



# ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

## TUDÁSTÁRSADALOM, VÁLLALKOZÁSOK, EURÓPA

Az európai alkotmányozás  
távlatai

## A MAGYAR TUDOMÁNY NAPJA AZ ÁVF-EN

2006. november 9.

A Nemzeti Fejlesztési Terv

Stabilizációs folyamatok  
Magyarországon

A XXI. századi vállalat

IT és kommunikáció

Emberi erőforrások

Makrogazdaság

Logisztika

Intézményi TDK  
helyezett tanulmányai

# 17.

# TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

## 2007 ÁPRILIS

**EDDIG MEGJELENT KÖTETEINK:**

- 1. Globalizáció, átalakulás, vállalati környezet (2000)**
- 2. Átmenet, felzárkózás, versenyképesség (2000)**
- 3. Verseny Európa küszöbén (2001)**
- 4. Nemzetközi kapcsolatok – külgazdaság (2001)**
- 5. Oktatás, kutatás, gyakorlat (2001)**
- 6. Kis- és középvállalkozások Magyarországon (2002)**  
**Special issue: On the Way to the European Union (angol nyelven, 2002)**
- 7. Információ, tudás, versenyképesség (2003)**
- 8. Fiatal kutatók két nemzedéke (2003)**
- 9. Európaizáció, globalizáció, reformok (2003)**
- 10. A világ 2001 után (2004)**
- 11. Számok – Piacok – Emberek (2004)**
- 12. Az integráció társadalmi-gazdasági hatásai (2005)**
- 13. Új Európa (2005)**
- 14-15. Kis és közepes vállalkozások Magyarországon az EU-csatlakozás után (2006)**
- 16. Európai útelágazások (2006)**

# **TUDÁSTÁRSADALOM, VÁLLALKOZÁSOK, EURÓPA**

A Magyar Tudomány Napja  
az Általános Vállalkozási Főiskolán,  
2006. november 9.

**ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA**

Budapest, 2007 ÁPRILIS

SZERKESZTETTE:

G. Márkus György főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

LEKTOR: Hámori Balázs egyetemi tanár

Lipécz György főiskolai tanár

MAGYAR NYELVI LEKTOR: Honfi Márton

KIADJA AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Felelős kiadó: Antal János főigazgató

