi aktívák aránya. A vállalatok közötti kereskedelmi hitelnújtás még csak szűk körben honosodott meg. A kényszerhitelezés helyett ésszerűbb lenne a kereskedelmi hitelek bővítése, a „tervszerű, önkéntes” hitelezés, de erre a likviditási helyzet miatt még kevés vállalat képes. Az általunk megkérdezett vállalatok közül mindössze két vállalat tervezi, hogy a piacok bővítése érdekében kereskedelmi hiteleket nyújt vevőinek.

2.5. A vállalatok finanszírozását befolyásoló egyéb tényezők

2.5.1. Az infláció

Az inflációhoz történő alkalmazkodás fokozza a vállalatok folyó finanszírozási problémáit. A vállalati alkalmazkodás e téren két irányban lehetséges. Egyrészt a vállalatokat az infláció áremelésre ösztökéli. A megkérdezett vállalatok döntő többsége azonban nem képes teljes egészében továbbhárítani áraiban a termelési tényezők árának emelkedését. A belföldi keresletet szűkíti az infláció, a piac oldaláról ütközik korlátokba az árak emelése. Az exportra kerülő áruk esetében a külföldi versenytársak áremelése elmarad a hazai termelőkétől (egy vállalat esetében például a nyersanyagok áremelkedése belföldön 43 százalékot, míg külföldön 10 százalékot tesz ki). Amennyiben a vállalatok az alapanyagok stb. árnövekedésének legalább egy részét saját áraikban érvényesíteni képesek, akkor is bizonyos késéssel, ez a vállalati tevékenység finanszírozásában közvetlen veszteségekhez vezet: emiatt néhány vállalat pótlólagos hitelek igénybevételére kényszerül. Az áremelkedések mértékét korlátozó, aktív magatartással a finanszírozás terén csak egy vállalatnál talákoztunk. A vállalat az alapanyagárák mérséklése céljából tőkét juttat a termelőknek.

2.5.2. Az adórendszer

A nyereségadónak a vállalatok finanszírozására gyakorolt hatásával kapcsolatosan a vállalatok tulajdonformái és ágazati hovatartozása szerint igen eltérő véleményekkel találkoztunk.

A vegyesvállalatok körében a nyereségadó-kedvezmény (illetve adómentesség) a finanszírozás feltételei szempontjából kedvező. Az élelmiszer-ipari ágazatba tartozó vállalatok ugyancsak nyereségadó-kedvezményt élveznek. Ez utóbbi vállalatok azonban nehezményezték, hogy kedvezményeik mértéke a közelmúltban csökkent.

A hazai tulajdonú textil- és gépipari vállalatok egy része szerint az adók mértéke igen magas. A társadalombiztosítási járulék fizetésének kötelezettsége (a bérek 43 százalékát teszi ki) a munkaigényes tevékenységet folytató vállalatoknál igen kedvezőtlenül hat a finanszírozásra (a társadalombiztosítási járulék jelenleg adótipusú elvonásként funkcionál).

Az általános forgalmi adó fizetésének rendje jelenleg pótlólagos finanszírozási terheket ró a termelő vállalatokra: a forgalmi adót a termékek kiszállításakor azonnal le kell róni, függetlenül attól, hogy a vevő kifizette-e az áru ellenértékét. Napjainkban a vevők gyakran lépik túl a normálisan elfogadott fizetési határidőket, s ilyen esetekben a termelőnek kell finanszíroznia az áfát (különösen kedvezőtlen az például a szeszesitalokat gyártó vállalatok esetében, melyek termékeinek forgalmi adója 500 százalékot tesz ki).

Az említett adók, vagy adójellegű elvonások mellett a vállalatok 28 százalékon felüli béremelését is megadóztatják. (A 28 százalékos béremelés felett az összes kifizetett bért a nyereségadó mértékének megfelelő adóelvonás terheli.)

3. A VERSENYKÉPESSÉG JAVÍTÁSÁT AKADÁLYOZÓ FINANSZÍROZÁSI FELTÉTELEK ÉS FELKÉSZÜLÉS AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉGHEZ TÖRTÉNŐ CSATLAKOZÁSRA

A vállalati vélemények szerint a versenyképesség javítását legerőteljesebben a finanszírozási feltételek akadályozzák. Annak érdekében, hogy árnyaltabb képet kapjunk az egyes finanszírozási feltételek hatásáról, megkértük a vállalatokat, rangsorolják az alábbi tényezőket gátló hatásuk erőssége szerint: az állami elvonások magas szintje, magas hitelkamatok, belföldi forráshiány, külföldi források felhasználásának kötöttségei, belföldi vevők fizetéseképtelensége.

A vállalati vélemények alapján kialakított rangsor szerint a versenyképesség javítását a finanszírozási feltételek és a tőkeellátottság oldaláról legerőteljesebben a magas hitelkamatok gátolják (135 pont), sorrendben ezt követi a belföldi forráshiány (112 pont), majd csaknem azonos súllyal az állami elvonások magas szintje (99 pont) és a belföldi vevők fizetéseképtelensége (98 pont). A külföldi források felhasználásának kötöttségei kis súllyal (51 pont) az utolsó helyen szerepelnek.

Az Európai Közösséghez történő csatlakozással kapcsolatosan megkérdeztük a vállalatokat, hogy ismerik-e a közösség országainak finanszírozási feltételeit, vagy valamely közösségi programhoz való csatlakozás feltételeit, illetve csatlakoztak-e valamelyik ilyen programhoz.

A vállalatoknak csak valamivel kevesebb, mint fele rendelkezik információval az Európai Közösség országainak finanszírozási lehetőségeire, illetve az Európai Közösség programjaihoz történő csatlakozás feltételeire vonatkozóan. Az Európai Közösség programjaihoz való tényleges csatlakozás terén igen kedvezőtlen képet alkothatunk a vállalatok válaszai alapján: mind ez ideig egyetlen vállalat sem kapcsolódott be az Európai Közösség gazdaságfejlesztő programjaiba. Néhány vállalat ugyanakkor jelezte, hogy külföldi kormányhitelezési ajánlatokat kapott beruházási javak vásárlására. Az Európai Közösség finanszírozási feltételeiről a vegyesvállalatok több információval rendelkeznek, mint a hagyományos állami vállalatok. (A vegyesvállalatok külföldi partnerükön keresztül kívánnak bejutni az Európai Közösség piacára.) Az Európai Közösség piacain történő értékesítés fontos cél e vállalatok számára.

Külön ki kell emelni az élelmiszer-ipari vállalatok ilyen irányú terveit, melyek számára az Európai Közösség piaca igen kedvező értékesítési lehetőséget kínál, ha csak az árakat vesszük figyelembe (néhány élelmiszer-ipari vállalat jelezte, hogy termékeinek ára az Európai Közösség piacain a világpiaci árnál 2,5-szer, a belföldi árnál 1,6-szer magasabb). Az értékesítés terén a hazai érdekeltségű vállalatok számára ugyanakkor korlátot jelentenek az Európai Közösség mezőgazdaságát és élelmiszeriparát védeni hivatott beviteli kvóták és egyéb piacvédő intézkedések.

ÖSSZEFOGLALÁS

Magyarországon a pénzügyi intézményrendszer még nem eléggé fejlett, nem alkalmas arra, hogy hatékonyan befolyásolja a gazdálkodók magatartását. A hazai vállalatok finanszírozásának gyakorlata azt igazolja, hogy bár tőkeszükségletük kielégítésére egyre több csatorna áll rendelkezésre, jelenleg még jóval kevesebb és kedvezőtlenebb finanszírozási forma közül választhatnak, mint a piacgazdálkodást folytató fejlett országok vállalatai. A vállalatok általános véleménye szerint nincs elegendő pénz a gazdaság működéséhez, szűkösek a bankok hitelkeretei, magasak a kamatok, a pénzügyi intézményrendszer szolgáltatásai még nem felelnek meg a vállalati igényeknek.

Az országos pénzhiány, a magas kamatok miatt a bankok által kínált feltételek közötti különbség nem számottevő.

A pénzügyi intézményrendszer működésének hiányosságai miatt jelenleg előfordul, hogy a vállalat határidőn túli fizetési kötelezettségeit nem teljesíti, és eközben pénzügyi erőforrás-tartalékokkal rendelkezik különböző bankoknál. A banki átutalások hosszú időt vesznek igénybe, nincs jól működő céginformációs rendszer. Ha egy vállalat képes is úrrá lenni saját pénzügyi problémáin, döntései során

a tisztánlátást akadályozza a tartozások, követelések bonyolult, szinte áttekinthetetlen rendszere. Az elmúlt időszakban az eladónak nem volt lehetősége arra, hogy vevői fizetőképességéről formális csatornákon keresztül tájékozódjon.

A nyereséget közvetlenül terhelő adók mértéke nemzetközi összehasonlításban nem magas, de a költségvetés által a különböző csatornákon elvont vállalati jövedelem tetemes. A magas költségvetési elvonások növelik a vállalati költségeket a külföldi versenytársakéhoz képest, akikkel versenyezniük kell a belföldi és külföldi piacokon és csökkentik a vállalkozásokba „visszaforgatható” erőforrásokat.

A vizsgálatba bevont vállalatok körében a közelmúltban előtérbe került a likviditás menedzselése. Amennyiben ezen vállalatoknak pénzforrásokra van szükségük, többségük a jelenlegi feltételek mellett hitelt vesz fel, bármilyen magasak is a hitelkamatlábak, hiszen a finanszírozás szempontjából kényszerpályán haladnak (a sorban állás is hitelfelvétel helyetti kényszerűség számukra). Több vállalat pénzügyi helyzetének megingását termelésének csökkenése idézte elő, ami a belföldi fogyasztás zsugorodása, a hagyományos közép- és kelet-európai piacok szűkülése miatt következett be. A vállalatok egy másik csoportja ugyanakkor — ha kapacitásaik erre lehetőséget biztosítanának — a jelenleginél több terméket is el tudna adni, a fejlesztést azonban lehetetlenné teszik a magas hitelkamatok. Ezen vállalatok egy része korszerű technológiával, termelőkapacitásokkal rendelkezik, gazdálkodása jól szervezett (a minőség, az önköltség alapján is versenyképes a világpiacra), a pénzügyi feltételrendszer következtében mégis válságos helyzetbe került, vagy hosszabb távon nem képes tevékenységét finanszírozni. Két alternatíva áll ezen vállalatok előtt: csökkentik termelésüket, fokozatosan kivonulnak a piacokról, vagy külföldi partnert keresnek, amely segít finanszírozási problémáik megoldásában.

A vegyesvállalatok alapításában a vállalati vélemények szerint a finanszírozás biztosítása jelentette a fő motivációt. A magyar vállalatok finanszírozási lehetőségei a vegyes tulajdonú vállalatok alapítása révén többféle módon is javultak: a külső tőkebevonás, a kedvező kamatozású devizahitelek miatt megoldódott a finanszírozás problémája, csökkenteni tudták hitelkamat-fizetési kötelezettségeiket, a jelentős nyereségadó-kedvezmény is javította a vállalat pénzügyi feltételeit. Azon vállalatok többsége, amelyek finanszírozásában nem vesznek részt külföldi vállalatok, bankok, szándékozik házasságra lépni külföldi partnerrel. (A hitelfolyósítás feltételei, a magas kamatok következtében természetes a hazai banki kapcsolatok minimalizálására való törekvés.) Néhány ágazatban (például a húsiparban) azonban a tevékenység alacsony jövedelmezősége miatt külföldi tőke bevonására nincs mód.

Az Európai Közösség finanszírozási feltételeiről a vizsgálatba bevont vállalatoknak csak mintegy fele rendelkezik ismeretekkel, közösségi fejlesztési programokhoz még egyetlen vállalat sem csatlakozott.

IRODALOM

- Altman, E.*: Financial Ratios Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 1968 September
- A magyar vállalatok finanszírozási szerkezetének főbb sajátosságai. Gazdaságkutató Intézet, Budapest, 1990. április, 162 p.
- Sütő Dezső*: Az irányváltás jelei. Gyorsjelentések az 1990. évi mérlegek alapján. *Figyelő*, 1991. április 11.
- Zsubori Ervin*: Egyéves a Budapesti Értéktőzsde. *Magyar Nemzet*, 1991. június 17.

Viszt Erzsébet—Ványai Judit

Emberi erőforrások

A gazdaságiszerkezet-váltás kényszere, a piacgazdaságra való áttérés, a világgazdasági nyitás következtében az utóbbi két évben gyökeres változás történt a foglalkoztatásban, megjelent és egyre növekszik a munkanélküliség. Bár a jelenlegi 4%-os munkanélküliségi ráta nyugat-európai összehasonlításban még nem magas, gyors ütemű növekedésének kezelésére a foglalkoztatás és szociálpolitika eszközei nem alakult ki, annak még csupán kezdeti lépéseire került sor. Ez a körülmény a vállalatok munkaerővel kapcsolatos viselkedésére is rányomja a bélyegét, amennyiben határozatlanok a munkaerő elbocsátásával kapcsolatos döntéseikben, továbbra is kötelességüknek tartják, hogy a hozzájuk tartozó embereknek munkahelyet biztosítsanak.

Vizsgálatunk során három kérdéscsoportot állítottunk előtérbe annak megválaszolására, hogy a kiválasztott vállalatok hogyan értékelik a munkaerőt, mint versenyképességi tényezőt. Érzékelhető-e az alkalmazkodási kényszer kiváltotta strukturális változások időszakában a vállalati munkaerő-politika súlypontjainak eltolódása?

A kérdést három aspektusból vizsgáltuk:

1. A munkaerő mennyisége;
2. A munkaerő minősége (szakképzettség, nyelvtudás, munkamorál, a vállalati célokkal való azonosulás);
3. A vállalati munkaerő-politika néhány fontosabb eleme, amelyek a versenyképesség fokozásában kiemelt szerepet játszanak (szakképzés-továbbképzés, a teljesítménykövetelmények és bérezés összhangja, a jó dolgozók vállalathoz kötése).

1. A MUNKAERŐ MENNYISÉGE

Nemzetközi összehasonlító vizsgálatok alapján bizonyított, hogy önmagában a felduzzadt létszám miatt is igen kedvezőtlenül alakult az ipari termelékenység; a munka termelékenysége a fejlett ipari országokénak fele-egyharmada (*Román—Zala—Viszt, 1988*). Előre jelezhető volt, hogy a világgazdasági nyitás a versenyképességnek erre a tényezőjére is erőteljesen hat, az ipari létszámnak is igazodnia kell a nemzetközi tendenciákhoz.

Vizsgálatunk igazolta a hipotézis helyességét, mind a három ágazatban létszámcsökkenés következett be. A 14 vizsgált *élelmiszeripari* vállalat közül 1988–1990 között 9-nél csökkent a létszám, 3-nál nőtt, de ezek a vállalatok is a közeljövőben létszámcsökkentés elé néznek. A 10 *textilipari* vállalatnál a minta szervezeti formák szerinti összetétele és a létszámalakulás között szoros összefüggést lehet kimutatni, az új szervezeti formáknál (vegyesvállalatok, kft.-k) a létszám — átmenetileg — nőtt. Az átalakulás előtt álló állami vállalatoknál a létszám mérsékelt ütemben — évi 2–5%-kal — csökkent, de a vállalatok úgy nyilatkoztak, hogy további létszámcsökkentésre lesz szükség. A *gépipar* 12 megvizsgált vállalat közül 10-nél csökkent a létszám 1986–1990 között. Egy kis létszámú részvénytársaság és egy magánvállalkozó — mint új, induló vállalkozások — növelték csak a létszámukat.

A megkérdezett vállalatok egyértelműen a létszám további csökkenését tervezik. A létszámcsökkentésnek két fontos oka van: egyik a termelés visszaesése, főként a belföldi kereslet csökkenése, illetve a volt KGST-piac beszűkülése, másik — függetlenül a piaci feltételektől — a korábbi években felduzzadt létszám racionalizálására való törekvés. Több vállalat kifejezte azt a szándékát, hogy a termelés növekedése esetén sem kívánja létszámát emelni, mert jelentős létszám-tartalékkal rendelkezik. Jellemző ugyanakkor, hogy a piac beszűkülése miatt alacsonyabb kapacitással termelők létszámukat nem elbocsátásokkal, hanem először „humánusabb” módszerekkel igyekeznek csökkenteni. (Természetes fogyás, létszámfelvételi zárlat, korengedményes nyugdíjazások, munkaidő-csökkentés, szabadságolás.) Ez csak lassú ütemű leépülést eredményez, amely nem a termeléshez, hanem a szociális követelményekhez alkalmazkodik, fenntartva továbbra is az alacsony termelékenységet. A létszámcsökkenés ellen hat — továbbá —, hogy az ipar műszaki színvonala alacsony, a munkaigényes technológiák jellemzőek a legtöbb vállalatra.

Az általános létszámcsökkentés mellett a vállalatok egyes munkakörökben a létszám növelésére törekednek. Például hiányoznak a nem gépesített területeken a szakmunkások, a számítógépek kezelésében jártas adminisztrátorok és folyamatirányító szakemberek, marketingszakemberek, s a korszerű vezetési ismeretekkel, képességekkel rendelkező vezetők.

A munkaerő kihasználása — vizsgálataink szerint — a vegyesvállalatoknál jobb mint a külföldi tőke nélkül működő állami vállalatoknál. Gyakori a két műszak, s nem ritka a folyamatos munkarend sem. Előfordul az a megoldás, hogy szükség esetén külső munkavállalókat, szervezeteket foglalkoztatnak, ami rugalmassá teszi e vállalatok működését, s hatékonyabbá a munkaerő-felhasználást (*Bagó—Kulcsár*, 1991). Ezzel szemben a nagy állami gazdálkodó szervezetek még ma is 15–20 százalékos túlfoglalkoztatással dolgoznak (*Héthy*, 1990).

Bár a gazdasági átalakulás elején tartunk, az máris valószínű, hogy maga az átalakulás és a nemzetközi piaci helyzet változása (különös tekintettel a szovjet piacra) együttesen létszámkiszorító hatású lesz az iparban. Ezzel Magyarország *határozzon követi az ipari létszám csökkenő nemzetközi trendjét*. Kérdéses ugyanakkor, hogy ez a „követés” a létszám struktúráját, összetételét tekintve is igaz-e? Ugyan-

csak kérdéses, elszívja-e a szolgáltató szektor az iparból felszabaduló munkaerő nagy részét úgy, mint a fejlett országokban, illetve ez milyen ütemben következik be. Egyelőre nem tapasztalható a terciér szektor jelentősebb bővülése, tehát ettől nem várható rövid távon a munkaerő felszívása.

2. A MUNKAERŐ MINŐSÉGE

A munkaerő „minősége” igen tágan értelmezhető kategória. Olyan képességek összességét jelenti, amely a szakképzettséget, a képzettségi szintet, az egyéni tulajdonságokat és képességeket, valamint a szervezetben kifejtett alkotóképességet együttesen fejezi ki. Hasonló értelmezést ad *Th. Schultz* is, aki az emberi TŐKE eszméjét, mint gazdaságtani fogalmat emberszabásúbb — pszichológiai — fogalmakkal értelmezte és operacionalizálta, mondván: a munkaerőben létrehozott TŐKE megfeleltethető a valamilyen eredmény létrehozatalához szükséges „KÉPESSÉG, KÉSZSÉG, TUDÁS” fogalmaknak (*Schultz*, 1983). Tekintve azonban, hogy a munkaerő minősége (képesége) statisztikailag csak igen nagyfokú bizonytalansággal, illetve valójában nem is mérhető, a vállalatoktól kért globális értékeléssel — tapasztalati úton — kívántunk a rendelkezésre álló munkaerő minőségéről információt szerezni.

2.1. Globális értékelés

Arra a kérdésre, hogy rendelkezésre áll-e megfelelő minőségű munkaerő a vezetői, a nem vezető szellemi és a fizikai dolgozók körében, ahol a válasz „részben” vagy „nem” volt, ott kértük, jelöljék meg, mi hiányzik a felsorolt követelmények közül: képzettség, szakértelem, általános műveltség, adaptációs képesség, tehetség, szorgalom, vállalkozószellem, üzleti érzék, kockázatvállalás.

Az interjúk során összességében viszonylag pozitív volt a vélekedés a munkaerő minőségi színvonaláról. Ez azonban más vizsgálatok következtetéseinek ellentmond, amelyek az erősen kifogásolható munkamorállal, fegyelmi problémákkal s az ebből következő alacsony termelékenységgel is összefüggésbe hozták az ipar gyenge teljesítményeit. A válaszadók mintegy fele ítélte meg úgy, hogy — potenciálisan — rendelkezésre áll a megfelelő „minőségű” munkaerő, csak az értelmes feladatokat várják, s képesek lesznek ezek ellátására. A fejlesztendő képességek közül szinte minden vállalatnál leginkább a vállalkozószellemet, a kockázatvállalási képességet, a nyelvismeretet emelték ki — az általános műveltség, az adaptációs képesség, rugalmasság, a tehetség, a szorgalom, a képzettség, a szakértelem megítélésében már eltértek a vélemények.

Tartalmi kifogás az *élelmiszeriparban* leginkább a szakképzéssel szemben merült fel. Egyes vállalatok kifogásolják a végzett szakmunkások hiányos ismereteit, a szakképzés időtartamát rövidnek találják. Különösen a megbízható, s az új techni-

kához is értő emberekből van kevés. Emellett hiányolták az alkalmazkodóképességet is az irányítói és fizikai munkakörökben egyaránt. A munkaerőpiac kínálati piac voltát nem igazolták az élelmiszeripari tapasztalatok, a vállalatok még mindig nem érzik, hogy válogathatnak a munkaerőben. (Ez leginkább fizikai dolgozókra vonatkozik, azon belül is a kedvezőtlen munkakörülményekkel, alacsony bérekkel jellemezhető szakágazatokra.)

Meglepő, hogy mindezek után a vállalatok mintegy fele globálisan pozitívan ítélte meg az alkalmazott munkaerőt. Igaz tehát a közmondás: „Az ördög a részletekben rejlik.” Az is feltűnő, hogy a megkérdezettek egyre kritikusabbak, ha a ranglétrán lefelé haladnak, legkevésbé a fizikai dolgozók képességeivel elégedettek, azon belül is a betanított és segédmunkásokat éri legtöbb kritika. Véleményünk szerint ez sem teljesen tükrözi a valóságot, inkább arra utal, hogy a megkérdezett vállalati vezetők a legvédtelenebb réteggel szemben a legszigorúbbak, s hogy munkafegyelem tekintetében „látványos” mulasztások főleg e rétegnél tapasztalhatók, elemi kifogások fogalmazhatók meg magatartásukkal szemben. Ennek az a magyarázata, hogy e réteg általános iskolázottsági színvonala alacsony.

A *textiliparban* a munkaerő minőségének megítélése eléggé hasonló az élelmiszeriparához. Egy ponton van lényeges eltérés, az alsó szintű vezetőknél itt több vállalat lát hiányosságokat. Ezt azzal indokolták, hogy az alsó szintű vezetés még nem érzékeli a gazdasági környezet változásához való alkalmazkodás szükségességét. Jogos ugyanakkor a kérdés, a többi vezetői szinten levők megfelelően érzékelik-e s magatartásukkal is alátámasztják-e? Továbbá az alsó szintű vezetők hibájául róható-e fel, hogy nem eléggé alkalmazkodnak a megváltozott környezeti feltételekhez?

A fizikai dolgozók szakmai ismereteivel szemben itt is éles kritika fogalmazódott meg; nincs elegendő szakképzett dolgozó (ez főként az új rendszerű gépeknél hátrány), s ahol papíron meg is van az előírt szakképzettség, ismereteik szintje ott sem kielégítő. A megkérdezett vállalati menedzserek önmagukkal szemben is kritikusak voltak. Elismerték, hogy a vállalatoknál nem tesznek meg mindent a dolgozók helyes betanítása, beilleszkedése, a munkafolyamatok elsajátítása érdekében, e tekintetben sok a pótolnivaló.

Összességében a *gépiparban* minősítették a munkaerőt a legkedvezőtlenebbül, a vállalati felső vezetés megfelelését is itt értékelték a legalacsonyabbra. Különösen az üzleti érzék, vállalkozószellem hiányát emelték ki. Ennek oka az lehet, hogy az állami vállalatoktól a leginkább vállalkozószellemű emberek az utóbbi években kiléptek, ott kerestek állást, ahol e képességet kamatoztatni lehet. Jogos feltenni ugyanakkor azt a kérdést is: aki vállalkozószellemű, hogyan tudja egyáltalán kamatoztatni e képességét ma egy állami nagyvállalatnál? Felső- és középvezetői szinten is főleg a gazdasági jellegű szakmai ismereteket érte bírálat. A megkérdezett vállalatoknak kevesebb mint a fele volt elégedett a szellemi dolgozók képességeivel. A fizikai dolgozók szakértelmét sem találták egy sor vállalatnál megfelelőnek.

A munkaerő minőségének globális értékelésénél tehát — megállapíthatjuk — a vállalatok a hiányosságokat alapvetően külső tényezőkben keresik: a szakképzés alacsony színvonalában, a munkaerőpiac működési hiányosságaiiban és a gazdasági átalakulás nehézségeiben. Ez utóbbi hozta felszínre, hogy a vezetői posztokon a vállalkozószellemnek, a kockázatvállalási képességnek milyen nagy a szerepe.

2.2. Munkamorál, szakképzettség

A vállalatok összességében a nyugat-európai versenytársakhoz képest legalacsonyabb színvonalú munkaerővel az élelmiszeripar dolgozik (1. táblázat).

1. táblázat
A szakképzettség és munkamorál
ágazatok szerinti átlagos megtétele a nyugat-európaihoz képest
(százalékban)

Ágazat	Szakképzettség			Munkamorál		
	Eléri	Megközelíti	Elmarad	Eléri	Megközelíti	Elmarad
Élelmiszeripar	22	59	19	7	41	52
Textilipar	65	19	16	30	30	40
Gépipar	33	32	35	18	40	42

A vállalatok az alacsony színvonalú munkamorált nagyrészt a múlt rendszer örökségének tekintik. Bár növekszik az elbocsátásoktól való félelem, ez még nem fejeződik ki a munkafegyelem javulásában. Az állami vállalatok vezetése ugyanakkor saját bizonytalan helyzete miatt sem változtatta meg eddig a munkafegyelemmel kapcsolatos követelményeit, erre eddig igazán semmilyen külső hatás nem kényszerítette, de ehhez nincs is megfelelő eszköztársa.

Az új szervezeti formák e tekintetben máris némi javulást eredményeztek. A vegyesvállalatok, a korlátolt felelősségű társaságok, a részvénytársaságok már más-ként vélekednek dolgozóik szakképzettségéről és munkamoráljáról. (2. táblázat)

A vállalatok iparáganként nem mutatnak szignifikáns különbséget munkamorál tekintetében, szakképzettség vonatkozásában viszont az élelmiszer- és gépiparban szigorúbb ítéletet fogalmaztak meg. Ebből az következik, hogy a szervezeti átalakulás után a dolgozók munkához való hozzáállása nem változik meg egyszerre, ez egy hosszabb folyamat eredménye lesz. Ennek legfontosabb feltétele a bérszínvonal növekedése, melynek függvényében állíthatók csak szigorúbb követelmények.

A vállalati véleményekkel ellentétben mégis jobbnak tűnik a kisebb magánvállalkozásoknál, vegyesvállalatoknál a fegyelem. Ebben annak a szelekciós hatásnak van szerepe, hogy e vállalkozói szférában az alapítók a kvalifikáltabb szakem-

bereket alkalmazják, s a munkamorál szempontjából is már indulásnál kedvezőbb a munkaerő összetétele, s legfőképp: magasabbak a bérek. Az első jelek arra mutatnak, hogy a vállalkozási forma megváltozása, a piacorientált gazdálkodás egy mainál lényegesen jobb munkafegyelmet kényszerít ki. Ez a tapasztalat egybevág azon vizsgálatunk következtetéseivel, melyet a nagyvállalatok körében végeztünk (*Viszt—Ványai—Berkó*, 1990). Jelen vizsgálatból ez azért nem tükröződött, mert — a javulás ellenére — a megkérdezett vezetők még mindig elégedetlenek.

2. táblázat
Új szervezeti formában működő gazdasági egységek
a szakképzettségről és munkamorálról
(százalékban)

Ágazat	Szakképzettség			Munkamorál		
	Eléri	Megközelíti	Elmarad	Eléri	Megközelíti	Elmarad
Élelmiszeripar	30	26	44	6	50	48
Textilipar	72	20	8	36	20	44
Gépipar	20	20	60	10	30	60

Az EK-országokba való kivitelt gátló tényezők között felállított rangsorban a vállalatok többsége hátra sorolta a szakmai felkészültséget. Szerintük — bár elismerték, hogy e tekintetben is lemaradás tapasztalható — nem a szakképzett munkaerő az a tényező, amely az EK-integráció szempontjából akadályt képez. Ez a vállalati vélemény sem egyezik meg megítélésünkkel, hogy bizony az emberi tényező az Európához való felzárkózás döntő feltétele s a tőkebefektetések csak annak megfelelő értékelése, fejlesztése és a szükséges követelmények felállítása esetén fejthetik ki a várt kedvező hatásokat.

2.3. Nyelvtudás

A piaci alkalmazkodás egyik fontos feltétele a nyelvtudás. A külgazdasági kapcsolatok alakulásában erősen érződik, hogy a vállalatok vezető szakemberei rendelkeznek-e nyelvismeretekkel és — milyenekkel. A vizsgált mintában több, 1000 fő körüli létszámú vállalatnál legfeljebb csak 4—5 ember rendelkezik nyelvvizsgálával (ami nem jelenti, hogy a nyelvet beszéli is). Egyik 2500 fős húsipari vállalatnál egyetlen vezető sem beszél idegen nyelven.

A vállalatok egy része még a vezető szakmunkások körében is kívánatosnak tartaná a nyelvtudást. Igazi ösztönző erő azonban csak a vezetői munkakörök egy részénél van. A fizikai dolgozókat a külföldi munkavállalás lehetősége motiválja, így a nyelvtanulást támogató vállalatok egyértelműen veszteségmentesen könyvelik el

az e réteg nyelvtanulásába való befektetést. Számos példát lehet felsorolni arról, hogy a külföldi befektetőket szinte elriasztja, hogy nem tudnak kommunikálni. A vállalatok külső tolmácsokat, vagy a külkereskedelmi vállalatok munkatársait vonják be a tárgyalásokba, ez azonban nehézkesebb, mintha a saját munkatársak tárgyalnának idegen nyelven. A vállalatok egy része nemcsak a vezetői és kereskedelmi munkakörökben, hanem a műszaki körében is fontosnak tartja a nyelvismeretet, főleg az üzleti tárgyalásokban való részvétel miatt. Aggasztó ugyanakkor az, hogy mennyire nincsenek tudatában annak, hogy a műszaki innovációhoz is elengedhetetlen feltétel a nyelvtudás.

A nyelvismeretek hiányosságát több vállalat az eddigi ösztönzés gyengeségében látja, s ezen változtatni akarnak. A 8—15 százalékos, alaphér után fizetett nyelvpótlék azonban — az anyagi és szellemi befektetéshez képest — nem elegendő vonzerő, ha egyébként a dolgozó nem érzi munkájában a nyelvismeret fontosságát. Azt is figyelembe kell venni, hogy az emberek munkaidő után nem nyelvet tanulnak, hanem közvetlenül a pénzkereséssel, jövedelmük kiegészítésével foglalkoznak.

A vállalatok anyagilag is és munkaidő-kedvezménnyel is támogatják a nyelvtanulást. Nagyobb cégek önálló tanfolyamokat is szerveznek. Bizonyos munkakörök betöltését — újabban — nyelvtudáshoz kötik. Mindez azonban kevés, rövid távon alig hoz eredményt.

A nyelvtanulás iránti vágy legerősebb a vezetők körében. Itt is gond, hogy olyan mértékben leterheltek a vállalati vezetők, hogy intenzív nyelvtanulásra alig jut energia, idő. Kedvező tapasztalat viszont, hogy már olyan vállalatok is vannak, amelyek a vezetők részére 2—3 hónapos külföldi nyelvtanulási lehetőséget finanszíroznak.

2.4. Vállalati célokkal való azonosulás

A vállalati célokkal való azonosulást a vezetők elsősorban a bérekkel hozták összefüggésbe. Ahol a bérek alacsonyak — állítják —, nem várható identifikáció. Gyakori vélemény, hogy „bérrrel el lehet intézni mindent”. Ahol azonban a béremelés módszerét követték, ott sem mutatkozott meg a várt hatás. Még jelentős a „nagyhangúak” befolyása, az üzemi demokrácia módszerei tekintetében pedig nem tapasztalható előrehaladás. Sőt, az átmeneti helyzet, a vezetőcserék azt gyengíteni látszanak. A háttérben a privatizációs folyamat lassúsága, a vállalati gyakorlatban eddig ismeretlen tulajdonosi szemlélet hiánya áll. A „Miénk a gyár” jelszava, amely a megfoghatatlan vállalati tulajdont jelentette, nem fejleszthetett ki tulajdonosi tudatot — ugyanakkor az állami irányítás szükségtelessége a fejlett országokhoz hasonló, a tulajdonos érdekeit képviselő menedzserréteg működését is. Vezetőinknek most kell megtanulni, mit jelent tulajdonosnak és/vagy menedzsernek lenni.

Reményt keltő jelenségekkel is találkoztunk. Az egyik nagymúltú nagyvállalatból létrejött olasz—magyar vegyes vállalatnál a dolgozók kezdetben ellenszenvvel

fogadták az új — főként az olaszok által meghatározott — vezetés munkastílusát, nosztalgiát éreztek a régi iránt. A jobb munkaszervezés, a túlórák megszűnése, a teljesítmények és bérek összehangolt növekedése azonban kedvező hangulatot teremtett az üzemben. A vezetőknél már kezdetben is más volt a helyzet, jobban átéliük új törekvéseik sikerét vagy kudarcát; azonosulásuk a vállalattal egyértelműbb.

Ennek ellenkezőjére is találtunk példát; a kezdeti optimizmus után csalódottság érződik az új szervezetben: a „csodavárás”, a nagy jövedelememelkedés nem következett be. Az egyik kft.-ben így fogalmaztak: már elfelejtődött a „miénk a gyár”, de nem érvényesül az „enyém a gyár” gondolata.

A privatizáció is nyugtalanságot okoz, különösen ott, ahol korábban jó volt a kollektív szellem és „sikeres” volt — az akkor érvényes kritériumok szerint — a vállalat. Ilyen esetekben a dolgozók egyáltalán nem óhajtják, sőt ellenzik a privatizációt. Amennyiben magatartásukat a munkahely elvesztésének árnyéka is befolyásolja, nem várható tőlük azonosulás és lelkesedés.

3. A VÁLLALATI MUNKAERŐ-POLITIKA NÉHÁNY ELEME

3.1. Szakmai továbbképzés, külföldi tapasztalatszerzés

A vállalatok nagyobb része azt az álláspontot képviseli, hogy az oktatás, képzés a vállalaton kívül történjen, s legszívesebben „kész” szakembereket alkalmaz. (A folyamatos képzés, mint igény, eddig szinte fel sem merült, miután a vállalatok technológiája, termékstruktúrája eddig olyan lassan változott, hogy ennek nem is lett volna sok értelme.) A vállalatok ugyanakkor érzik, hogy a jövőben szükség lenne dolgozóik továbbképzésére, a szakmai tudás és az általános műveltség fejlesztésére. Egyre több külső intézmény keresi meg a vállalatokat ajánlatával, de a cégek nem tudnak eligazodni abban, melyikre lenne érdemes „benevezni”. Néhány vállalati kezdeményezés — a dolgozók érdektelensége miatt — kudarcot vallott, mert a dolgozókat nem győzték meg a továbbképzés, a konvertálható szaktudás fontosságáról, s erre az elmúlt évtizedek gyakorlata sem tanította meg őket.

Az interjúkból az ipari továbbképzés általános problémái is felsejlenek. A piacgazdaság kiépülésének egyik jeleként a nagyvállalatok korábban jól funkcionáló képzési kapacitásaikat igyekeznek megszüntetni. Ezt azzal indokolták, hogy míg korábban, a stabil gazdasági helyzetben a vállalat által támogatott továbbképzés a képzésbe befektető vállalatoknál kamatozott, addig ma nagy a valószínűsége, hogy a továbbtanulásra vállalkozók tudásukat már nem a vállalatnál akarják hasznosítani.

A tanműhelyek pótlása vagy finanszírozásuk megoldása és egy sokszínű szakmai ki-, át- és továbbképzési hálózat kiépítése a jövő feladata, hiszen csak így biztosítható a munkaerőpiac igényeihez való alkalmazkodás. Olyan — a vizsgálati mintában szélsőségesnek számító — vélemény is megfogalmazódott, hogy a munkavállalóknak maguknak kell gondoskodniuk a megfelelő képesítés megszerzéséről, s a vállalat-

latokat a képzés, továbbképzés felelőssége alól teljesen fel kell menteni. Másutt viszont érzik; specializált ismeretek megszerzéséhez a vállalatnak is segítséget kell nyújtania.

Egy sikeres, exportorientált textilipari cégnél a teljes vállalati állományt átképzésben kívánják részesíteni. A privatizációt technológiafejlesztés is követi, a vezetés teljesen kicserélődik, külföldi tőkéstárs lép be. Ígéret van arra is, hogy többeket külföldön képeznek tovább. Olyan vállalatoknál viszont, ahol csak az alkalmazottak szűkebb rétegét érinti a továbbképzés, az a tapasztalat, hogy ennek fontosságát a többség nem ismeri el, saját magára nézve hátrányként fogja fel, hiszen a hiányzók helyett azoknak kell többet teljesíteni, akik nem vesznek részt a továbbképzésben. Az ilyen konfliktusokat ma még a vállalatok nem tudják megfelelően kezelni.

Gyakori a gazdasági munkakörök területén történő továbbképzés (pénzügyek, számvitel), mivel itt igen sok változás történt. A nagyobb vállalatok maguk szervezik a tanfolyamokat. Kevésbé, sőt szinte egyáltalán nem jellemző a műszakiak továbbképzése. Ennek két alapvető okát említhetjük: a műszaki fejlesztés eddigi általános elmaradását, valamint azt a rövid távú vezetői szemléletet, amely egyoldalúan a közgazdasági problémák, elsősorban a pénzügyek és a piaci munka fejlesztése felé fordul, még kellően fel nem ismerve a műszaki innováció jelentőségét.

Nagyon ritkák a külföldi tanulmányutak (2–3000 fős vállalatok csak egy-két esetről adtak számot). A 14 *élelmiszer-ipari vállalat* közül csak 5-nél említették ezt, a vezetők tanulmányújtjai mellett alig van példa az alkalmazottak külföldi továbbképzésére. A *textilipari vállalatokra* sem jellemző a külföldi továbbképzés. A külföldi tőke majoritásával működő vegyesvállalatoknál a továbbképzés Magyarországon történik. A *gépipari vállalatoknál* ugyan gyakrabban került sor külföldi ismeretszerzésre, s jellemző, hogy ez elsősorban a műszaki munkaköröket érintette.

A külföldi vállalatokkal való közvetlen kapcsolatteremtésre, szakmai rendezvényeken, kiállításokon való részvételre az eddiginél jóval nagyobb hangsúlyt kellene fektetni — vélik egyes új cégek. Ez az igény elsősorban a műszaki vezetők részéről fogalmazódott meg. Nem érzékelik még eléggé a vállalatok, hogy több figyelmet kellene fordítani a humán erőforrások fejlesztésére.