Felelős szerkesztő: G. Márkus György

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

ISSN 1585-8960

# TARTALOM

<i>Vastagh Pál: Nemzeti alkotmányok és az Európai Unió alkotmányos szerződése</i>	7
<i>A Magyar Tudomány Napja az Általános Vállalkozási Főiskolán (2006. november 9.)</i>	
<b>A XXI. SZÁZADI VÁLLALAT – TUDÁSALAPÚ GAZDASÁG, INNOVÁCIÓ</b>	
<i>Vastagh Pál: Köszöntő</i>	13
<i>Burány Sándor: A kis- és középvállalkozások fejlesztésének lehetőségei és a II. Nemzeti Fejlesztési Terv</i>	15
<i>Belyó Pál: Gazdasági kilátások és a konvergencia-folyamat</i>	19
<i>Kerepesi Katalin: Versenyképes vállalat – megfelelő finanszírozás</i>	35
<i>Lipécz György: Amikor mindenki nyer ... Egy valószínűségi árfolyam-paradoxonról és rokonairól</i>	45
<i>Skultéty Viktor, Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária: A vállalkozói sikerességgel kapcsolatos személyiségmutatók</i>	53
<i>Réger Béla: Multinacionális logisztikai együttműködési trendek a XXI. század elején</i>	57
<i>Thomas Sabel: Vállalkozási ismeretek fejlesztését szolgáló projekt (angol nyelven)</i>	63
<i>Jaka Vadnjal, Marjana Merkac: Családi és nem-családi vállalkozások menedzsment-gyakorlata (angol nyelven)</i>	69
<i>Nagy Csaba: Egyéni teljesítményértékelés a XXI. századi európai vállalatokban</i>	79
<i>Baksa-Haskó Gabriella: A felsőoktatásba kerülő diákok informatikai ismeretei</i>	85
<i>Barát Tamás: Új fogalom a public relations területén: az „e-pr”</i>	93
<i>Böcskei Elvira: A beruházások hatékonyságának mérése a projekttervezésben (angol nyelven)</i>	99
<i>Gáspár Bencéné Vér Katalin: Adatbányászat a gazdasági életben</i>	109
<i>Karcsics Éva: Szervezeti struktúrák és karrierlehetőségek összefüggései</i>	115
<i>Kelen András: Köztulajdon és kultúrpeszimizmus</i>	121
<i>Kertész Gábor: Csódbhelyzet és csódbüntett</i>	127
<i>Ketskeméthy László: Egy korszerű eszköz statisztikai elemzésekhez: az SPSS rendszer</i>	137
<i>Kovács Edith Alice: Kapcsolatok az információelmélet tükrében: sztochasztikus kapcsolatok elemzése entrópiával, kopulák segítségével</i>	143
<i>Kuti Éva: A társadalmi felelősségvállalás szerepe a XXI. századi vállalat működésében</i>	153
<i>Lakatos Péter: Az ellátási lánc menedzsment időszerű kérdései</i>	163
<i>Matheika Márta, Matheika Zoltán: Magyarország külkereskedelmi kapcsolatai a visegrádi országokkal 1995 és 2005 között</i>	171
<i>Opitz Éva, Kóti Ágnes: Geo-marketing: hatékony eszköz az eladások fokozására bankoknál és biztosító társaságoknál (angol nyelven)</i>	185
<i>Orbán Anna: Információs társadalom – informatikai stratégiák</i>	193
<i>Réti Tamás: Az inverz logisztika aktuális kérdései</i>	199
<i>Szokolczai György: A hármas ikerdeficit</i>	209
<i>Szalai Ibolya, Opitz Éva: Az uniós csatlakozás hatása a magyar kis- és középvállalatok versenyképességére</i>	237
<i>Tóth Arnold: Hatékony kommunikáció a köztéren</i>	243
<i>Tóth Margita: A kis és középvállalkozások finanszírozásának tapasztalatai Közép-Kelet Európában</i>	249
<i>Trembeczky László: Az outsourcing és alternatívái</i>	259
<b>Tudományos Diákköri Konferencián helyezést elért dolgozatok annotációi</b>	267

# CONTENTS

<i>Pál Vastagh: National Constitutions and the Constitutional Treaty of the European Union</i>	7
<i>The Day of Hungarian Science – 9 November 2006</i>	
<i>Conference on "The enterprise in the 21<sup>st</sup> century, knowledge-based economy and innovation"</i>	
<i>Pál Vastagh: Welcoming words</i>	13
<i>Sándor Burány: Opportunities for developing small and medium size enterprises and the 2<sup>nd</sup> Plan of National Development</i>	15
<i>Pál Belyó: Economic prospects and the convergence process</i>	19
<i>Katalin Kerepesi: Competitive enterprise – adequate financing</i>	35
<i>György Lipécz: When all win... On an exchange rate probability paradox and some related issues</i>	45
<i>Viktor Skultéty, Ferenc Szakács, Mária Bánfalvi: Personality indicators related to entrepreneurial success</i>	53
<i>Béla Réger: Multinational Logistic Collaboration Trends in Early 21<sup>st</sup> Century</i>	57
<i>Thomas Sabel: A Project on Knowledge Development in Entrepreneurship (in English)</i>	63
<i>Jaka Vadnjal, Marjana Merkac: Management practices in family and non-family businesses (in English)</i>	69
<i>Csaba Nagy: Evaluation of individual achievement in 21<sup>st</sup> century enterprises</i>	79
<i>Gabriella Baksa-Haskó: Informatics knowledge of students entering higher education</i>	85
<i>Tamás Barát: A new term in public relations: "e-pr"</i>	93
<i>Elvira Böcskei: Means of testing the efficiency of investments in the period of project planning (in English)</i>	99
<i>Ms Gáspár Katalin Vér: Data mining in business</i>	109
<i>Éva Karcsics: The connection between organizational structures and career opportunities</i>	115
<i>András Kelen: Public property and cultural pessimism</i>	121
<i>Gábor Kertész: Bankruptcy as a situation and as a criminal act</i>	127
<i>László Ketskeméthy: The SPSS system – a modern tool of statistical analysis</i>	137
<i>Edith Alice Kovács: Relations mirrored by information theory – the analysis of stochastic connections through entropy with the means of copulas</i>	143
<i>Éva Kuti: The role of social responsibility in the functioning of 21<sup>st</sup> century enterprises</i>	153
<i>Péter Lakatos: Some recent questions of supply chain management</i>	163
<i>Márta Matheika, Zoltán Matheika: Hungary's Trade Relations with the Visegrad Countries, 1995-2005</i>	171
<i>Éva Opitz, Ágnes Kóti: Geo-marketing as an effective sales support tool of banks and insurance companies (in English)</i>	185
<i>Anna Orbán: Information Society – Strategy of Informatics</i>	193
<i>Tamás Réti: Some new questions of reverse logistics</i>	199
<i>György Szokolai: The triple deficit</i>	209
<i>Ibolya Szalai, Éva Opitz: The effect of EU membership on the competitiveness of Hungarian SME</i>	237
<i>Arnold Tóth: Effective communication on public places</i>	243
<i>Margita Tóth: Financing SME – experiences in East Central Europe</i>	249
<i>László Trembeczky: Outsourcing and its alternatives</i>	259
<b>Scientific Competition of Students at College level – summaries of awarded studies taking part in the national round</b>	267