3.2. Teljesítménykövetelmények és bérezés

A vállalatok kevés előrelépést tettek a termelékenység növelése érdekében. Egy részük a normák szigorítását tekinti a teljesítményfokozás legfőbb eszközének. Több vállalat burkoltan szigorította a normákat úgy, hogy a létszámcsökkentés ellenére a teljesítménykövetelményeket változatlanul hagyta.

A megújított szervezeti formában működő, „átalakult” vállalatoknál sokkal nagyobb változás tapasztalható. A cégek elsősorban a termelékenység emelésére törekednek, s a dolgozók másfél-kétszer akkora teljesítményt is elérnek, mint az előző szervezetben, még a régi technológia mellett is, magasabb bérekkel, jobb munkaszervezéssel, a munkaidő jobb kihasználásával, a dolgozók motiválásával.

A hagyományos állami vállalatoknál a dolgozókat általában bérkategóriákba sorolják, amelyekben bizonyos hierarchia érvényesül és ez az előremenetel alapja is. A jutalmazás utólag történik, sokszor jóval később, a valós teljesítménytől elszakadva. Alig érvényesülnek a valódi képességek és teljesítmények alapján való anyagi elismerés szempontjai. A bérarányok tekintetében még hat a korábbi rendszer sajátossága, a bérekben kifejeződő egyenlődsi. A vállalaton belül az alkalmazottak nehezen viselik el a nagy bérkülönbségeket, befolyásuk a szakszervezeten keresztül a bérnivellálás irányába hat.

Van olyan vállalat, amely az általános bérszínvonal-emelés fontosságát emeli ki. Az egyik élelmiszeripari vállalatnál például kollektív szerződésbe foglalták, hogy legalább a mindenkori minimálbér 1,6-szeresét fizetik ki, ami a reálbérek szinten tartásának felel meg. A vállalatok a bérek nagyobb differenciálásának akadályaként az egyenlődsi felé terelő szemléletmódot és a minden foglalkoztatási csoportnál egyaránt érvényesülő, az infláció ellentételezéseként szolgáló béremelésre irányuló nyomást emelték ki. Ennek következménye a „százalékos béremelés”, amely a differenciálásra csak kevés lehetőséget ad.

A bérek liberalizálásában áttörésre 1988 végén került sor. Ekkor döntött úgy a kormány, hogy szakít a bérek növelését drasztikusan adóztató bérszabályozási módszerekkel és fokozatosan átengedi a terepet az érdekegyeztetés intézményrendszerének. A béркиáramlás kézben tartása már sokat enyhült, de még mindig nem nevezhető teljesen liberalizált bérmechanizmusnak. A bér után fizetendő adó a korábbiakhoz képest mérsékelte, nem tekinthető markáns szabályozó eszköznek. Meg kell jegyezni, hogy a vegyesvállalatok és a kisvállalkozások 20 millió forintos éves bérköltség alatt mentesülnek a bérszabályozás alól. (Popper, 1991). Ezért is — főként a vezetők — 3,4-szer akkora jövedelemmel rendelkeznek, mint az állami iparban dolgozó kollégáik.

A *bérek átlagos növekedése* a vizsgált vállalatoknál mindhárom ágazatban a vezetőkénél volt 1986—1990 között a legmagasabb, ezt követik a szellemi, majd a fizikai dolgozók (3. táblázat).

3. táblázat
A bérek átlagos növekedése
1986—1990
(1986=100)

Ágazat	Vezetők	Növekedési különbség a ve- zetők és a fizikai dolgozók között		
		Szellemi dolgozók	Fizikai	
Élelmiszeripar	318,9	264,2	224,2	94,8
Textilipar	250,0	232,8	204,2	45,8
Gépipar	232,3	213,8	179,1	53,2

A bérek differenciálódása ennek következtében valamelyest növekedett 1988—1991 között (4. táblázat).

4. táblázat
A bérarányok alakulása
1986—1990

Ágazatok	Vezetők/szellemi		Szellemi/fizikai		Vezetők/fizikai	
	dolgozók béraránya					
	1986	1990	1986	1990	1986	1990
Élelmiszeripar	1,6	2,0	1,3	1,5	1,9	3,0
Textilipar	1,3	1,8	1,5	1,8	1,6	2,4
Gépipar	1,7	2,0	1,3	1,5	2,3	2,7

A vizsgált foglalkoztatási csoportok között a vezetők bére emelkedett az átlagosnál nagyobb ütemben, míg a szellemi/fizikai dolgozók átlagbéreinek aránya nem változott jelentősen. A vezetők összjövedelme azonban — a vállalatok tájékoztatása szerint — jobban különbözik az alkalmazottak összjövedelmétől, mint a bérük. Ennek összetevőiről és mértékéről azonban nem kaptunk elegendő tájékoztatást.

3.3. Törekvések a jó dolgozók megtartása érdekében

A vállalatok az emberi erőforrás-menedzsment egyik legfőbb törekvésének tekintik jó dolgozóiknak a vállalathoz való kötését. Határozatlan időre szóló szerződést kötnek velük, a törzsgárdatagságot pénzjutalommal is honorálják, a lakásépítéshez vagy -vásárláshoz kamatmentes kölcsönt adnak, anyagilag és munkaidő-kedvezményrel támogatják az oktatásban való részvételt, üdülést biztosítanak, hozzájárulnak az étkezési költségekhez, termékeiket önköltségen értékesítik, s más vállalatok termékeinek kedvezményes vásárlására is akciókat szerveznek. Tehát a mai változások szellemével ellentétes módszereket alkalmaznak. Ezek a szociális juttatások (sokszor a személyi jövedelemadó-fizetési kötelezettség alóli kibújás lehetőségével) részben jövedelemptólló intézkedések.

Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a létszámcsökkentési törekvés több vállalatnál korlátozta vagy megszüntette a munkaerőhiány idején a vállalatok által kidolgozott, a jó dolgozók elismerésére, megtartására irányuló tevékenységet (például a törzsgárdatagság anyagi elismerését). Az újonnan alakult magánszervezeteknél egy sor szociális funkció eltűnt, s a dolgozók vállalathoz való kötődését nem próbálják szociális juttatásokkal befolyásolni, alapvetően a bérfejlesztésben fejezik ki elismerésüket. Ez a törekvés már jellemző az állami vállalatok egy részénél is.

A vezetésben való részvételre több vállalatnál találtunk példákat, így a dolgozók képviselőinek a Vállalati Tanácsban való részvétele formájában. Ezzel kapcsolatban azonban egyértelmű volt az a vélemény, hogy a részvétel formális, a stratégiai kérdések helyett csak a rövid távú, elsősorban a bér-jutalom kérdésekre korlátozódik, s így a vállalathoz való tartós kötődést valójában nem segíti elő.

NÉHÁNY KÖVETKEZTETÉS

Az esettanulmányok arról tanúskodnak, hogy a vállalatok — a növekvő munkanélküliség mellett — továbbra is feleslegesen nagy létszámot foglalkoztatnak. Ugyanakkor hiányzik a megfelelő minőségű munkaerő, legyen az fizikai munkás, vagy speciális ismeretekkel rendelkező műszaki vagy gazdasági szakember. Nincs elegendő odaadó, a céggel azonosulni képes dolgozó — s amint az az interjúkból látszik —, ehhez a gazdasági bizonytalanság növekedése, a csalódottság, az új rendszer lassan bontakozó ellentmondásos útkeresése is hozzájárult.

A piacgazdaság követelményeihez alkalmazkodó vállalatoknak szembe kell nézni a következő ténnyel:

Elsősorban a hagyományos szakmákban tapasztalatot szerzett ipari fizikai dolgozókból van bőséges kínálat, hiszen ők szorulnak ki elsődlegesen a munkaerőpiacról. Ezt a kockázatot mind az új vállalkozások beindításánál, mind a szervezetváltásnál célszerű figyelembe venni. Míg a szakképzettség színvonala — a vállalatok megítélése szerint — nem hátráltatja jelentősen a versenyképesség fokozását, a munkamorál tekintetében jelentős elmaradással kell számolni a nyugati versenytársakhoz képest, s e mélyen gyökerező elmaradás leküzdése nem várható rövid távon.

Annak ellenére, hogy a versenyképességi tényezők között meglehetősen háttérbe szorul — a finanszírozás, a piac, a technikai színvonal szinte megoldhatatlannak tűnő gondjai mellett — a munkaerő, a vállalatoknak fokozottabban ki kellene használni a jelenlegi munkaerőpiaci túlkínálatot, s olyan szelekciós követelményeket alkalmazni, amely minőségileg jobb humán erőforrásokhoz juttatja őket.

Hangsúlyozni kell ugyanakkor azt a pozitív tapasztalatot, hogy a Magyarországon működő külföldi vegyesvállalatok alkalmazni tudják a piacgazdaság körülményei között kifejlesztett humánpolitikai módszereiket, így érvényesítik a szigorú szelekciós és teljesítménykövetelményeket. Az a tapasztalatunk, hogy a dolgozók értékelik a jól szervezett munkát, magatartásukon készek változtatni a következetes követelményrendszeren alapuló magasabb jövedelmek érdekében, képesek és főleg hajlandók megszerezni a hiányzó szakmai ismereteket is.

Megújulást — a régi, adminisztratív jellegű kádermunka helyett — az emberi erőforrás menedzselése hozhat. Ez azt jelenti, hogy a vállalati stratégiával összhangban, komplex módon kell megvalósítani az emberi erőforrással való gazdálkodást, vagyis összefüggésében kell szemlélni a személyzeti, munkaügyi, szociális és oktatási feladatokat.

Az emberi erőforrások felértékelődését a vállalatok szemében — ahogyan azt a gyors strukturális alkalmazkodást végrehajtó országok példájából ismerjük — vizsgálatunk csak részben igazolta. A munkaerő minőségi cseréje iránti igény, munkamorál, a vezetői képességek kritikusabb szemlélete csak jelzi, hogy Magyarországon éppen csak elkezdődött a „humánstratégia”, az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás új szemléletének megvalósítása. Ez a vállalati stratégiai gondolkozásban és tervekben még nem jelenik meg átfogó követelményként, szerepe alárendelt a pénzügyi-piaci megfontolásoknak. Érdemi változás csak fokozatosan, a piacgazdasági környezet erősödésének függvényében — e kényszer hatására — várható. A fejlődést azonban nagymértékben elősegítheti a fejlett piacgazdaságokban kialakított menedzsmenttechnikák jobb megismerése és alkalmazása.

IRODALOM

- Bagó József—Kulcsár Sándor*: Bátyák a résen. *Figyelő*, 1991. február 20.
- Héthy Lajos*: Piacosítás + struktúraváltás = munkanélküliség. *Népszabadság*, 1990. november 21.
- Popper László*: Bérszabályozás! Bérszabályozás? *Munkaügyi Szemle*, 1991. március.
- Román Zoltán—Zala Júlia—Viszt Erzsébet*: Merre halad a magyar ipar? Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988.
- Schultz, Th.*: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.
- Viszt Erzsébet—Ványai Judit—Berkó Lilli*: A egyesvállalatok munkaügyi és személyzeti politikájának sajátosságai. *Munkaügyi Szemle*, 1990. március.

Hoványi Gábor

Gyártásfejlesztés és innováció

A magyar iparvállalatok körében a felzárkózás három meghatározó feltétele — a nyugati piacokon versenyképes gyártmányszerkezet, a korszerű marketingtechnikák elsajátítása és a hatékony menedzsmentmódszerek alkalmazása — közül a legnagyobb pénzügyi ráfordításokkal a gyártmányszerkezet átalakítása jár. Ez ugyanis többnyire csak a technológia megújításának eredményeként jöhet létre: elavult termelőberendezéseken nem lehet korszerű, versenyképes termékeket gyártani — vagy ezeket csak olyan nagy többletráfordításokkal lehet előállítani, hogy ráfizetéssé válik a gyártmányok értékesítése. A technológia megújulása ezért a legkritikusabb kérdése a magyar gazdaság talpraállításának, nemzetközi versenyképességének. S a megújulás jelentőségét fokozza, hogy sem a kormányzat (belső és külső eladósodása miatt), sem a leszegényedett vállalatok (amelyeknél a nyereség 85 %-át vonta el már évek óta az állam, s ezért nem rendelkeznek érdemleges fejlesztési-beruházási alapokkal) nem képesek a technológia megújításának finanszírozására.

A TERMELŐBERENDEZÉSEK KORSZERŰSÉGE

A vállalatok termelőberendezéseinek életkora ágazonként, iparáganként is eltér egymástól, s természetesen nagy az életkor szórása az egyes vállalatok között is. A felmérésünk keretében vizsgált három iparágban a termelőberendezések átlagos életkorát — a reprezentatív vállalatok információi alapján — az 1. táblázat adatai érzékeltetik.

A termelőberendezések korszerűségének kérdését másik szempont szerint is vizsgálhatjuk: a felmérésbe bevont vállalatok vezetői miként érzékelik, hány éves különbséggel követi termelőberendezéseik korszerűsége a fejlett ipari országok versenyképes vállalatainak termelőberendezéseit? Az élelmiszeriparban már veszélyes, 10 évnél nagyobb a követési távolság a berendezések 33 %-ában, a textiliparban 36 %-ában, a gépiparban pedig 46 %-ában. Ez annyit jelent, hogy a nyugat-európai felzárkózáshoz minimum a termelőberendezések harmadát (a gépiparban közel felét) kellene újjal felváltani! (A versenyfeltételek teljes azonosságának megteremtéséhez természetesen elemezni kellene az igazán korszerű, vagyis 1–2 éves

Étermelőberendezések arányát is a nyugati, valamint a magyar iparágakban.) Ez olyan tömegű beruházást kíván, amelyet sem a hazai vállalatok saját erejükből, sem a hazai bankszféra hitelekkel, sem a magyar kormányzat állami támogatással nem tud finanszírozni.

1. táblázat
A vállalatok termelőberendezéseinek átlagos életkormegoszlása
iparágak szerint
(százalékban)

Életkorok	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
1 évnél kevesebb	2	6	—
1-2 éves	18	—	1
3-4 éves	19	21	4
5-10 éves	28	29	23
11—20 éves	24	31	31
20 évesnél több	9	13	41
Összesen	100	100	100

2. táblázat
A vállalati gyártásfejlesztést akadályozó jelentősebb tényezők megoszlása
(százalékban)

A tényezők megnevezése	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
Pénzügyi erőforrás hiánya	78	63	60
Kedvezőtlen megtérülés	12	18	16
A gyártókapacitás alacsony szintű kihasználása	2	7	10
Konzisztenciahiány a termelőeszközök között	2	3	2
Fogyatékoságok az új technológiát működtető szakismeretében	—	2	2
A technológiaváltás hatására bekövetkező munkaerőfelesleg	—	1	4
Vezetési hibák	—	1	2
A technológia megújításához szükséges infrastruktúra hiánya	6	5	4
Összesen	100	100	100

A GYÁRTÁSFEJLESZTÉST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

A magyar vállalatok vezetői több okra vezetik vissza a hazai termelőberendezések elavulását, illetve azt, hogy mi akadályozza a vállalatoknál a berendezések korszerűsítését. Ezt érzékelteti a 2. táblázat.

Ebből kitűnik: 63—78 százalékos értékkel a pénzügyi erőforrások hiánya. Viszonylag szintén nagy súllyal, 12—18%-kal szerepel a fejlesztést akadályozó tényezők között a lassú megtérülés. Ez a megváltozott piaci helyzettel, az értékesítési lehetőségek beszűkülésével, a nagyvállalati szférában egy 1991-re valószínűsíthető 10—15%-os outputcsökkenéssel függ össze.

A táblázatban „részrehajló” véleményt tükröző adatnak látszik a gyártó kapacitás alacsony szintű kihasználása. Más felmérések adatai azt jelzik, hogy a magyar termelőberendezések műszakszámai a nyugat-európai átlagnak csak a felét teszik ki. Ez azonban nemcsak, vagy nem elsősorban termelékenységkérdés: a nagyobb műszakszám, a nagyobb output piaci probléma is. De hatnak a kapacitáskihasználásra a még mindig tapasztalható hiánygazdasági jelenségek is: a gyártáshoz szükséges anyagok, alkatrészek hiánya, az elhúzódnak beszerzés, a szállítási készség hiánya nemegyszer gátolja a gyártókapacitás jobb kihasználását. (Ha viszont egy-egy vállalat a szükségesnél több anyagot, alkatrészt szerez be, hogy ezzel csökkentse a kényszerű kapacitáscsökkentés veszélyét, megnövekedett készletének pénzügyi terhével rontja termékeinek jövedelmezőségét: ez a hiánygazdaság egyik csapdája.)

Megítélésünk szerint a táblázat adataihoz képest nagyobbak a termelőeszközök konzisztenciájának hiányából fakadó következmények is. Ezt a hatást a táblázat adatainak 2—3-szorosára tesszük. A konzisztenciahiány egyenes következménye a beruházási lehetőségek beszűkülésének: nincs pénzügyi forrás egy-egy átfogó termelési folyamat valamennyi eszközének (berendezésének) korszerűsítésére, ezért a fejlesztés csak egy-egy közbenső szakasz eszközét (berendezését) cseréli ki korszerűbbre. Így jön létre a sokszor hektikusan változó korszerűség, amelyen belül az elavult berendezés természetesen gátolja a korszerű kapacitásának kihasználását — s ezzel egyúttal lassítja a megtérülését is.

Ugyanígy valószínű, hogy a vezetési hibák jelentősége is nagyobb annál, mint amit az adatok jeleznek. Erre mutatnak a munka- és folyamatszervezés jól ismert hazai lazaságai — igaz, ezek nemegyszer összefüggnek a hiánygazdaság jelenségeivel, vagyis az anyag-, alkatrész-, szerszám- stb. hiánnyal.

A TERMELŐBERENDEZÉSEK FIZIKAI ÁLLAPOTA

A magyar és a nyugat-európai termelőberendezések és technológiák összevetését új szempontból teszi lehetővé a 3. táblázat. Ebből az is kitűnik, hogy jelentősek a különbségek a hazai iparágak között. Az élelmiszeriparban a termelőberendezések közel felének a fizikai állapota eléri a nyugat-európai színvonalat; a textiliparban

ez mindössze a termelőberendezések negyedére érvényes; a gépiparban pedig csupán 12%-os az arány. A „megközelítőleg azonos” színvonal mindhárom iparágban nagyjából azonos, az egyharmadnak megfelelő érték körül alakul. A számottevő elmaradás így nagyjából a „színvonalat eléri” kategória tükörképe: 17% az élelmiszeriparban, 41% a textiliparban és 58% a gépiparban.

3. táblázat

**A termelőberendezések fizikai állapota és az alkalmazott technológiák
becsült viszonya a nyugat-európai színvonalhoz képest
(százalékban)**

A termelőberendezések és technológiák jellemzői	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
Fizikai állapot (karbantartás szintje) a nyugat-európai színhez képest			
— eléri	47	26	12
— megközelíti	36	33	30
— attól elmarad	17	41	58
Összesen	100	100	100
Az alkalmazott technológia korszerűsítése a nyugat-európai színhez képest			
— eléri	39	25	22
— megközelíti	35	38	32
— attól elmarad	26	37	46
Összesen	100	100	100

A táblázattal kapcsolatban érdemes még arra is felhívni a figyelmet, hogy a magyar technológia fizikai állapota — a felmérési adatok szerint — valamivel közelebb áll a nyugat-európaihoz, mint a termelőberendezések fejlettségi szintje. (Ez különösen az élelmiszeripari és a gépipari berendezésekre igaz.)

A magyar iparvállalatok száma egyértelmű: a jelenlegi beruházási lehetőségeik még a 0-ra már régen leírt berendezések, gépek cseréjét is csak vontatva, nagy készséssel teszik lehetővé, s ezért a folyamatos termelés előfeltétele a fokozott karbantartás, a tervszerű „megelőző” karbantartás. A fokozott törődés a gépek, berendezések fizikai állapotával tehát részben segíti a termelés folyamatosságát, részben növeli a mind korszerűtlenebbé váló berendezések működtetésének lehetőségét — vagyis növeli a technikai elmaradást! A gépek, berendezések fizikai állapota azonban még így is számottevően elmarad a nyugat-európai színvonalától.

ami nemcsak az alacsonyabb termelési kultúrával magyarázható, hanem igen sok esetben a meghibásodások, pótlások miatt szükséges alkatrészek, részegységek lassúbb, nehezkesebb beszerzésével, esetenként helyi gyártásból származó pótlásával is. (Nincs adatunk arról, hogy milyen mértékben kell helyi vagy alkalmi külső forrásból pótolni egy-egy meghibásodott alkatrészt, hogy ez milyen mértékben rontja az adott termelőberendezés minőségét, és hogy milyen hosszú állásidők sújtják a termelést egyes meghibásodott alkatrészek nehézkes pótlása miatt. Az viszont kétségtelen, hogy a nyugati beszerzés problémái nemegyszer szorítják a magyar vállalatokat egyes pótalkatrészek helyi legyártására vagy más, külső gyártóval való elkészíttetésére.)

A FELZÁRKÓZÁS BERUHÁZÁSIGÉNYE

Viszonylag kisebb a magyar élelmiszeripar technológiájának elmaradása a nyugat-európai színvonalától, mint a magyar textil- és gépiparé. (Igaz, hogy a textil- és főleg a gépipar tőkeigényessége, állóeszközeinek az éves árbevételhez viszonyított értéke nagyobb, mint az élelmiszeriparé; de ennek a két iparágak a beruházásigénye nagyobb, mint amennyivel meghaladja tőkeigényességük az élelmiszeriparét.) A kiválasztott vállalatok vezetőinek becslése szerint igen magas — a gépiparban közel 70% — az éves árbevétel százalékában kifejezett beruházásigény. Ha a magyar iparvállalatok 1990—1991-re kialakult maximális beruházási lehetőségeivel számolunk, vagyis a bruttó nyereség 15%-ával — mivel a bruttó nyereségnek mintegy 85%-át elvonja az állam — s figyelembe vesszük, hogy a textil- és gépiparban az éves árbevétel 50—70%-ára lenne szükség a felzárkózást biztosító beruházásokhoz, akkor kézzelfogható: az iparágak vállalatai önerőből nem tudják utolérni technológiájukkal a nyugati vállalatokat. Sőt, még azok jelenlegi technológiai színvonalát sem tudják elérni több év alatt! Még olyan kedvező adórendszer sem képzelhető el, amelyik minimális kormányzati elvonással lehetővé tenné az utolérést: ha az árbevételből levonjuk a folyó termelés költségeit a teljes bruttó eredményből (!), tehát a 0 adókulccsal végezhető fejlesztés üteme is kisebb, mint a napjainkra már jelentősen felgyorsult technikai fejlődés üteme! Vagyis a magyar nagyvállalatok zömének — a vizsgáltak közül elsősorban a textil- és gépiparban — csak fejlett technológiával rendelkező nyugati vagy távol-keleti nagyvállalatokkal való közös vállalkozások (joint venture) esetén lesz lehetősége a technológiai felzárkózásra. Ezt vizsgálatunk egyik alapvető következtetésének kell tekintenünk.

A TECHNOLÓIAFEJLESZTÉS TARTALMA ÉS EREDETE

A 4. táblázat a világgpiaci versenyképességhez szükséges fejlesztés hardver (beruházás) és külső szoftver (licenc, know-how) arányáról tájékoztat. Ebből ismét kitűnik, hogy a fejlesztés hardver-szoftver tartalmi arányában is kialakult a különbség a vizsgált magyar iparágak között: legfelkészültebb a fejlesztés önálló szellemi

megalapozására az élelmiszeripar, ezt követi csökkenő sorrendben a textil-, majd a gépipar.

A magyar vállalatoknál a világgpiaci versenyképességet biztosító fejlesztések kétharmada-háromnegyede csak szoroson vett beruházást (hardvert) igényel; külső (nyugati) szellemi hozzájárulásra — licenc- és know-how-vásárlásra, az ismeretek és tapasztalatok joint venture-ök keretében való beépülésére — csak a versenyképességet biztosító fejlesztések negyedében-harmadában van szükség.

4. táblázat

A világgpiaci versenyképességhez szükséges technológiafejlesztés tartalma, iparáganként (százalékban)

A technológiafejlesztés tartalma	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
Csak beruházást igényel	78	70	66
Licenc- és know-how-vásárlást is igényel	22	30	34
Összesen	100	100	100

Ezzel összefüggésben azonban megjegyezzük: a vállalati vezetők és beosztott szakemberek megkérdezésén alapuló vizsgálatnak ezek az eredményei valószínűleg erősen optimisták, túlbecsülik a vállalatuknál rendelkezésre álló humán erőforrást, szellemi kapacitást. Korábbi felméréseink és a világgpiaci igényekhez eddig felzárkózott magyar vállalatok eredményei, azt jelzik, hogy a világgpiaci versenyképesség eléréséhez jóval nagyobb mértékben — az esetek 85—90%-ában — van szükség a fenti értelemben vett nyugati szoftverre. Igaz, az ilyen arányú szoftver nemcsak a gyártmány- és gyártásfejlesztés műszaki problémájának megoldásához szükséges: a versenyképesség elengedhetetlen feltétele a megfelelő marketingismeret és gyakorlat, valamint a színvonalas menedzsment is. S mindezek olyan szoftverek, amelyek jelenleg nincsenek vagy alig vannak meg a magyar vállalatoknál, legalábbis a nyugati versenytársaknál megszokott színvonalhoz képest.

A technológiai fejlesztés származását tekintve a felmérésbe bevont élelmiszeripari és textilipari vállalatok 98%-a a nyugati országokat jelölte meg (beleértve természetesen a Távol-Keletet is), a beruházásoknak csupán 2%-a származna hazai piacról. A magyar gazdaság külgazdasági kapcsolatainak eddigi fő tartópillérei, a kelet-európai volt szocialista országok csak néhány gépipari fejlesztési elképzelésben szerepeltek beszerzési piacként, mintegy 10%-os értékkel, s ehhez járult egy hozzávetőleg 20%-os beszerzési arány a hazai piacról.

Megítélésünk szerint a két utóbbi vélemény egyoldalú, bár érthető reakció a több évtizedes tapasztalatokra. Kétségtelen, hogy technikailag elmaradottabbak, minőségükben gyengébben voltak ezek a termékek; szállítási készségben (határidős szállítás, tétel nagyság, fizetési feltételek stb.) jóval lazábbak voltak a hazai és a kelet-európai szállítók mint a nyugatiak. Várható azonban, hogy egyrészt a magyar belső piacon felnő egy új kis- és középvállalatokból álló beszállítói kör és másrészt a kelet-európai országok közül előbb-utóbb több országban is megindul egy gyorsabb ütemű technológiai-gazdasági fejlődés. Ezek eredményeként valószínűnek tartjuk, hogy a hardver és szoftver jellegű fejlesztésekben — a megkérdezettek véleményével szemben — az idő múlásával mind nagyobb szerepet kaphat majd a belső piacon létrejövő kis- és közepes vállalati kínálat éppúgy, mint a külső piacok körében a kelet-európai országok, elsősorban a cseh, a jugoszláv és a lengyel kínálat. Ennek a magyar export, s így a külkereskedelmi mérleg szempontjából is nagy jelentősége lenne.

A TECHNOLÓIAFEJLESZTÉS MEGTÉRÜLÉSE

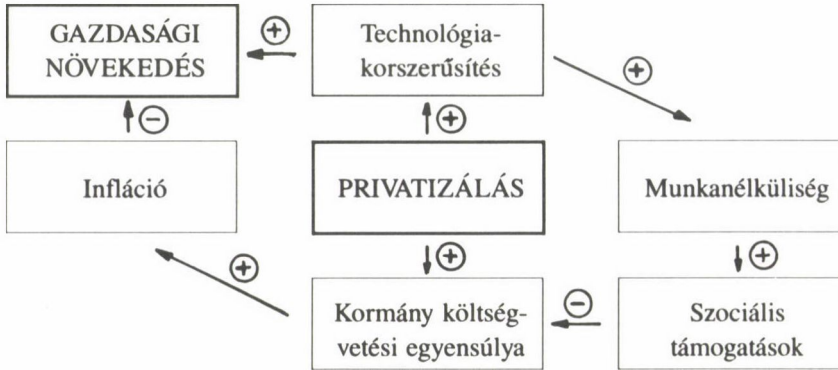
Felmérésünk három csoportba sorolta a megtérülés feltételeit: a gazdaságpolitika, a magyar műszaki-gazdasági környezet és a vállalati belső feltételek csoportjába.

A megkérdezett vállalati vezetők és beosztott szakemberek másként súlyozták ezeknek a feltételeknek a szerepét az élelmiszeripar-, a textil- és a gépiparban. Más jellegű kutatásaink eredményeit is felhasználva a következőkben foglaljuk össze véleményünket.

A világgpiaci versenyképesség döntő feltétele a hazai műszaki-gazdasági környezet. Ez akkor kedvező a technológia megújításához, ha kialakul az átütő erejű privatizálás, megnyílnak a nyugati technológiai import csatornái (nem utolsó sorban közös vállalkozások széles körű létrejöttével), megszűnnek a hiánygazdasági jelenségek, kialakul az átfogó verseny, új kis- és középvállalatok alapításával kiteljesedik a vállalati struktúra és számottevően fejlődik a gazdasági infrastruktúra (távközlés, közlekedés, városépítés stb.).

A műszaki-gazdasági környezet megváltozásában igen lényeges a kormányzat szerepe. Úgy látjuk, a műszaki-gazdasági környezet jelenlegi színvonalát, a hazai politikai, valamint a nemzetközi politikai és gazdasági környezetet figyelembe véve a közhiedelemnél nagyobb a kormány mozgástere: számottevően fel tudja gyorsítani vagy le tudja fékezni a technológiai megújításhoz szükséges műszaki-gazdasági környezet kialakulását. Úgy tűnik, az utóbbi időben — egyfajta visszahatásként — éppen a gazdasági környezet változásának lassúsága szorította rá a magyar kormányt olyan módosított gazdaságpolitika kialakítására, amelyik lehetővé teszi a környezeti változások felgyorsulását. A kormánynak, gazdaságpolitikai koncepciója kialakításakor, természetesen számos, bonyolult összefüggést kell figyelembe vennie. Ilyen összefüggéseket érzékeltet az 1. és 2. ábra, melyekben a gazdaságpolitika két kiindulópontja (fő tennivalója) a privatizálás és a verseny-

helyzet-teremtés; tanulmányunk szorosan vett témái, a technológia-korszerűsítés és a vállalati működés intenzifikálása pedig az ábrákban érzékeltetett fő hatásmechanizmusba épül be.



1. ábra

A privatizálás hatáslánca a gazdasági növekedés megvalósítására



2. ábra

A versenyhelyzet-teremtés hatáslánca a gazdasági növekedés megvalósítására

A vállalati belső feltételeket — más kutatásaink eredményét is figyelembe véve —, úgy tűnik, alábecsülték a megkérdezett vállalati vezetők és beosztott szakemberek: elégedettebbek teljesítményükkel, mint ahogyan azt a világgpiaci verseny értékeli. (Kétségtelen, hogy alacsonyabb teljesítménymércét állít egy nem világgpiackonform hazai műszaki-gazdasági környezet is!) A magyar vállalatvezetést, a hazai vállalatok szervezetét és működését elemezve úgy tűnik, a vezetés, a szervezet és a működés teljesítménye a nyugat-európai színvonalnak mintegy a fele-harmada csupán. Ezt igazolják olyan kézzelfogható bizonyítékok is, mint a munkatermelékenység összevetése. Ami viszont nem azt jelenti, hogy például a magyar vállalatvezetők fele annyit dolgoznak, mint a nyugatiak. Lehet, hogy még többet is — de több elemi probléma, több „szükségtelen” vezetői fejfájás gyötri őket.

A TECHNOLÓIAFEJLESZTÉS FELTÉTELEI

Összefoglalásként a következőket állapíthatjuk meg. A technológiafejlesztés a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének döntő feltétele. Enélkül nem lehet korszerű gyártmányokat előállítani, vagy ezt csak olyan ráfordításokkal lehet megvalósítani, amelyek nem térülnek meg a világgpiaci árakban.

A technológia fejlesztésének kérdését három részre kell bontani.

1. Vannak nagy iparvállalatok (igaz, kis számban), amelyek technológiája közel áll a világszínvonalhoz; ezeknél vállalati erőforrásból, bankhitelből és/vagy kormányzati támogatással elvégezhető a technológia kismértékű fejlesztése.

2. A nagy magyar iparvállalatok túlnyomó részében olyan nagyarányú fejlesztésre lenne szükség, hogy ezt a vállalatok nem tudják saját erőforrásaikból elvégezni. Az országosan igen nagy tömegű fejlesztés miatt ennek finanszírozását a bankrendszer vagy a kormányzat sem tudja felvállalni. Ha számba vesszük, hogy önmagában a technológiai megújulás még nem teremti meg a versenyképességet, mert ahhoz — többek között — új típusú menedzsmentre, marketingre is szükség van, egyértelmű a következtetés: a nagy magyar iparvállalatok többségében a technológia megújítása csak nyugati tőkével, know-how-val lehetséges, de ennek csak úgy van értelme, ha nyugati menedzsmenttel és marketinggel együtt valósul meg. Ehhez számos magyar vállalatnál minimálisan 51%-os nyugati tulajdonra van szükség. (Meg kell azonban jegyeznünk: számos negatív példát is felsorolhatunk magyar nagyvállalatok nyugati működő tőkével történt olyan privatizálására, amikor a nyugati tulajdon elérte vagy meghaladta az 51%-ot. Ezért szükség lenne a privatizálás új koncepciójának és technikájának kimunkálására és alkalmazására mind eredményeinek növelésére, mind folyamatának felgyorsítására.) Más vállalatoknál talán kikényszerítheti mindezt a beruházást meghitelező szervezetek és a vállalatok éles nemzetközi versenyfeltételei. Ez utóbbi témát tartjuk a szelektív magyar iparpolitikai döntő kérdésének.

3. A magyar kis- és középvállalatok esetében — különösen a nemzetgazdaság ipari ágazatában — többnyire nem is technológiai korszerűsítésről, hanem a technoló-

gia megteremtéséről, vagyis a vállalat létrehozásáról van szó. Ehhez reálisan lehet számítani a hazai vállalkozók tőkéjére, hazai bankok hitelforrásaira, valamint külföldi eredetű (német, francia stb.) vállalkozási alapokra.

A külföldi *működő tőkének* a nagyvállalati szférába való erőteljesebb beáramlásához, illetve a *kisvállalkozók* vállalkozási kedvének felkeltéséhez azonban több feltétel megteremtésére, létrejöttére van szükség.

A feltételek első csoportja — mint említettük — a kormányzati intézkedések körébe tartozik. Ide sorolható egyes alapvető jogszabályok megalkotása (privatizálás, versenykialakítás stb.), a vállalkozásbarát gazdasági környezet megteremtése (az infláció ütemének mérséklése, növekedésösztönző gazdasági szabályozás stb.) és a továbbra is nyomasztó állami bürokrácia (centralizáló törekvések) csökkentése.

A feltételek második csoportja a gazdasági infrastruktúra korszerűsítése. Ebbe a távközlési és a közlekedési infrastruktúra éppúgy beletartozik, mint a bankrendszer korszerűsítése vagy a lakásépítés-lakásgazdálkodás problémáinak megoldása. Ez a tényezőcsoport részben kormányzati intézkedések, részben a külföldi tőke bekapcsolódásának eredményeként jöhet létre (utóbbira példa a fejlesztésben való részvétel koncessziók fejében).

A feltételek harmadik csoportja a kelet-európai térség politikai-társadalmi stabilitásával, gazdasági talpraállásával függ össze. Instabil régióban ugyanis csökkennek egy politikai és társadalmi szempontból ugyan stabil, de nagyságában kis ország esélyei a gazdasági felzárkózáshoz. Ezt a tényezőcsoportot tehát objektív külső adottságok alkotják.

A feltételek negyedik csoportjába az Európai Közösség, illetve a fejlett ipari országok magatartása tartozik. A nyugati országok kormányainak világosan kell látniok, hogy Magyarországnak (s vele együtt több kelet-európai országnak) nem új Marshall-segélyre van szüksége, hanem — kormányzati szinten legalábbis! — olyan gazdaságpolitikai intézkedésekre, amelyek a jelenleginél nagyobb mértékben nyitják meg a nyugati piacokat a magyar export előtt. Ilyen új piacra jutási lehetőségek szilárdíthatják meg Magyarország külkereskedelmi mérlegének egyensúlyát, adhatnak nagyobb bizalmat a nyugati működő tőkének az országba való beáramlásához, teremthetnek lehetőséget ezzel a fejlett technológia átvételéhez, s növelhetik végül a kisvállalkozók bizalmát új kis- és középvállalatok alapításához.

Ennek a négy feltételnek az egyidejű létrejötte segíthetné, hogy a magyar iparvállalatok technológiája viszonylag gyorsan zárkózzék fel a nyugati, versenypiaci követelményekhez. A feltételek egyikének vagy másikának lassúbb kialakulása természetesen a technológia felzárkózását is lassítani fogja.

Hoványi Gábor

Gyártmányfejlesztés és innováció

A gyártmányfejlesztés, az ehhez kapcsolódó innovációk témakörének elemzésekor két alapvető szempontot vettem figyelembe: 1. az új gyártmányok termelőszközök-e vagy fogyasztási cikkek; 2. az új gyártmányok mint innovációk milyen arányban *élvonalbeliek* világviszonylatban és milyen arányban testesítenek meg a világ élvonalát — közelebből vagy távolabbról — követő innovációkat? Az 1. táblázat azt mutatja, hogy Magyarországon milyen arányban oszlik meg a gyártmányinnováció a világviszonylatban élvonalbeli és az azt követő gyártmánytípusok között.

1. táblázat
Becsült adatok a magyarországi gyártmányinnovációról
(százalékban)

	Termelőszközök	Fogyasztási cikkek
Világviszonylatban élvonalbeli innovációk	5	10
Világ élvonalát követő innovációk	95	90

Az adatok, amelyek fejlesztőmérnökök és külkereskedelmi szakemberek egybehangzó becslésére alapulnak egyértelművé teszik, hogy a magyar vállalatoknál folyó gyártmányfejlesztés zöme követő jellegű.

A MAGYAR GYÁRTMÁNYOK ÁTLAGOS PIACI ÉLETTARTAMA

A magyar gyártmányok átlagos piaci élettartama, amelyet a 2. táblázat szemléltet két-két és félszerese a fejlett ipari országokban gyártott termékek átlagos piaci élettartamának.

2. táblázat

A felmérésben szereplő vállalatok fő gyártmányainak átlagos piaci élettartama
(százalékos megoszlásban)

Élettartam	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
1 év	13	19	2
2 év	18	21	4
3-5 év	31	25	28
6-10 év	18	25	39
11 év felett	20	10	27
Összesen	100	100	100

A magyar gyártmányok élettartam-növekedése az 50-es és a 60-as években következett be, és elsősorban a tervgazdaság bevezetésének a következménye volt. Ezt támasztja alá, hogy amikor megkezdődött Magyarországon a döntések decentralizálása, erőteljesen csökkent a gyártmányok piaci élettartama mind a termelőeszközök, mind a fogyasztási cikkek szférájában: a vállalati gyártmányfejlesztések üteme jobban követte az időközben még fel is gyorsult világméretű műszaki fejlődést.

A 80-as évtized közepétől ismét nőtt a magyar gyártmányok piaci élettartama, tehát a fejlesztés követő jellege mindinkább eltolódott az innoválás világszínvonalát távolabbról követő kategóriába. Ennek fő oka a magyar vállalatok műszaki fejlesztési lehetőségeinek beszűkülése volt. Az is hozzájárult az élettartam-hosszabbodáshoz, hogy az iparilag fejlett országokban felgyorsult a műszaki fejlődés, s az ennek bázisát alkotó berendezések, technikák jó részének megvásárlását — politikai szempontokat tartva szem előtt — a COCOM-lista akadályozta, de visszafogta a magyar gyártmányfejlesztést a hazai piac beszűkülése is. Igaz ennél tartósabb — és talán végzetesebb — exportpiaci oka is volt a gyártmányok fokozatos elavulásának: a hazai termelésben igen nagy értékesítési részarányt képviselő kelet-európai piacok sokszor nem is igényelték a drágább, korszerű termékeket, s ezzel mintegy visszafogták a hazai vállalatok innoválási készségét, képességét.

Végül (talán mentséggént is) meg kell említeni, hogy a fejlett technikával felszerelt, nagy termelési fegyelemmel működő és élesen a nyereség, a jobb piaci pozíció elérésére ösztönzött nyugati vállalatok nemegyszer kisebb újításokkal, például a csomagolás változtatásával, a kiszerelési nagyság módosításával, termékeik egy-egy elemének cseréjével hozták létre és dobták piacra új termékeiket. Erre a sokszor csak látszat innoválásra sem éreztek a magyar vállalatok semmi ösztönzést.

A következő jellegű gyártmányinnovációk körében a világ élvonalához mért követési távolságot vizsgálva megállapítottuk, hogy a divatkövetésre kényszerített textilipar viszonylag jobb, az élelmiszer- és a gépipar jelentősen rosszabb helyzetben van.

AZ ÚJ MAGYAR GYÁRTMÁNYOK ÖTLETÉNEK FORRÁSA

Követő fejlesztések számára mind a termelőeszközök, mind a fogyasztási cikkek esetében igen jelentős ötletforrás a technikailag élenjárók teljesítménye: a már piacra hozott termékeik. Ezek megismerhetők a gyártmánykatalógusokból, a kiállításokon, a kereskedelmi forgalomban. A követő fejlesztés tehát arra irányul, hogy miként lehet a máshol már megvalósult ötletet továbbfejleszteni (erre esetleg jogi következmények készítetik a követő vállalatot), miként lehet az ötletet a jóval fogyatékosabb technológiai feltételek között megvalósítani és miként lehet a megvalósításhoz szükséges anyagokat, alkatrészeket, részegységeket beszerezni a többé-kevésbé még mindig tovább élő magyar hiánygazdaság feltételei közepette?

A magyar gyártmányfejlesztők mindehhez jó szakmai felkészültséggel rendelkeznek és megvan a lehetőségük külföldi utakra, kiállítások meglátogatására, a külföldi kereskedelem kínálatának áttekintésére és megszerezhető (ha némileg korlátozott mértékben is) a legfontosabb külföldi szakfolyóiratok, gyártmányismertető és más hasonló dokumentumok.

Az ötletmerítést a szakmai felkészültségnél jobban korlátozza a nyelvismeret hiánya: a fejlesztőmérnököknek csak a fele olvas egy nyugati világnyelven és csak 34%-a tudja munkanyelvként használni az angolt, mint „fejlesztési és üzleti nyelvet”. Még ennél is nagyobb hátrány azonban piacismeretük fogyatékosága és marketingkapcsolataik kezdetlegessége. Ebből következik, hogy fejlesztéseik elsősorban technikaorientáltak. Felméréseink azt bizonyítják, hogy a piacra tájolás hiánya főként a fogyasztási cikkek területén járt a fejlesztés elméleti hatákonyságának romlásával. Egyes becslések szerint a versenypiacokon elérhető eredmények fele ezért hiúsult meg. A magyar gyártmányfejlesztésben az ötletmerítés jóval inkább magába zárt tevékenység, mint az iparilag fejlett országok vállalatainál: sokkal kevesebb a termelési kooperációs társaktól, a kereskedelmi partnerektől, a fogyasztóktól stb. gyűjtött innovációs ötlet. Ez természetesen főként a fogyasztási cikkek szférájában okoz kárt.

Az innovációs ötletek továbbfejlesztésének fő szempontja (az esetleg kényszerű módosításon túl) az adott technológia kényszere: mit lehet előállítani az adott hazai géppark segítségével? — A fogyasztási cikkek esetében kevésbé nyomnak latba a piaci igény szempontjai, tehát az, hogy más jellegű piacok esetleg milyen speciális továbbfejlesztést igényelnének, vagy hogy a piaci rések kitöltéséhez milyen új gyártmányparaméterekre lenne szükség. A termelőeszközök területén a továbbfejlesztés már erőteljesebben irányul a gyártmány olyan műszaki többletteljesítményének létrehozására, amellyel maga az ötletforrás (az eredeti, többnyire külföldi gyártmány) nem rendelkezett. Végül mindkét területen nagy szerepet kapott az utóbbi két-három évben az ár: az ebből visszaszámolt önköltségkorlát a gyártmányfejlesztés egyik irányadó szempontjává vált. S ez nagy eredmény, hiszen korábban évtizedekig a termelői költség képezte a fogyasztói ár meghatározását, s ezért a termelői költség nem, vagy csak igen puha korlátja volt a gyártmányfejlesztésnek.

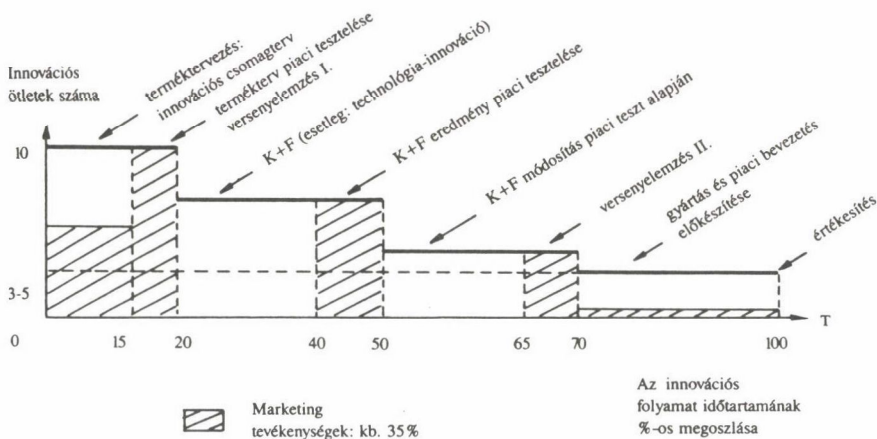
Az árvelt termékötlet adaptálása a meglévő (és a forráshiány miatt alig-alig fejleszthető) *technológiához* a magyar gyártmányfejlesztés egyik legkreatívabb területe. A fejlett ipari országok műszaki szakembereinek sora csodálta meg, hogy miként sikerült minőségileg viszonylag elfogadható termékeket gyártani az elavult gépparkokkal. A mérnöki és művezetői találékonyáságnak azonban — a szó szoros értelmében — ára van: a fejletlen technológia nagyobb ráfordítást igényel, végül is pazarláshoz vezet az anyaggal, az energiával (hiszen több a selejt!), az olcsó munkaerővel — amelyik nagy volumene miatt végül igen drágává válik. A beruházási költségek kényszerű „megtakarítása” így változik termelési költségnövekménnyé, s ez a nyereség csökkenésével jár, vagyis ismét elzárja az utat a beruházások előtt. Így vezet a gyártmányfejlesztők invenciója, technikai bravúrja a mind kilátástalanabb elavuláshoz, a mind csekélyebb nemzetközi versenyképességhez...

Az innovációs ötletek megszüréseinek, adaptálásának és megvalósításának utolsó problémaköre *a gyártáshoz szükséges anyagok, alkatrészek, részegységek beszerzése* a hiánygazdaság feltételei között. (Ezt az akadályt csökkentette a versenypiaci import kormányzati liberalizálása, ám az ezekről a piacokról való beszerzést fékezi a devizahiány és a kelet-európai piacokénál többnyire jóval magasabb árszínvonal.) A feladat megoldásában sokszor segít a már említett műszaki invenció, bár a többé-kevésbé erőltetett kényszermegoldások általában minőségromlással, fejlesztési, gyártási és piacra hozási késéssel, tehát ismét eredményromlással, nyereségcsökkenéssel járnak. De túlmutat ezen egy másik hiányosság: a gyártmányfejlesztő nincs tisztában a beszerzési forrásokkal és lehetőségekkel, főleg a külső piacok esetében. Márpedig a vaktában beszerzés többnyire az optimálisnál rosszabb beszerzés, vagyis ennek hatására is bekövetkezik vagy fokozódik az eredményromlás, a nyereség csökkenése. Végül tetézi mindezt a hazai beszerzési piacon, hogy számos szállító vállalat még jelenleg is monopolhelyzetben van, s ezért a gyártmányfejlesztő kiszolgáltatottá válik: el kell fogadnia a minőségi tűrőhatárokat éppúgy, mint a nem kereslet—kínálat által kialakított árakat vagy az olyan önkényes szállítási feltételeket, amelyek késői időpontokat vagy nagy mennyiségeket erőltetnek rá a vevőre. S ez a kiszolgáltatottság éppúgy jellemző a termelőszköz-, mint a fogyasztási cikk gyártására: egyik például egy kohóipari vállalattól, a másik egy csomagolóanyag-gyártótól függ.

Az innovációs gyártmányfejlesztési ötletet tehát a ráतालás pillanatában számos szempont szerint kell mérlegelnie a gyártmányfejlesztőnek, s ebben *csak harmadrendű a piaci eredmény, a marketing szempontja*, s az addig vezető út akadályai; ezek leküzdésének lehetőségei és esélyei nemegyszer eleve kiszámíthatatlanná teszik még a várható piaci eredmény prognózisát is.

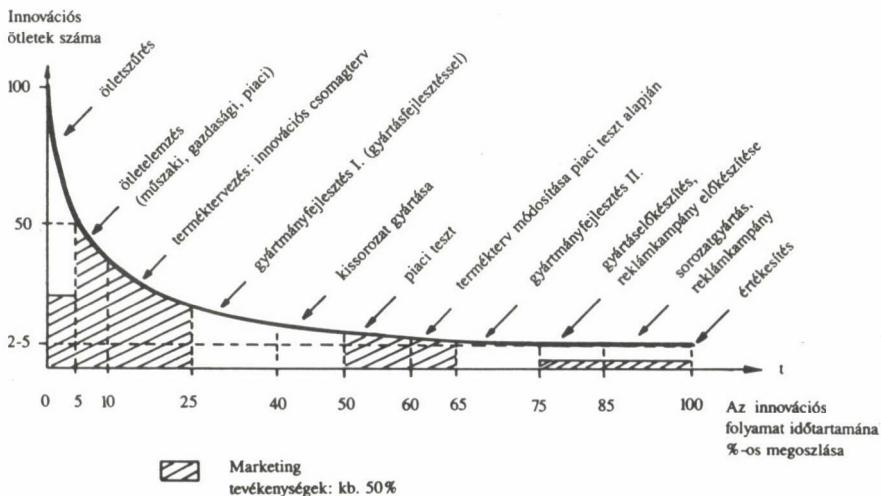
AZ INNOVÁCIÓS GYÁRTMÁNYFEJLESZTÉSI ÖTLET MEGVALÓSÍTÁSA

Piacgazdaságokban az elfogadott innovációs gyártmányfejlesztési ötlet megvalósítása — ötlettől a gyártmány piacra hozásáig — jól bevált folyamat, amelynek jellegzetes szakaszai vannak. Ilyen folyamatot mutat e az 1. és 2. ábra (az első a fogyasztási cikkekre, a második a termelőeszközökre vonatkozik). A két ábrában a koordináta-rendszer függőleges tengelye az innovációs ötletek számát jelzi; a vízszintes tengely pedig a fejlesztési, gyártási és piacra hozási folyamat időtartamát mutatja százalékban, melyen 0 az ötletek felmerülésének időpontja, 100 az ötletek alapján gyártott termékek értékesítésének megkezdése.



1. ábra

A versenypiacok fogyasztási cikket gyártó vállalatának termékinnovációs folyamata: jelentősebb folyamatszakaszok és az ezekben képviselt innovációs ötletek száma



2. ábra

A versenypiacok termelőeszközt gyártó vállalatainak termékinnovációs folyamatai: jelentősebb folyamatszakaszok és az ezekben képviselt innovációs ötletek száma

A két ábra és a 3. táblázat alapján — amelyik a magyar vállalatok innovációs folyamatának „késéséről” szóló adatokat tartalmazza — több következtetést vonhatunk le:

3. táblázat
 A vállalatoknál elfogadott innovációs ötletek megvalósításának
 átlagos időtartama százalékos megoszlásban
 és a megvalósulás időtartamtöbblete a becsült nyugat-európai
 átlagértékekhez képest

Időtartamok	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
Az ötlettől a gyártás megkezdéséig:			
1 éven belül	58	100	24
1-2 év	28	—	38
2 év felett	14	—	38
Összesen	100	100	100
A gyártás megkezdésétől a piacra hozásig			
1-6 hónap	40	79	62
7-12 hónap	40	21	20
1 éven felül	20	—	18
Összesen	100	100	100
Időtöbblet a nyugati átlag- értékhez képest	1,5—2-szeres	2-szeres	2—2,5-szeres

Összevetve az azonos profilú magyar és nyugati vállalatok gyártmányfejlesztési időszükségletét — amit az ábrákban 100%-nak jeleztünk —, azt látjuk, hogy a magyar gyártmányfejlesztések időtartama általában két-két és félszerese a nyugati-nak. Ez a késés nemcsak árbevétel-kiesést jelent, hanem számottevően gyengíti az új gyártmány piaci pozícióját is. Az időtöbblet okaként elsősorban a tőkehiányt, a fogyasztékos szervezést és a hiánygazdasági jelenségeket kell megemlíteni.

A fogyasztási cikkek ábrájából kitűnik, hogy a fejlett ipari országok vállalatainál a komplex fejlesztési folyamatnak mintegy 50%-a marketingtevékenység; a termelőeszközök esetében ez az érték hozzávetőlegesen 35%. A magyar vállalatoknál a marketing-időráfordítás ezeknek az értékeknek csak mintegy negyede, s magának a tevékenységnek sem olyan céltudatos és technikailag fejlett a gyakorlata, mint a nyugati vállalatoknál. (Igaz, maga a fejlesztési-termelési folyamat sem olyan rugalmas, hogy követni tudná a fejlesztés közben érkező piaci impulzusokat!)

A két ábrából kiviláglik, hogy a fejlett ipari országok fogyasztási cikkeket gyártó vállalatainál a felmerült új gyártmányötleteknek mintegy 2—5%-ából lesz a piacon értékesített, sikeres termék. A termelőeszközök esetében ez az arány 20—

25%. (Ennek az az oka, hogy ezeknél lassúbb az innovációs ütem és a piaci siker jobban függ a műszaki paramétereiktől.) A magyar vállalatoknál a megkezdett gyártmányfejlesztéseknek mintegy háromnegyede kerül végül piacra mind a fogyasztási cikkek, mind a termelőeszközök esetében, ahogy ez a 4. táblázatból látható.

4. táblázat
A vállalatoknál elfogadott innovációs ötletekből megvalósított és a piacon sikeres, illetve sikertelen termékek aránya (százalékban)

Az innovációk piaci eredménye	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
A sikeres innovációk aránya átlagosan	79	69	76
A sikertelen innovációk aránya átlagosan	21	31	24
Összesen	100	100	100

Látszólag hatékonyabb a magyar gyártmányfejlesztés, mint a nyugati vállalatoknál végzett fejlesztés. Valójában ez csak az igénytelenebb hazai és kelet-európai piacok miatt tűnik annak. A versenypiacokon már egyértelműen hatékonyságcsökkenésként jelenik meg: a piaci változásokkal alig számoló, voluntarista gyártmányfejlesztés eredményét sok esetben csak áráldozattal lehet értékesíteni. Az időközben elavuló fejlesztési ötletek kiszűrésének, a már megkezdett gyártmányfejlesztési folyamat leállításának elmulasztását — a termelő folyamatok már említett rugalmasságán túl — a fejlesztés szűkös pénzforrásai is magyarázzák: a „szegény” gyártmányfejlesztés, ha már belekezdett valamibe, fut a pénze után... (Talán nem is meri senki vállalni a fejlesztés leállítását menet közben, a kidobott ráfordítások bevallását: könnyebb a fejlesztés végén a gazdasági környezet váratlan és „objektív” megváltozására fogni az ekkorra már jóval nagyobb veszteséget.)

A GYÁRTMÁNYFEJLESZTÉS SZERVEZETE ÉS IRÁNYÍTÁSA

A fejlett ipari országok vállalatainál a gyártmányfejlesztés komplex tevékenység: alapja többnyire az új termék „csomagterve”, amely tartalmazza a fejlesztés műszaki és piaci célkitűzéseit és az ezek eléréséhez szükséges valamennyi ráfordítástípus (technika, emberi tényező, tőke) szükségletét. Ilyen csomagtervet csak az a munkacsoport (team) vagy feladatcsapat (task force) tud kialakítani, amelyikben a vállalat valamennyi funkcionális szervezetének szakembere részt vesz.

A *feladatcsapat* szakemberei régebben saját szakterületük „klasszikus” témáiban járultak hozzá a közös sikerhez. Újabban ez is megváltozott. A marketingszakemberek például egyre inkább tájékozódnak a versenytárs vállalatok gazdasági hátteréről (hiszen ez erősen befolyásolja jövődő piaci lehetőségeiket), értékelik a műszaki fejlődés trendjét vállalatuk profiljában (mert ez befolyásolja a saját és a konkurens termékek piaci helyzetét). A gyártmányfejlesztő mérnökök viszont bekapcsolódtak a klasszikus marketingfeladatok elvégzésébe: például piaci tesztek végének innovációs jellegű berendezések ötletének elbírálására úgy, hogy marketingközvetítő nélkül tárgyalják meg a későbbi potenciális vevőkkel a műszakilag részletesen még ki sem dolgozott gyártmányfejlesztési koncepciót. A munkacsoportok, feladatcsapatok szakemberei tehát egyre inkább „többszakmás” tevékenységet folytatnak a terméktervezés csomagtervének összeállítása során.

A terméktervező munkacsoportok élettartama is megváltozott az iparilag fejlett országok számos nagyvállalatánál. Korábban ezek — az 1. és 2. ábra szerint — az új gyártmány ötletétől a fejlesztést és gyártást követő piacra hozás kezdetéig kísérték végig a folyamatot. Újabban egyre inkább a gyártmány piaci élettartamának végéig foglalkoznak a termékkel. Gyakran ugyanis kisebb módosítással, többletjeljesítmény létrehozásával, formai korszerűsítéssel, új marketingakciókkal meg lehet hosszabbítani a gyártmány piaci élettartamát vagy jövedelmezőbbé lehet tenni annak értékesítését. Mind gyakrabban kerül sor a nyugati nagyvállalatoknál a gyártmányfejlesztés belső versenyztetésére is: egy-egy feladat megvalósítására több fejlesztőcsoport is vállalkozik (!), s a vállalatvezetés — az előre megtervezett ellenőrző szakaszok végén — értékeli a munkacsoportok eredményeit, majd csupán a legígéretesebbek számára engedélyezi a további munkát.

A *terméktervezés irányítása* is változott napjainkban a nyugati vállalatok gyakorlatában: a fejlesztési, beszerzési (kooperációs), termelési és értékesítési folyamatok jobb összehangolására — melyek közül mindegyik más funkcionális igazgató alá tartozik egy nagyvállalatnál — létrejött a termékigazgató munkaköre és különleges szervezeti helye. Ezt a vállalaton belüli kettős irányítást erősítette az utóbbi években — elsősorban a fogyasztási cikkek területén — az a jelenség, hogy a vásárlók egyre inkább márkákat vesznek, s nem egyes termékeket. Ezért lettek a termékigazgatók *márkaigazgatókká* — ami nemcsak névváltozást, hanem vállalati befolyásuk tetemes megnövelésével is járt.

A magyar nagyvállalatoknál általánosan jellemző a vállalati funkciók jóval merevebb elkülönülése. Ez gátolja a munkacsoportok, feladatcsapatok tevékenységét: nehezen kap felhatalmazást ezek egy-egy szakembere, hogy képviselje funkcionális szervezetét. Más szóval: a funkcionális szervezet irányítói szigorúan kezükben tartják a döntéseket, ezek decentralizálásának kora még nem érkezett el. Valószínű, hogy a decentralizálás, vagyis a nagyobb rugalmasság előnyei a centralizált „hatalmi pozícióval” szemben csak egy élesebb piaci versenyhelyzetben lesznek meggyőzőek a vállalati csúcvezetés számára. A mereven elhatárolt funkcionális szervezet természetesen azt sem teszik lehetővé, hogy az ezek egyikében tevékenykedő

szakember szakmailag „átkalandozzék” egy másik területre. Ennek viszont az a következménye, hogy beszűkül a látóköre. Márpedig sok csőlátásból nem áll össze az interdiszciplináris horizont, ami előfeltétele a korszerű gyártmányfejlesztésnek.

A belső feladatmegosztásban és látásmódban elhatárolt munkacsoportok, feladatcsapatok — ha egyáltalán létrejönnek — befejezik tevékenységüket az új gyártmány piacra hozásakor. Ha ezután — esetleg piaci impulzusokra — módosítják a gyártmány műszaki paramétereit, gyártástechnológiáját, árát, csomagolását, az értékesítéshez kapcsolódó marketingtevékenységeket, ezek mindegyike a felelős funkcionális szervezet döntése alapján történik. Vagyis ritkán kerül sor az úgynevezett terméktervezési csomagterv konzisztens egészként való átalakítására.

Végül a *gyártmányfejlesztés irányítása* sem tudta áttörni a magyar vállalatok gyakorlatában a hagyományos formákat. A funkcionális vezetők kezébe összpontosult a döntési-irányítási rendszer. Ha ugyanis létrejöttek „termékgazgatói” feladatkörök, betöltőiket többnyire az egyik funkcionális igazgató alá sorolták be szervezeten belül. (Tehát a márkaigazgatókat a kereskedelmi igazgató alá.) Márpedig így elvesztették a gyártmányfejlesztésre való ráhatásuk, befolyásuk nagy részét. Ennek a helytelen szervezeti besorolásnak az okát (vagy azt, hogy maga a feladatkör ki sem alakult) részben a kevésbé fejlett hazai és kelet-európai piaci viszonyokban kell keresni, részben abban, hogy a magyar termelővállalatok jóval nagyobb „marketingtávolságra” vannak a versenypiacoktól, mint a nyugati vállalatok. Ezzel is magyarázható, hogy a magyar vállalatvezetők — beleértve ebbe a csúcsetvezetést épp úgy mint a funkcionális vezetőket — alig ismerik a nyugati vállalatokban széles körben használt innovációmenedzsment módszereket: a kreativitás ösztönzését, az innovációs légkör erősítését vagy az innovációs folyamatokat szervező és ellenőrző speciális technikák alkalmazását.

A GYÁRTMÁNYFEJLESZTÉSI INNOVÁCIÓK SIKERÉT AKADÁLYOZÓ EGYÉB TÉNYEZŐK

A magyar vállalatokban létrejött innovációs gyártmányfejlesztési ötletek megvalósítását — a szervezési és irányítási kérdéseken túl — más tényezők is jelentős mértékben fékezik. A felmérésben szereplő vállalatok vezetőinek és beosztott szakembereinek véleményét az egyes tényezőkről és azok súlyáról az 5. táblázat mutatja be, iparági bontásban. Más vizsgálataink azt jelzik, hogy a táblázatban szereplő értéknél nagyobb a piacismeret hiányának a jelentősége. Nem szerepel a táblázatban tanulmányunk előbbi témaköre sem: a piaci impulzusok szervezési-menedzselési megvalósításának fogyatékoságai. (Lehet, hogy az interjúalanyok még nem is érzékelik ennek a tényezőnek a jelentőségét!)

5. táblázat
 Az ígéretes gyártmányfejlesztési ötlet
 megvalósítását akadályozó jelentősebb tényezők súlya iparáganként
 (százalékban)

Tényezők	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
A műszaki (technológiai) feltételek hiánya	15	23	15
A piaci helyzet előnytelen megváltozása a fejlesztés alatt	12	14	24
A pénzforrások hiánya	28	33	25
A fejlesztés költségeinek hibás megtervezése	6	1	1
Az innovációs lánc (termelési kooperációk stb.) hiányosságai	11	18	18
A fejlesztés megvalósulásának késése	5	2	10
Kapacitáshiány a gyártásnál	3	—	—
A piacismeret hiányosságai	9	2	2
Az aktív marketingtevékenységek (promóció, értékesítés) fogyatékoságai	19	7	5
Összesen	100	100	100

Külön táblázat foglalja össze a hiánygazdaságok jellegzetes problémájának, a gyártmányinnovációkhoz szükséges anyag-, alkatrész- és részegységbeszerzésnek a nehézségeit és ezek hatásának a jelentőségét az innoválás szempontjából. A 6. táblázat adatai egyértelműen utalnak iparszervezési kérdésekre is: a monopolhelyzetek megszüntetésének, a kis és közepes nagyságú beszállító vállalatok életre hívásának fontosságára.

6. táblázat

Az innovációs partnerek tevékenységének fő hiányosságai, amelyek különböző mértékben rontják a kifejlesztett új gyártmányok versenyképességét*

(A hatás mértéke: 5=maximális, 1=minimális)

Iparágak					
Élelmiszeripar		Textilipar		Gépipar	
hiányosságok	hatásuk mértéke	hiányosságok	hatásuk mértéke	hiányosságok	hatásuk mértéke
Az alapanyagok rossz minősége	5	Magas alapanyagárak	3	Hullámzó vagy rossz minőség	5
A beszállítók magas ára	3	Késedelmes hazai szállítások	2	Késedelmes szállítás	4
A beszállítók határidő-késései	2	A rossz anyag-minőség	2	Az igényelt mennyiség-nél nagyobb tételű szállítások	3
A beszállítók monopol-helyzete	2	későbbi problémái	2	Monopóliumon alapuló magas árak	2

* A felmérésben résztvevő vállalatok szakemberei szerint.

7. táblázat

A vállalati gyártmányfejlesztések eredményeinek versenyképessége az iparilag fejlett országok termékeihez mérten (becslés százalékban)

Az összevetés eredménye	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
A gyártmányok minősége a nyugati gyártmányok minőségét			
— eléri	38	17	21
— megközelíti	39	63	42
— távolról követi	23	20	37
Összesen	100	100	100
A gyártmányok korszerűsége a nyugati gyártmányok korszerűségét			
— eléri	12	18	12
— megközelíti	57	42	39
— távolról követi	41	40	49
Összesen	100	100	100

A 7. táblázat összefoglaló jellegű. A megkérdezett vállalati vezetők és beosztott szakemberek becslésszerűen azt számszerűsítették, hogy gyártmányaik minősége és korszerűsége milyen arányban éri el, közelíti meg vagy követi távolabbról a versenypiacokon sikeres — többnyire nyugati — gyártmányok minőségét és korszerűségét. Más körben (elsősorban külkereskedelmi vállalatoknál) és más technikával (például az eladási árak összevetésével) végzett vizsgálataink azt jelzik, hogy a táblázat adatai erős optimizmust tükröznek: az azonos minőség és korszerűség soraiban szereplő adatokat mintegy felével-kétharmadával, a megközelítő minőség és korszerűség adatait pedig harmadával-felével kellene csökkenteni egy „kegyetlenül realista” mérce szerint — vagyis erőteljesen megnövekednének a távolról követő minőség és korszerűség sor adatai. A minőségi problémák krónikusak a magyar ipar többségében. A hullámozó minőség oka az alapanyagok, alkatrészek, részegységek változó minősége, az elavult gyártástechnológia és/vagy a termelési folyamat szervezetségének alacsony szintje. A minőség másik alapvető hiányossága az ipari vállalatok nagy részénél, hogy — a piacismeret hiányában és/vagy a termelőfolyamat rugalmatlansága miatt — nem tudják megvalósítani a célminőséget, vagyis azt, hogy a gyártmányok minősége mindig egy adott célpiac minőségigényének (és természetesen árban kifejezett vásárlási hajlandóságának) feleljen meg. A követő jellegű gyártmányfejlesztés helyzetét a világversenyben csak ezzel a módosítással tartjuk valósnak — s más kérdés, hogy ebből a magyar ipar európai felzárkózásának másik alapvető feladata is kitűnik: rádöbenteni erre a tényre a vállalati vezetőket és beosztott szakembereket.

A VILÁGVISZONYLATBAN ÉLENJÁRÓ INNOVÁCIÓK PROBLÉMÁI

A bevezetőben említettük: igen csekély azoknak a magyar gyártmányfejlesztéseknek a száma, amelyek világviszonylatban is innovációk. Ez következik mind a magyar gazdaság fejlettségéből (a világ országainak középmezőnyéhez tartozik), mind méretéből (a kutatás-fejlesztésre rendelkezésre álló források korlátozottak). E két gátló tényezőt csak ritkán tudta legyőzni az elmúlt években a gyártmányfejlesztő szakértelemmel párosult invenciója — különösen, ha kreativitását még a kormányzat hol tudatosabb, hol tétovább innovációs politikája sem mindig segítette.

Milyen tényezők akadályozzák a világviszonylatban is innovációnak számító gyártmányfejlesztések létrejöttét Magyarországon?

Alapvető akadály a *tőkehiány*. Ez sok esetben fékezi magát a kutatás-fejlesztést, főként a jelentős eszközfeltételhez kötött kutatások esetében. De meggátolja az innovációk megvalósítását a gyártási folyamatokban, ha ezek merőben új technológiát, vagyis beruházásokat igényelnek (különösen, ha nagy az innováció kockázata, tehát kétséges a beruházás megtérülése). Végül a tőkehiány azokat a marketingakciókat is korlátozza — sőt, általában lehetetlenné teszi —, amelyekkel egy-egy világviszonylatú innovációt számos versenypiacon, nagy piaci részese-

déssel, gyorsan be lehetne vezetni (csökkentve ezzel a konkurencia megjelenésének és a beruházás lassú megtérülésének veszélyét).

Számottevő akadály volt a *marketing hiánya*. A világviszonylatban új innovációk piaci kockázata mindig nagy. Ezt csak kisebb mértékben lehet csökkenteni megfelelő piacismerettel, ami a magyar vállalatok esetében általában csak töredéke egy-egy innováló nyugati vállalat versenypiac-ismeretének. De még a piacismeretnél is fontosabbak azok a marketingakciók — elsősorban promóciós és értékesítési rendszerek —, amelyek segítik az innovációk széles körű, gyors, átütő sikerű piaci bevezetését és térhódítását. Ilyen marketinglehetőségek nélkül egyetlen út marad az innovátor számára: eladni ötletét azoknak, akik rendelkeznek a megfelelő marketingeszközökkel.

Fékezi, sőt, nemegyszer megfojtja a világviszonylatú innovációk műszaki megvalósítását az *innovációs lánc hiánya*. Egy-egy gyártmányfejlesztés ugyanis általában innovációt igényel a kapcsolódó technológiákban is. Ezt azonban megakadályozza a beruházási lehetőség vagy a közös érdekelttség hiánya az innovációs láncba bevonandó vállalatok között. Olyan nagy mobil és jelentős kockázatot is vállaló tőkével viszont általában sem az innováció ötletgazda vállalata, sem az innoválást esetleg finanszírozó magyar pénzintézetek nem rendelkeznek, hogy hitelekkel segítsék az innovációs lánc egészének kiépülését. Az ötletgazda vállalat pénzügyi lehetőségei vagy a műszaki megoldás követelményei sokszor azt sem engedik meg, hogy a fejlett tőkés országok piacairól származó egyszerű importtal építse ki az innovációs láncot: legjobb esetben az ipari kooperáció, a közös vállalkozás (joint venture) a megoldás — s rosszabb esetben ismét az innovációs ötlet értékesítése külföldön.

Az iparilag fejlett országok tanúsága szerint a kis- és középvállalatok bölcsői számos világviszonylatú innovációs ötletnek. Az ötletek megvalósítása viszont nem ritkán a nagyvállalatokra vár, hiszen csak ezek rendelkeznek a megfelelő technikával, pénzügyi erőforrásokkal, marketinglehetőségekkel (legalábbis Nyugaton). Másrészt a kis- és középvállalatok alkotják azt a rugalmas termelési hátteret, amellyel a nagyvállalatok gazdaságosan válthatják valóra az innovációkat (például alacsony állandó költségekkel, just-in-time termelési rendszerekkel stb.). Magyarországon az önállóan piacra termelő *kis- és középvállalatok száma is elenyésző* a fejlett ipari országokéhoz képest. Ez rugalmatlanná és nemegy esetben drágává teszi a termelési vertikumokat; kiegészítő és mellékprofilokban is saját gyártásra szorítja a nagyvállalatokat. Mindennek a következménye nem egyszerűen az, hogy a sikeres innovációk is ráfizetessé válnak vagy lekésik a piaci lehetőségeket.

Az iparpolitikának még nem sikerült létrehoznia Magyarországon olyan „*innovációs erőteret*”, amely igazi kreativitásra ösztönözné az innovátorokat, s köztük a gyártmányfejlesztőket: ezt sem a hitelfeltételek, sem az adózási és vámszabályok nem segítik elő, de nem jött létre a kisebb tőkeerővel rendelkezők számára a szükséges infrastruktúra sem (például: innovációs parkok, innovációs adatbankok

stb.). Sőt, még meggyőző szelektív iparpolitika sem alakult ki, amelyik a jövőbeli, lehetséges komparatív előnyök alapján kiemelten támogatna egyes innovációkat. Azzal is számolni kell, hogy az általában jelentősen alulfizetett kutató-fejlesztő gárda legjobbjai mind nagyobb számban keresik a jobb boldogulást, a magasabb fizetést és a jobb kutatási feltételeket a fejlett ipari országokban. Vagyis az iparpolitika és mögötte a pénzügypolitikában lecsapódó gazdaságpolitika hiányosságai jelentős „agyelszívásnak” nyitják ki a kaput, s ezzel még kevesebb esélyt adnak ahhoz, hogy világviszonylatú innovációs ötletek szülessenek Magyarországon, hogy létrejöjjenek ezeket termelő rendszerek, s hogy széles körben történhessék meg az innovációk értékesítése a különböző verseny piacokon.

AZ EURÓPÁHOZ VALÓ FELZÁRKÓZÁS FELTÉTELEI

A felmérésben szereplő vállalatok vezetői és beosztott szakemberei különbözőképpen súlyozták azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek — megítélésük szerint — leginkább akadályozzák a magyar vállalatok felzárkózását a nyugat-európai követelményekhez. Véleményüket a 8. táblázatban foglaltuk össze. A táblázatot intézetünk más kutatásainak eredményéből leszűrt megállapítással egészítjük ki.

8. táblázat

A felzárkózást akadályozó legfontosabb tényezők és hatások mértéke iparáganként* (1-5)

Élelmiszeripar		Textilipar		Gépipar	
a tényezők	hatásuk mértéke	a tényezők	hatásuk mértéke	a tényezők	hatásuk mértéke
Tőkehiány	4	Tőkehiány	4	Tőkehiány	5
A feldolgozott anyag minősége	4	A feldolgozott anyag minősége	3	A technika fejletlensége	5
Információhiány az új piacokról	3	A technika fejletlensége	3	Alacsony munkamorál és termelékenység	4
A technika fejletlensége	3	Az emberi erőforrás hiányosságai (munkafegyelem stb.)	2	Információhiány az új piacokról	3
Az innovációs lánc (termelési kooperáció) hiányosságai	2	Információhiány az új piacokról	2	A megfelelő szintű K+F kapacitás hiánya	3
Nyelvismeret hiánya	1			Magas hitelkamatok	3
				A háttéripár fejletlensége	3
				Anyagminőségi hiányosságok	3
				A minőségellenőrzés és irányítás hiányosságai	3
				Nyelvismeret hiánya	1

* A felmérésben résztvevő vállalatok szakemberei szerint.

Ahhoz, hogy a magyar gyártmányfejlesztés felzárkózzék az európai színvonalhoz, meg kell teremteni mindenekelőtt bizonyos általános feltételeket. Ilyenek a tényleges piacgazdaság kiépítése (a piaci impulzusok és értékítéletek érvényesítésével, valamint a verseny fokozásával); a privatizálásnak és a nyugati (távol-keleti) működő tőke beáramlásának felgyorsítása (utóbbi főként a technológia megújítására, új marketinglehetőségek megnyitására és a vállalati szervezet és működés korszerűsítésére); az infláció lelassítása; alacsonyabb adók kivetése (a gazdaságtalan tevékenységek támogatásának megszüntetésével, a decentralizálódó irányítás költségeinek mérséklésével); az infrastruktúra számottevő fejlesztése; az alkotó munka fokozottabb megbecsülése (az agyelszívás megállításával); az átképzési, továbbképzési rendszerek gyors, szervezett kiépítése, valamint átfogó szociális védelem létrehozása (elsősorban a struktúraváltás miatt munkanélkülivé válók átmeneti támogatására).

Ezen túlmenően egy sor speciális feltételen kellene változtatni. A gyártmányfejlesztés felgyorsításához nagyobb pénzalapokat kell hagyni a vállalatoknál a fejlesztések finanszírozására, valamint a sikertelen fejlesztések leállítására (ennek feltétele a vállalati jövedelmek kisebb részének elvonása a kormányzat részéről), részben ajánlatos széles körben alkalmazni a marketing-terméktervezés módszerét, amelyik fogyasztói igény szerint tájolja a gyártmányfejlesztést és megteremti konzisztenciáját a többi vállalati funkcióval. Nyitottabbá kellene tenni az ötletgerjesztés folyamatát: fel kellene oldani a jelenlegi vállalati autarchiát.

Ajánlatos megvalósítani a kereslet intenzív bővülését a hazai piacon, fékező gazdaságpolitika helyett növekedésösztönző politikával; fel kellene számolni a kínálat még meglévő monopolhelyezeteit; szükséges növelni a marketing szerepét a gyártmányfejlesztés és az innováció egyes szakaszaiban (például a fejlesztési ötletek marketingelemzésével, teszt-piaci értékesítéssel, a külpiaconra irányuló marketingtevékenység intenzifikálásával stb.).

Számottevően korszerűsíteni kellene a termelés technológiáját új termelőberendezések beszerzésével, automatizálással, a számítógépes termelésirányítás elterjesztésével és más lehetőségek kihasználásával növelni lehetne a termelés rugalmasságát.

A pénzügyek területén olyan tartalékokat célszerű képezni a vállalatok pénzügyi helyzetében és folyamataiban, amelyek lehetővé teszik a gazdaságtalanná váló innovációs folyamatok leállítását és veszteségeik ellensúlyozását.

A humánpolitikai kérdéskörben számottevően szélesíteni kellene a gyártmányfejlesztők ismeretstruktúráját, adott esetben közgazdasági és marketingismeretekkel, valamint nyelvismerettel; törekedni kellene arra, hogy a gyártmányfejlesztők rendelkezzenek gyakorlati tapasztalatokkal más vállalati funkciók szakterületén is és mind szorosabb közvetlen kapcsolatban álljanak a fogyasztókkal (potenciális vásárlókkal).

A szervezés és vezetés területén ajánlatos bevezetni és a vállalatok kollektívájával elfogadtatni a gyártmányfejlesztés munkacsoportos és feladatcsoportos szervezeti

formáját. Számos vállalatnál lehetne meghonosítani a termék- vagy márkaigazgatói rendszert. Célszerű megszervezni a belső versenyt egy-egy vállalaton belül a gyártmányfejlesztés hatékonyságának növelésére. A vállalat vezetésének fokozottan kellene alkalmaznia olyan módszereket, amelyek serkentik az egyének kreativitását és az innovációs légkört a vállalat egészében.