# ELŐSZÓ

*Az ÁVF 2006. november 9-én tartott tudomány napi konferenciájának szentelt számunk első cikke nem kapcsolódik magához a tanácskozáshoz. Vastagh Pál tanulmányát közöljük az európai alkotmányos szerződés kérdéseiről, búcsúzva rektorunktól, aki az év végén távozott Kanadába, hogy ott nagykövetségként képviselje a Magyar Köztársaságot. Eredményes munkát kívánunk neki.*

*A Magyar Tudomány Napja alkalmából rendezett konferenciánk az alábbi címet kapta: „A XXI. századi vállalat, a tudásalapú gazdaság és az innováció” A plenáris ülésen Burány Sándor – a Fejlesztéspolitikai Irányító Testület tagjaként – arról beszélt, milyen lehetőségeket nyújt a II. Nemzeti Fejlesztési Terv a kis- és középvállalatoknak. Új tanszékvezető főiskolai tanárunk Belyó Pál, az ECOSTAT igazgatója, a magyarországi stabilizációról tartott előadást. Ezt követik a Közleményekben a szekcióvezetők és a külföldi vendégek szerkesztett előadásai.*

*Kerepesi Katalin „Versenyképes nagyvállalat – megfelelő finanszírozás”, Lipécz György „Amikor mindenki nyer... Egy valószínűségi árfolyam-paradoxonról és rokonairól”, Szakács Ferenc Bánfalvi Máriával és Skultéty Viktorral „A vállalkozói sikerességgel kapcsolatos személyiségmutatók”, Réger Béla „Multinacionális logisztikai együttműködési trendek a XXI. sz. elején” címmel tartott előadást.*

*Finnországból Thomas Sabel egy tudásfejlesztési projektet mutatott be, a szlovén Jaka Vadjnjal és Marjana Merkcac a családi és nem-családi tulajdonban lévő vállalatok menedzsment-gyakorlatát hasonlította össze. Az erdélyi Nagy Csaba az egyéni teljesítményértékelés módszereit vizsgálta az európai vállalatokban.*

*Az ÁVF-n és a partneri kapcsolatban levő intézményekben folyó kutatások rendkívül széles és színes palettájáról, magas tudományos színvonaláról tanúskodott a konferencia. Nincs rá terünk, hogy a többi előadás szerzőjét és témáját felsoroljuk. A témacsoportokat a borítón tüntettük fel, a szerzők neveit és a címeket a tartalomjegyzék foglalja magában.*

*A Közlemények utolsó oldalain a tudományos-szakmai utánpótlás jelentkezik. Közöljük az intézeti Tudományos Diákköri Konferenciára benyújtott és továbbjutott tanulmányok annotációit.*