Végül — iparpolitikai segítséggel — intenzifikálni kellene az innovációs láncok kialakulását a termelés és értékesítés vertikumában, és létre kellene hozni a megfelelő arányt a nagy, valamint a kis- és középvállalatok között az utóbbiak számának és szerepének jelentős növelésével.*

* A tanulmányban intézetünk korábbi innovációs kutatásainak felmérési eredményeit is felhasználtuk. Így a mintában szereplő vállalatok száma mintegy a háromszorosára bővült.

I R O D A L O M

Hoványi Gábor (1983): Az innováció megítélésének újabb szempontjai. Iparpolitikatájékoztató, 7. sz.

Hoványi Gábor (1984): Az innovációt segítő és akadályozó belső tényezők iparvállalatainknál. Tanulmány, MTA IVKI.

Hoványi Gábor (1984): A hazai iparvállalatok innovációs képességét befolyásoló információs rendszerek sajátosságai. Tanulmány. MTA IVKI.

Hoványi Gábor

Vállalati stratégia, szervezet és menedzsment

Az 1968-ban bevezetett úgynevezett szabályozott piaci mechanizmus keretei között — a korábbi tervutasításos rendszerrel ellentétben — már maguk a vállalatok tervezhettek, dönthettek erőforrásaik felhasználásáról, valamint gyártmány- és gyártásfejlesztésükről. Kiválaszhatták értékesítési csatornájukat; meghatározhatták (többnyire előírt keretek között) termékeik árát is. Mindez hozzászoktatta a magyar vállalatok vezetőit ahhoz, hogy már alapvető közgazdasági kategóriákban is gondolkozzanak. Mivel azonban még nem kerültek éles versenyhelyzetbe, nem kellett a nyugati értelemben vett korszerű vezetési módszereket alkalmazniuk, s nem volt szükségük arra sem, hogy az egyes közgazdasági kategóriák mélyrehatóbb összefüggéseit is átlássák. Ebben az időszakban kezdődött meg az új típusú vállalati szervezetek kialakulása is: önelszámoló egységek, divizionális szervezetek, nyereségközpontok, interdiszciplináris teamek stb. jöttek létre.

A magyar vállalatvezetők közgazdasági gondolkozásának gyújtópontjában azonban még mindig a klasszikus fogalomrendszer állt: erőforrásként a tőke, a munkaerő és a technológia, a vállalkozás fő céljaként pedig a nyereség. Még nem döbbenek rá a vállalatvezetők, hogy napjainkra már ráépült erre egy másik, fontosabb fogalomrendszer: az idő, az információ és az innoválás mint erőforrás, valamint a stratégiai versenypozíció. Igaz, ezt a felismerést akadályozta, hogy a klasszikus erőforrások közül nyomasztó volt a tőkehiány és az avult technológia, hogy tékozlásra ösztönzött az olcsó munkaerő, és hogy a vállalat létét hosszú idő óta a likviditás elvesztése fenyegette. Ilyen előzményekkel jutott el a magyar gazdaság és a hazai vállalatvezetői gárda 1990 küszöbére, amikor a nyugati mintájú piacgazdaság kiépítése lett a magyar gazdaságpolitika egyértelmű célja.

VÁLLALATI STRATÉGIÁK

Napjainkban a magyar vállalati stratégiák kialakításának többnyire két gyújtópontja van: a konvertibilis devizájú piacokra való betörés (illetve ezeken az eddigi értékesítés növelése) és a vállalat privatizálása.

A piacszerzés az esetek többségében gyártmányszerkezet és gyártástechnológia átalakításával jár.

A privatizálás több formában szerepel vállalati stratégiákban. Néhány nagyvállalat esetében a részvénytársasággá átalakuló vállalat részvényeinek többsége állami tulajdonban marad, s így lehetőséget ad a jelenlegi vállalati szervezet és menedzsment továbbélésére. Ezeknek a vállalatoknak a stratégiájában elvélve szerepelnek radikális változások, ezért versenyhelyzetük valószínűleg nem fog javulni.

Sok nagyvállalat összekapcsolja a gyártástechnológia-korszerűsítés és a privatizálás feladatát. Ezek nyugati működő tőkét — többnyire saját gyártási profilukban működő nyugati nagyvállalatot — keresnek, hogy részvénytársasággá való átalakulásuk után eladhassák ennek részvényeik kisebb vagy nagyobb hányadát. Kisebb hányadra kevés nyugati vállalat vevő, hiszen így kiszolgáltatottja lenne a részvénytöbbséggel rendelkező magyar tulajdonosnak vagy tulajdonosoknak. De a korszerű menedzsment importjának követelménye is a nyugati részvénytöbbség mellett szól. Ám éppen ez ellentétes a vállalat jelenlegi vezetésének érdekével: többségi nyugati tulajdon esetén a vállalatvezetők jelentős része könnyen elvesztheti állását. Ezért a vállalat egészét „egy menetben” privatizáló eljárásra többnyire csak az Állami Vagyonügynökség kezdeményezésére kerül sor.

Saját kezdeményezésre számos nagyvállalat első lépésben inkább megbontja szervezetét és a különböző gyártási profilok szerint több kis részvénytársaságot, korlátolt felelősségű társaságot hoz létre. Ezeket próbálja aztán privatizálni — esetleg úgy, hogy egy-egy nyugati vállalat többségi részvénytulajdonával biztosítsa a kisebb egységek mindegyikében a technológia megújulását, a korszerű marketing- és menedzsmentmódszerek megvalósulását. Ebben az esetben a régi vállalati központ a vagyonkezelő és a vállalatcsoport-irányító. Ez a megoldás tehát átmentené a jelenlegi vállalatvezetést — csakhogy nehezen képzelhető el, hogy ezzel a feltétellel nyugati vállalatok lelkesednének a szétbontott egységeknek akár a részvények többségére alapozott tulajdonáért is.

Összességében az állapítható meg, hogy 1. a privatizálás üteme eddig lassúbb volt a kívánatosnál; 2. a vállalati kezdeményezésű privatizációk sokszor inkább vágyak voltak, mint realitások; 3. az átfogó és gyorsabb privatizálásra még nem alakultak ki a megfelelő formák; 4. a már végrehajtott teljes körű privatizálásoknál (például amelyben a General Electric részvénytöbbséget szerzett a Tungsram Rt.-nél) bekövetkezett a kívánt technológiai fejlesztés és igen gyorsan átalakult mind a vállalati szervezet, mind az egész (!) menedzsment.

A vállalatok az 1. táblázatban szereplő mértékben várják a privatizálástól különböző stratégiai céljaik megvalósítását. Az adatokból kitűnik, hogy a legfontosabb stratégiai cél mindhárom iparág vállalatai számára a *részesedésnövelés a konvertibilis devizájú versenypiacokon*. Mindhárom iparág vállalatai számolnak azzal, hogy a stratégia velejárója — vagy egyik feltétele — a számottevő létszámcsökkentés. Míg a tőkenövelésnek és a műszaki fejlesztésnek a gépiparban van különösen nagy jelentősége, a jövedelmezőség-növelés az élelmiszeripari vállalatok számára sorsdöntő. (Ezek panaszozzák is az export kormányzati támogatásának drasztikus

csökkentését az elmúlt évben.) Különlegessége a fő stratégiai céloknak, hogy nem szerepel közöttük a vállalat szervezetének és menedzsmentjének megújítása. Ez jellemző a vállalatvezetés szemléletére.

1. táblázat

**Stratégiai célok, amelyek megvalósulását
a felmérésben szereplő vállalatok a privatizálástól várják**
(Az egyes célok jelentősége százalékban, ha az összes cél megvalósulása 100)

Stratégiai célok	Iparágak		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
Tőkenövelés	8	12	14
A likviditás fenntartása	10	8	5
Műszaki fejlesztési lehetőség a technikai felzárkózáshoz	11	13	16
Szellemi tőke a technikai fejlesztéshez	—	—	3
Jövedelmezőség-növelés	14	10	6
Termelékenységnövelés	11	8	9
Új piacok szerzése Nyugaton	4	6	13
Részesedésbővítés a nyugati piacokon	25	21	15
Létszámcsökkentés	15	20	16
A számviteli rendszer korszerűsítése	2	2	3
Összesen	100	100	100

A vállalati stratégiákban fontos kérdésként vetődik fel a vállalatok kapcsolata szállítókkal és vevőkkel. Ez érthetővé válik, ha figyelembe vesszük részben a még meglévő szállítói monopolhelyzeteket, részben a „vállalati körbetartozás” sajátos magyar jelenségét. A felmérésbe bevont vállalatok döntő többsége számottevően bővíteni kívánja potenciális szállítóinak körét és egyértelműen a vásárlás felé tolnak el „make or buy” típusú döntéseik. Ugyancsak a vállalatok többsége mind közvetlenebb kapcsolatot kíván kiépíteni vevőivel; ez azonban nem gátolja abban, hogy a késedelmes fizetéseket keményen kötbérezni szándékozik a jövőben.

A vállalati stratégiák megvalósításának legfőbb akadályát a vállalatok a magas adókban, a kormányzat nagyarányú vállalati nyereségelvonásában látják. Ha több forrásuk maradna fejlesztésre, megújíthatnák technológiájukat, átalakíthatnák gyártmányszerkezetüket, és így termékeik versenyképessé válnának a fejlett ipari országok piacain. Nem, vagy csak ritkán említik viszont a megkérdezett vállalati vezetők és beosztott szakemberek a versenyképesség többi feltételének hiányát: a marketing kezdetlegességét, az emberi tényezők fogyatékoságait (laza munka- és minőségi fegyelem, alacsony termelékenység, elavuló szakismeret stb.), a ködös,

tényleges veszteségforrások feltárására alkalmatlan számviteli rendszert, az emberöltővel elmaradt menedzsmentet stb.

Végül mindehhez hozzá kell fűznünk néhány általános megjegyzést a vállalati stratégiák tartalmáról. A nyugati vállalatok stratégiáival összevetve a magyar vállalatok stratégiái jóval szegényebb információbázisra épülnek. Kétségtelen, hogy ez kevésbé vonatkozik a műszaki, de erőteljesen a piaci és a tágabb értelemben vett gazdasági környezetről szóló információkra. A magyar vállalati stratégiában nincsenek mélyreható versenyelemzések és hiányzik a saját vállalat erős oldalainak, valamint gyenge pontjainak világos megfogalmazása. Elvértve készítettek olyan stratégiai variánsokat, amelyek a politikai, a műszaki és a gazdasági környezet lehetséges variánsaiból indulnának ki és ezekhez illeszkednének. A stratégiákban általában mennyiségi célok és belső feltételek (eszközök) szerepelnek, s csak ritkán számolnak a kockázat mértékével mint döntési tényezővel. A stratégiák nem foglalkoznak a szervezet, a szervezeti működés és a vállalati menedzsment fejlesztésével: ha privatizálás is szerepel a stratégiai célok között (márpedig az esetek döntő többségében szerepel), akkor megkerülik ezt a témát, mondván, hogy ezzel majd a privatizálás után érdemes csak foglalkozni.

A piac változó követelményeire és a gazdasági környezet impulzusaira korábban alig-alig reagáló vállalati szervezet 1988—1991-ben sokat változott. Számos nagyvállalaton belül önálló részvénytársaságok, korlátolt felelősségű társaságok jöttek létre. Ebben az esetben a korábbi vállalati központ megszűnt, vagy már csupán vagyongazdálkodó szerepet tölt be. Más nagyvállalatok divizionális szervezeti formában alakultak újjá, vagy nyereségközpontokat (profit centre) hoztak létre a vállalaton belül. Több vállalat csökkentette a vezetési szintek számát, hogy ezzel is meggyorsítsa a vállalaton belül az információk áramlását és egyszerűsítse a végrehajtás folyamatait. Számos vállalatnál vezették be a termék- vagy márkaigazgató-rendszert, hogy a vállalat ezzel a mátrixszervezettel rugalmasabban használhassa ki piaci lehetőségeit. Sok vállalat kényszerűségből 10—20 százalékos létszámcsökkentést hajtott végre; ezzel csökkent az említett kapun belüli munkanélküliség és növekedett a termelékenység is.

A szervezeti változások eredményeként nőtt a döntések decentralizálása, közelebb került a nyugati gyakorlathoz. Több vállalatnál kezdődött meg korszerű, számítástechnikára alapozott információs rendszer kiépítése. Ezzel szemben a vállalaton belüli kommunikálás még mindig kezdetleges. Terjed vállalaton belül a teljesítményhez kötött csoportos érdekelttség; ezzel egy időben erőteljesebben szorul vissza az egyéni, és kisebb mértékben az összvállalati érdekeltségforma.

Végül meg kell említeni, hogy az ipari és kereskedelmi miniszter Felügyelő Bizottságokat nevezett ki a még állami tulajdonban lévő legnagyobb ipari és kereskedelmi vállalatokhoz. A Felügyelő Bizottságok véleményezik a vállalat stratégiáját, privatizációs törekvéseit, éves gazdasági eredményeit és a vállalatvezető tevékenységét a vállalatot felügyelő ipari és kereskedelmi miniszter számára.

2. táblázat

A felmérésbe bevont vállalatok mint 100 százalék közül azon vállalatok aránya, amelyeknél különböző tartalmú szervezeti korszerűsítést végeztek 1989—91-ben

A korszerűsítés tartama	Vállalatok aránya iparáganként (százalék)		
	Élelmiszeripar	Textilipar	Gépipar
Vállalaton belüli részvénytársaságok, korlátozott felelősségű társaságok	33	30	50
Önelszámoló egységek, nyereségköz- pontok, divizionális szervezetek, SBU-k	42	10	75
Vezetési szintek számának csökkentése	25	40	25
Termék- vagy márkagazgatói szervezet	17	40	17
A döntési rendszer decentralizálása	25	50	33
10 százalékot meghaladó létszámleépítés	33	60	58
Új, számítástechnikára alapozott információs rendszer	17	30	58
Új, csoportos érdekeltségi forma	42	20	67
Felügyelő bizottság kinevezése a vállalatvezetés és vállalati működés véleményezésére*	33	60	83

* A felügyelő minisztérium döntése alapján

A 2. táblázat azt mutatja be, hogy a felsorolt szervezeti változásokat a felmérésbe bevont vállalatok milyen arányban vezették be. A táblázatban foglaltakhoz három megjegyzést fűzünk: 1. Minden vállalatnál elismerték a marketing jelentőségét és a legtöbbször erőfeszítéseket is tettek, hogy a vállalat szervezetében és működésében nagyobb szerepet kapjon — de többnyire nyitott kérdés, hogy mit értenek marketingen. (A marketing vállalati megvalósulásával külön fejezet foglalkozik.) 2. A vállalatok számviteli rendszerének korszerűsítését új számviteli törvény írja elő. E szerint minden vállalatnak 1991 végéig kell bevezetnie az új rendszert. 3. Több vállalatnál felismerték ugyan a meglévő szervezet fogyatékoságait, de ezek felszámolásával — miként említettük — csak a vállalat privatizálása után kívánnak foglalkozni.

A VÁLLALATI MENEDZSMENT

A magyar vállalati vezetők jelentős hányadát, mint *személyiséget*, a nagy találékonyság jellemzi. Ezek a vezetők a tervgazdaság második időszakában, 1968-tól 1989-ig, amikor a központi gazdaságirányítás közgazdasági eszközökkel iparkodott szabályozni a gazdaság működését (beleértve a piacot és a vállalatok magatartását is), sorra megtalálták azokat a szabályozás által nyitva hagyott „kiskapu-

kat”, amelyek a kormányzati szervek szándékával ellentétben hozták előnyös helyzetbe vállalatukat. De sok találékonyaságról tettek bizonyosságot abban is, hogy a vállalatuk által kezdeményezett privatizáció során megőrizték pozíciójukat. Kétségtelen, hogy a találékonyaság a jó vállalkozókészség velejárója.

A felmérésünkbe bevont vállalatok vezetőinek másik jellemző tulajdonsága is van: *optimizmusuk önmaguk megítélésében*. A vezetők szerint a három iparágban átlagosan 50 százalékuk vezetői képzettsége, 41 százalékuk vezetői rátermettsége eléri a nyugati vállalatvezetők színvonalát; ugyanezekben a magyar vezetőknek csak 12, illetve 18 százaléka marad el jelentősen nyugati kollégáik képzettségétől, illetve rátermettségétől. A nehezen mérhető rátermettség kérdésében kételyeket ébreszt a magyar vállalatvezetők nyugati kollégáikhoz képest jóval lazább időgazdálkodása, kevésbé tudatos, olykor kezdetleges kommunikációs készsége, a vállalati működés konzisztens jelzőszámainak elnagyolt értékelése, a környezet fenyegetéseinek és lehetőségeinek késői felismerése stb. És külön is meg kell említeni a nyugatinyelv-ismeret hiányát vagy alacsony színvonalát, ami a legtöbb magyar vezetőre jellemző.

A magyar vezetők képzettségét és rátermettségét hivatott növelni számtalan vezetőképző iskola és tanfolyam, melyek közül mind több nyugati tananyagokat használ, sőt, nem egyet nyugati pénzügyi támogatással szerveznek. Az ezeket elvégző fiatal menedzserek ismerik a nyugati vezetési koncepciókat, látják új feladataikat és elsajátították a korszerű vezetési technikákat. Mégis, a hazai gyakorlatban egyelőre inkább elméleti marad a felkészültségük: a magyar vállalatok gyakorlatában való érvényesítést gátolja az igazi tulajdonosok és az érdemi változásokhoz szükséges források hiánya, valamint a fiatal menedzserek elszigeteltsége. Igazi tulajdonos nélkül ugyanis senki sem érdekelt olyan radikális változásban, amelyik a hatékonyságot akár komoly áldozatokkal is növelné. Számottevő források nélkül nem indítható a radikális változás az ehhez nélkülözhetetlen „start-sebességgel”. S egy ilyen változás a jelenlegi helyzetben válságmenedzselést igényelne. Ám ezt csupán azonos koncepciót valló, azonos nyelvet beszélő menedzsercsapat valósíthatja meg: egyetlen „nyugati” típusú vezető nem tud áttörést létrehozni egy „szocialista” módon irányított vállalatnál.

A vállalati menedzsmentre mint *tevékenységre* jellemző, hogy a tervezés sokszor csak olyan elgondolások, törekvések sora, amelyek nincsenek megfelelő felmérésekkel, adatokkal, prognózisokkal alátámasztva. Különösen igaz ez a vállalati tervek marketingmegalapozását illetően. A szervezés átfogó folyamatában sokszor kimarad egy-egy elem, ami eredménycsökkenéssel bosszulja meg magát. A humánpolitika sokszor megalkuvásokkal teljes, vagyis nem érvényesülnek eléggé a szakértelem és a teljesítmény kritériumai. Gyakran tétova, ötletszerű a vezetőkiválasztás, a vezetőképzés és a vezető-utánpótlás is. Az irányítás a bizonytalan gazdasági környezetben maga is elbizonytalanodott, az ellenőrzés még mindig zömmel a végrehajtásra összpontosít; a kelletténél kisebb a gazdasági környezetnek, az onnan érkező fenyegetéseknek és ott megnyíló új lehetőségeknek a folyamatos „ellenőrzése”.

A vállalati menedzsment-*rendszerekkel* kapcsolatban a következőket tapasztaltuk. A vállalatoknál elszakadt egymástól a felső-, a közép- és a munkahelyi vezetés. Ez fékezi a vállalat teljesítményét és csökkenti alkalmazkodóképességét, még mindig túl sok a vezetésben a hierarchikus szint.

A vállalatoknál fejletlen az információs rendszer. Ezen belül különösen a környezetről szóló információk hiányosak és a vállalati dolgozók széles körének belső tájékoztatása fogyatékos. De hiányosak — ha vannak egyáltalán — a számítógépes vezetési információs rendszerek (MIS) is. Ehhez kapcsolódik, hogy a vállalatok többségénél alacsony színvonalú a belső kommunikálás, ami visszafogja a munkatársak kreativitását. Emiatt sem alakul ki a megfelelő versenyképességhez szükséges innovációs légkör.

A vállalati döntési rendszer még mindig túlságosan centralizált. Ennek egyik következménye, hogy a felső szintű vezetőket agyonnyomják az operatív problémák. (Igaz, ilyen döntésekre a hiánygazdaság és az erőforrások szűkössége is rákényszeríti a vezetőket.) Másik következménye a vállalat rugalmasságának, reagálóképességének a csökkenése.

Mind egysíkúbbá vált a vállalatok érdekeltségi rendszere: az életszínvonalromlás következtében a motiválás az anyagi ösztönzésre koncentrál. De a legtöbb vállalat — romló gazdasági eredményei miatt — nem tud lépést tartani az inflációval, nem tudja anyagilag megfelelően elismerni a teljesítményeket. Ennek is a következménye, hogy mind kevésbé azonosulnak a vállalat dolgozói, alsó és középszintű vezetői a vállalati célokkal, és nem sikerül áttörést elérni a teljesítménynövelésben sem.

Az ellenőrzési rendszer korábban a természetes és gazdálkodási folyamatokra összpontosult. (A likviditás ma is az egyik fojtogató téma a magyar vállalatok többségében.) Újabban pedig a minőség javítását tartja fő feladatának, hiszen ez az Európai Gazdasági Közösség piacaira való bekerülés egyik fontos feltétele. A korszerű, komplex felső vezetői ellenőrzés rendszere azonban még nem épült ki a magyar vállalatok többségénél.

A kialakult piaci feltételek közepette, a többé vagy kevésbé elavult technológia birtokában, a gazdasági recesszió fenyegetésében számos vállalatnál folyik válságmenedzselés. Ezt többnyire úgy értelmezik a magyar vállalatvezetők, hogy biztosítani kell vállalatuk talpon maradását a sanyarú feltételek között. Kevésbé érzékelik a válságmenedzselés másik alapvető feladatát: olyan változtatásokat kell létrehozni a stratégiai koncepciókban, a vállalat szervezetében és működésében, amelyek kivezetik a vállalatot a válságos helyzetből és megalapozzák a jövő sikereit.

Összefoglalva: a mai magyar vállalatvezetés a kellenél jobban a „túlélésre játszik”, és alig vállalja a radikális megújulás sikert vagy csődöt hozó kockázatát — a csőddel természetesen a személyes egzisztenciavesztést is.

Kiefer Márta

Piaci kapcsolatok, marketing

A bel- és külföldi kereslet különbözősége, a keleti piac összeomlása, a közös piaci és más fejlett országokba irányuló export növelése — és az EK-csatlakozás, -illeszkedés — sürgető igénye mind fokozottabb követelményeket támaszt az iparvállalatok marketingtevékenységével szemben. Különösen igaz ez akkor, amikor a piaci változásokkal egyidejűleg — vagy éppen ezért — növekednek a vállalatoknál az exporttal kapcsolatos problémák.

A KIVITELI NEHÉZSÉGEK FŐBB OKAI

Felmérésünk elsőként általánosítható tapasztalata, hogy iparvállalatainknál kivétel nélkül nagymértékben visszaesett az utóbbi egy-két évben a volt KGST-országokba irányuló kivitel és ezzel egy időben növekedett a fejlett tőkés országokba irányuló export aránya.

Természetesen e részarányváltozás nem jelenti azt, hogy minden esetben nőtt is a tőkés export. Hiszen a volt KGST-kivitel részarányának csökkenése sok esetben még akkor is a tőkés export részarányának növekedésével járt együtt, ha ténylegesen, volumenében a tőkés országokba irányuló kiszállítások mérséklődtek — persze kisebb mértékben, mint a volt KGST-export. A vállalatok 35 százalékánál ez volt jellemző. Tehát iparvállalataink egy részénél a piaci átállás nem megy zökkenőmentesen. Ennek egyik oka — a termelés és a termékek alacsony műszaki színvonala, a fejlesztési lehetőségek korlátai és a tőkehiány mellett — a vállalati marketingmunka fogyatékos volta.

Az általunk vizsgált vállalatok tapasztalatait az 1. táblázatban foglaltuk össze. Az eladási nehézségeket okozó fő tényezők három típusba sorolhatók. A termékek hosszabb távú „piacképtelenségének” egyik oka: a vállalatok nem ismerik fel időben — és megfelelő mélységben — a *fogyasztói és felhasználói igényeket*, és nem tesznek eleget a már meglévő piac megtartásáért; másik oka: a termelők sokszor nem mérik fel eléggé *saját lehetőségeiket*. (Hiába van kereslet egy termékre vagy annak egy típusára, ha a vállalat adottságai a megfelelő színvonalú gyártást nem teszik lehetővé.) Ezek mellett egy harmadik ok is gyakran rontja a vállalatok piacké-

pességét, egy sor *rajtuk kívül álló* intézkedés, rendelet. (Például a gépek, műszerek stb. eladási lehetőségeit nagymértékben fokozzák a lízing-, azaz kölcsönzési, bérbeadási módszerek. Vállalataink ezzel a lehetőséggel azonban még ma is csak ritkán tudnak élni, mivel a hazai rendelkezések szerint a berendezések gyártására csak a megrendelések birtokában nyílik mód; ez sokszor behozhatatlan hátrányt jelent a konkurens cégekkel szemben.)

Amennyiben e három problémátípust — előfordulásuk gyakorisága szempontjából — rangsoroljuk, első helyen a hiányos piaci ismereteket kell említenünk. Ezek idézik elő a legtöbb értékesítési nehézséget. Ezen belül is elsősorban nem a keresletről, a fogyasztói igényekről való pontos, alapos és folyamatos tájékozódás, hanem a *versenyársakról szerzett mély és rendszeres információ hiányzik*.

1. táblázat

Az értékesítési problémák főbb okai és előfordulásuk gyakorisága

Értékesítési nehézséget előidéző főbb okok	Az adott problémával küzdő vállalatok száma (db)		
	1-11	12-21	22-36
1. Korszerűségi problémák		+	
2. Elmaradás a minőségi követelményektől			+
3. Magas ár			+
4. Kapcsolódó szolgáltatások (szerviz, folyamatos alkatrészellátás stb.) hiánya, vagy alacsony színvonala		+	
5. Hosszú szállítási határidők			+
6. Kedvezőtlen hitelfeltételek	+		
7. A kívánt szállítási ütemezés betartásának hiánya		+	
8. A korábbi vásárló új technológiát vezetett be vagy általuk nem szállítható anyagokkal, termékekkel kezdett dolgozni	+		
9. A vevő saját gyártásra állt át	+		
10. Egyes piacokon betiltották az exportált termékek használatát	+		
11. Diszkriminációs intézkedések	+		
12. Konkurens termék váratlan megjelenése		+	
13. Márkanév, reklám hiánya			+
14. Elégtelen ügynöki, kirendeltségi munka			+
15. Az értékesítést elősegítő — de a vállalatoktól független — lehetőségek hiánya	+		
16. Az igények hiányos ismerete			+

Kirendeltségeink jelentkezéseiből, kiállításokon és versenytárgyalásokon való részvételek alkalmával szerzett tapasztalatok útján kell tájékozódni a konkurenciáról. Az EK-országokkal való szorosabb együttműködés e téren is viszonylag gyors javulást hozhat.

A KÜLPIACI ÉRTÉKESÍTÉSI SZERVEZET KÉRDÉSEI

A fejlett tőkés országok piacain *a megfelelő értékesítési csatorna köztudottan a piaci sikeresség egyik legfontosabb feltétele*. A hagyományosan nagy exportot lebonyolító tőkés cégek által kiépített kereskedelmi hálózatok óriási előnyt biztosítanak számukra.

A vizsgált vállalatok többsége önálló külkereskedelmi joggal rendelkezik. Azt tapasztaltuk, hogy a nagy exporthányadú, koncentráltan egy-egy relációba exportáló vállalatok tudnak élni külkereskedelmi jogokkal, külkereskedelmi tevékenységük sikeresen illeszkedik a vállalati szervezetbe. *Az önálló külkereskedelmi jog gyakorlása a vállalatok egy részének ugyanakkor komoly nehézséget jelentett*, mivel a szakembergárda megerteremtése nem kis feladat, és csak fokozatosan oldható meg.

A külpiazi hálózat kérdéseiben véleményünk szerint nem szabad általánosítani, az optimális külpiazi szervezetet az adott termék jellegének megfelelően kell kialakítani. Az mindenesetre kétségtelen, hogy a termelővállalat közvetlenebb kapcsolata a vevőkkel elősegíti az igények jobb és gyorsabb megismerését, a vállalatok rugalmasságának, adaptációs készségének növekedését. A korszerű külkereskedelmi tevékenység, a marketingszemlélet érvényesülése szempontjából az önálló külkereskedelmi szervezet mindenképpen jobb feltételeket teremt.

Tapasztalataink alapján azonban azt kell mondanunk, hogy az önálló külkereskedelemből fakadó előnyöket a vállalatok eddig nem aknázták ki megfelelő mértékben. A vállalatok többségénél nem következett be olyan gyökeres fordulat, amely a termelési struktúrának a külpiazi követelményekhez igazodó rugalmasabb átalakításában jutna kifejezésre. Ennek egyik oka: a külkereskedők helye a vállalat hierarchiájában nem megfelelő.

Nem lehet viszont kétséges, hogy az önálló külkereskedelmi jog ösztönzőleg hatott a termelő vállalatokra, mert részt ütött a külkereskedelmi vállalatok monopóliumán és elősegítette a termelő- és a külkereskedelmi vállalatok között olyan kapcsolatok kialakítását, amelyek a korábbinál jobban segítik az érdekek összhangját és a világpiaci hatások közvetítését. A tapasztalatok ugyanakkor cáfolják azt a gyakori álláspontot, hogy az exportsikerek egyik kizárólagos feltétele az önálló kereskedelmi jog gyakorlása. A vizsgált időszakban jelentős tőkésexport-növekedést mutató termékek több mint fele — a vállalatok önálló külkereskedelmi joga ellenére — ugyanis külkereskedelmi vállalatokon keresztül került értékesítésre.

Felmérési eredményeink megerősítettek bennünket abban, hogy a piaci munkát, a vállalati marketinget a többi tényezővel egyenrangúként kell kezelnünk. Azt tapasztaltuk, hogy az egyéb okokból származó versenyképességbeli hátrányunkat az alacsony színvonalú piaci munka, a piacismeret hiánya tovább fokozza, s ezt a vállalatok maguk is érzik. (2. táblázat)

2. táblázat
A vizsgált termékek tőkés export sikerét legjobban elősegítő tényezők

Tényezők	Az előfordulás gyakorisága*
A termékválaszték bővítése	20
A piaci munka javítása	17
A termékek minőségének javítása	19
Az eladást elősegítő akciók növelése	14
Árpolitikai tényezők	23

* Egy terméknél több tényező is szerepelhetett.

Az egy-egy termék iránti konkrét és várható igények, s az erre ható tényezők feltárását valójában csak a *vevőkkel, felhasználókkal közvetlen kapcsolatban álló* vállalatok végezhetik el. Annál is inkább, mivel a központi szervek (pl. NGKM) által készített kereslet- és konkurenciaanalízisek, valamint az önálló piackutató intézetek (OPK, KOPINT) tanulmányai főként általános tendenciákat feltáró kereslet, konjunktúra- és konkurenciaelemzéseket tartalmaznak. E tanulmányok megállapításai legtöbbször csak egy-egy iparágra, vagy ezen belül egy-egy termékcsoportra konkretizálhatók. Egy *adott gyártmány* fejlesztési irányainak és értékesítési lehetőségeinek feltárása azonban — lehetőleg e tanulmányok megállapításaiból kiindulva — további, részletesebb piaci elemzéseket igényel. Ez belföldi vonatkozásban az ipar- és belkereskedelmi vállalatok, külföldi piaci kapcsolatok tekintetében pedig az ipar- és a külkereskedelmi vállalatok megosztott, jól szervezett piackutató, piacfeltáró és piacbefolyásoló tevékenységét feltételezi.

Így került sor 15–20 éve az ipar- és kereskedelmi vállalatoknál piackutatási és az ezzel kapcsolatos más marketingtevékenységek bevezetésére, amit a marketing- és piackutatási osztályok növekvő száma is jelzett. Az azóta eltelt idő és a gyakorlat alapján azonban megállapítható, hogy a vállalatok marketingtevékenysége több tekintetben nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Nem válhatta be legfőképpen azért, mert e szervezetek a vállalaton belül gyakran elszigeteltek és *csak ritkán kapcsolódnak szorosan a fejlesztő, beszerző és értékesítő tevékenységekhez*. Ugyanakkor sok tekintetben megoldatlan maradt az ipari és a kereskedelmi vállalatok marketingtevékenysége közötti munkamegosztás. A piackutató tanulmányok gyakran a vállalat tényleges lehetőségeinek figyelembevétele nélkül készülnek el, így a vállalatok szempontjából megvalósíthatatlan javaslatokat tartalmaznak. Ugyanakkor arra is van példa, hogy — éppen a megfelelő információ, vagy az együttműködés hiánya miatt — a piackutató tanulmányok pontatlan, helytelen megállapításokat közölnek, melynek következménye, hogy a vállalatok eladhatatlan termékeket állítanak elő.

A piackutató tanulmányok nagyobb része ugyanakkor pontos, megbízható információkat szolgáltat. A gyakorlati tapasztalat mégis az, hogy a vállalatok fejlesztési, beszerzési és értékesítési tevékenységük során e tanulmányok használható megállapításait sokszor figyelmen kívül hagyják. Ez sok esetben szintén a marketingosztályok és a fejlesztési, beszerzési és értékesítési területek közötti *kölcsönös kapcsolat hiányával magyarázható*.

A fent említett problémák különösen a termelési eszközöket gyártó — pl. gépipari — vállalatokat érintik érzékenyen. Ugyanis egyre növekszik az az időtáv, amely — a technikai fejlődés következtében — a gyártmányfejlesztés kezdete és a gyártás beindulása között fennáll. Ugyanakkor csökken az az időtartam, amely idő alatt egy-egy terméktípus a vállalat szempontjából még gazdaságosan értékesíthető. A gyártmányfejlesztésben a piaci ismeretek hiánya tehát megnöveli a fejlesztés amúgy is növekvő időtartamát, ezáltal csökkentve a vállalat szempontjából gazdaságos értékesítési időtartamot. A termelési eszközök értékesítési lehetőségeit nagymértékben rontja a szerviz- és vevőszolgálati tevékenység hiánya vagy késedelmes bevezetése. Ebben az esetben a vállalatoknak fel kell ismerniük azt, hogy a szerviz- és vevőszolgálati tevékenységek megszervezése ma már — a zavartalan üzemeltetés biztosításának érdekében — nemcsak műszaki, hanem értékesítéspolitikai feladat is.

Felmérésünk szerint az iparvállalati marketing-, illetve piackutatási osztályok — amelyek elsősorban a gazdasági vagy a kereskedelmi igazgató irányítása alatt működnek — az említett összetett feladatokat a többi osztály felépítése, összetétele, az ott végzett munka heterogén jellege stb. miatt csak korlátozott mértékben tudják megoldani. A piackutatás ritkán foglalkozik a beszerzési, s ezen belül a különösen indokolt importlehetőségek felkutatásával, noha vállalati beszélgetéseink során sokszor megemlítették a súlyos alapanyag-beszerzési gondokat. Az értékesítési lehetőségek vizsgálatokor *általában nem kerül sor a volt szocialista országok fejlesztési irányainak részletes elemzésére, az értékesítési lehetőségek feltárására, holott e piaci reláció meghatározása az EK-országokhoz való illeszkedés sikerének is egyik záloga*. Ugyancsak elvértve tapasztalhatók a műszaki fejlesztési tervek piaci megalapozására irányuló törekvések.

Tekintettel arra, hogy a piaci információk külső és belső áramlása a vállalatnál több osztályt érint (import, nemzetközi kapcsolatok, értékesítési osztályok), a marketing-, illetve piackutatási osztályok és e néhány osztály között rendszeres és kölcsönös információcsere szükséges.

A piackutatási információk feldolgozása az esetek többségében esetleges és egyoldalú. Az egyoldalú jelleg abban nyilvánul meg, hogy az információk feldolgozása döntően csak a *vállalati profil szűk körére*, s ezen belül az értékesítési lehetőségek egy részének feltárására irányul. E tevékenységek egyoldalú jellege azzal is magyarázható, hogy a marketing- és piackutatási osztályok egyéb, más osztályok profiljába tartozó tevékenységeket is végeznek (fordítás, külkereskedelmi bonyolítási munka stb.). Tapasztalataink szerint a marketingosztályok összlétszámának

átlagosan csupán 40–50 százaléka foglalkozik kifejezetten marketing jellegű tevékenységgel (az osztályok összlétszáma általában 5–25 fő).

A marketingtevékenység színvonalát befolyásoló tényezők hatása végső soron a marketingosztályok tevékenységének minőségében nyilvánul meg. Ez egyrészt a feldolgozott és a marketingosztály által kibocsátott információk mélységére, rendszerességére, másrészt a piackutatás irányának sokrétűségére, a kidolgozott variációk számára vonatkozik. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy az alkalmazott módszerek sok esetben szűk körűek, többvariációs tanulmányt pedig csak elvétve dolgoznak ki.

A termelőeszközök példájánál maradva: míg régebben a hagyományos szerszámgépgyártás termékeiből a felhasználónak kellett kiválasztania különleges feladataihoz a többé-kevésbé alkalmas gépfajtákat, addig ma már a gyártó vállalatra hárul a gond, hogy olyan szerszámgépeket állítson elő, amelyek bizonyos adott munkadarabok optimális előállítására alkalmasak. Növekednek ennek következtében a felhasználók igényeinek megismerésére, valamint az ezekre vonatkozó különböző cselekvési variációk kidolgozására irányuló igények. Tekintettel arra, hogy nem elegendő ma már egy meghatározott típusú gépet előállítani és megkísérlni annak eladását, a fentiekre vonatkozó variációk kidolgozása tulajdonképpen módot nyújtana egy olyan gyártmányfejlesztési és termelési változat kialakítására, amelynek segítségével *a meglévő igények számos változatának kielégítésére is alkalmas termék*, például szerszámgép állítható elő.

A fenti hiányosságok arra engednek következtetni, hogy sok vállalatunk marketingtevékenységének jelenlegi módja nem teszi lehetővé a fejlesztések, a struktúra- és piacváltás megfelelő alátámasztását. Ezért a piackutató szakembereket a fejlesztési, beszerzési és értékesítési szervezeteken belül kell alkalmazni, és az ő hozzáértésükkel megalapozni a fejlesztési, beszerzési és értékesítési középtávú tervezési tevékenységet. Továbbá az értékesítési főosztályon belül kisebb létszámú, önálló marketingcsoport szervezése is célszerű. E csoport a marketingtevékenységek szempontjából a belső és külső kapcsolatok tekintetében a koordinátor szerepét töltheti be.

A KÜLÖNBÖZŐ TERMÉKEK ELTÉRŐ PIACKUTATÁSI IGÉNYE

A stratégiai, azaz a hosszabb távon sikeresen értékesíthető termékeknél különösen nagy szükség van a hosszú távú piaci tendenciák feltárására. Ugyanez mondható el — bár kisebb hangsúllyal — az „egyéb” kategóriába sorolt gyártmányokról. Ezek közé tartoznak egyrészt azok a termékek, amelyeket a vállalatok — különböző okokból — hosszú távon is kénytelenek tovább gyártani; másrészt ide sorolhatók a visszafejlesztendő gyártmányok is. A hosszú távú piaci tendenciák ismerete e termékcsoponton belüli szelektálást is jelentősen megkönnyítheti. Például a konkurens cégek hosszú távú fejlesztési törekvésének ismerete, s ebből kiindulva az esetleges későbbi (főleg a volt szocialista) importlehetőségek feltárása hatékonyan

segítheti a ma még kényszerűségből gyártott termékek visszafejlesztését. Ugyanakkor e hosszú távú tendenciák feltárása esetleg olyan felismeréshez vezethet, hogy a ma még „kényszerűségből” gyártott termékek egyikét-másikat érdemes tovább fejleszteni, s ezáltal később átsorolhatók a „stratégiai vagy konjunkturális” termékek csoportjába.

A *konjunkturális* termékek piaci megalapozása elsősorban a rövid távú tendenciák ismeretét feltételezi. Erre utal az is, hogy a konjunkturális termékek konkurenciaelemzésénél a taktikai lépésekre érdemes koncentrálni; a stratégiai termékeknél viszont inkább a versenytársak stratégiájának ismerete nyújthat használható információkat.

Nemcsak a termékek eltérő típusa, hanem a tevékenységek különböző jellege is eltérő követelményeket támaszt a piacfeltáró munkával szemben. A 3. táblázatban összefoglaltuk, hogy milyen piackutatási munkára van szükség két alapvetően különböző tevékenység területén: *a fejlesztés időszakában és az értékesítés során.*

3. táblázat
Piackutatási feladatok néhány tevékenységnél

Piackutatási feladatok	A fejlesztési stádiumban	Az értékesítés megkezdése után
A konkurens termékek múltbeli és pillanatnyi műszaki-gazdasági paramétereinek feltárása és összehasonlítása	+	
A konkurens termékek várható műszaki-gazdasági paramétereinek folyamatos elemzése		+
A konkurens termékek adott technológiai színvonalának feltárása	+	
A konkurens termékek jövőbeli technológiai színvonalának folyamatos feltárása	+	
A szükséges elemzés	+	
Átfogó és hosszú távú keresletkutatás	+	
A relációnként és fogyasztói körönként lebontott, rövidebb távú kereslet feltárása		+
Kapcsolódó szolgáltatási (pl. szerviz, vevőszolgálat, konszignációs raktár) igény feltárása	+	
Kapcsolódó szolgáltatások megteremtési lehetőségeinek feltárása	+	
Szerviz, vevőszolgálat stb. fejlesztési lehetőségeinek felkutatása		+

A két fázis elsősorban a piacfeltárás mélysége és iránya tekintetében támaszt eltérő igényeket. A fejlesztőmunka során például inkább az átfogó — minél több relációt érintő — hosszú távú kereslet feltárására van szükség. Ezen belül különösen fontos

a keresletet befolyásoló, a helyettesítési lehetőségeket meghatározó tényezők felkutatása. Az értékesítés megkezdése után esetleg már késő lehet az ilyen jellegű információk begyűjtése, mert hirtelen megjelenhet a piacon egy olyan helyettesítő cikk, amely jelentős mértékben csökkentheti a kifejlesztett termék iránti keresletet. A helyettesítő termékek felbukkanása azonban legtöbbször csak látszólag váratlan, megjelenésüknek sok előjele van, ezek időben, még a fejlesztés megkezdése előtt vagy alatt történő feltárása megvédheti a vállalatot a későbbi értékesítési kudarcától.

A konkurens cégek stratégiáját is a fejlesztés szakaszában kell széleskörűen feltárni. Tudatosan nem termékről, hanem konkurens cégekről beszélünk. A versenytársak gyártmányainak műszaki és gazdasági paramétereiről szerzett ismeretek — még ha azok rendszeresek és megbízhatóak is — csak a már kialakult pillanatnyi helyzetet tükrözik, tehát ezekből az információkból nehezen következtethetünk a jövőbeli piaci „feltárára”. A konkurens cégek szerkezetfejlesztési törekvései, az ezzel kapcsolatos marketingtevékenység, s ami talán a legfontosabb: a technológiai színvonal és a fejlesztés iránya — többet mondhatnak a gyártmányok jövőbeni fejlettségéről és a piaci erőviszonyok várható alakulásáról: a termékek versenyképesége mögött egy adott színvonalú gyártástechnológia húzódik meg.

PIACI LEHETŐSÉGEK ÉS VÁLLALATI ADOTTSÁGOK

Gyakran elmarad — vagy nem elég alapos — a piaci lehetőségek és a vállalati adottságok összevetése. Amennyiben ezek ütköztetésére, a „megvalósíthatóság” kérdésének tisztázására nem, vagy csak későn, a szerkezetfejlesztési akció beindítása után kerül sor, kellemetlen meglepetések érhetnek a szakembereket. Vizsgálatunk szerint például az élelmiszeriparban a nyugat- és észak-európai országokban a *ki-sebb mennyiségben előállított* termékekből (például méz, spárga, biozöldségek) remélhetők exportbővítések és nem a fél sertéseknek, konzerveknek van jövője. Tehát ebben a relációban inkább az elaprózottabb tételű, szerteágazó piaci szegmensek felé irányuló értékesítés fokozásában lehet bízni. A gépiparban például tekintettel kell lenni arra, hogy a világpiacon számos termék esetében szigorú szabályok érvényesek és létezik egy alkatrész-beszállítói hierarchia is. Ezek meghonosítása a magyar gépipari export sikerének feltétele.

Különösen a tőkés export esetében gyakori, hogy a vállalatok túlméretezik lehetőségeiket és 2—3 év alatt — a realitásokkal nem számolva — a fejlett tőkés országokba irányuló kivitel ugrásszerű növekedésében bíznak. Különösen a gyártmányfejlesztési terveknél szembetűnő, hogy milyen nagy arányban tűzték ki célul a legmagasabb piaci igények kielégítésére alkalmas termékek kialakítását. Ezzel párhuzamosan háttérbe szorult a viszonylag igénytelenebb — bár konvertibilisvalutabevételt biztosító —, elsősorban fejlődő országokban értékesíthető termékek gyártása és korszerűsítése. Ez a hozzáállás jellemző nem egy olyan vállalatra is, ahol a tőkés kivitel döntő részben e kevésbé igényes gyártmányok teszik ki.

Természetesen ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a vállalatoknál ne legyen kiemelt cél a fejlett országok piaci igényeinek kielégítése. Nem mindegy azonban, hogy a vállalatok milyen mértékben tervezik ezt. Hiszen az olyan termelőegységeknél például, ahol várhatóan hosszú távon sem képesek világszínvonalon álló termékek előállítására, a fejlődő országok igényeinek a kielégítése marad az elsődleges követelmény. Más a helyzet azoknál a vállalatoknál, ahol már ma is képesek a legmagasabb igények szerint termelni.

A fejlett országok felvevő képességét hosszú távon nemcsak az ottani cégek világszínvonalú termelése, hanem a volt szocialista és fejlődő országok konkurenciája is alapvetően behatárolja. Mindezeket szem előtt tartva nyilvánvaló, hogy a fejlett országokba irányuló kivitel — néhány év alatt történő — ugrásszerű növelése csak ritkán valósítható meg. A vállalatok azonban többnyire nem számolnak ezzel a ténynyel, s várható értékesítési lehetőségeiket sokszor túlbecsülik. Máskor a vállalatok „lebecsülik” adottságaikat. Ehhez véleményünk szerint — különösen a könnyűiparban — a ma igen népszerű bérmunka-tevékenység is hozzájárul. Nem vitatjuk, hogy ez a termelési forma — jelenlegi gyártási, műszaki színvonalunkat figyelembe véve — nagyon sok előnnyel is jár. Rövid idő alatt lehetővé teszi korszerű technológiák átvételét, magas színvonalú termékek gyártását; segítségével sikeresen bővíthető a fejlett tőkés export. A tőkés megrendelésre végzett bérmunka más termékek fejlesztését is ösztönözheti. Ugyanakkor a fejlettebb konstrukciók, gyártási eljárások megismerése és alkalmazása feleslegessé teheti adott termékcsoportok hazai fejlesztésének folytatását. Ennek eredményeként jelentős gyártmányfejlesztési kapacitások szabadulhatnak fel; ezeket a termékek korszerűsítésére, piacképességének fokozására lehet fordítani.

A bérmunkának azonban nemcsak előnyös hatásai vannak, szerepet játszott például abban, hogy több vállalat az utóbbi években sem támaszkodott kellően saját — bár egyre szűkülő — fejlesztési lehetőségeire. A vállalatok gyakran elfeledkeztek arról, hogy a külföldi partner sokszor az „életgömbén lefelé tartó” termékeket gyártatja Magyarországon, mert a viszonylag olcsó magyar munkaerő változatlan profittot biztosít számára. A szerkezetfejlesztés *keresletrugalmasságának* növelése az Európai Közösséghez való illeszkedés érdekében mind sürgetőbbé válik, a vállalatoknak az eddiginél reálisabban számolni kellene piaci lehetőségeikkel és adottságaikkal. Sokszor ilyen — részben szemléleti — hiányosságok felszámolásán is múlik egy-egy vállalat, és így az egész magyar ipar „EK-illeszkedésének” hosszú távú sikere.

A SZERKEZETFEJLESZTÉS „KERESLETRUGALMASSÁGÁNAK” NÉHÁNY JELLEMZŐJE

A vállalatok szerkezetátalakítási törekvéseinek jobb piaci megalapozása az EK-piacokhoz történő illeszkedés tekintetében még inkább sürgető feladat, mivel úgy tűnik, hogy a termelési szerkezet fejlesztése és a korszerűbb és jobb minőségű ter-

mékek iránti kereslet közötti „ütemkülönbség” sokszor inkább nő, mintsem csökken, s ez a vállalatoknak gyakran komoly értékesítési nehézségeket okoz.

A termelési szerkezet rugalmasságáról, a változó piaci igényekhez való alkalmazkodás mértékéről bizonyos képet ad a termékek kor szerinti összetétele is. A vizsgált 36 vállalat termékeinek kor szerinti megoszlását a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat
A vizsgált vállalatok termékeinek kor szerinti megoszlása
1986—1991
(százalékban)

Hány éve gyártják	1986	1990	1991 (terv)
1 éven belül	5—12	8—13	9—14
1—2	6—10	7—10	5—12
3—4	4—11	5—12	5—14
5—7	10—12	9—13	7—10
8—10	11—13	12—15	12—15
10—12	12—14	13—15	12—14
12 évnél régebben	52—28	46—22	50—21
Összesen	100	100	100

A 4. táblázat adatai alapján — első megközelítésben — két megállapítás tehető. Egyrészt, a vizsgált vállalatoknál kisebb-nagyobb mértékben nőtt az új termékek száma, másrészt viszont: még 1990-ben is igen nagy volt a viszonylag hosszabb idő óta gyártott termékek aránya. E tendenciákból két — látszólag ellentétes — következtetés vonható le a vállalatok struktúrafejlésének keresletrugalmasságáról. A termékváltás dinamikája alapján úgy tűnik, hogy a vizsgált öt év alatt a vállalatok jelentős erőfeszítéseket tettek a változó kereslet figyelembevételére, hiszen — bár eltérő mértékben, de — minden általunk vizsgált vállalatnál nőtt az új termékek részaránya, s ami ebből egyenesen következik: csökkentették a régi, a fogyasztói igények szempontjából bizonyára elavultnak tekinthető gyártmányaik termelését. A gyártmányok 35—62 százalékát ugyanakkor öt, vagy tíz évnél is régebben állítják elő. Ebben a megközelítésben tehát a vállalatok szerkezetfejlésének „keresletrugalmassága” már korántsem tűnik olyan kedvezőnek. E tekintetben a vállalati szervezetek átalakítása, a rt.-k, kft.-k megjelenése sem hozott eddig számottevő javulást.

A termékösszetétel dinamikája és mai állapota alapján tehát ellentétes következtésekre jutunk. Ez az ellentmondás azonban csak látszólagos. Az a tény, hogy az újabb termékek aránya még 1990—91-ben — növekvő részarányuk ellenére — is alacsony, arra utal, hogy az elmúlt öt év mégsem volt a „keresletrugalmasság” szempontjából egyértelműen pozitív, hiszen ennyi idő sem volt elég ahhoz, hogy a termékek kor szerinti megoszlása határozottabban kedvezőbb képet mutasson.

Ezek után felvetődik a kérdés, melyik az az elfogadható arány, amikor a vállalatok szerkezetfejlesztését — az új termékek részaránya alapján — a keresletrugalmasság szempontjából megfelelőnek minősíthetjük. Bár pontos nemzetközi összehasonlításhoz nem állnak rendelkezésünkre adatok, néhány közvetett információ utal a *termékcserelődés „megfelelőnek” tekinthető mértékére*. A vizsgált vállalatok szakemberei hozzávetőlegesen tájékoztatást tudnak adni arról, hogy a profiljukhoz tartozó vagy hasonló termékek mennyi idő alatt avulnak el a világpiacon. Információik szerint a világpiacon kínált terméktípusoktól függően átlagosan 5—10 évenként kicserélődik. Ennek ismeretében viszont a vizsgált vállalatok kor szerinti termékösszetételének dinamikus változása nem értékelhető egyértelműen pozitívan, hiszen az új termékek kedvező arányváltozása ellenére 1986—1991 között több vállalatnál még a termékek felét sem váltották fel új termékek.

Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy a gyártmánycserélődés fenti vizsgálata csak megközelítő pontossággal tükrözi a termékszerkezet „keresletrugalmasságát”, mivel az összes termelés kor szerinti megoszlására épül és ezáltal elfedi, hogy egy-egy vállalat termelése több — különböző ideje gyártott — termékből tevődik össze. Így előfordulhat, hogy bár a vállalat összes termelésében az újabb termékek részaránya kicsi, egy adott terméksoporton belül ellenkező arány mutatható ki. Amennyiben ez a terméksoport a vállalat stratégiai — hosszú távon már ma is piacképes — gyártmányainak számát gyarapítja, az idetartozó új termékek kedvező aránya az egész vállalat termelésének kor szerinti megoszlásáról alkotott kedvezőtlen képet módosítja.

Adott terméksoporton belül az új termékek aránya tehát anélkül is növekedhet, hogy ezt a terméksoportonként vizsgált kor szerinti megoszlás kimutatná. A szerkezetfejlesztés „keresletrugalmasságának” pontosabb megállapítása érdekében a vállalatoknak termékmélységben is célszerű vizsgálni az új termékek arányának alakulását, hiszen a fenti példák arra engednek következtetni, hogy a kormegoszlás ennél összevontabb szinten végzett vizsgálata sokszor erősen torzít. Tapasztalataink szerint ilyen jellegű vizsgálatokat a vállalatoknál ma még csak ritkán végeznek.

Ennek az is oka, hogy az elméleti és gyakorlati szakemberek nagy része nem tekinti szerkezetfejlesztésnek, csupán típusváltásnak a termékszinten megvalósított korszerűsítést. Ezt a szemléletet tükrözi például az a vélemény is, amely szerint a gazdaságosabb kivitel érdekében megoldandó feladat a legtöbb helyen a profilváltás lenne. Ez az érvelés azonban nem fogadható el teljes egészében. Sajnos nem egy példa igazolja, hogy még egyetlen, profilidegen termék gyártása is milyen komoly problémát okoz, s gyakran egyáltalán nem tekinthető a szerkezet fejlesztésének. Könnyebben járnak sikerrel azok a szerkezetfejlesztési törekvések, amelyek a már meglévő profilhoz kapcsolódnak, „rokonságban” vannak a korábbi termelés technológiájával, termelési feltételeivel. Természetesen az ilyen jellegű változtatás is profilmódosítás, ugyanis feltételezi a profil heterogén jellegének csökkentését, jó néhány — kedvezőtlen értékesítési lehetőségekkel rendelkező — termék

gyártásának beszüntetését. A profilon, ezen belül pedig az egy-egy termékfajtán belüli típusváltás is fontos területe a szerkezetfejlesztés sikeres megvalósításának.

A textilipari termékeknél egy-két év elég lehet például a szövetek, függönyök — de jó szervezéssel talán még a konfekcionált termékeknél is — a minőség javítására. Nem képzelhető viszont ez el a szerszámgépek, műszerek és számos más gépipari termék esetében. Éppen ezért már jelenleg, az EK-csatlakozás előkészítésének éveiben *figyelembe kellene venni a különböző termékek, tevékenységek fejlesztésének, piacképességük fokozásának eltérő időigényét*. Felmérésünk tanulsága szerint ezzel a magyar vállalatok még nem számolnak.

Az idő szerepének figyelembevételéhez tartozik a *fejlesztési ütem* vizsgálata is. Pontosabban annak figyelembevétele, hogy egy-egy termék esetén *a szükségesnek tartott idő mennyivel gyorsabb vagy lassúbb a külföldi versenytársakénál*. Vizsgálatunk szerint azonban a vállalatok ma még ezzel sem foglalkoznak. Ennek felmérésére annál is inkább szükség volna, mert a piaci követelmények növekedése, s ennek következtében a fejlett országokkal való együttműködés feltételeinek nehezedeése elsősorban a magyar gazdaság és ipar teljesítőképességének javításával, a hosszú távú változásokhoz való illeszkedés *felgyorsításával* ellensúlyozható. A magyar gazdasági dinamika és egyensúly követelményei e szerint valószínűleg akkor egyeztetethetők össze elfogadható mértékben, ha a magyar ipar teljesítményjavulása, marketingtevékenysége nemcsak lépést tart a világ, ezen belül Európa fejlettebb országai illeszkedésének, exportfokozásának ütemével, hanem *túl is szárnyalja azt!* Ennek elérése viszont hihetetlenül nehéz. Radikálisabb és offenzívabb jellegű illeszkedési stratégia hiányában — ami ma tény — nincsenek meg a bővített újratermelés külpiai feltételei, a fejlett tőkés országokkal folytatott külkereskedelemben a cserearány-veszteségeink növekednek.

A megfelelő illeszkedési stratégia kidolgozása ugyanakkor nem elégséges feltétel. Elengedhetetlen lenne a bővített újratermelés hazai és külpiai feltételeinek megteremtése, az ehhez szükséges cél- és eszközrendszer kidolgozása. Ez az igény viszont egyebek között csak akkor teljesíthető, ha a kapkodó, „tűzoltó” jellegű struktúrafejlesztési és piacpolitikai lépések helyett sikerül egy átgondolt, *a hosszabb távú belső és külső feltételekkel reálisan számoló, alternatívákban gondolkodó*, valóban stratégiai jellegű iparfejlesztési és EK-illeszkedési koncepciót kialakítani. Mindez azonban mindenekelőtt a koncepciók elkészítésében érdekelt szervek munkájának összehangolását igényli, elsősorban a bővített újratermelés hazai és külpiai feltételeinek megteremtéséhez szükséges cél- és eszközrendszer kidolgozásában. Ennek hiányában a hosszabb távon is életképes, belső és külső feltételekkel reálisan számoló iparfejlesztési és külpiai EK-illeszkedési koncepció csak vágyálom marad.

IRODALOM

- Kiefer, M.* (1987): A külgazdasági illeszkedés és a jobb fejlesztési koncepciók. Közgazdasági Szemle, 3. sz.
- Kiefer, M.* : (1987): Értékesítési csatornák és vállalati kapcsolatok a feldolgozó iparban. Akadémiai Kiadó, 192 pp.
- Kiefer, M.* (1991): A külföldi tőke mozgástere a magyar iparban. Ipargazdasági Szemle, 2. sz.
- Kotter, Ph. —Rari Singh* (1984): Marketing-hadviselés az 1980-as években. Marketing — Piackutatás, 6. sz.
- Salgó, J.* (1986): Gazdasági mechanizmus és külkereskedelmi szervezet. Gazdaság, 3. sz.

Sternthál János

A vállalatok külső feltételei és az EK-integráció

Kérdőíves vizsgálatunknak ebben a részében arról kívántunk képet kapni, hogy a környezeti feltételek milyen módon és mennyiben segítik elő, vagy gátolják a vállalatok piaci versenyképességét, valamint a vállalatok felkészülését az Európai Községekhez való csatlakozásra.

A KÜLPIACI ALKALMAZKODÁST BEFOLYÁSOLÓ SZABÁLYOZÓK

A kérdőív nyolc tényezőt sorolt fel, amelyeket a válaszadóknak abból a szempontból kellett minősíteni, hogy jelenleg milyen szerepet tulajdonítanak ezeknek vállalatuk külpiaci alkalmazkodásában.

1. táblázat

A vállalat külpiaci alkalmazkodásában jelenleg szerepet játszó környezeti tényezők

Környezeti tényező	A tényező szerepe			Összesen %	A tényező átl. pont- száma*	A tényezők sorrendje**
	nagy	közepes	kicsi			
	a válaszok megoszlása					
Árrendszer	34,6	15,4	50,0	100,0	2,2	6.—8.
Vámrendszer	53,8	19,2	27,0	100,0	1,7	5.
Pénz- és deviza- gazdálkodás	77,3	4,5	18,2	100,0	1,4	2.—3.
Export-ösztönzés	63,0	18,5	18,5	100,0	1,6	4.
Adórendszer	65,0	35,0	—	100,0	1,4	2.—3.
Bankrendszer, finanszírozás	96,2	—	3,8	100,0	1,1	1.
Bérszabályozás	34,8	8,7	56,5	100,0	2,2	6.—8.
Piaci szabályozás	35,0	15,0	50,0	100,0	2,2	6.—8.

* Az átlagos pontszámánál: nagy: 1; közepes: 2; kicsi: 3.

** A tényezők sorrendjénél: a legnagyobb szerepű tényező: 1.

A külpiazi alkalmazkodás szemszögéből a vállalatok a legnagyobb szerepet a *bankrendszernek* és a *finanszírozásnak* tulajdonítják. Különösen kifogásolták a bankrendszer bürokratikus jellegét, nehézkességét, a pénzügyi műveletek hosszú átfutási idejét, a finanszírozási források szűkösségét, a magas kamatokat.

Hasonlóan negatív a megítélés — a sorrendben következő, tehát ugyancsak lényeges szerepet játszó tényező — a *pénz- és a devizagazdálkodás*, valamint az *adórendszer* esetében. Az előbbi tényezővel összefüggésben a különféle költségeket, a bürokratikus eljárásokat, a hosszú átfutást, az utóbbinál pedig annak restriktív jellegét nehezményezik.

E három tényező kapcsán hangsúlyozni kell azonban azt is, hogy mindhárom esetben alapvetően a vállalatok nehéz pénzügyi helyzete a meghatározó. Valójában arról van szó, hogy a jelenleg érvényesülő restriktív fiskális pénzügyi politika hatásait a vállalatok közvetlenül, „saját bőrükön” érzik.

Sajátos a helyzet az *exportösztönzés* esetében. Átlagosan a negyedik helyre sorolták, s hatását a közepesnél nagyobbak ítélték. A hatás iránya szempontjából azonban három vállalatcsoport különböztethető meg. Az egyik — legtöbb vállalatból álló — csoport kevesli az exportösztönzést. A másik — csak néhány vállalatból álló — csoportot nem érinti, a harmadik esetében pedig megfelelő az exportösztönzés. Figyelmet érdemel, hogy a vállalatok csak a szubvenciótartalmú exportösztönzésről szóltak. Néhányan — mint lehetséges exportösztönzésről — szóltak az árfolyampolitikán keresztül várt forintleértékelés exportárbevétel-növelő hatásáról is. Ez azonban ténylegesen nem igazi exportösztönzés. A forint leértékelése ugyanis csak a már exportálható termékek körét bővíti, vagy pedig a realizált export utáni forintárbevételt növeli. S ezek távolról sem feltétlenül kapcsolódnak a kapacitások jobb kihasználásához, vagy az export volumenének bővítéséhez. Természetesen az importra jobban rászoruló vállalatok e megoldás importdrágító hatását is erősen érzik.

Az ötödik — még mindig a közepesnél nagyobb jelentőségű — tényező a *vámrendszer*. Akiket kedvezően érint (mert a vám alacsony), a másokhoz viszonyított előnyüket pozitívan értékelik. A többiek, s ezek vannak többségben, negatívan. Néhányan megemlítik a vámeljárással lassúságát, s a nem hazai vámrendszerek problémáit is.

Az árrendszert, a bérszabályozást és a piaci szabályozást a vállalatok a közepesnél kevésbé fontosnak tekintik. Az *árrendszernél* leginkább a mások áraiból átgűrűző költségnövekedést említik, a *bérszabályozásnál* a nagyobb liberalizáció hiányát és a bérjellegű költségek (elsősorban a társadalombiztosítás) magas hányadát, a *piaci szabályozásnál* a még nem kellően kialakult gyakorlatot.

Néhány vállalat arra is utalt, hogy a külpiazi alkalmazkodáshoz szükség van a termékek minőségének javítására, a vállalatok közötti kapcsolatok (beszállítások) lazaságainak megszüntetésére. Meg kell jegyezni azonban, hogy a termékek minőségének és a vállalatközi kapcsolatoknak a javítása csak annyiban környezeti tényező, amennyiben a vállalatok ezt a többi vállalatától várják el.

Felmérésünk alapján az ágazati, a vállalati méret és a szervezeti formák szerinti különbségekről is képet kaptunk. Az *ágazati különbségeket* tekintve elsőként az érdelem figyelmet, hogy a textil- és az élelmiszeriparban a bankrendszer és a finanszírozás negatív szerepe erősebb. Ennek magyarázata lehet, hogy ezekben az ágazatokban a forgóeszköz-finanszírozás az átlagosnál és a gépiparinál is problematikusabb, ami részben az itt folyó termelés sajátosságaiból adódik. Az élelmiszeriparban emellett a támogatások leépítése a finanszírozás oldaláról is növeli a külpiaci alkalmazkodás gondjait.

A pénz- és devizagazdálkodás a gép- és textiliparban nagyobb probléma, mint az élelmiszeriparban. A *gépipar* esetében — a vállalati válaszok szerint — szerepet játszanak a korábbi nem teljesített fizetések, s az is, hogy a „nyugati” piacok nem igazán vásárlói az itt gyártott termékeknek, importra pedig nagy szükségük van. A *textiliparban* a korábbi exportstruktúra, a volt KGST-piacok problémái kevésbé jelentősek. A belföldi kereslet drasztikus esése, a külpiaci tevékenységhez kapcsolódó pénz- és devizagazdálkodás, a kvóták, valamint a világpiaci árak csökkenése azonban több vállalatnál is jelentős problémákat okoz, hiszen a kieső exportot nem ellensúlyozza más piacok bővülése.

Az árrendszer már korábban említett negatív hatását az élelmiszeripari vállalatok érzik a legerősebbnek. E körben ugyanis magasabb a nem szabad áras termékek aránya, mint a másik két ágazatban. Ez azt jelenti, hogy a begyűrződő költségnövekedések nem érvényesíthetők korlátlanul minden élelmiszeripari terméknél. A külpiaci alkalmazkodás oldaláról ez korlátozza a fejlesztési források képzését. A vállalatok a fejlesztési források szűkösségét növelő tényezőként ítélik meg az adórendszert, ami ezért kap — különösen a gépiparban és a textiliparban — meglehetősen erős negatív hatású minősítést.

A bér- és piacszabályozásnak általában közepes szerepet tulajdonítanak. Itt csupán a textilipari vállalatoknak a bérszabályozással kapcsolatban jelzett gyenge hatása emelhető ki. Ez azzal függ össze, hogy itt a vállalati méretek kisebbek, mint a másik két ágazatban, s ugyanakkor ebben az ágazatban a legnagyobb a nem állami vállalatok aránya. A kis- és közepes, valamint a nem állami vállalatok körében jól láthatóan a bérszabályozás jelenti a legkisebb akadályt a külpiaci alkalmazkodás szemszögéből.

Ha a vállalatok *mérete szerint* csoportosítva vizsgáljuk a válaszokat, felmérési eredményeink igazolni látszanak azt a várakozást, amely szerint a kisebb vállalatok számára nagyobb rugalmasságuk és alkalmazkodókészségük miatt a környezeti feltételek általában kisebb akadályt jelentenek, mint a nagyobb vállalatok számára. Az is kétségtelen azonban, hogy mérettől és tulajdonformától függetlenül a vállalatok széles körében a legerőteljesebben ható tényező a bankrendszer és a finanszírozás. Emellett a kisebb vállalatok még jelentősebben negatív szerepet játszó tényezőként ítélik meg az adórendszert. A nagyobb vállalatok számára hasonló jelentőségű gátló tényezőként értelmezhető — jelentőségük csökkenő sorrendjében — a pénz- és devizagazdálkodás, az exportösztönzés, valamint a vámrendszer.

Természetesen a tényezők közvetve, vagy közvetlenül szintén kapcsolódnak a finanszírozási problémákhoz.

Az *állami* és a *nem állami* vállalatok véleménye közötti különbségek kisebbek, de tartalmukban hasonlóak a nagyobb és a kisebb vállalatok értékelése közötti különbségekhez. Azaz a nem állami (s általában kisebb) vállalatok kevésbé érzik, hogy a szóban forgó tényezők akadályozzák a külpiaci alkalmazkodást.

A *vállalatok véleménye az ösztönző szabályozóelemekről* egyértelműen attól függ, hogy a vállalat milyen helyzetben van és hogy az ösztönzés számára konkrétan megfogható-e valamilyen anyagi formában. A válaszok ennek megfelelően igencsak nagy különbségeket mutatnak. A válaszok jelentős hányada azt jelzi, hogy a vállalatok nem érzékelnek ösztönzést a kivitel fokozására a szabályozóelemek oldaláról. Ugyanakkor gyakran említik, hogy a túlélésre, fennmaradásra, a válság elkerülésére való törekvés, a hazai és volt KGST-piacok beszűkülése erősen ösztönzi őket kivitelük növelésére.

Érdekes néhány konkrét választ idézni e véleménycsoportból: „Nem a szabályozás ösztönzi a vállalatot exportja fokozására, hanem a termelési költségek emelkedésének volumennövekedéssel való kompenzálásának igyekezete és az a körülmény, hogy az exporttámogatás elősegíti ráfordításaik elismerését.”... „Ma nem szabályozás van, hanem piac, ezért létérdek a kivitel fokozása. A volt szocialista piac kockázatos.”... „A vállalatokat a kivitel fokozására elsősorban a hazai igények folyamatos zsugorodása és a volt KGST-piacok összeomlása ösztönzi; a korábban »tőkés«-nek nevezett export fokozása gyakorlatilag az »életben maradás« ösztönét jelzi.”... „A fennmaradás, a túlélés, a fejlődés, az élni akarás törvénye hat: a kiutat csak a külpiacok figyelembevétele jelentheti (közvetlen és közvetett módon egyaránt). A józan vállalatvezetői ész diktálja, hogy az egységes EK-belső piac 1992-től létre fog jönni, számolni kell vele.”...

Sajátos választ adott egy húsipari vállalat: „A húsiparban a szabályozás éppen az export visszafogására irányul. A vállalatnak azonban exportnövelési kötelezettsége van, mivel a 3 éve felvett világbanki hitel aláírásakor vállalták, hogy 1,1 milliárd devizafortint többletexportot teljesítenek 10 év alatt.”

Akiket az export növelése és az Európai Közösség egységes belső piacához való alkalmazkodás szempontjából a szabályozórendszer mégis pozitívan érint, azok a következőket emelik ki:

- egyes adókedvezményeket, legtöbbször a vegyes vállalatá váló átalakulás kapcsán (mindhárom ágazatban);
- az export és az import liberalizálását (gép- és textilipar);
- a még meglévő exporttámogatásokat (élelmiszeripar);
- a vámvisszatérítést (textilipar).

Érdekes módon a gépiparban megemlítették ugyan az árfolyam-szabályozást is, amelytől a forint leértékelését várják, összekapcsolva a konvertibilitás bevezetésével.

Végül egy meglepő válasz az élelmiszeriparból: „az állam nem teszi versenyképessé számunkra az EK-piacon való értékesítést”. Mintha ez csak az állam feladata lenne!

A VERSENYKÉPESSÉG SZEMPONTJÁBÓL SZEREPET JÁTSZÓ KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK

A válaszok alapján úgy ítéltethető meg, hogy a vállalatok az új lehetőségeket pozitív realitásként tapasztalják, függetlenül attól, hogy melyik vizsgált vállalati körbe tartoznak (2. táblázat).

2. táblázat
A versenyképesség szempontjából
szerepet játszó környezeti tényezők jelentősége
(átlagos pontszámok)

Környezeti tényező	Összes	Gép-	Textil	Élelm.	Kis- és közepes ipari vállalat	Nagy	Állami	Nem állami
Külker. liberalizáció	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1
Árfolyamszabályozás	1,4	1,4	1,8	1,2	1,5	1,4	1,3	1,6
Tulajdonformák változása	1,9	2,0	1,8	1,9	1,8	1,9	1,9	1,7
Megváltozott piacfelügyelet	2,5	2,6	2,3	2,6	2,6	1,8	2,7	2,2
Versenyszabályozás	2,7	2,8	2,3	2,8	2,6	1,4	2,8	2,3
Átlagos pontszám összesen	1,97	2,00	1,80	1,95	1,92	1,60	1,92	1,79

Megjegyzés: A pontszám-értelmezést lásd az 1. táblázatnál.

A táblázatból kiolvasható, hogy a legnagyobb hatású tényező a versenyképességet tekintve a *külkereskedelem liberalizálása*. Az export esetében a liberalizálás elvben azt eredményezheti, hogy vállalataink gyorsabban reagálhatnak a külpiazi igényekre. Ugyanakkor a liberalizálás a korábbi bürokratikus engedélyezési rendszerrel való „harcot” is kiküszöböli. Másrészt a liberalizált import révén vállalataink gyorsabban és szabadabban beszerezhetik a szükséges importgépeket, anyagokat, alkatrészeket stb. Ez viszont a belföldi és a külföldi piacokon is pozitívan befolyásolja a vállalatok versenyképességét. (Az EGK..., 1989.)

Az *árfolyam-szabályozást* szintén pozitív tényezőnek ítélik és hatását is az erős és a közepes erősségű hatás között értékelik. Az árfolyam-szabályozás ilyen megítélését több tényező eredményezheti. Egyrészt, a rugalmas és reális árfolyamalakítás a vállalatok számára tényleges külpiazi impulzusokat közvetít. Ez pedig a világpiazi árbázison történő kalkulációt is megbízhatóbbá, reálisabbá teszi. Ugyanakkor rákényszeríti a vállalatokat arra is, hogy a külpiazi döntéseikhez kapcsolódó

árfolyamkockázatokat piaci szemlélettel kezeljék. Az árfolyamkockázatok ilyen kezelése viszont nemcsak veszteségek, hanem árfolyamnyereségek forrását is jelentheti.

A *tulajdonformák változásának* a versenyképesség szemszögéből különösen a vegyesvállalattá való átalakulások kapcsán tulajdonítanak kedvező hatást. E hatás közepes körüli minősítése viszont annak a következménye, hogy a tulajdonformák változása csak lassan halad.

A megváltozott *piacfelügyelet* és a *versenyszabályozás* — ahol ezek hatását érzékelték — szintén kedvező minősítést kapott. Több vállalat azonban egyáltalán nem érzékeli e tényezők hatását. Érdekes kivételt jelentenek a nagyobb vállalatok, amelyek a többieknél erősebb hatást tulajdonítanak e két tényezőnek. Ez vélhetően abból fakad, hogy a korábbi „dédelgetés” erről az oldalról is elkendőzte a nagyobb (igen gyakran monopolhelyzetben lévő) vállalatok tényleges versenyképességét. Most viszont a jobban tisztázott feltételek lehetővé teszik a versenyképesség objektívebb megítélését.

AZ EK-ORSZÁGOKBA IRÁNYULÓ KIVITEL BŐVÍTÉSÉT GÁTLO TÉNYEZŐK

Már az előző kérdések során is érzékelhető volt, hogy a vállalatok a pénzügyi, finanszírozási problémáknak nagy jelentőséget tulajdonítanak a külpiaci alkalmazkodás és a versenyképesség szempontjából. Felmérési eredményeink egyértelműen megerősítették, hogy az előbbieket mögött az export bővítését *elsősorban* akadályozó *tőkehiány* áll. Nincs tőke a kutatásra, a termék- és gyártásfejlesztésre, az értékesítés finanszírozására, a vevőgondozásra, a vállalati, illetve a piaci szervezet fejlesztésére. A vállalatok korszerű marketingkonceptióra épülő piacpolitikájának a tőke megléte az egyik döntő feltétele. Vizsgálatunk is bebizonyította, hogy a tőkehiány és a marketingtevékenység hiányosságai közgazdasági testvérek. Az EK-piacokra irányuló export bővítését gátló tényezők között a *második* helyen éppen a *marketingtevékenység hiányosságai* állnak.

A vállalatok azt is jól látják, hogy az EK összességében sajátos piac, amely nemcsak minőségi és árkövetelményeket támaszt az oda exportálóval szemben (*Fitzmaurice*, 1988.). Ezért sorolták alig valamivel kisebb hatású gátló tényezőként a *harmadik* helyre a *vámokat, kvótákat és egyéb diszkriminációkat*.

A *negyedik*, az előzőeknél kevésbé súlyos, de mégiscsak gondokat okozó tényezőként a *piaci információk hiányát jelölték*. Bár az is igaz, hogy a piaci információk beszerzéséért maguk a vállalatok is többet tehetnének, mert azt mégiscsak nekik kellene tudniuk, hogy egyáltalán milyen információkra lenne szükségük. Ez a rangsorolás összhangban áll a marketingtevékenység hiányosságainak jelentős gátló tényezőként való minősítésével. Ugyanakkor sajátos körülmény, hogy a műszaki-technikai információk hiánya kb. másfélszer gyengébb gátló tényező, a tizedik helyre rangsorolva. Ez feltehetően arra utal, hogy a vállalatok még mindig inkább termeléscentrikusan tekintenek a külső piacokra.

A termékekhez felhasznált *anyagok és félkész termékek* minősége még mindig a közepesnél erősebb gátló tényező, az *ötödik* helyre rangsorolva. Ez azért fontos, mert már tavaly is az összes nem rubelelszámolású behozatalunknak több mint felét e termékek tették ki.

Azonos értékelést kapott, a 6—7. helyre sorolták, (majdnem közepesen gátló tényezőként) a gyártási technológia színvonalát és a termékek nem megfelelő árát. Termelőüzemeink műszaki-technológiai színvonala közismerten nem élvonalbeli, így reálisnak látszik ez az értékelés. Utalni kell ezzel összefüggésben a tőkehiány már említett szerepére is. Valószínű, hogy a termékek nem megfelelő ára jelentős mértékben a felhasznált anyagok, félkész termékek és a technológiák elmaradott színvonalának a következménye.

Szorosan összefügg az előbb elmondottakkal az is, hogy a termékek *alacsony minősége* közepes erősségű gátló tényező, a nyolcadik helyen. (A vállalatok szerint!) Azonban ők is tudják, hogy alacsonyabb minőségű termékeket viszonylag magas árakon, igényes piacokon értékesíteni nyilvánvalóan csak vágyálom. Hogy mit tesznek ennek feloldására, az már egy további vizsgálatot igénylő kérdés.

A szállítási körülmények (fegyelem, csomagolás), a már említett műszaki-technikai információk hiánya és a vállalati érdekeltségi rendszer gátló hatása kis különbségekkel, de nagyjából azonos, a közepesnél gyengébb értékelést kapott.

Az *utolsó helyre* rangsorolt, legkevésbé gátló tényező kételyeket kelt az objektivitást illetően. E tényező — *a szakmai felkészültség* — szerepe a valóságban nagyobb. Elég legyen csak a marketingtevékenység hiányosságainak második és a piaci információk hiányának negyedik helyére utalni.