*Bízunk abban, hogy az érdeklődő olvasó tudományos információkkal gazdagodva olvassa majd Közleményeink 17. számát.*

**G. Márkus György**





**Vastagh Pál\***

## **NEMZETI ALKOTMÁNYOK ÉS AZ EURÓPAI UNIÓ ALKOTMÁNYOS SZERZŐDÉSE**

Az Európai Unió alkotmányos szerződésének tervezete az 1992-es Maastrichti Szerződést követően a legátfogóbb kísérlet az Unió működésének megreformálására, szerkezetének átalakítására. Külön elemzést igényelne annak vizsgálata, hogy miért választották – ellentétben a korábbi gyakorlattal – a kidolgozás és az előkészítés azon formáját, amelyet a Laeken-i Deklarációban jelöltek meg. (A Konvent már bevált, az alapvető jogok kimunkálása is hasonló keretekben történt, igaz, ekkor a testület létszáma kisebb volt.) *A feladata súlya, komplexitása szinte megkövetelte az újszerűséget, a nyitottabb formát.* A beláthatatlanul hosszú eljárás alapján célszerűnek tűnt, hogy az alkotmányozás különböző szakaszainak szereplői már a kezdetektől részesei legyenek a folyamatnak. A három fő fázis, a Konventbeli előkészítő szakasz, majd a kormányközi konferencia és a nemzeti ratifikációs eljárás minden fontos politikai tényező számára lehetőséget biztosított és biztosít az alkotmányozás befolyásolására. A végső sikert azzal kívánták megalapozni, hogy a nemzeti parlamentek és a kormányok, az Európai Parlament, és az Európai Bizottság képviselői a kezdet kezdetétől részt vettek a kidolgozás munkájában. Joggal feltételezték, hogy ez majd pozitívan befolyásolja a kormányközi konferencia állásfoglalását, az alkotmányos szerződés kapcsán sikerrel viszi előre a nemzeti keretek között zajló ratifikáció ügyét.

Az alkotmányozás elindítása nem csupán az uniós politikai elit ambiciózus célkitűzése volt. Az európai integráció a századfordulón ugyanolyan helyzetbe került, mint több ízben története során. A kiszélesedő szerep, *a minőségükben új feladatok* megkövetelték a szerkezet és a működés jelentős mértékű átalakítását. Olyan struktúra kialakítása vált szükségessé, amely alkalmassá válhat az új célkitűzések megvalósítására. A monetáris unió megszilárdulása, a lisszaboni stratégia végrehajtása, a terrorizmus és a nemzetközi szervezett bűnözés elleni küzdelem, a nemzetközi politikában betöltött hangsúlyosabb szerep mind-mind mélyreható változásokat igényelt. A bővítésből következő új helyzet, az Unió és annak polgárai közötti bizalmi válság feloldása még inkább alátámasztotta az átalakítás igényét. A korábbi működési mód és az új feladatok közötti konfliktus feloldásának egyetlen eszközévé az átfogó intézményi reform vált. Ennek mérete most azonban túllépett a szokványos kereteken, így azt a hagyományos formákban – a kormányközi egyeztetés alapján létrehozott új szerződések keretében – nem lehetett megoldani. A válasz tehát az alkotmányozási folyamat beindítása volt.

\*\*\*

Az alkotmányozás szándéka a csatlakozásra váró országok körében kezdetben aggodalmakat váltott ki. Joggal tartottak attól, hogy ez késleltetheti a bővítési folyamat előrehaladását, és előidézhethet egy olyan helyzetet, hogy a csatlakozásra csak az alkotmányos szerződés kidolgozását követően kerülhet majd sor. Ez a feltételezés azonban nem igazolódtott, sőt, 2002-től a csatlakozási folyamat felgyorsult.