AZ EK 1992 UTÁNI EGYSÉGES BELSŐ PIACÁNAK HATÁSAI ÉS LEHETŐSÉGEI

A kedvező lehetőségek közül a legtöbben a *nagyobb piac* létrejöttét emelték ki. A nagyobb egységes piac azonban, mint egy textilipari vállalat rámutatott, nem jelent automatikusan piacbővülést számukra. Figyelemre méltó, hogy a piac bővülését leginkább a gépipari vállalatok körében tekintik kedvező lehetőségnek. Ez érthető optimizmus, hiszen még 1990-ben is a rubelelszámolású export volt a döntő nagyságú. A korábbi KGST-piacok összeomlásával a gépipar exportpozíciói igencsak meggyengültek, s felértékelődött az EK-piacok jelentősége, hogy azonban ez mennyire realizálható, az még ugyancsak kérdéses.

A finanszírozási forrásokhoz való hozzájárulást és az információk, ismeretek megszerzését gyakorlatilag azonos pozitív lehetőségként ítélik meg a vállalatok. Az egyik élelmiszeripari vállalat mégis azt válaszolta, hogy „az egységes piac miatt talán még a magyar bejutás is nehezedni fog”. Ennél még erősebb az a megfogalmazás, amely szerint (gépipar): „Tőkeszegények maradunk, s az anyag- és energiaigényes gyártás marad nekünk.” A textiliparban úgy vélik, hogy a vállalatok jó része a korábban kényelmesebb szovjet piac kiesése miatt olyan helyzetbe

kerülhet, amelyben az egyszerűbb és egységes adminisztratív piackezelési módszerek előnyeit sem tudják realizálni.

Ehhez kapcsolódik a verseny várható erősödésének megítélése is. A verseny fokozódását érdekes módon úgy minősítik, hogy végeredményét tekintve, jót tesz vállalatainknak. Ha közelebbről vesszük szemügyre a válaszokat, akkor azonban az is kiderül, hogy a vállalatok meglehetősen kevés információval rendelkeznek a konkrét körülmények várható változásairól.

Szembetűnő például, hogy az egységes adók EK-beli bevezetését eléggé kedvező hatású tényezőként ítélik meg a vállalatok. Egyetlen válaszban sem szerepelt azonban olyan értelmezés, amelyik konkrétan megjelölte volna, hogy ez mit is jelentene az adott vállalat számára. Ugyanakor igen sokan már előre is jelezték, hogy félnek a vámok, egyéb diszkriminációs, protekcionista törekvések — egyébként nem részletezett — hatásaitól. Ha az egységes adókat pozitívan mérlegelik, akkor a vámokra vonatkozó negatív várakozások csak azt jelenthetik, hogy vállalataink nincsenek tisztában a piacgazdaság egész rendszerével, működésével.

Erre utal az is, hogy az EK-szintű programokba való bekapcsolódás kedvező lehetőségeit csupán néhányan értelmezték pénzügyi, adó- és finanszírozási szempontból tényleges előrelépési lehetőségként. Valószínű, hogy vállalataink a hazai adórendszer keretei között gondolkodva értelmezik a számukra kedvező és kedvezőtlen piaci hatások lehetséges következményeit, illetve az azoktól való féltelmüket.

Az új szabványok, környezetvédelmi és egészségügyi előírások minden vállalatcsoportban külön gondként kerültek előtérbe. Többen ennek költségvonzataira is utaltak. Közvetve az is kiderül azonban, hogy például a gyártástechnológia problémái (annak gátló hatásai miatt) az Európához való közeledés olyan nehézségeit jelentik, amelyek csak részben jelentenek költség gondokat (Europe, 1989.). Erre utal egyébként az is, hogy a termékek nem megfelelő ára végül is tizenkét tényező közül összességében csak a 6—7. helyre került az EK-ba irányuló export bővítését gátló tényezők között.

Az EK-ba irányuló kivített gátló tényezők 1992 utánra prognosztizált szerepére vonatkozóan föltett kérdéseinkre adott válaszok összesítéséből kiderül, hogy az első három helyen szereplő tényezők (tőkehiány, a marketingtevékenység hiányosságai és a vámok, kvóták, diszkriminációk) nem változnak, azaz a vállalatok az 1992 utáni egységes piacra irányuló export bővítése előtt álló legfontosabb akadályozó tényezőknek ugyanazokat tekintik, amelyek ma is azok. A negyedik helyre a korábbi piaci információk helyébe a gyártási technológia színvonala lépett, mint fontos gátló tényező. A piaci információk hiánya lényegesen könnyebben felszámolható, mint a gyártási technológia elmaradottsága. Az is figyelmet érdemel ezzel kapcsolatban, hogy a vállalatok e tényezők tekintetében lemaradásuk növekedését prognosztizálják. Sajnos ez a következő néhány évre reális várakozásnak tűnik.

A vállalatok azt is várják, hogy a termékek minőségének szerepe a rangsorban növekszik, hiszen az ötödik helyre került, a korábbi nyolcadik helyel szemben. Exportot gátló hatásának erősségét is növekvőnek ítélik. Reális lehetőségnek tekinthető, hogy a felhasznált anyagok és félkész termékek minőségének exportszűkítő hatása csökkenni fog. Az amúgy is átstrukturálódó külpiazi szerkezet keretei között ez viszonylag rövidebb idő alatt is megoldható. A többi tényezőnél a vállalatok nem várják a fontossági sorrend változását.

Felmérésünk eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy az ágazati sajátosságok jelentősen befolyásolják az egyes tényezők megítélését. A gépiparban az első három helyen sorrendben a felhasznált anyagok, félkész termékek minősége, a gyártási technológia és a nem megfelelő árak gátolják a leginkább az EK piacaira irányuló export bővítését. A textiliparban ezzel szemben a marketingtevékenység hiányosságai, a tőkehiány és a vámok, kvóták, diszkriminációk állnak az élen. Az élelmiszeriparban a tőkehiány, a vámok, kvóták, diszkrimináció és a marketingtevékenység hiányosságai a legerősebb gátló tényezők. Az ágazati eltérések 1992 után is megmaradnak.

A vállalati méret és szervezeti forma szerint csoportosított felmérési eredmények két sajátosságra hívják fel a figyelmet. Egyrészt arra, hogy az 1992 utáni EK-val való exportkapcsolatokban a méret és szervezeti forma szerint megkülönböztethető vállalati csoportok egymáshoz és az összes vállalathoz is hasonlóan ítélik meg az exportbővítés korlátait. Másrészt arra is utalnak az adatok, hogy a vállalatok az egységessé váló EK-hoz való illeszkedés gondolatával együtt az export oldaláról egységesebb feltételrendszer kialakulására várnak.

Ha nem is igazán összefoglaló véleményként, de tanulságként célszerű idézni a nem könnyű helyzetben lévő gépipar egyik vállalatát, amely a következőket mondta a várható kedvező és a kedvezőtlen hatásokról: „Nem tudjuk, hogy az egyesült Európa mit is hoz magával, de megtaláljuk helyünket.” Ez lehet optimista előretekintés, de lehet a valóság karikatúrája is.

TENNIVALÓK AZ ALKALMAZKODÁS MEGKÖNNYÍTÉSE ÉRDEKÉBEN

A válaszok szerint a vállalatok elsősorban a nem vállalatától függő tényezők továbbfejlesztését igénylik.

A válaszok egyik csoportja a finanszírozás, az infláció, az adminisztratív korlátok, az exportösztönzés, a támogatási rendszer európai normáknak megfelelő alakítását, a konvertibilitás bevezetését állítja előtérbe. Egyúttal fontos követelményként fogalmazzák meg az ipar védelmét általában. Sajnálatos azonban, hogy az ilyen általánosságok szintjén megfogalmazott válaszok igen ritkán utalnak a konkrét vállalati tennivalókra.

Hasonlóan a gátló tényezők kapcsán elmondottakhoz, itt is külön hangsúlyt kapott a vállalati piaci munka javítása, a vállalati információs rendszer javításának szükségessége, a nemzetközi (európai) szabványok vállalaton belüli bevezetése.

Ez utóbbit azonban nem tartják megvalósíthatónak a gazdaságpolitika erre irányuló ösztönzése nélkül. A minőség különösen nagy hangsúlyt kap az összes vállalati véleményben. Csak az nem derül ki, hogy ennek milyen piaci következményeit látják, illetve milyen feltételek között látják megvalósíthatónak a vélt, vagy valós minőségi előrelépést. Egészében, e kérdés kapcsán a vállalatok elbizonytalanodása érzékelhető. Általában tudják, hogy valamire szükség lenne, de az igazi piaci tapasztalatok hiányoznak a tényleges döntésekhez.

Egyetlen (textilipari) vállalat jelezte, hogy szükség lenne a vállalati költségszerkezet módszeres áttekintésére és a versenyfeltételekhez igazodó átalakítására, azonban ez a vállalat is megemlítette, hogy ehhez nem elegendő a vállalat saját elszántsága (ami nem is olyan nagy). Inkább a támogatások, a banki kamatok, a vámkok, az adókedvezmények, s egészében a hazai ipar védelme lenne az, ami segítséget jelentene számukra. Mindezekből az tűnik ki, hogy vállalataink leginkább kívülről és a korábbiaknak megfelelően „fentről” várják gondjaik megoldását.

Illusztrációként néhány konkrét vállalati válasz, kommentár nélkül: „Az alkalmazkodás meggyorsítása érdekében elsősorban a gazdaságirányítás részéről szükséges az intézkedések sorozata” ... „a termelőket megfelelően kell informálni” ... „A textilipar számára különösen fontos a gazdaságdiplomáciában szerepeltetett iparágak »listájára« való felvétel” ... „Csökkenteni kell az inflációt és dinamizálni a gazdaságot” ... „A magyar ipart nemzetközileg elfogadható módon védeni kell”.

„A gazdaságirányítás feladata lenne, hogy preferenciák megadását érje el az EK-val való tárgyalásokon (lefölözési kedvezmények), de ezen túl alapvető, hogy az exportszubszvenió megmaradjon, mert enélkül versenyképtelenné válik az export a külső piacokon. Probléma még, hogy piacismerettel bíró külkereskedelmi szakember alig van, a képzést erősíteni kellene.” (Élelmiszeripar)

„Az EK piacaira történő kivitel fokozása, másrészt speciálisan az 1992-es változó feltételekhez való alkalmazkodás meggyorsítása érdekében szükséges az átalakítási folyamat elősegítése az állami vállalati szférában, a forint konvertibilissá tétele, a vállalatoknál a műszaki fejlesztés-beruházás valamilyen módon történő preferálása, a banki kamatláb visszaszorítása.” (Gépipar)

„Szorosabb integrációt kellene kialakítani a termelőkkel és a takarmánykeverőkkel. A kormányzat abban tudna segíteni, ha eldöntené, hogy kell-e húsexport, mert ha igen, akkor támogatni kell, valamint abban, ha el tudná érni vám- és lefölözési kedvezmények megadását.” (Élelmiszeripar)

AZ EXPORT ÖSZTÖNZÉSE

Már az előző kérdésre adott válaszok többségéből is kitűnik, hogy a vállalatok jelentős része nem tud mit kezdeni önállóságával, nem is láthatják az átmeneti helyzetből való továbblépés piaci útját. A leggyakrabban hangoztatott és elvárt ösztönző elemek:

- az ösztönző adórendszer;
- a kamatterhek csökkentése;
- a mielőbbi forintkonvertibilitás;
- a belső piac kedvező irányú változása, fizetőképes kereslet megjelenése;
- az átalakulási folyamat meggyorsítása, tényleges tulajdonosi érdekeltség megteremtése.

A gépiparban külön hangsúlyozzák, hogy döntő jelentősége van a nemzeti valuta stabilizálásának és a banki kamatok ésszerű (EK-hoz hasonló) szintre hozásának, valamint a központi elvonások relatív csökkentésének. Ezek nélkül a vállalatok méretéből, szellemi kapacitásából, profiljából következő rugalmasság előnyei nem érvényesülnek.

Az élelmiszeriparban a támogatásokat keveslik. „Az exporttámogatást fokozni kell, mert a kapacitáskihasználatlanság (a szűkülő hazai piac következtében) sokba kerül. A kapacitásoknak megfelelő kvótát kell kiharcolni!” Vannak azonban olyan élelmiszeripari vállalatok is, amelyek más mozzanatok is fontosnak tartanak, bár a „központtal” szembeni elvárások ekkor is jelentős szerepet kapnak. A vélemények a textiliparban is hasonlóak.

A vállalatok válaszaikban bizonytalanságot tükröznek. A kérdés ugyan az ösztönzésre vonatkozott, de mégis elgondolkodtató, hogy csak egy-két esetben utalnak a nem anyagi jellegű támogatási lehetőségekre. Pedig, mint korábban látható volt, sok a probléma az információkkal, a marketingtevékenység vállalati gyakorlatával is. Ezek kapcsán nem feltétlenül adó- és ártámogatásokra kell gondolni. Ugyanakkor több vállalat elvárásának adott hangot az a gépipari vállalat is, amely szerint: „Kiszámítható körülmények kellene — ez az igazi ösztönzés.”

IRODALOM

- Az EGK egységes belső piaca és Magyarország (1989). Külkereskedelmi Minisztérium, Budapest.
- Europe in 1993 (1989). Economic Outlook by Sectors. IFO Institute für Wirtschaft.
- Fitzmaurice, C.* (1988): An analysis of the EC's Co-operation Procedure. Journal of Common Market Studies, June.

Régis Larue de Tournemine

•

A francia gazdaság európai integrációja

1. 1945—1958: A GAZDASÁG HELYREÁLLÍTÁSÁTÓL AZ ÁLLANDÓ NÖVEKEDÉSIG

A háború utáni évektől az ötvenes évek végéig terjedő időszak a francia gazdaság szempontjából azért különösen lényeges, mert a hetvenes évek elejéig meghatározta a fejlődést. („Aranykor”-nak is nevezik ezt az időszakot.)

A gazdasági fellendülés külső és belső tényezőkkel egyaránt magyarázható: a Marshall-terv hitelei, a nemzetközi pénzügyi rendszer újjászervezése dollár-alapon, dinamikus világgiazi nyitás, gyors tudományos és technikai fejlődés (főként az atomenergia, elektronika, információtechnológia területén).

1945 és 1958 között *a termelés növekedése a belső piacra épült*. Ezt a fejlődési szakaszt egy társadalmi konszenzus keretében történt jelentős állami befolyásolás jellemezte, melyben célul tűzték ki a természeti erőforrások mobilizálását. A beruházások túlnyomó részét a költségvetésből finanszírozták, ehhez járultak a Bank of France finanszírozási forrásai, továbbá amerikai források. Alapvető fontossága volt annak, hogy a beruházásokat az állam ellenőrizte és orientálta. A kulcsfontosságú szektorok államosítása és a tervezés az expanziót kívánta megalapozni.

Az Első Terv (1945—1950) volt a legdirektívebb, de egyúttal kétségtelenül a legátfogóbb. Részletes célokat csak a primer ágazatokra fogalmaztak meg (energia-szektor, acélipar, cementgyártás, szállítás, mezőgazdaság). Az egész időszak alatt világosan megmutatkozott, hogy az állam a gazdaság befolyásolására hatékony eszközökkel rendelkezett, amire mi sem beszédesebb bizonyíték, mint az, hogy állami eszközökből finanszírozták a beruházások felét-kétharmadát.

A Második Terv (1954—1957) újabb tevékenységekre is kiterjesztette befolyását, így a lakásépítésre, a tudományos kutatásra, a területi tervezésre. Amellett, hogy ez a terv szélesebb területre hatott a korábbi tervnél, inkább ösztönző, mint elrendelő jellegű volt. Az állami hajtóerő szerepe a magánszektorra csak közvetetten érvényesült, befolyása mégis jelentős volt az ötvenes években és később is.

Franciaország *világgiazi integrációja elsősorban a pénzügyi és nemzetközi területeken nyilvánult meg*. 1944-ben aláírták a Bretton Woods-i egyezményt, 1945-re az IMF tagjává váltak, 1958-ban megteremtették a francia frank külső konvertibilitását. 1951-ben már Franciaország egyike volt az Európai Szén- és Acélközösség hat országának, amely a szén, vasérc és acéltermékek vámjainak fokozatos csök-

kentésében állapodott meg, 1958-ra a hat ország között teljesen megszűntek a vámok. Ezt az időszakot egyik oldalról a termelés helyreállítása és másik oldalról a gazdaság stabilizálása jellemzi (1950-ben a kereskedelmi mérleg export/import aránya már 96%-os volt).

Az ország gazdaságának két elért célja nem azonos értékű: a növekedés gyorsulása jól megalapozottnak, míg az alapvető egyensúlyi viszonyok megalapozottsága gyengének bizonyult. A GNP átlagos éves növekedése 5% volt 1950–1960 között (amivel Franciaország túlszárnyalta Japánt, NSZK-t és Olaszországot). A termelés növekedése azonban alapvetően a hazai piacra kapcsolódott, beleértve a gyarmatbirodalmat is, amely fontos kereskedelmi partner maradt. Az öt közös piaci partner felé szerény export valósult meg. Emellett a gazdasági növekedés két sajátossága emelhető ki az ötvenes évtizedben: az inflációs árnövekedés és a külkereskedelmi deficit, mely 1957-ben nőtt meg jelentősen.

1957-ben, a Római Szerződés aláírásakor a több szempontból is kiegyensúlyozatlan helyzetet a Gazdasági Közösséggel való integrációt meglehetősen kockázatosá tette.

2. 1958–1974: AZ EURÓPAITÓL A NEMZETKÖZI INTEGRÁCIÓ FELÉ

A francia frank 1958-as leértékelése fordulópontot jelentett a francia gazdaságban. Először is azért, mert ezzel kifejeződött, hogy szakítani szeretnének a korábbi kormányzat pénzügyi lazaságaival. A pénzügyi megszilárdulás 1959-re tehető. Másodszor mert az 1958. évi leértékelés a francia gazdaság közös piaci integrációjának előjátékaként fogható fel. A Közös Piacba történő belépés meghatározta a hatvanas évek gazdasági fejlődését. A francia gazdasági nyitás egyidejűleg jelentett erős motívációt és új akadályokat.

A nagyságrendi megtakarításokból származó előnyök és a verseny serkentése újabb szelekciós mechanizmusok belépésén keresztül ösztönző hatású volt. A Római Szerződés alapján várható volt a külkereskedelem liberalizációjának felgyorsulása (a kvóták eltörlése) és a vámok csökkentése, majd megszűnése a tagok között a 12–15 éves átmeneti időszak alatt. Az EGK-nak közös külső vámtarifát kellett fenntartania az EGK-n kívüli országokkal szemben, amely Franciaország szempontjából erős vámsökkentést jelentett, a korábbi protekcionista vámok miatt. Az első vámsökkentésekre (10%) a tagok között 1958. január 1-jén került sor, majd ezt a Római Szerződésben eredetileg tervezettnél gyorsabb ütemű csökkentések követték. Az a körülmény, hogy ettől fogva Franciaország alapvetően más fejlett ipari országokkal folytatott intenzív kereskedelmet, olyan ágazati specializálódáshoz vezetett, amely relatív versenyelőnyt biztosított számára. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar fejlesztését az EGK agrárpolitikája külön ösztönözte, továbbá előnyt élveztek egyes, az automatizálásra épülő gépipari ágazatok.

A külgazdasági nyitásból következő nehézségek az ipar felé fordították a gazdaságpolitikusok és az üzleti élet figyelmét. Az EGK-ba történő integráció az ipar

erősödéséhez és a védett gyarmati piacok fokozatos elvesztéséhez vezetett. 1957-ben az INSEE egyik tanulmánya rámutatott arra, hogy *az ipari szerkezet tíz év alatt jobban átalakult, mint a korábbi ötven év során*. Az állam szerepe fontos maradt az egész időszakban, s a célkitűzés az volt, hogy a francia ipart (mely alapvetően magánvállalatokból, főként kisvállalatokból állt) megerősítsék, versenyképességét növeljék. Az időszak végén neoliberais nézetek erősödtek fel az állam túlzott szerepvállalásával szemben. Mintegy válaszként ekkor erőfeszítések történtek az állam visszavonulására. 1967-ben a NORA-jelentés szerint az állami szektort sikerült a piaci kritériumoknak megfelelően működtetni, az állami vállalatok magánszervezeteket hoztak létre és csökkent az állam szerepe a beruházási tevékenységben is.

A terv hatásai mellett ebben az időszakban nem hanyagolhatók el a közületi kiadásoknak és azoknak a jelentős nemzeti ipari projekteknek a hatásai sem, melyeket a gaulle-ista nemzeti függetlenségi cél inspirált. Ilyen volt a polgári és katonai célokat szolgáló atomenergia-fejlesztési projekt, a Concorde és a francia számítógépipar fejlesztése.

Az Ötödik, majd a Hatodik Terv nemzetközi mércével mérve is nagyméretű szervezetek fontosságát állította a középpontba. A pénzügyi politika reformja a vállalati összeolvadások ösztönzésére irányult, s emellett a magánmegtakarításokat és beruházásokat is elősegítő gazdaságpolitika és számos exportösztönző eszköz is érvényesült.

Az 1958–1974 közötti időszak ipari forradalmát „horizontális iparpolitikának” lehet nevezni, azaz olyanak, amely nem szektorális preferenciákat fogalmaz meg, hanem a vállalatok bizonyos tevékenységeire, s ezen keresztül az ipar egészének fejlődésére hat. Az állam az általános gazdaságpolitikán keresztül bátorította az iparosítást. Intézkedéseket tettek az ipari kutatások, a struktúraalakítás, az export növelése és a regionális iparfejlesztés érdekében. A francia gazdaság teljesítménye ebben az időszakban hasonló, sőt, kedvezőbb volt, mint a legtöbb dinamikus fejlődő országban.

Meg kell említeni azt az új irányvonalat, amit Pompidou elnök színrelépése jelentett 1969-ben. Az egész 1958–1974 közötti időszakra jellemző volt a francia gazdaság alkalmazkodása, nyitása a világpiacra, ezen belül azonban két alperiódust kell megkülönböztetnünk: 1958–1968 között az iparfejlesztés ugyan fontos, de alá van rendelve a nemzeti függetlenségnek. A gazdasági nyitás az európai integrációra korlátozódik. 1969–1974-ben az iparfejlesztés, a világgazdasági nyitás és a liberális irányzat kerül előtérbe.

Pompidou elnök megválasztása 1969-ben határozott változást jelent a liberális gazdaságpolitika és a kisvállalkozások fejlődése irányába.

3. GAZDASÁG- ÉS IPARPOLITIKA 1958–1974 KÖZÖTT

1958 novemberében de Gaulle tábornok bizottságot hozott létre Rueff, J. és Arnaud, L. vezetésével, akiknek a feladata az expanziót hátráltató rugalmatlanságok és az ellenük ható intézkedések megfogalmazása volt.

De Gaulle korszakát a hagyományos liberalizmus jellemezte a pénzügyek terén, ugyanakkor az elnök egyértelművé tette, hogy az állam domináns szerepet játszik a gazdaságban. 1963-ban de Gaulle kifejezte a terv kötelező érvényét. Az Ötödik Köztársaság kezdetétől fogva Franciaország olyan vegyesgazdaság, amely elfogadja a magánkezdeményezést, az azonban az állam határozott ellenőrzése alatt történik, különösen, ami az általános orientációt és a hosszú távú fejlődést illeti.

3.1. Világpiaci nyitás 1958—1974 között

Az 1958—1974 közötti időszak egészét olyan intézkedések jellemezték, amelyek elsődleges célja a francia iparnak a nemzetközi versenyhez való alkalmazkodása volt.

A termeléssel kapcsolatos *adók* kb. felére való *csökkentése* 1962—1972 között az ipari szervezetek profitjának növekedéséhez és az ipar pénzügyi lehetőségeinek javulásához vezetett.

A megtakarítások és *beruházások* közvetlen *bátorítása*, azáltal, hogy 1960-tól élhettek a vállalatok a degresszív amortizációval (amely az állóeszközök felgyorsuló cseréjét segítette elő) és olyan, a tőkejövedelmek növelését elősegítő intézkedések, melyek a jövedelmek kettős adóztatása ellen hatottak (pl. adóhitelek létrehozása) és amelyek kötvények vásárlására ösztönöznek (a kötvényekből származó jövedelmek egységes adózása).

1959—1962 között az állam *bátorítja* a beruházásokat a készletadók rendszerének módosításán és a tudományos és műszaki kutatásokra felhasznált állóeszközök gyorsuló értékcsökkenésén keresztül.

Ezzel párhuzamosan az államigazgatásban egy sor döntést hoznak az *export megkönnyítésére*: garancia létrehozása politikai és át nem hárítható kockázatokra piaci tanulmányok finanszírozásának támogatása és a kereskedelemmel kapcsolatos költségek biztosítására.

Az állam a *kutatás fejlesztéséhez* különböző módon járul hozzá: 1958-ban létrejön egy minisztériumok közötti bizottság a tudományos és a technikai kutatások koordinálására. 1958-ban létrehozzák a kutatási alapot. 1958—1965 között a kutatásokra fordított hiteleket megnégyesrezik és a különböző kutatási területeken dolgozók száma 23 700-ról 58 100-ra nőtt.

Az Ötödik Terv (1965—1970) fő motívuma a műszaki, pénzügyi és kereskedelmi *koncentráció*. A fúziók megkönnyítése szükséges volt a nemzetközi piaci versenyben való helytállás érdekében, ezért a jogszabályokat is módosították. A fúziókkal és a tőkeátcsoportosítással összefüggő adók elhanyagolhatók voltak. Ezekben a szabályozókön, pénzügyi és jogi eszközökön keresztül az állam a vállalatokat koncentrációra és összeolvadásra ösztönzi, *bátorítja* mind a beruházásokat és az exportot, mind pedig a kutatást.

Az állami akciók ezeken túl a következő területekre terjedtek ki:

— *Energia*: az egész időszakra jellemző volt az energiaköltségek látványos, állandó csökkenése. A külső energiaforrásoktól való függőséget elfogadták, azzal a

feltételezéssel, hogy az nem feltétlenül a gazdaság bizonytalanságát növelő tényező a nemzetközi versenyképesség szempontjából.

— *Szállítás*: az állam arra törekszik, hogy a vasúti és közúti szállításban versenyfeltételeket biztosítson. A jövedelmezőség hangsúlyozása a közszolgáltatásokra is vonatkozott.

— *Pénzügyi és banki szolgáltatások*: 1963-tól kezdődően a banki hálózat egységesítésére szolgáló erőfeszítések és a tevékenységi kör bővítése tágabb teret engedett a magánvállalatok finanszírozási lehetőségeinek is.

Ha összehasonlítjuk az 1958–1969 és az 1969–1974 közötti éveket, határozott fejlődés figyelhető meg a tervezési és iparpolitikai módszerek alkalmazásában.

3.2. 1958—1969: Az iparpolitika hangsúlyai az európai integráció keretében és a nemzetközi függetlenség fényében

De Gaulle elnöksége idején az iparpolitikát a nemzeti függetlenség megőrzése motiválta, miközben határozott külgazdasági nyitás történt az európai országok irányába. Ebben az időszakban az állam három területen játszott meghatározó szerepet: támogatások nyújtása a válságban levő ágazatoknak, nagy fejlesztési programokban való részvétel, valamint a kutatás és fejlesztés támogatása.

Az állam válságágazatokat támogató szerepe fontos volt az acélipari, a szénbányászati és a hajóépítési ágazatokban. A nagy fejlesztési programok célja a nemzeti függetlenség fenntartása volt, s közvetlen és közvetett pénzügyi eszközökkel (támogatásokkal, alacsony kamatú hitelekkel, állami szerződésekkel) is hozzájárult az állam ezek sikerességéhez.

Három fontos fejlesztési programot érdemes kiemelni:

— katonai programok, amelyek keretében az állam mint fontos megrendelő, ösztönzi a hadiipar és repülőgépgyártó ágazat fejlődését;

— nukleáris program; amely az atomenergiaipar fejlődését szolgálja;

— számítógépprogram; amelynek célja annak megakadályozása, hogy az amerikai cégek átvegyék a francia komputerpiacot.

A költségvetés kutatásra fordított kiadásai jelentős mértékben növekedtek. 1958-ban 2,46%, 1958-ban 6,22% és 1969-ben 5,9% volt e kiadások aránya. 1968-ban a kutatási költségek 68%-át finanszírozta az állam közvetlenül (alapkutatás), vagy magánvállalkozásoknak nyújtott támogatásokon keresztül. A támogatások nagyobb részét a nagy programokhoz kapcsolódó K+F tevékenységhez használták fel.

3.3. 1969—1974: az iparpolitika fő hangsúlyai a nemzetközi integráció szakaszában egy határozottabb liberális irányvonal mellett

1969-től kezdődően a francia ipart liberális tendencia jellemzi. Miközben továbbra is bátorítják a külgazdasági nyitást, ezt többé nem korlátozzák a Közös Piacra.

Az időszak ipargazdaságát francia és európai viszonylatban egyaránt végbemenő vállalati összeolvadások jellemzik. A kis és középméretű vállalatok jelentős kormánytámogatást kaptak, mégpedig a nevezett programokon kívül az élelmiszeripar, üdítőital-gyártás, gépgyártás, elektronikai ipar, vegyipar és gyógyszeripar területén.

A nagy programok túlságosan sok forrást emésztenek fel és hatásukat kezdik megkérdőjelezni. Létrehozzák az Ipari Fejlesztési Intézetet, amely a kis- és közepes méretű vállalatokat szolgálta, azáltal is hogy azokban tőkebefektetéssel is átmenetileg részt vett. A vállalatok nemzetközivé válására jó példa az Unidata vállalat, amely egyesült a francia CII-vel és a Siemens, mely a Philipsszel. A kormányzat megakadályozta, hogy az amerikai Westinghouse rátegye a kezét a Schneider cégére, ugyanakkor lehetővé tette, hogy a német Hoechst átvegye a Russel—Uclafot.

4. FRANCIAORSZÁG GAZDASÁGI EREDMÉNYEI AZ 1958—1974 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN

1958—1974 között nagyszerű eredményeket ért el a gazdaság. 1960-ban a gazdasági növekedés egy százalékponttal meghaladta a többi OECD-oroszágét.

A pénzügyi egyensúlyt sikerült fenntartani. A beruházások és a megtakarítások jelentősen növekedtek. Ez az általános növekedés olyan időszakban ment végbe, amikor a külkapcsolatok jelentős regionális átrendeződése következett be. Míg 1952-ben a francia export 16 %-a irányult az EK-partnerországokba, 1960-ban már 50 %-a. Ugyanakkor természetesen a francia piacon megnőtt az EK-oroszágok részesedése.

4.1. Gazdasági növekedés és termelési szerkezet

Az 1958—1974 közötti években a francia gazdaság történetében a leggyorsabb növekedésnek lehettünk tanúi. A növekedés 1968—1974-ben volt a leggyorsabb, a GNP növekedése minden évben egy százalékponttal meghaladta az ötvenes években tapasztalható növekedést. Ez a gyors fejlődés más országokhoz képest is figyelemre méltó.

A gazdaság teljesítménye annál jelentősebb, ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy a pénzügyi egyensúlyt sem áldozták fel a növekedésnek.

1960-tól fogva — két visszaesést leszámítva, amely a monetáris és költségvetési politikának tulajdonítható — az éves növekedés mindig 5 % felett volt. Ez azt jelenti, hogy a francia növekedés erősebb és szabályosabb volt, mint a német. A beruházások és az export volt a fejlődés két fő motorja.

A kereskedelmi mérleg, a folyó fizetési mérleg és a tőkemozgások mérlege egyaránt pozitív volt (a külföldi beruházások Franciaországban sokkal jelentősebbek, mint a francia külföldi befektetések). Sok gazdasági kommentátor azt hangoztatta, hogy a francia gazdaság „el fog szállni” a 80-as évekre.

Az itt következő táblázat a francia növekedést más fejlett országokéval hasonlítja össze.

A GNP átlagos évi növekedése (1950—1970)
(százalékban)

Országok	1950—60	1960—70
Egyesült Királyság	2,8	2,7
USA	3,2	4,0
Franciaország	5,0	5,8
Olaszország	5,5	5,7
NSZK	7,7	4,8
Japán	9,5	10,0

Ami a *termelési struktúrát* illeti, az elemzések olyan gyengeségekre is rámutattak, amelyek később komolyabbak lettek. Jelentékeny növekedés ment végbe például a mezőgazdaságban. Termelésének és exportjának növekedése, valamint a mezőgazdaságból az iparba áramló munkaerő is növekedésre ható tényezők voltak. Ez a gyors fejlődés ugyanakkor az EK egészének védelmétől függött és a munkaigényes ágazatok növekedését táplálta, ilyen értelemben „könnyű” növekedésnek számított. Ez később nem nyitott utat az előnyös ipari specializáció felé.

A koncentrációra tett erőfeszítések ellenére a francia ipari csoportok viszonylag gyengék maradtak és nem voltak eléggé „nemzetköziek” sem fő versenytársaikhoz képest. A nehézipar szerkezetátalakítása is később kezdődött el. A munkaigényes ágazatok alkalmazkodását megnehezítette a világgazdaságban megjelenő új struktúra, bár a gépkocsiipar erős fellendülése kedvező hatású volt.

A nagy programok elsődleges élvezője a hadiipar és a repülőgépgyártás volt. Ezekben az ágazatokban a kutatás és fejlesztés létfontosságú, ugyanakkor a kis- és középvállalatokat érintő kutatást és fejlesztést az állam alig támogatja.

4.2. Beruházások és megtakarítások

1960—1974 között a beruházások éves növekedési üteme reálértékben eléri a 7,7%-ot, túlszárnyalva a gazdasági növekedés ugyancsak magas ütemét. 1950-ben a beruházási növekedési ráta 20%-os, 1965—73 között már átlagosan évi 23,5%-os volt, 1974-ben pedig 24,7%-ot ért el. Az állam mindenképp a magánberuházásokat ösztönzi. A 60-as években jelentősen emelkedtek a háztartások megtakarításai; míg az 50-es években évi 12%-kal, addig 1969—73 között évi 1,6%-kal nőttek.

4.3. Külső változások

A termeléshez viszonyított éves export a mezőgazdaságban 4-ről 14%-ra, az élelmiszeriparban és üdítőital-gyártásban 6-ről 10%-ra, a gépek és berendezések gyártása ágazatban 18%-ról 26%-ra emelkedett 1959–1972 között.

Az ipari termelés változása világosan mutatja az Európa felé történő nyitás hatását. Az ipari termékek aránya az összes importon belül soha nem látott növekedést mutatott (38% 1959-ben, 63% 1969-ben, 67% 1973-ban), s elérte azt az arányt, amit az ipari export mutatott. 1959–1973 között viszonylag stabilan 64–68% körüli volt az ipar aránya az összes exporton belül.

Franciaország iparitermék-exportja a világexport 8,5%-a volt 1961-ben, ami 7%-ra csökkent 1969-re. Az ipari import exportfedezete 204%-ról 98%-ra csökkent 1959–1969 között. Az ily módon alakuló *külkereskedelem a francia gazdasági fejlődés gyenge pontjának számított* az 1959–1973 közötti időszakban. A közös piaci integráció lehetővé tette Franciaország számára, hogy részben elszakadjon a védett gyarmati piacoktól. 1970-ben a francia export 50%-a irányult a Közös Piac vezető országaiba és az NSZK lett Franciaország legfontosabb kereskedelmi partnere.

Ugyanakkor a feldolgozóipari termékek importja nagy ütemben növekedett. 1963–1970 között állandó kereskedelmi deficit mutatkozott hat EK-országgal szemben. Annak ellenére, hogy a fejlődő országok árucseréje Franciaországgal csökkent, mégis előnyös jelentős piacok maradtak. A fejlett és fejlődő országok között elfoglalt közbenső pozícióból kiindulva mutatja be kitűnően *Stoffaes, C.*, hogy a külső korlátok, és az ipar kérdései állnak annak a krízisnek a hátterében, mely a 70-es évek során mélyen érinti az országot.*

5. IPARI KONCENTRÁCIÓ ÉS KÜLFÖLDI BERUHÁZÁSOK (1958–1974)

A francia ipari koncentráció növekedése összekapcsolódik az európai nyitás folyamatával. Az időszak alatt a technikai (vállalati szintű) koncentráció viszonylag szerény mértékben, míg a pénzügyi koncentráció (csoportszinten) határozottan nőtt. A fúziók számának évi átlagos növekedése világosan tükrözi a Római Szerződést követően megfigyelhető folyamatot: 1950–1958-ban 32%-kal, 1959–1965-ben 74%-kal, 1966–1972-ben 136%-kal növekedett a fúziók száma.

A közös piaci nyitás hirtelen lökést adott a külföldi beruházásoknak. A mezőgazdaság, élelmiszer- és üdítőital-ipar a tipikus példák, de a villamosgépgyártás, elektronika és vegyipar is előtérben vannak. A külföldi beruházások Franciaországban a modern ágazatok felé irányulnak, nagyvállalati szférában. A legnagyobb beruházó az USA, más külföldi beruházók aránya kicsi, ez 1968-ig stabil

* *Stoffaes, C.* (1978): *La grande menace industrielle.* (A nagy ipari fenyegetés), Camann Lévy.

arányú (15%). 1968—1971 között a beruházások Európa, azon belül is az EK felé tolódtak el. 1968-ig Franciaország középpont volt: amerikai tőkét importált és francia tőkét exportált a harmadik világ felé. Ez a kép emlékeztet arra, amit a külkereskedelemtől látunk. Ugyanakkor Franciaország csupán 3,3%-át kapta az USA összes külföldi beruházásainak 1970 körül (míg az NSZK 5,9%-át).

A koncentráció alakulása határozott összefüggést mutat a francia gazdaságpolitikával, amely nemzetközi méretű francia tőkecsoportok létrehozását támogatja. Az állam példát mutat bizonyos államosított cégek összevonásával, az Aérospatial és az Elf—Erap is ily módon jöttek létre. A banki és a biztosítói szektorban ugyancsak jelentős koncentráció ment végbe. Az állam beavatkozik az állami kohászati megállapodáson keresztül is, ennek nyomán jön létre a Wendel—Sidelor (1966).

A koncentrációs folyamat a magánszektoron belül kezdetben főként a közepes méretű vállalatokat érinti, mivel a nagyobb vállalatok inkább alvállalkozásokat vonnak be. 1965-től a nagy és óriásvállalatok módosítják működési területüket és az „erős” szektorok irányába mozdulnak el. 1966-ban így a Pont-á-Mousson kivonul a kohászatból és a környezetvédelem felé fordul.

A gépkocsigyártó iparban a PSA (Peugeot) csoport először részben, majd teljes egészében átveszi a Citroënt (1974). Az élelmiszeriparban létrejön a BSN—Gervais—Danone. Az elektromos és elektronikai iparban a Thomson átveszi a Braudt céget (1966) és a CSF-t (1968). A Willot testvérek szerkezetátalakításba kezdenek a textiliparban. Ezen kívül a következő fontos koncentrációkra, átalakításokra került sor: Ugine—Kuhlman (1965), PUK (1971), Usinor (1966), SNIAS (1970), Babcock Five (1970), Creusot Loire (1970), Saint Gobain—Pont-á-Mousson (1971), Beghin Say (1972), Empain—Schneider (1972), L’Oréal (1973), Imetal (1974), Pernod Richard (1974).

1974-re a francia ipar képe teljesen átalakul: a legfontosabb 500 ipari csoport részaránya 30-ról 41%-ra nő 1961-ről 1974-re. Csökken a kis- és középvállalatok száma, ez nem jelenti azonban fontosságuk csökkenését. A nagy francia vállalatok gyakran kisebbek, mint a külföldi versenytársak, s a koncentráció viszonylag korlátozott más nyugati országokhoz képest. 1969-ben pl. a négy legnagyobb cég forgalma a GNP-n belül 20,5%, míg az NSZK-ban 31,1%. A növekedés ugyanakkor nem mindig egyenlő a hatékonyság növekedésével. Olykor nem is jön létre igazi integráció a fuzionált vállalatok között, megmarad a tevékenységek, illetve az eredeti vállalatok elkülönülése. Ez a körülmény okozta például a Creusot—Loire nehézségeit, mert a két vállalat (Schneider és Marine) kohászati és gépipari tevékenységét egyszerűen csak összevonták.

Mégis a nemzetköziesedő francia ipar alapjai és az állam—ipari csoportok rendszere 1958—1974 között jött létre. Nem minden csoport vált egyformán hatékonyá. Gondos vizsgálatok során elemezték a Plan Calcul, a Bull és a CII esetét, melyekből aztán számos következtetést vontak le az állam—ipar kapcsolatát illetően.

Az Ipari és a Pénzügyminisztérium közötti, az iparpolitikával kapcsolatos nézeteltérések miatt az 1958-1969 közötti időszak nem volt sikeres az elektronikai ipar területén. Az állam későn avatkozott be a Bull-ügybe, s nem tudta megakadályozni, hogy az amerikai General Electric szerezzon érdekeltséget és ellenőrizze majdnem a teljes francia piacot. A Pénzügyminisztérium által 1966-ban javasolt „Plan Calcul” és a CII létrehozása jelentős pénzügyi forrásokat mozgósított, de kevés eredménye lett. A francia elektronikai ipari csoportok szintén felelősek az eredmények elmaradásáért. E csoportok nem azonosultak a kormány törekvéseivel. Igen óvatos beállítottságuk a vállalatok közötti védekező jellegű megállapodásokban és a nemzetköziesedés félnék módjában is kifejeződik. E csoportok bizonyos funkciókat elhanyagolnak (pl. a marketinget), stratégiájukat nem alapozzák meg jól kidolgozott közép- és hosszú távú tervek.

Pompidou elnöksége idején az állam jelentékenyen támogatja az elektronikai ipar két ágazatát: a számítástechnikai és a telekommunikációs ipart. A DGT (Direction Générale des Télécommunications — Távközlés Általános Igazgatósága) jelentős strukturális átalakuláson ment keresztül: az IRIA (Institute de Recherche en Informatique et Automatism — Informatikai és Automatizálási Kutatóintézet) tevékenységét racionalizálták 1972-ben és a Hatodik Terv egyik célja az ipari adatszolgáltatás javítása volt. Ugyanakkor az Ipari Minisztérium feladatkörét nem tisztázták. A történelem megismételte önmagát: egy második Bull-ügy keletkezett, melyet úgy lehetett volna megoldani, hogy megvásárolják a Bullt és integrálják a CII-be, azonban sem az állami hatóságok, sem pedig a francia ipari vezetők nem akarták, hogy a Bullt a CII megvásárolja. Végül a Bullt a Honeywell vette meg. A Hatodik Terv keretében a második Plan Calcul (Számítógép Terv) prioritást biztosít az elektronikának, a komputer- és a telekommunikációs iparnak. Az utóbbiban nagy erőfeszítéseknek, míg a francia elektronikai iparban különféle stratégiai manővereknek lehetünk tanúi. Néhány szektor átalakítja tevékenységét: az orvosi elektronikát fejlesztik a Thomsonnál, automatizációt és telekommunikációt a CGE-nél.

Óvatos nemzetköziesedés keretében 1969-ben törekvések kezdődnek európai kooperációra, amikor a CERS (Centre Européen de Recherche Spatiale — Űrkutatások Európai Központja) komputerberendezéseinek cseréjére kerül sor. Az Eurodata (ICL—CII—Philips és AEG Telefunken) ajánlata azonban nem versenyképes az IBM-nél, s nem fogadják el. Később mégis születnek európai megállapodások, elsősorban a telekommunikáció területén. Így 1972-ben létrejön az Unidata, s a CII—Siemens és a Philips közti megállapodást később, Giscard d’Esting elnöksége alatt kötik meg.

Az állam és az ipari csoportok növekvő összefonódása és számos üzleti siker ellenére az elektronikai ágazat eredményei nem kielégítőek. A pénzügyi helyzet közepes, a CII önfinanszírozási rátája csak 8,2%-os, összevetve az ICL 17%-os és az IBM 21,8%-os rátájával 1971—1974-ben. Az állami beavatkozás egy circulus vitiosushoz vezetett: támogatások — CII-nehézségek — támogatások. A Nora—

Minc-tanulmány rámutat arra, hogy az állami segítség inkább a pénzügyi megszállásra, mint fejlett technológiák kifejlesztésére irányult.

A francia gazdaság közös piaci integrációjának elemzése egy növekedési modell különböző aspektusaira mutatott rá, amelynek ugyan voltak kiváló eredményei a vizsgált időszakban, de amely sem az ipar problémáját, sem a külső kereskedelmi mérleghiányt nem oldotta meg. Ezért e két feladat megoldása kerül előtérbe a hetvenes és nyolcvanas években, az ipar szerkezetátalakítási politikájában.

Fordította: Viszt Erzsébet

Silvano Bertini

Az olasz világpiacon nyitás a 70-es évek végén

Az olasz ipar 70-es években bekövetkezett jelentős változásainak megértéséhez célszerű visszatekinteni és összefoglalni a II. világháborút követő gazdasági fejlődés fő vonásait.

A háború utáni ipari fejlődés négy szakaszra bontható:

1. *újjáépítés* a háború végétől az 50-es évek közepéig;
2. *növekedés* az 50-es évek közepétől kb. 1964—65-ig, amikor a válság első jelei már mutatkoztak;
3. *válság* a 60-as évek végén és a 70-es években;
4. *strukturális átalakulás* a 70-es évek végétől, a 80-as évtizedben.

ÚJJÁÉPÍTÉS

Az újjáépítés időszakát a piacgazdaság nyílt, széles körű nemzetközi kapcsolatai és a szabad kereskedelem elvei jellemezték. Az új intézményi környezet kedvezett a gyors gazdasági növekedésnek és ezzel összefüggésben a beruházási javak iránti kereslet élénkülésének. A beruházások ösztönzéséhez — a fogyasztói és az ipari újjáépítési igényeken kívül — egyéb tényezők is hozzájárultak. Az USA-ban már sikeresen bevált korszerű technológiák alkalmazásával csökkenthető volt a technológiai lemaradás. Igen kedvezően hatott az az optimista légkör, amelyet a teljes foglalkoztatásra törekvő gazdaságpolitika teremtett. A gazdaság kibontakozására egyértelműen pozitív hatást gyakorolt a Marshall-terv, a világbank létrehozása, az UNIDO és a GATT megalakulása. Ezek a tényezők az ipari fejlődés „öngerjesztő mechanizmusaként” működtek és új feltételeket teremtve megalapozták az ipari növekedés felgyorsulását.

NÖVEKEDÉS

Az ipari növekedés ütemének az 50-es évek közepétől megfigyelhető jelentős emelkedését elsősorban a fogyasztási cikkek iránti kereslet alapozta meg. A fokozott kereslet az urbanizációval és az addig a mezőgazdaságban foglalkoztatottak iparba

való áramlásával magyarázható. Olyan új társadalmi csoportok, rétegek jelentek meg, melyek fogyasztói igényeiket csak kereskedelmi kapcsolatok segítségével tudták kielégíteni. Emellett a városi életmód olyan további szükségletek tömeges megjelenéséhez vezetett, amelyek korábban vagy elhanyagolhatóak voltak, vagy teljesen hiányoztak. Mindez hajtóerőt jelentett a fogyasztás, beruházás, termelés, jövedelem összefüggéséből kialakuló körforgásban.

A magánfogyasztók növekvő kereslete nemcsak a mindennapi fogyasztási cikkek (élelmiszer, ruházat), de a tartós háztartási javak (pl. bútorok), és a nagyobb befektetést igénylő, innovációt megtestesítő termékek (autók, motorkerékpárok, háztartási gépek) termelését is ösztönözte. A kedvező piaci lehetőségeket a vállalatok két módszerrel próbálták kihasználni: növelték termelési kapacitásukat és arra törekedtek, hogy termékeiket versenyképes áron állítsák elő. Ezeket a célokat a szervezés színvonalának javításával kívánták elérni, a Ford-modell alkalmazásával.

A kedvező piaci környezetben a Ford-modell segítségével lehetővé vált a termelés mennyiségének fokozása, sokszor a tömeggyártás, minimális idő- és erőforrásvesztés mellett, tehát alacsony önköltséggel. E magas hatékonysági színvonal elérésének alapvető feltétele a hasonló, vagy egymástól alig különböző termékek értékesíthetősége volt, amelyre a belföldi piac minden lehetőséget biztosított.

A hazai piac elsődleges fontossága a Római Egyezmény (1957) aláírása után is megmaradt. Ezzel jött gyakorlatilag létre a Közös Piac, növekedett a kereskedelmi integráció foka. Az olasz vállalatok továbbra is a belföldi piacon találták meg a legkedvezőbb (és legkényelmesebb) értékesítési lehetőségeket. Habár az új szabályozóknak megfelelően az export növekedett, sokszor csak másodlagos szerepet játszott, s tulajdonképpen a hazai felesleg levezetésének eszközeül szolgált. Ez a vállalati magatartás csak a 60-as évek közepétől változott meg, ekkor már érzékelhető az exportorientáció. Az olasz áruk versenyképessége alacsony árszínvonaluknak volt köszönhető, amely főként a nagy sorozatú termelés nagyságrendi megtakarításából fakadt. Növekedett a termelékenység színvonala is, s a viszonylag olcsó munkaerő szintén hozzájárult az exportbővüléshez. A kedvező hatékonysági mutatók ellenére azonban csak kevés olasz termék tudott igazán jelentős sikereket elérni a külpiacon (pl. háztartási gépek).

Az olasz ipar növekedési periódusát (50-es, 60-as évek) összefoglalóan a következők jellemezték:

- a legalapvetőbb *ösztönző* tényező a *magánfogyasztók kereslete* volt (nagy volt az igény élelmiszerekre, tartós fogyasztási cikkekre, építkezések indultak, közlekedési eszközökre volt szükség stb.);
- a fejlődést *gyorsították az exportlehetőségek*;
- a gazdasági növekedést *alátámasztotta a főként állami tulajdonban lévő nyersanyagtermelő ágazatok növekedése* (pl. kohászat);
- a fejlődést magas termelési színvonalat biztosító *beruházások kísérték*, amelyek a bővülő piaci lehetőségek kiaknázását célozták;

— a növekedést *megalapozta a tömegtermelés* (Ford-modell) és a nagyvállalatok működése;

— az ipari fejlődés a már korábban is jelentős *ipari hagyományokkal* rendelkező *területekre koncentrálódott*, elsősorban Olaszország észak-nyugati régiója, különösen Torino, Milánó és Genova ún. ipari háromszögére.

Az iparpolitika előbb felsorolt jellemzőiből következik, hogy központi szerepet szántak a nagyvállalatoknak, a kis- és középvállalatoknak csak olyan piaci részek jutottak, amelyeket a tömegtermelés nem tudott kielégíteni a technikai vagy kereskedelmi differenciálódás igénye miatt, vagy regionális elhelyezkedésük következtében nehezen elérhetőnek bizonyultak. A *helyi* piacokon a kisvállalatok — a nagyvállalatokkal szembeni kisebb hatékonyságuk ellenére — a magas szállítási költségek és az adott terület speciális igényeinek ismeretében előnyökhöz jutottak.

VÁLSÁG

A 60-as évek végére az előző két évtized intenzív iparosodása elérte csúcspontját. A foglalkoztatottság magas szintet ért el, növekedtek a bérek, s ez a termékek árszínvonalát kedvezőtlenül befolyásolta. A korábbi évekhez hasonló termelékenységi színvonal-emelkedés megszűnt, a béremeléseket többé már nem ellensúlyozta a növekvő hatékonyság. A következmény csakhamar a termékek belső és külpiazi versenyképességének csökkenésében jelentkezett. A kereskedelmi mérleg rosszabbodott, a GNP növekedési üteme jelentősen lelassult.

Az inflációt elsősorban a nyersanyagok áremelkedése gerjesztette. Az inflációs nyomás hatására éleződtek a feszültségek a bevételek tőkehozadéokra és munkabérré való felosztásával kapcsolatban is. Egyre több konfliktus jellemezte az ipari kapcsolatokat, s ezek végül is az 1969—1970-es évek sztrájkmozgalmaiban és a szakszervezetek sikeres működésében tetőztek.

Ebben az előző időszaktól gyökeresen eltérő periódusban a kormány és a vállalatok nem „váltak”, folytatták a korábbi stratégiát. A vállalatok a növekvő bérek és nyersanyagárak ellensúlyozására ugyan igyekeztek racionalizáló intézkedéseket bevezetni, annak érdekében, hogy az egységnyi termelési költségek ne emelkedjenek. A beruházások célja — szintén az alacsony költségzintből eredő versenyelőny megőrzése érdekében — a munkaerő-helyettesítés és nem a domináns Ford-szervezési modell módosítása volt. A kormány iparpolitikájában szintén arra ösztönözte a vállalatokat, hogy továbbra is tömegtermelést folytassanak, használják ki a nagyságrendi megtakarításokat, ettől remélte a gazdaság növekedési üteme csökkenésének megállítását. Sem a vállalatok, sem a kormány nem vette figyelembe, hogy gyökeresen megváltozott a termelés költség szerkezete és a piaci helyzet is, s ez mind mezzo-, mind mikroszinten más stratégiát követel.

A vállalatok racionalizálási intézkedései és az automatizálás következtében egyre nőtt a termelés mennyisége. A megfelelő szintű termelés eléréséhez mindig nagyobb mennyiségű áru előállítására volt szükség, de a munkabérek növekedése, a

foglalkoztatás merevsége végül is a nyereség csökkenéséhez vezetett, sok vállalat elérte a kritikus fedezeti pontot. A kollektív szerződések egyre több akadályt gördítettek az elbocsátások útjába, és a vállalatok a kereslet csökkenését, a válságot ár-emeléssel igyekeztek ellensúlyozni, kivédeni.

Sem az iparpolitika, sem a vállalatok stratégiája nem számolt a piac telítettségével. Olaszország ekkor már olyan ipari ország volt, amelyet a munkanélküliség alacsony színvonala, konszolidált szociális viszonyok jellemeztek.

A háború után oly élénk „elsődleges keresletet” már kielégítették, a „helyettesítő kereslet” viszont egészen más piaci igényeket támasztott. Egyre nagyobb nehézségekbe ütközött nagy mennyiségű, hasonló minőségű áru értékesítése, hiszen az igények differenciálódtak. A válság egyre mélyült, mert a vállalatokat a szűkös kereslet áremelésre kényszerítette, s ez különösen a külföldön a versenyképesség csökkenéséhez vezetett. A termelés csökkenését ár-emeléssel ellensúlyozni kívánó stratégia inflációs spirált indított el, melyet az 1973-as olajválság robbanásig feszített.

Az első olajválság jelezte annak a nagyvállalatokra és tömegtermelésre támaszkodó ipari modellnek a végét, mely majd 30 évig meghatározta Olaszország fejlődését.

STRUKTURÁLIS ÁTALAKULÁS

Az 1973-as olajválság után a vállalatok gazdasági helyzete bizonytalanná vált. Ebben nagy szerepet játszott a termelési tényezők rugalmatlansága is. Egyrészt a piaci igényekhez mérten túlzott termelési kapacitások jöttek létre (felesleges gyárak és termelőeszközök). Másrészt rugalmatlan volt a munkaerőpiac (az elbocsátások korlátozása, a bérek indexálása). A hitelkamatokat magasan tartották, az olajár emelkedése pedig korlátozta az energiaforrásokat.

Ebben a bizonytalan helyzetben a vállalatok „védekezési reakciójának” két fő formája volt:

1. Megpróbálták kihasználni a rendelkezésre álló termelési kapacitásokat. A belső piac telítettségét új külföldi piacok keresésével igyekeztek ellensúlyozni. Ez elsősorban olyan termékekkel sikerült, amelyeknél az ár nem játszott olyan nagy szerepet, az árszínvonalától függetlenül is vonzóknak bizonyultak. Azok a termékek viszont, melyek versenyképességében az ár döntő szerepet játszott, nagyon nehezen tudtak beszivárogni a külföldi piacokra és nehezen tudták megtartani piaci részesedésüket belföldön is. A verseny egyre erősödött a hazai piacon is, mely nyitottá vált a vonzó árai miatt kelendőbb importárúk számára.

A külkereskedelem szempontjából két fontos tényezőt kellett figyelembe venni:

— a fejlődő országok jelentkezését, amelyek különösen a hagyományos, nagy munkaerőigényű iparágakban támasztottak versenyt (textilipar, ruházati ipar, cipőipar stb.);

— Japán növekvő versenyképességét az ún. középszintű technológiai fejlettségű ágazatokban (autóipar, precíziós műszerek, híradástechnika).

A fejlődő országok és Japán piaci részesedésének növekedése és egyáltalán az „európai hadszíntéren” való megjelenése az olasz ipart elsősorban a technológiai rés megszüntetésére készítette. Protekcionista importkorlátozást is bevezettek, pl. a gépkocsiknál (már 1962-ben), motorkerékpároknál, védővámokat alkalmaztak a híradástechnikai termékeknél, a precíziós műszereknél, egyezményeket kötöttek a textil- és ruházati termékek korlátozott importjára. Ugyanakkor néhány válságba került vállalatot államosítással mentettek meg.

2. A válság elleni védekezés másik fő irányát az jelentette, hogy a nagyvállalatok elkezdték tőkéjük kivonását a termelésből, különösen a nemzetközi versenynek leginkább kitett iparágakból (textil-, ruházati, cipőipar). Jellemző intézkedés volt a termelési munkamegosztás fokozása is, egyes tevékenységek vállalaton kívüli elvégztetése a költségek csökkentése, rugalmasságuk fokozása érdekében. Az olasz ipar strukturális átalakulását végül is a verseny kényszerítette ki, az az igény, melynek kielégítésére a vállalatok kénytelenek voltak kisebb sorozatú termelést folytatni. A válság megoldásában növekedett az állami beavatkozások szerepe.

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK SZEREPE A STRUKTURÁLIS ÁTALAKULÁSBAN

Ebben a kritikus fejlődési szakaszban az ipar megújulását a megelőző periódusokban háttérbe szorított kis- és középvállalatok tették lehetővé. A kisvállalatok látványos fejlődése a 70-es években indult. 1971 és 1981 között a kisvállalatok (az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatok) száma 21%-kal nőtt (1. táblázat). Különösen erős gyarapodás volt tapasztalható a 10–19 főt foglalkoztató egységeknél (62%).

1. táblázat

A vállalatok és a foglalkoztatottak száma vállalati nagyságkategóriák szerint a feldolgozóiparban 1971 és 1981

Nagyság- kategóriák fő	Vállalatok száma		Változás százalékban	Foglalkoztatottak száma		Változás százalékban
	db			fő		
	1971	1981		1971	1981	
1–9	477 961	567 616	18,76	1 073 630	1 364 715	27,11
10–19	32 848	53 131	61,75	439 969	703 817	59,97
29–49	21 892	26 084	19,15	666 851	780 653	17,07
50–99	7 977	8 385	5,11	550 685	575 992	4,61
100–199	3 859	4 195	8,71	535 272	578 633	8,11
200–499	2 175	2 144	–1,43	653 941	640 417	–2,07
500–	886	887	0,11	1 214 736	1 137 741	–6,34
Összesen	547 598	662 442	20,97	5 135 084	5 781 968	12,61

Forrás: ISTAT

Leginkább a feldolgozóiparban tolódtott el a vállalati méretstruktúra a kisvállalatok felé. Itt a vállalatok száma a vizsgált időszakban átlagosan 12,6%-kal nőtt, a 200 főnél többet foglalkoztató vállalatoknál dolgozók száma csökkent, az „igazán kisvállalatokban” (9 foglalkoztatottig) a létszám 27,1%-kal, a 10–19 fős létszámkategóriában 60%-kal növekedett. A létszámcsökkenés elsősorban a hagyományos, munkaerőigényes ágazatokat érintette, de természetesen hatott a kooperációs kapcsolatokon keresztül az egész iparra.

A nagyvállalatok krízisét, a kisvállalatok elterjedését az ipari fejlődés földrajzi átrendeződése kísérte. A kisvállalatok fejlődése legerőteljesebben az „ipari háromszög” környékén indult meg, Észak-Keleten és Olaszország középső részén. Ezek a területek olyan intenzív gazdasági fejlődésen mentek keresztül, amely elavulttá tette az olasz gazdaság eddig hagyományos regionális megközelítését, a fejlett, iparosodott Észak és az elmaradott Mezzogiorno mellett megjelent a „La Terza Italia” (harmadik Olaszország). Ezeken az új területeken az ipari fejlődés a korábbi időszakokhoz viszonyítva egészen más jellegzetességeket mutatott. Nem történtek intenzív szociális, demográfiai, urbanizációs változások. A fejlődés beépült a fennálló szociális-gazdasági rendszerbe, egyidejűleg kiegészítve az ipari és a mezőgazdasági tevékenységet.

A nagyvállalatok felbomlása, decentralizációja, a kisvállalatok részére előnyös versenyfeltételek megjelenése teremtette meg azt a gazdasági környezetet, amely a kisvállalatok számának gyarapodását idézte elő. A kisvállalatok előnye főként két vonatkozásban mutatkozott meg: nagyobb volt a rugalmasságuk és gyorsabb az innovációs képességük. A termelési rugalmasság elsősorban a földrajzilag jól körülhatárolható kisvállalati körre volt jellemző, amelyek egy-egy ipari körzetbe, rendszerbe tömörültek. Ezek a rendszerek — a 70-es évek olasz iparának legjellemzőbb típusai — nagyszámú kisvállalatot fogtak össze, közepes méretű városok közelébe települtek. A kisvállalatok között erős munkamegosztás, specializáció érvényesült. A kisvállalatok hálózata hatékonyabban, rugalmasabban helyettesítette a felszámolt nagyvállalati termelést.

Az ipari körzetek a hagyományos iparágak (textil-, ruházat-, cipő-, bútor-, mechanikai műszeripar stb.) termelési centrumai körül jöttek létre. Spontán szerveződésük ellenére tipizálhatók, legtöbbször háromféle vállalatípust foglaltak magukba:

1. *fővállalkozók* (feladatuk főleg a kereskedelmi, piaci kapcsolatok kiépítése, ápolása);
2. *alvállalkozók, beszállítók* (feladatuk a termelés, bizonyos profilokra specializálódva);
3. *nyersanyagbeszerző, -készletező* vállalatok.

Ezeknek a rendszereknek a rugalmasságát biztosítja az, hogy a fővállalkozók a piac nem várt változásaihoz is gyorsan tudnak alkalmazkodni, hiszen számtalan alvállalkozóval állnak kapcsolatban. A kisvállalatok gyorsabban tudnak változtatni a termelési folyamaton, s így a csökkenő kereslet időszakát a kisvállalkozók könnyen

nyebben vészelik át. Családi kapcsolataik segítenek a kieső kereset pótlásában, de hosszabb munkaidővel támogatják őket a fellendülés időszakában. Könnyebb megszüntetni a kisebb tőkével rendelkező válságban lévő vállalatot és átcsoportosítani a fellendülőben lévő, vonzó ágazatba.

Összefoglalva: az ipari körzetek rugalmassága a mennyiségi és minőségi változásokhoz való adaptációs képességnek köszönhető. Ezek a jellemzők a nagyvállalatoknál hiányoznak, és sokkal lassúbb a vásárlói igényekhez való alkalmazkodásuk is. Ennek tulajdonítható, hogy az évtized második felében a nagyvállalatok egyre több megrendelést adtak a kis- és középvállalatoknak, főként rövid határidővel. A külföldi kereskedők is egyre gyakrabban fordultak közvetlenül a kisvállalatokhoz, mert rájöttek, hogy kis sorozatú megrendelésüket a nagyvállalatok nehezebben és drágábban teljesítik. A kisvállalatok előnye különösen a divat által befolyásolt iparágakban bizonyult erősnek, mert a kereslet itt a legbizonytalanabb, és gyorsan is változik (2. táblázat).

2. táblázat
A hozzáadott érték megoszlása vállalatnagyság-kategóriák szerint
(százalékban)

Ágazatok	1973				1985			
	Foglalkoztatottak száma, fő			Össze- sen	Foglalkoztatottak szám, fő			Össze- sen
	1-9	100-199	200		1-9	100-199	200	
Kohászat	6,9	4,2	88,9	100,0	14,0	9,5	76,5	100,0
Ásványbányászat	31,3	14,1	54,6	100,0	30,6	17,9	42,5	100,0
Vegyipar	9,8	9,5	80,7	100,0	16,7	12,5	70,8	100,0
Fémfeldolgozás	43,0	17,7	39,3	100,0	52,9	18,3	28,8	100,0
Gépipar	28,0	17,1	54,9	100,0	35,4	18,1	46,5	100,0
Elektronika	11,9	8,0	80,1	100,0	17,6	10,0	72,4	100,0
Járműipar	3,6	2,6	93,8	100,0	7,7	5,8	86,5	100,0
Élelmiszeripar	28,2	10,9	60,9	100,0	38,9	13,6	47,5	100,0
Textilipar	27,5	14,7	57,8	100,0	46,1	20,1	33,8	100,0
Ruha-, cipőipar	47,3	18,9	33,8	100,0	69,2	21,3	9,5	100,0
Bútoripar	58,4	19,2	22,4	100,0	70,3	18,5	11,5	100,0
Papíripar	26,0	12,1	61,9	100,0	30,8	13,0	56,2	100,0
Gumi, műanyagipar	22,6	12,3	65,1	100,0	41,5	16,2	42,3	100,0
Átlag	22,6	11,7	65,1	100,0	30,0	13,3	56,7	100,0

Forrás: ISTAT

Az ipari körzetek mellett nagyszámban jelentek meg a kis- és középméretű, egy-egy speciális területen jelentős szerepet betöltő vállalatok. Ezek belső struktúráját nagyobb önállóság és erőteljes piaci aktivitás jellemezte. Az előző fejlődési szakaszban háttérbe szorult vállalatok most óriási lehetőséget láttak a növekedésre. Alkalmazkodtak az új versenyfeltételekhez, nagyobb hangsúlyt fektettek a ter-

mékválasztékra, a termékminőségre és ezzel jelentékeny arányt tudtak elérni mind a hazai, mind a külföldi piacokon. A nagyvállalatokkal szemben termelészervezésüket a rugalmasság jellemezte, a vállalkozó gyakran személyesen is részt vett a termelésben és így gyorsan tudta közvetíteni a vásárlók igényeit, gyorsabban vezetett be újításokat.

A piac abszolút jó és folyamatos ismerete, a termékek állandó innovációja eredményeképpen ezek a vállalatok igen sikeres termékeket állítottak elő, nevüket nemcsak a belföldi, de a nemzetközi piacokon is „jegyezték”. A 70-es években versenyelőnyt biztosított az olasz ipar számára mind a kisvállalatok rugalmassága, mind az új piaci rések teremtése és kihasználása. A kisvállalatok a nagyvállalatok válságának időszakában nemcsak sikeresen termeltek, munkaalkalmat biztosítottak, de növelték az olasz termékek exportját is, elsősorban a munkelőigényes ágazatokban. A külkereskedelmi szerkezetre jellemző vonások ebben az időszakban alakultak ki, elsősorban a kisvállalatok dinamizmusának következtében.

A KISVÁLLALATOK KILÁTÁSAI A 80-AS ÉVEK STRUKTURÁLIS ÁTALAKULÁSÁBAN

A 70-es évek döntő pozitív változást hoztak Olaszország ipari fejlődésében: — nagyszámú új vállalkozó lépett a piacra; — az előző időszakban elmaradott térségek fejlődésnek indultak; — a termelésirányítás szervezete, intézményrendszere differenciálódott, különböző szintű gazdaságpolitikai fórumok jöttek létre (nemzeti, regionális, alregionális szinteken). Az „olasz modell” eredményessége, mely a kisvállalatok életképességén alapszik, sok szakértőt győzött meg arról, hogy ez a modell máshol is sikeresen alkalmazható. Elterjedt „a kicsi szép” jel-szava, mint a rugalmas termelés ideológiája.

Az utóbbi években azonban radikális változások következtek be. A nagyvállalatok a defenzív stratégia éveitől újra erőre kaptak, belső eszközök (technológiai és szervezési megújítás) és külső, tulajdonosi-vezetési intézkedések (összeolvadások, fúziók, leányvállalatok stb.) segítségével ismét vezető szerephez jutottak.

Jelentős változást indítottak el a Közös Piac intézményeiben bekövetkezett módosulások is, amelyek felgyorsították a globális piac kialakulását. A versenyképesség értelmezésének új dimenziója jelent meg, megváltoztak a piaci „játékszabályok” s ez szükségessé tette, hogy a vállalatok elsajátítsák és magas színvonalon alkalmazzák a korszerű vezetési ismereteket. Ismét előtérbe került a vállalati méret rugalmas változtatásának szükségessége. Az optimális méretet ma nem a technikai színvonal, a termelés szempontjai határozzák meg, hanem a marketing, a szervizszolgálat, a pénzügyi lehetőségek. A kiszolgáló tevékenységek költségei csak magas forgalom mellett minimalizálhatók, és ez az adott piaci feltételek között csak diverzifikált termékstruktúrával érhető el.

A jelenlegi olasz ipari termelés, mely az igen szűk termelési területre specializálódott, kisvállalatokra épül, ebből a szempontból különösen korlátozott lehetősé-

gekkel rendelkeznek. A túlzott specializáció késést okoz a közös piaci pozíciók megszerzésénél. A határozatlan, tétova iparpolitika eredménye a hagyományos termelési ágazatok előtérbe kerülése, amelyeknél a piac csak lassan növekszik és a fejlődő országok versenye erősödik, valamint a stratégiailag gyengének bizonyuló kisvállalatoktól való túlzott függés. Az olasz gazdaság jövője ezért kérdéses.

Fordította: Ványai Judit

IRODALOM

- Barca, F.—Magnani, M.* (1989): *L'industria tra capitale e lavoro*. Il Mulino, Bologna.
- Bianchi, P.* (1989): *Riorganizzazione produttiva e condotte strategiche nella ristrutturazione dell'apparato produttivo italiano*. In *Rivista di Politica Economica*, settembre.
- Bianchi, P.* (1984): *Divisione del lavoro e ristrutturazione industriale*. Il Mulino, Bologna.
- CESPE: *L'economia italiana negli anni dell'aggiustamento (1976—81)*. (1981) In *Politica ed Economia* nn. 7—8.
- Fuà, G.—Zacchia, C.* (a cura di) (1983): *Industrializzazione senza fratture*. Il Mulino, Bologna.
- Laboratorio di *Politica Industriale* : *Ristrutturazione industriale e piccole imprese — Rapporto 1989*. Nomisma.
- Laboratorio di *Politica Industriale*: *Rapporto sulle tendenze della ristrutturazione industriale in Italia. — Rapporto 1983*. Nomisma.
- Nardozi, G.* (a cura di) (1980): *I difficili anni 70*. (1980). ETAS, Milano.

José Cabre—Jaume Valls

•

A spanyol gazdaság átmenete a demokráciába és az ipar megújodása

Az utóbbi évtizedek spanyol gazdaságtörténetét három periódusra bontva vizsgálhatjuk: az 1959—1973 közötti gazdaságnövekedési periódus, az 1973—1985 közötti időszak, amely a mély válság időszaka volt, és az 1985-től napjainkig tartó folyamatos növekedési periódus. A mélyreható politikai változások az 1977—1986 közötti években mentek végbe, amikor jelentősen átalakult a spanyol gazdaság is. A tanulmány ennek az időszaknak a vizsgálatára fordít elsősorban figyelmet.

A SPANYOL GAZDASÁG KÜLPIACI NYITÁSA

Az autark gazdaságfejlesztésre irányuló törekvések már az 1939-es polgárháború hatására elkezdődtek és keserű tapasztalatokkal jártak. Számos gazdasági torzulást okoztak a spanyol piacokon, hátráltatták a technológia fejlődését és késleltették az ipari fellendülést. Az új politika kizárta a nemzetközi kereskedelem nyújtotta komparatív előnyök kihasználását és az országot hosszú időre gazdasági stagnálásra kárhóztatta.

Az 1959-ben hatályba lépő stabilizációs terv már bizonyos gazdasági liberalizációt és a nemzetközi piacok felé való nyitást tartalmazott. A terv egy 1974—1975-ig tartó növekedési szakaszt indított el, mely alatt a gazdaságpolitika fő célja az volt, hogy olyan gazdasági növekedést érjen el, melyhez nem szükséges politikai és társadalmi változások bevezetése. A spanyol gazdasági fejlődés irányváltozásának azonban határt szabott a kisméretű hazai piac, s ez a növekedést „törékennyé” tette. A világkereskedelem gyors növekedésnek indult az 1950-es évek elejétől és az európai gazdaságokban is a fellendülés tanúi lehetünk.

Az importellenőrzés lazítása, különösen a feldolgozóipari gépeké és berendezéseké jelentős termelékenységjavulást hozott az iparban és hozzájárult a vállalati profitok növekedéséhez és a beruházási kedv élénküléséhez. A peseta átváltási árfolyamának egységesítése, a teljes konvertibilitás deklarálása, a valuta leértékelése mind hozzájárult a kereskedelem és a turizmus fellendüléséhez. A gazdasági liberalizáció pozitív hatásait kiegészítette a külföldi tőke és munkaerő Európába áramlása is. Az európai növekedést kihasználva a spanyol GDP 1961 és 1970 között

— Japánt megközelítve — reálértékben évi 7%-ot emelkedett. Az árak nagyobb mértékben emelkedtek, mint a GDP, de a külföldi tőke beáramlása lehetővé tette a költségvetési deficit fékezését. A gazdasági fellendülés egyetlen külső korlátja — az import növekedése miatt — a fizetési mérlegre nehezedő nyomás volt.

Az olajárrobbanás (1973-ban) és Franco tábornok halála (1975-ben) két, a spanyol gazdaság fejlődésére erősen ható esemény volt. A hatalmi úrben rosszul irányított, inkohereus gazdaságpolitikák követték egymást, Spanyolország mély recesszióba süllyedt, a munkanélküliség és az infláció tovább nőtt és a fizetési mérleg helyzete is romlott.

POLITIKAI ÁTALAKULÁS

1977-ben a helyzet már nem romolhatott tovább. (Az infláció közel 30%-os, a fizetési mérleg deficitje 5 milliárd USA-dollár volt.) A Suárez vezette új kormány konszenzusra törekedett a gazdasági erőik — a munkaadók, a szakszervezetek, a régi rend hívei és a már legálisan működő politikai pártok — között, hogy megegyezzenek a „düledező” spanyol gazdaság racionalizálására irányuló intézkedésekben.

A Moncloa Egyezmény aláírása jelentette a spanyol politikai zűrzavarból és válságból kivezető első lépést. Nem volt nehéz meghatározni az ország négy legsúlyosabb gazdasági betegségét: magas infláció, kereskedelmi és fizetési mérleghiány, növekvő munkanélküliség és csökkenő beruházások.

Quintana professzor — az akkor működő kormány elnökhelyettese, aki fontos szerepet játszott a Moncloa Egyezmény aláírásában — a spanyol gazdaság válságáról írott cikkében modellszerűen ábrázolta a fő elveket.

A MONCLOA EGYEZMÉNY ALAPELVEI

1. „Okulva a leckéből”:
 - a válság felismerése,
 - a gazdasági szereplők felelősségteljes együttműködésére való törekvés.
2. Válságmenedzselő politika:
 - elkerülhetetlen, fokozatos és megegyezésen alapuló,
 - szükséges alkalmazkodási területek: az árak, a külkereskedelem, a termelékenység és a gazdasági rendszer.
3. A szükséges intézkedések prioritási sorrendje:
 - belső egyensúly (árak),
 - külső egyensúly (fizetési mérleg),
 - a költségek megfelelő elosztásának megteremtése, az egyensúlytalanságok korrigálása.
4. Átszervezési és reformpolitika:
 - pénzkínálati politika,
 - költségvetési politika (a közköltségek és az államháztartás kiadásainak csökkentése),

- bérpolitika: az inflációhoz igazodó bérnövelés,
- a szakszervezetek stratégiájának megváltoztatása, az inflációs rátát meghaladó bérkövetelések megszüntetése,
- kereskedelmi mérleg (források mobilizálása az exportösztönzéshez),
- reális valutaárfolyamok megállapítása,
- a kereskedelem liberalizációja,
- vámok meghatározása,
- reformpolitika,
- a piaci viszonyokhoz igazodó gazdasági rendszer megalkotása,
- megfelelő jövedelemelosztás (adópolitika),
- állami vállalatok reformja,
- ágazati reform.

Forrás: Fuentes Quintana (1980)

Az Egyezmény már rövid időn belül sikereket hozott. Az inflációs rátát 1978 decemberére sikerült 16,5%-ra leszorítani. A fizetési mérlegben is gyökeres változások mutatkoztak: 1978-ban 1,5 milliárd USA-dollár többletet értek el. További pozitívumokat is megfigyelhetünk: növekedett a termelés, s az 1977-ben bevezetett adóreform a válság költségmegoszlását szabályozta; javultak a munkaviszonyok és kevesebb volt a kieső munkaóra, a vállalati profitok csökkenése lefékeződött.

Az elért eredmények ellenére a Suárez-kormány inkább politikai, mint gazdasági átalakulások irányítójaként került be a történelembe. Ezt bizonyítja az is, hogy a kormány „prioritáslistájának” élén a régi rezsim lerombolása és a régi rendszer hívei ellenállásának megtörése állt.

A gazdaságireform-próbálkozások túlságosan bátortalanok és így korlátozottak voltak, gyengék ahhoz, hogy a gazdaságot kizökkentsék évek óta tartó kábulatából és egészséges működésbe hozzák. Egy angol közmondás szerint „kőből nem facsarhatsz vizet”. A Suárez-kormánynak nem volt sem legitimitása, sem képessége, illetve elképzelése a gazdasági átalakulás végrehajtásához, ugyanakkor sikeresen megoldotta a diktatúrából a demokráciába való politikai átmenetet.

A gazdaság fejlődésének progresszív szakasza valójában csak egy évig tartott. Számos probléma, mint pl. az infláció csökkentése megoldatlan maradt. A reformok nem igazán hatottak a gazdaság működésére, a beruházások tovább csökkentek, miközben a munkanélküliség növekedett. Az 1979-ben történt második olajár-robbanás — az energiaárak gyors emelkedése — tovább fokozta Spanyolország gazdasági romlását. A politikai bizonytalanság, a kormány népszerűségének csökkenése, a sikertelen államcsíny után az 1982 októberében megtartott választásokon a legnagyobb ellenzéki párt, a Spanyol Szocialista Párt (PSOE) győzött. Elérkezett a gazdasági átalakulás második szakasza.

HÁROMÉVES GAZDASÁGFEJLESZTÉS A SZOCIALISTÁK KORMÁNYZÁSÁVAL

Az új kormány ütőkártyái a következők voltak:

— A párt akkor nyerte meg a választásokat, mikor a politikai átalakulás már konszolidálódott és 1981-ben lezajlott egy sikertelen államcsíny.

— A választásokon az abszolút többséget szerezte meg és semmi nem akadályozta meg olyan gazdaságpolitika folytatásában, amit legcélszerűbbnek tartott.

— Az általános választások győzelme egybeesett a világ gazdaság fellendülésével, mely pozitív hatást gyakorolt a spanyol gazdaságra. A külkereskedelem és az export növekedése képezte a gazdasági növekedés alapját és lehetővé tették, hogy a politika középpontjába a belső és külső egyensúlyhiány megoldása kerüljön.

Az új szocialista kormány a gazdaság átszervezésére és az ipari és intézményes reformok megkezdésére tett intézkedéseket. Az itt következő felsorolás a nyolcvanas években történt átalakulás fő jellemző vonásait foglalja össze.

A szocialista kormányzat fő intézkedései

A gazdaság újjászervezése

— Alacsonyabb inflációs ráta elérése. Intézkedések:

— A hitelek megszorítása, az állami szektor deficitjének megakadályozása inflációt gerjesztő pénzkészletekből történő finanszírozással.

— Jövedelempolitika, mérsékelt bérkövetelésekre alapozva.

— Bizonyos termékek és szolgáltatások árának ellenőrzése; ezen árak változtatásához a kormány engedélyére van szükség.

— A fizetési mérleg deficitjének csökkentésére tett intézkedések:

— A peseta leértékelése 1982-ben.

— Ésszerűbb vámpolitika az export versenyképességének növelése érdekében.

— Exporttámogatási intézkedések (később az EGK támada Spanyolországot az acél- és hajóipari dömping miatt).

— A közületi szektor deficitjének csökkentésére hozott intézkedések:

— Az átalakítás óta látványosan, 1982-ben 22 százalékkal zuhantak az állami költségek.

— Az adóbevételek növelése a tömeges adócsalások megszüntetésével (az állami szektor hiánya az előző évvel együtt 1982-ben elérte a GDP 9,9%-át).

Reformpolitika

— Energiamegtakarítás

— Ipari átalakítás és újraparosítás

— A mezőgazdasági kereslet és kínálat összehangolása

— A munkaerőpiac rugalmasabbá tétele

— A társadalombiztosítás reformja

- Az állami vállalatok reformja (főleg privatizáción keresztül)
- Az állami szektor irányításának javítása
- Változtatások a költségvetésben (költségcsökkentés és a hangsúlyok megváltoztatása)
- A pénzügyi rendszer reformja.

Forrás: Martinez Cortina (1990)

IPARPOLITIKA ÉS A MODERNIZÁCIÓ KIHÍVÁSAI

Ipar és válság

A spanyol ipar, mely a hatvanas években a gazdaságfejlődés bástyája volt, a hetvenes évekre veszített jelentőségéből. A válság erősebben érintette az ipart, mint más ágazatokat.

Az ipar később a spanyol gazdasági átalakításban központi szerepet kapott, mert ebben a szektorban megtestesültek mindazok a problémák, melyek feltétlenül szükségessé tették az átalakítást.

Az iparpolitika — amint a gazdaságpolitika más összetevői is — későn alakult ki. A beavatkozásokra akkor került sor, amikor valóban komolyak voltak már a gondok. A gazdasági krízis és a politikai átalakulás egybeesése tovább bonyolította a helyzetet a hetvenes évek közepén. A bizonytalan politikai helyzet miatt a gazdasági problémák háttérbe szorultak, és ezzel magyarázható, hogy az iparban inkább csak részintézkedésekre került sor. 1982-ig nem is létezett átfogó iparpolitika.

1977-ig a válság hatásai nem voltak igazán érezhetőek Spanyolországban, csak az 1980-as évek elejétől erősödtek fel. A hazai piacra orientálódó vállalatoknak jelentős keresletcsökkenéssel kellett számolniuk. A termelés visszaesése, a kereslet csökkenése azonban túlméretezett és rugalmatlanná tette a munkaerőpiacot. A politikai helyzetből adódóan a munkaerő költségei ugyanakkor emelkedő tendenciát mutattak.

A válság érintette a spanyol ipart, amely nem tudta felvenni a versenyt a nemzetközi piacokon, mert túlzott energiafüggőséggel, alkatrészek magas importjával, általános technikai elmaradottsággal, kvalifikált munkaerő és megfelelő vezetők hiányával és nem megfelelő vállalati szervezetekkel küszködött. Nem volt elég nyitott a külföldi piacok felé és alacsony termelékenysége miatt kevésbé volt versenyképes. (*Vázquez, 1990.*)

Segura (1983) a spanyol ipar nyolcvanas évekbeni válságát négy összefüggéssel magyarázza:

- A primer szektor kínálata nem eléggé diverzifikált.
- Nincs megfelelő összhang az ipar és más ágazatok között, illetve az alkatrészgyártó és késztermék-előállító szektorok között.

— Az állami szektor szerepének csekély növekedése a közszolgáltatások, termékelőállítás és beruházások területén.

— A technológiai fejlődést hordozó ágazatok és a nemzeti technológiapolitika hiánya.

Az adatok (melyeket területi korlátok miatt nem közlünk) mutatják a spanyol ipart sújtó válság mélységét és erősségét, súlyos gondokat okozva különösen az alábbi szektoroknak: szállítás, textilipar, gépipar, fémtermékek gyártása, gyapjúipar, ruhaipar, acélipar. Ezeknek a hagyományos ágazatoknak súlyos problémákkal kellett szembenézniük, a csökkenő kereslet, a beruházások hiánya, a gyenge nemzetközi versenyképesség, a megváltozott gyártási feltételek és módszerek, a technológiai lemaradás, a gyenge minőség stb. miatt.

Ezeket az ágazatokat, ahol a kereslet gyenge, növekedési potenciáljuk alacsony, valószínű, hogy sokkal dinamikusabban fejlődő ágazatok, tevékenységek kiszorítják. A gondot azonban fokozta, hogy Spanyolországban — szemben a többi EKG-országgal — ezek a gyenge pozíciójú ágazatok dominálnak. A helyzetet — előbb vagy utóbb — mégis egy átfogó ipari átalakítással kellett megoldani, le kellett rakni egy nyitott, dinamikus, versenyképes gazdaság alapjait. Az átalakítás során mindazokat a problémákat is meg kellett oldani, melyek az egyensúlyhiányból, a munkanélküliségből adódtak és le kellett bontani az akadályokat a külföldi befektetések előtt.

Iparpolitika az 1980-as években

Az átalakítási folyamatban három fontos elemet különböztethetünk meg: *a)* egy globális, az egész országra kiterjedő rendezési stratégia elfogadását, *b)* a piaci alkalmazkodást segítő intézkedések bevezetését, *c)* jól követhető iparpolitika kidolgozását.

Az elfogadott iparpolitika aktív jellegű volt és felhagyott azzal a passzív megközelítéssel, hogy pusztán a piaci erők hassanak a folyamatokra. Az aktív beavatkozás az ipari alkalmazkodási folyamat felerősítését szolgálta. Tompítani kellett ugyanakkor a szociális kiadások hatását, csökkenteni a foglalkoztatottságot illető vitákat és súrlódásokat és „társadalmi erők széles rétegét bevonni a konszenzus megteremtése érdekében”.

Az iparpolitika — az intézkedések széles skáláját alkalmazva megkísérelte a költségek csökkentését, a termelési módszerek megváltoztatását, a technológiai haladás felgyorsítását, a feldolgozóipari specializálódás orientálását, az egyes ágazatok újjászervezését, új tevékenységek ösztönzését.

Elsősorban azoknak az ipari üzemeknek modernizálásához járult hozzá az állam, melyek a növekvő külföldi verseny kihívásainak is meg tudtak felelni.

Az ipari átszevezés, átalakítás folyamatát az 1980-as években helyezték előtérbe. Bár míg az állami beavatkozás elengedhetetlen volt, a politikai helyzet nehezítette az egyértelmű intézkedések bevezetését. Az abszolút parlamenti többséggel bíró

kormány 1982-es hivatalba kerüléséig nem tettek világos intézkedéseket. Az elszigeteltség, a teljes koordináció hiánya jellemezte az addig hozott intézkedéseket, s csak 1982-től alkalmazott az új kormány határozott iparpolitikát.

Az új szocialista kormány két olyan feltétellel találta szemben magát, melyek az ipari átalakítás politikájának megvalósítása szempontjából nagy jelentőségűek. Első, a változtatás szükségességének az elfogadtatása az emberekkel; meggyőzni őket arról, hogy ez az egyetlen eszköz, ami az elszegényedéssel fenyegetett társadalmat a jólét felé mozdíthatja el. A második, olyan intézkedések megtétele, melyek lehetővé teszik a tervek végrehajtását, enyhítik a költségterheket és általában ösztönző hatással vannak a változtatásokra. (*Aranzadi, 1983.*)

Az 1981/9-es *Dekrétum* és az 1982/21-es *Gazdaság Átalakítási Törvény* bevezetése jelentette valójában az átalakítási folyamat elindulását. Addig csak elszigetelt lépéseket tettek, melyek elsősorban a vállalatok pénzügyi helyzetének megoldására irányultak. Több mint 86 milliárd USA-dollárt osztottak szét a következő átalakítandó ágazatok között: különleges acél, acél, beépített acélárúk, textíliák, technikai berendezések, hajóépítés, félkész bőrárúk, elektronikai alkatrészek és cipő. Minden ágazaton belül alágazatokat is érintő átalakítási terveket dolgoztak ki (pl. az elektronikai iparban az elektronikus alkatrészekre), összehangoltan a területi érdekekkel, vállalati intézkedésekkel.

Az első lépés megtétele — a pénzügyi reform — után sor került a második lépcsőfok „az átalakítást támogató intézkedések” megerősítésére. 1983-tól a szocialista kormány a versenyképesség növelésére vonatkozó intézkedéseket vezetett be, melyek az eddiginél erősebb elkötelezettséget jelentettek az iparosítás mellett és nagyobb figyelmet szenteltek az alkalmazott technológia színvonalának is.

Az új iparpolitikai „intézkedéscsomag” néhány eleme valóban innovatív volt.

Az elérendő célok között szerepeltek:

- a tervek teljes és eddiginél szigorúbb végrehajtása;
- a pénzügyi források könnyebb hozzáférhetősége;
- a termelési tényezők flexibilitásának javítása;
- a kapacitások rugalmasságának növelése;
- beruházási és a berendezések cseréjére irányuló program beindítása;
- a tervezett társadalmi költségek hatásának enyhítése.

A célok elérése érdekében átalakítással foglalkozó vállalatokat hoztak létre, a terveket társadalmi részvétellel alakították ki, a támogatásokat csökkentették, ugyanakkor hitelgaranciákat vezettek be, megcélozták a magántőke bevonására vonatkozó feltételeket, munkahelyteremtő alapot hoztak létre, hogy a munkanélkülieket átképezzék és segítsék elhelyezkedésüket. A regionális iparfejlesztésnek nagy figyelmet szenteltek, támogatták a helyi szempontból fontos vállalatokat.

Az átalakítási folyamat 1980—1981-ben kezdődött, de igazán 1982-től bontakozott ki és 1986-ig tartott. Egyes elemzések (pl. *Bernoussi, 1990*) az időszakon belül külön aláhúzta 1985—1986 jelentőségét, amikor is az erőfeszítéseket a leg súlyosabb helyzetben levő szektorokra koncentrálták.

Az állami vállalatok privatizálása

A spanyol állami vállalatok — más országokhoz képest — erősebben koncentráálódtak a feldolgozóiparra. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy az állam részesedése magasabb volt ebben a szektorban és alacsonyabb az energiaszektorban, és a közúti szállításban.

Az állami vállalatok egyre kevésbé voltak képesek saját maguk finanszírozására és annak elkerülésére, hogy az államkasszába nyúljanak. 1985-ben az állami vállalatoknak együttesen 44 milliárd pesetas vesztesége volt, melyet a költségvetés terhére kellett fedezni.

A keresletsökkenés bizonyos iparágak (pl. hajóépítés, gördülőcsapágy-gyártás, vegyipar) termelésének csökkentéséhez vezetett a válság időszakában, amely növelte ugyanakkor a munkaerő-fölösleget. A munkanélküliségi probléma kiéleződésétől tartva azonban ezt a túlfoglalkoztatottságot nem csökkentették. 1983-ra az állami vállalatoknál feleslegessé váló munkaerő meghaladta a 80 000 főt. Az állami szektor hozzájárulása a GDP-hez 1985-re 8,45 százalék volt, míg a foglalkoztatottság fajlagos költségei 41,9%-kal voltak magasabbak az állami szektorban, mint a gazdaság egészében.

1983-ban a szocialista kormány megkezdte az állami vállalatok racionalizálását. Nem hoztak létre új állami vállalatokat és megszüntették a magánvállalatok állami szektorba történő bekebelezését.

Jelentős létszámléépítés ment végbe az állami vállalatoknál, melyet a Munkahelyteremtő Alap létrehozásával nagyrészt kompenzáltak. A kormány korlátozta az állami szektorban dolgozók fizetését, kisebb fizetésemelést kaptak, mint ugyanabban az ágazatban, de magáncégnél dolgozók. A vállalati finanszírozási költségek csökkentek az önfinanszírozás csekély növelésével és átalakították az állami vállalatok szervezeti struktúráját is. Néhány vállalat, amely nem volt versenyképes, új tevékenységbe kezdett (pl. hajógyártás, elektronikai termékek). A privatizálás azokat a veszteséges vállalatokat érintette, melyeknek nem volt esélyük állami kézben működve nagy összegek befektetése nélkül versenyképessé válni (SEAT, SKF, ENASA stb.), vagy amelyek indokolatlanul széles tevékenységi körrel rendelkeztek, magas költségszinten dolgoztak. Végül intézkedések történtek az állami szektor termelékenységének jelentős növelésére és a veszteségek csökkentésére.

Az állam szerepének csökkentésével kapcsolatban megállapítható, hogy — néhány különleges esetet kivéve (SEAT, SKF, ENASA) — a kormány célja a nem kulcsfontosságú veszteséges vállalatok megszüntetése volt azokban az ágazatokban, melyek korlátolt állami tulajdonban voltak (élelmiszeripar, textilipar). Továbbá az állami vállalatok ágazati eloszlása nem módosult nagy mértékben. A szállítmányozásnál figyelhetünk meg jelentős változásokat, ahol a foglalkoztatási szint jóval magasabb volt, mint másutt, itt tehát relatíve sok ember vált feleslegessé.

Természetesen hibákat is elkövettek — említhető pl. a Rumasa-botrány, egy stratégiailag fontos gyár eladása a kuvaitiaknak (ERT), az ENASA és az IVECO el-

adása. Talán sokkal ésszerűbb eladási kritériumok megfogalmazására lett volna szükség, bár igaz, hogy az állami vállalatok veszteségeinek mértéke gyors ütemben csökkent.

Az ipari felgyógyulás és a technológiai innovációs politika szerepe

1985—86 óta a spanyol iparban olyan nyilvánvaló változások történtek, melyek egy hosszán tartó növekedési szakaszt eredményeztek. Érzékelhetően javultak az üzleti kilátások, a hazai kereslet erősödött.

A gazdaság felgyógyulásával újabb lehetőségek nyíltak Spanyolország számára. Az EGK-ba történő belépése kedvezett a külföldi tőke beáramlásának, általában javult a beruházói légkör.

Az *iparpolitika* a technológiai és versenyképességi aspektusokat hangsúlyozta, úgy hogy ösztönözte az új technológiák alkalmazását és általában segítette a gazdaság modernizálását. A kormányzat különböző szintjei (országos, regionális, helyi tanácsok) összefogtak, együttesen segítették — nem mindig a leghatékosabban összehangolt módon — a K+F-t, az innovációt, a minőség javítását és az exportot. Különösen nagy hangsúlyt fektettek a kis- és középvállalatokat támogató intézkedésekre, tanácsadásra, pénzügyi szolgáltatásokra, garanciák nyújtására, a szolgáltatások javuló színvonalára és ösztönözték a vállalatok közötti együttműködést.

Az innováció támogatására központokat hoztak létre, mint pl. a CEDETI (a technológiai innovációs projektekre nyújtott alacsony kamatlábú kölcsönököt kezelő központ). A tudomány és műszaki fejlesztés mélyreható átalakítására született a Tudományos Törvény és a Nemzeti K+F Terv. Az utóbbi öt évben történt intézkedések és a most megvalósuló komoly tervezési munka alapot teremtett a minőségi ugrásra, a jelenlegi technológiáknak a high-tech-re történő átalakítására.

FELLENDÜLÉS

1986 a spanyol gazdaság kulcsfontosságú éve lett, amikor is a következő lényeges gazdasági események történtek:

— A VAT (hozzáadottérték-adó) bevezetése, mely a spanyol pénzügyi rendszer korszerűsítését és harmonizálását jelentette a többi EK-tagország pénzügyi rendszerével.

— Spanyolország csatlakozott az EGK-hoz, a számára legalkalmasabb pillanatban lett az EGK tagja. Végbement a gazdaság átszervezése, a sorozatos reformok pedig lehetővé tették a gazdaság összhangjának megteremtését a többi tagország gazdaságával.

— A külföldi tőke nagyarányú beáramlása nagy erőt kölcsönözött a gazdaságnak és a fellendülés döntő tényezőjévé vált. Már 1983-ban elkezdődött a beruházási hullám, de csak 1986-ban vált a gazdasági fejlődés motorjává. Érdemes megemlíteni,

hogy külföldi bankok már 1978-tól működhetnek az országban. Spanyolország mágnesként vonzotta a külföldi befektetőket, melynek okai között szerepelt a politikai stabilitás, a gazdasági fellendülés, vagy a nemzetközi piacokon való likviditás, a peseta megerősödése és az EGK-tagság.

— A belföldi kereslet szintén jelentős mértékben növekedett, különösen a magánfogyasztás és beruházások emelkedése következtében. 1986—1989 között a beruházások állótőkerésze átlagosan évi 13 százalékkal nőtt.

— Nem szabad megfeledkezni a kedvező nemzetközi gazdasági helyzetről sem. A nyersolaj árának esése szintén segítette az 1985-től tartó hazai keresletnövekedést.

— Miközben kedvező jelenségekről számolunk be, nem hallgatható el, hogy újra felerősödtek a gazdasági egyensúlyhiányok.

— Növekedett a kereskedelmi mérleg hiánya. A termelés nem tartott lépést a hazai kereslet növekedésével, ezért az import növekedése jelentősen meghaladta az exportét. Az ily módon keletkezett „kereskedelmi rés” aggasztó lett, bár nem kritikus mértékű a külföldi tőke nagyarányú beáramlása miatt. Ez hozzájárult az eddig alacsony valutatartalékok állandó növekedéséhez és ezzel Spanyolország a jelentős tartalékokkal rendelkező országok csoportjába került.

— A gazdasági egyensúlyhiány másik forrása az infláció. 1982—1987 között a fogyasztói árak csökkenő tendenciát mutattak, ezt követően 1989-ig felfelé tartó tendencia mutatkozott. Ennek a hazai kereslet növekedése volt az oka mind a magán-, mind az állami (infrastrukturális) szektorban.

— A spanyol gazdaság egyik legsúlyosabb problémája az átmenet időszakában a munkanélküliség volt. Mértéke 1985-től állandóan növekedett és elérte a 3 milliót, a foglalkoztatottak 22,1%-át. (Ez az OECD-országok között a legmagasabb arány.)

A munkanélküliség növekedését több tényező együttesen okozta: az aktív keresők számának ugrásszerű növekedése, a primer szektorban foglalkoztatottak számának csökkenése, a felszabaduló munkaerőt felszívni képes szektorok hiánya, a hatvanas években kivándoroltak visszatérése, a munkaerőköltségek emelkedése, a nemzetközi versenyképesség növelése érdekében szükséges termelékenység-növekedés és a nők nagyszámú megjelenése a munkaerőpiacon.

A helyzet 1986-tól kezdve fokozatosan javult; a munkanélküliség 1989-ben még 16%-os volt, de a csökkenő tendencia folytatódik.

Az Egységes Európai Piac létrejötté kedvező gazdasági kilátásokat jelent Spanyolországban, mely a teljes integrálódást választotta és meglepő döntést hozva 1989 júniusában belépett az EMS-be (European Monetary System) is, bár ezzel a lépésével a kormány korlátozta saját gazdaságpolitikájában a manőverezési lehetőségeket.

Nem szabad megfeledkezni az 1992-es barcelonai olimpiai játékokról vagy a sevillai világhiállításról sem, melyek szintén segítik a további növekedést, de ugyanakkor növelik a Spanyolországgal szembeni elvárásokat is.

Fordította: Kóczián Judit

IRODALOM

- Aranzadi C. y otros* (1983): Una nota sobre ajuste y reindustrialización. Papeles de Economía Española. Num. 15. Madrid
- Bernoussi, A.* (1990): La politique industrielle espagnole. LAREA. Université Paris X. Paris. Mimeo
- Escorsa, P.—Herrero, J.* (1986): Estrategias y políticas para la industria española. Una aproximación metodológica. Investigaciones Económicas. Madrid
- Escorsa, P.—Solé, F.—Surís, J. M.* (1989): La introducción de nuevas tecnologías en la empresa española. Papeles de Economía. Num. 39. Madrid.
- Fuentes, Quintana E.* (1980): La crisis económica española. Papeles de Economía Española. Num 1. Madrid.
- Fuentes Quintana E.* (1988): Tres decenios de economía española en perspectiva. In: García, Delgado J. L. (Dir.) (1988)
- García Delgado J. L.* (Dir.) (1988): España. Economía. Espasa y Calpe. Madrid
- García, Delgado J. L.* (Dir.) (1990): La economía española de la transición y de la democracia. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid
- Martínez Cortiña R.* (1990): La transición económica de España Ed. Ciencias Sociales. Madrid
- Ministerio de Economía y Hacienda (1983): Programa económico a medio plazo (1983—1986). Madrid
- Ministerio de Industria y Energía (1983): Libro blanco de la reindustrialización. Madrid
- Myro, R.* (1988): Las empresas públicas. In: García Delgado J. L. (Dir.) (1988)
- Myro, R.* (1988): La industria, expansión, crisis y reconversión. In: García Delgado J. L. (Dir.) (1988)
- Segura J.* (1983): La crisis económica como crisis industrial: la necesidad de una estrategia activa. Papeles de Economía Española. Num. 15. Madrid
- Segura, J. y otros* (1989): La industria española en la crisis. Alianza editorial. Madrid
- Vázquez, J. A.* (1990): Crisis, cambio y recuperación industrial. In: García Delgado J. L. (Dir.) (1990). Pag. 81—118

Szanálás — olasz módra

Enzo Pontarollo—Laura Rovizzi: *Dai meccanismi assistenziali alle logiche di mercato. Il caso IAC. Il Mulino, 1990, p. 307.*

„A piacgazdálkodást segítő mechanizmusok”

1962-ben egy amerikai mérnök és egy német gyáriparos a dél-olaszországi Chieti városkában mintegy 2 milliárd líra (kb. 14 millió DM) tőkével megalapította Európa legnagyobb inggyártó vállalatát, az Industria Adriatica Confezionit (IAC). A fel-futás után 1964-re a termelés elérte az évi 10 millió darabot. A hetvenes évek elején az addig jól prosperáló vállalat egyre komolyabb értékesítési nehézségekkel küzdve csődhelyzetbe került. Elsősorban a foglalkoztatási szempontokat figyelembe véve az állami szanaló szervezet (Gestioni e Partecipazioni Industriali — GEPI) vette át a vállalatot és elkezdődött az évekig tartó szanalás. Befejeződése után, a 80-as évek közepén került sor a privatizációra. Ennek során a mintegy 4,2 milliárdos vagyonnak először 60, majd később a fennmaradó 40%-át a vezetők („management buy-out” révén) és a munkavállalók vették meg. A vállalat megerősödését jelzi, hogy 1988-ban a tulajdonosok felvásárolták a spanyol Bonser vállalat részvényeinek többségét, kiterjesztve így a termelő tevékenység határait Olaszországon túlra is.

Az olasz vállalat történetének néhány fontos fordulópontját kiemelve is érzékelhető, hogy a magyar olvasónak is rendkívül izgalmas olvasmányt jelent egy olasz szerzőpáros esettanulmánya, amely részletesen elemzi az említett vállalat sorsának alakulását. A kötet azonban egy egyszerű esettanulmánynál sokkal többet nyújt. Világos és kritikus képet kapunk arról, hogyan vált Olaszország az utolsó 50 évben vegyes tulajdonú gazdasággá, milyen eszköztára alakult ki az állami intervenciónak, milyen lépések vezettek azon társaságok megalakításához, amelyeknek feladata az iparvállalatok szanalása és hogyan volt mindez sikeresen összeegyeztethető a világgpiaci versenyképesség mindenekelőtt álló követelményével. Abban segít tehát tájékozódni, hogy összeegyeztethető-e az állam tulajdonosi szerepköre a piacgazdálkodás törvényeivel, vagyis — ahogy a kötet címe is megfogalmazza — létezik-e a piaci logika szerinti állami segítségnyújtás.

A szerzők válasza egyébként e kérdésre egyértelműen pozitív. Nemcsak az IAC példájára alapozva, hanem a sok évtizedes olasz tapasztalatokat felhasználva érzékelteik, hogy a tartósan vagy átmenetileg állami tulajdonban lévő vállalatoknak ott és akkor indokolt segítséget nyújtani, ha ezzel megalapozható a vállalat versenykörnyezetben való túlélése. Azt sem titkolják a szerzők, hogy az ilyen törekvéseket mindig heves viták kísérték Olaszországban és az eredmények sem voltak mindig olyan kedvezőek, mint az IAC esetében.

Míg a II. világháborút követően az állami intervenciók zömét pénzügyi akciók, illetve államosítások jelentették, 1971-ben fogadta el a parlament a GEPI létesítéséről szóló törvényt. A GEPI megalapításában 50 százalékos részesedéssel az Istituto Mobiliario Italiano (az olasz Állami Fejlesztési Intézet), illetőleg a három nagy állami holding (ENI, IRI, EFIM) vett részt (utóbbiak ugyancsak 50 százalékos arányban). Feladata nem korlátozódott pénzügyi támogatásra, hanem a vállalatok reorganizációjában való közvetlen részvétel révén a versenyképesség növelésére törekedett.

E célkitűzés érdekében a GEPI lehetőséget kapott arra, hogy

- részesedést vállaljon nehéz pénzügyi helyzetben levő vállalatokban. Ezt a megoldást a nem kilátástalan helyzetben levő vállalatok érdekében lehet alkalmazni;
- új vállalati formációkat hozzon létre (összevonjon, szétválasszon), elsősorban a válsághelyzetben levő vállalatok esetében;
- pénzügyi kedvezményeket biztosítson (kedvezményes hitelek, garanciák vállalása révén).

Annak érdekében, hogy az állami jelenlét tartósságát, illetve túlzott elterjedését a gazdaságban megakadályozzák, a fenti törvény előírta, hogy a reorganizáció után a GEPI köteles privatizálni a szanált vállalatot.

A szerzők álláspontja szerint a GEPI tapasztalatai azt igazolják, hogy egy erre hivatott intézmény létrehozása a nehéz helyzetben levő vállalatok szanálását illetően a korábbiaknál hatékonyabb szervezeti keretek megteremtésével minőségileg új helyzetet teremtett. A szanáló ugyanis a tulajdonosi és a vállalkozói magatartás ötvözésével kell keresse a kiutat a válságból és ez számos új kezdeményezést szabadíthat fel. (Nem véletlen, hogy egy angol parlamenti bizottság a GEPI pozitív tapasztalatai alapján javasolta a GEPI angol változatának létrehozását.) A kedvező tapasztalatok ellenére az is nyilvánvaló, hogy továbbra is sok esetlegesség és nem kielégítő hatékonyság jellemzik a szanálási politikát. Az pedig a jövő figyelemztetése, hogy mindez 1992 után még összetettebbé válik: a vállalatoknak nyújtott állami segítséget sokkal szigorúbb szabályok fogják ellenőrizni és sokkal nehezebb lesz megtalálni: hol a határvonal egy krízishelyzet megoldását indokló és elfogadtatható állami intervenció és a versenysemlegesség elvét sértő támogatás között. A „GEPI” formula ezért előnyös, hiszen a tulajdonosi részvállalást a különböző szubvenciókkal vagy más támogatásokkal szemben a közös piaci rendtartás is megengedi.

A GEPI megalakítása azonban nemcsak az állami intervenció egy új eszközét jelentette, hanem azt is, hogy a korábbiakban ilyen szempontból háttérbe szorult ágazat felé fordult az állam figyelme. Az állami intervenció tevékenysége az 50-es, 60-as években Olaszországban is a kohászat és a gépipar területén koncentráldott. A GEPI tevékenységében azonban — éppen a rugalmasabb intervenciók paletta miatt — egyre nagyobb súlyt kapott a könnyűipar, így a textil- és ruházati ipar. A megalapítástól 1985-ig a GEPI tőkekihelyezéseinek mintegy 14 százaléka került a ruházati iparba és ezzel a GEPI vált Olaszországban a legnagyobb textilipari ágazati csoport tulajdonosává. A részben vagy egészben megvásárolt ruházati vállalatok palettája az 50—60 fős kisüzemekről a csaknem 4000 főt foglalkoztató Sanremo társaságig terjedt. 1983 óta egyébként — tudatos megfontolások alapján — a GEPI fokozatosan visszavonul az ágazatból. A GEPI által privatizált vállalatok között az IAC esetében került sor először jelentősebb management buy-out-ra.

A viták e privatizációs forma körül Olaszországban két ellenvetés körül folytak — még parlamenti szinten is. Az egyik szerint, ha egy vállalat vezetése személyesen is érdekelt a megvételben, nehezen hárítható el az érték csökkentésére irányuló törekvés. A másik a vállalaton belüli ellentétek kiéleződését tartja reális veszélynek, amely a vásárlásban érdekelt és abból valamilyen ok miatt kimaradt vezetők szembenállásában ölthet testet. Ezért sokan, sokféle megközelítésből vizsgálták az IAC privatizációját, s végül mindenki elismerte, hogy a fenti problémákat sikerült a minimálisra csökkenteni.

Az esettanulmány tanulságait magyar szempontból értékelve, az alábbi fő megállapítások emelhetők ki:

- a szanálás, a reorganizáció megfelelő szervezeti kereteket és megfelelő pénzügyi háttérrel kíván;
- egy sikeres szanáláshoz a pénz mellett idő is kell, a Chietiben működő vállalat 14 évig volt a szanáló szervezet tulajdonában;
- még a ruházati iparban is versenyképes lehet egy 1500 főt foglalkoztató „nagyvállalat”;
- a privatizáció egyik fő mozgatóereje lehet a vállalati kezdeményezések támogatása, a vezetők és a munkavállalók érdekeltségének megteremtése.

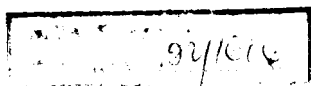
Botos Balázs

- BAJÁNHÁZY László—KEREK Zoltán—PINTÉR János: A közgazdasági szabályzók 1991. évi változásai. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 118 old.
- BAUMGARTNER Ferenc: Közös vállalatok és egyesülések kézikönyve. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 282 old.
- BERTALANFFY, Ludwig von: ... Ám az emberről semmit sem tudunk: robot, men and minds. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 165 old.
- BODÓCSI András—NAGY Márta: A versenyszabályozás és az árrendszer. Budapest. Perfekt Kiadó. 1990. 73 old.
- CSÁNK István—HATHÁZI György—SÉLLEY RAUSCHER Tamás: Előprivatizációs címlista. Budapest. Glob Kft. 1991. 330 old.
- CZEGLÉDI Anikó: Befektetési ABC: Vállalkozóknak és magánszemélyeknek. Budapest. Eco-Kontakt Kft. 1991. 110 old.
- EHRlich Éva: Országok versenye 1937—1986: Fejlettségi szintek, struktúrák, növekedési ütemek, iparosodási utak. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 233 old.
- FALUVÉGI Lajos (szerk.): Számvitel, adózás és vállalkozás: A számviteli törvény a gyakorlatban. Budapest. Láng Kiadó. 1991. 383 old.
- FEIGENBAUM, A. V.: Teljes körű minőségsszabályozás. Budapest. ExQualitás Libri Kft. 1991. 917 old.
- FOGARAS István—ZALA Júlia: Banküzemtan bankmérlegek: A mérlegek elemzése és ellenőrzése a nyugati pénzintézetek gyakorlata alapján. Budapest. Saldo. 1990. 349 old.
- FUTÓ Gábor—VÓNEKI Lajos: Vállalkozási praktikák 1991: Vállalkozás, adózás, társadalombiztosítás. Budapest. Média Team. 1991. 127 old.
- GELLÉRT Andor: Banküzletek. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 266 old.

1991. április—októberben megjelent könyvek.

- GRESKOVITS Béla (szerk.): A liberális megoldás: A Szabad Demokraták Szövetsége gazdasági válságkezelő programjának tézisei. Budapest. SZDSZ. 1991. 41 old.
- HELLER Krisztina—NÁDASDI Ferenc (szerk.): A távközlés társadalmi és gazdasági válságkezelő programjának tézisei. Budapest. Akadémiai Kiadó. 1990. 283 old.
- HISRICH, Robert D.—PETERS, Michael P.: Vállalkozás: Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Budapest. Akadémiai Kiadó. 1991. 759 old.
- HÓMAN Bálint: Magyar pénztörténet: 1000—1325. Budapest. Magyar Tudományos Akadémia. 1916. 710 old. Reprint Kiadás.
- HOÓS János: Gazdálkodás és racionalitás. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 357 old.
- HÜBNER Lászlóné (szerk.): Az ár- és piacsabályozás rendszere 1990-ben. Budapest. Perfekt. 1990. 140 old.
- ILLÉS Mária: A gazdaságossági és jövedelmezőségi számítások alapjai. Budapest. Szakszervezetek Gazdaság- és Társadalomkutató Intézete. 1990. 143 old.
- ILLÉS Iván: Nemzedékek, elitek, ciklusok. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 154 old.
- KAUTZ Gyula: A nemzetgazdasági eszmék fejlődési története és befolyásolása a közviszonyokra Magyarországon. Pest. Heckenast. 1868. Reprint.
- KEREKES Titusz: Csomagolás és minőségbiztosítás. Budapest. Gépipari Tudományos Egyesület. 1991. 139 old. Kiskapuk az adórendszerben '91: Válaszok a Hivatal szakembereitől. Budapest. Mentor Mont. 1991. 136 old.
- KOLOSSA Tamás—SZILÁGYI Tamás: Nyomda az íróasztalon, avagy a sajtó és a szerkesztés szabadsága. Budapest. Mercurius. 1990. 306 old.
- KONDOR István: Gyártmányfejlesztés, tervezés, ellenőrzés. Budapest. Gépipari Tudományos Egyesület. 1991. 314 old.
- KORÁNYI G. Tamás (szerk.): A magyar értékpapírpiac évkönyve. Budapest. Danube. 1991. 258 old.
- KUTI Éva (szerk.): Alapítványi almanach, 1990. Budapest Magyarországi Alapítványok Szövetsége. 1991. 390 old.
- KUTI Éva—MARSCHALL Miklós (szerk.): A harmadik szektor. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport. 1991. 240 old. Külkereskedelmi statisztikai évkönyv, 1990. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1991.
- LAMPERT, Wolfgang: Vállalkozzék Ausztriában! A vállalkozás jogi, gazdasági és pénzügyi feltételei Ausztriában. Budapest. Magyar Közgazdasági Társaság. 1991. 207 old.
- LENGYEL László: Micsoda év! Budapest. Szépirodalmi Könyvkiadó. 1991. 240 old.
- LÉNÁRT György (szerk.): Vámjog, vám eljárások kódszámai. Budapest OTK Kft. 1991. 153 old.

- LYNCH, Robert Porter: Gyakorlati útmutató vegyes vállalatok és társulások létrehozásához. Budapest. Novotrade. 1991. 325 old.
- MACKAY, Harvey: Cápák közt sértetlen avagy a kapitalizmus iskolája: Útmutató kis halaknak, akik nagy halak szeretnének lenni. Budapest. Park Kiadó. 1991. 203 old.
- Magyar statisztikai zsebkönyv, 1990. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1991. 247 old.
- MAJOROS István: Gyártáselőkészítés, gyártás, gyártásellenőrzés. Budapest. Gépipari Tudományos Egyesület. 1991. 283 old.
- MARTIN HAJDU György: Tőzsdei kézikönyv. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 293 old.
- MATOLCSY György: Lábadozásaink évei: A magyar privatizáció. Trendek, tények, privatizációs példák. Budapest. Privatizációs Kutató Intézet. 1991. 316 old.
- MCDONALD, Malcolm H. B.—MORRIS, Peter: Mi fán terem a marketingterv? Képes kézikönyv menedzsereknek. Budapest. Park Kiadó. 1991. 95 old.
- MIZSEI Kálmán (szerk.): Privatizáció Kelet-Európában: Alternatívák, érdekek, törvények. Budapest. Atlantisz, Medvetánc. 1991. 189 old.
- Nemzetgazdasági statisztikai zsebkönyv. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1991. 299 old.
- NOSZKAY Erzsébet: Generáció- vagy rendszerváltás: Informatikai és információtechnológiai kihívások és előrejelzések az ezredfordulóra. Budapest. Számalk Könyvkiadó. 1991. 112 old.
- PETRIK Ferenc (szerk.): Bankjog a gyakorlatban. Budapest. Economix. 1990. 392 old.
- PETSCHNIG Mária Zita: Jelentés az Antall-kormány első évéről. Budapest. Pénzügykutató Rt. 1991. 109 old.
- POÓR József—ZENTAI Katalin: Franchise: Út a sikeres vállalkozáshoz. Budapest. Nemzetközi Menedzser Központ. 1991. 224 old.
- RICARDO, David: A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 298 old.
- RUSZNÁK Tamás—VILLÁNYI Imre: Hogyan tőzsdézzünk? Értékpapírok és a tőzsde. Budapest. Mobil Kiadó Kft. 1991. 131 old.
- SÁNDOR Imre—SZELES Péter: Public relations: „Az uralkodás titka”. Budapest. Mercurius. 1990. 217 old.
- SÁRINÉ SIMKÓ Ágnes—MIKÓ Zoltán: Föld, ingatlan, kárpótlás '91. Budapest. Mentor Mont. 1991. 256 old.
- SCHUMACHER, Ernst F.: A kicsi szép: Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 303 old.
- SIK, Ota: Jövőnk gazdasága. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 278 old.



- STOKAN, Anthony J.: Nyissunk boltot: Kulcs a sikerhez. Budapest. Műszaki Kiadó. 1991. 117 old.
- SÜVEG Antal: Minőségi információk hasznosítása. Budapest. Gépipari Tudományos Egyesület. 1991. 182 old.
- SZABÓ A. Ferenc: Társadalom, népesedés, politika. Budapest. Magvető. 1990. 257 old.
- SZÁZ János: Hitel, pénz tőke: A hitelpénz és a tőkepénz idődimenziója. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 249 old.
- TAKÁCS György: „Ha a jogász latinul beszél...”: Latin kifejezések jogi nyelvünkben. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 242 old.
- Területi statisztikai évkönyv, 1989. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1990. 224 old.
- TOMPA Miklós: Számviteli reform Magyarországon. Budapest. Analízis Kft. 1991. 124 old.
- Törvények és rendeletek hivatalos gyűjteménye, 1990. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 2 darab.
- Tőzsde szótár. Budapest. Tőzsde Kurir. 1991. 95 old.
- Tudományos Kutatás és kísérleti fejlesztés, 1989. 97 old.
- VARIAN, Hal R.: Mikroökonómia középokon: Egy modern megközelítés. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1991. 748 old.
- VÖRÖS Imre: Verseny, kartell, ár: Törvények magyarázata. Budapest. Triorg Kft. 1991. 248 old.