*A sikertelen francia és holland népszavazás ellenére* a ratifikáció előrehaladt. A tagállamok, egyben az Unió lakosságának többsége erősítette meg az okmányt. Mindez megfelel a döntéshozatali eljárásban alkalmazott kettős többség követelményének. Helyesnek bizonyult az Európai Tanács tavaly júniusi döntése, az úgynevezett reflexiós periódus beiktatása, amely lehetővé tette, hogy ne függesszék fel automatikusan a ratifikációs eljárásokat. Ez a pozíció pontosan megfelel az Alkotmányos Szerződéshez csatolt 30. Nyilatkozatban foglaltaknak. Eszerint, ha az aláírástól (2004. október 29., Róma) kezdődően két év múlva

---

\* Rektor (2006. december 31-ig), Általános Vállalkozási Főiskola

a tagállamok négyötöde ratifikálta az alkotmányos szerződést, és az a fennmaradó országokban nehézségekbe ütközik, akkor az Európai Tanácsnak kell foglalkozni a kialakult helyzettel. Ebből következően jogi értelemben húsz tagállam sikeres ratifikációja fordulópontot jelent, ezt követően az Európai Tanácsnak kell megtalálni az érintett országokkal együtt a megoldást. Általános felfüggesztésre csak akkor kerülhet sor, ha több mint öt tagállam elutasítja az alkotmányos szerződést. A helyzet tehát nem reménytelen. A 2007-es francia, holland belpolitikai változások kedvezőbb légkört teremthetnek az európai alkotmányozás számára, és a 2007 első félévében működő német elnökségtől is komoly erőfeszítések várhatók a sikeres befejezés érdekében. Nemzeti vitákban tisztázhatók az alkotmányos szerződéssel kapcsolatos félreértések és ellenérzések. Az Európai Parlament, az Európai Bizottság törekvései alapján 2009-re, az európai parlamenti választásokkal egybekapcsolva, eredményesen lezárható az alkotmányozás közel hét éves folyamata. Természetesen ez pozitív feltételezés, ettől eltekintve számtalan, ettől eltérő eredményre vezető előrejelzéssel is találkozhatunk. (Dezséri, 2005)

\*\*\*

*Magyarország aktív szereplője* volt az alkotmányozási folyamat mindhárom szakaszának. Világos prioritásaink voltak, és ezeket eredményesen képviseltük. Néhány fontosabbnak ítélt mozzanatra szeretném felhívni a figyelmet.

- Következésképpen képviseltük a tagállami egyenjogúság elvét, amely különös hangsúlyt kapott a bizottság összetételének meghatározásában. Az *egy tagállam – egy biztos* elvének érvényesülése megfelel a tagállami egyenjogúság elvének.

- Erőfeszítéseink eredményeként az európai alkotmányos szerződésben az Unió értékei közé került a *kisebbségekhez* tartozó személyek jogainak tiszteletben tartása. Ebben a cikkben olyan közös értékek kerültek egy sorba, mint a pluralizmus, a megkülönböztetés tilalma, a tolerancia, az igazságosság, a szolidaritás, valamint a nők és férfiak közötti egyenlőség. A megfogalmazás ugyan nem elégíthet ki minden igényt, elfogadása azonban jelentős siker, hiszen a kisebbségi jogok tiszteletben tartása ezt követően valamennyi tagállam számára még határozottabb követelményt jelent, az újonnan jelentkező országok számára pedig felvételi feltétellé válik. Ezzel párhuzamosan a luxemburgi bíróság gyakorlatában a kisebbségvédelem új európai lehetőségei bontakozhatnak ki.

- Magyar javaslatra módosult a megerősített együttműködés szabályozása is. Ez a forma – az alkotmányos meghatározás szerint – nyitva áll a későbbi csatlakozásra valamennyi tagállam előtt. A Bizottságnak és az együttműködésben részt vevő tagállamoknak elő kell segíteni más tagállamok csatlakozását. Így kerülhető el az a helyzet, hogy a megerősített együttműködés egy zártkörű klubként működjön, és ennek hatására létrejőjön az első és másodosztályú tagállamok csoportja.

\*\*\*

Az Európai Unió új alaptörvényét számos elnevezéssel illették, és ez a sokszínűség egyben nem kevés félreértést és zavart keltett. Nevezték alkotmánynak, alkotmányos szerződésnek, szerződésnek. Olyan javaslat is elhangzott a kormányközi konferencián, hogy az Európai Unió Alkotmányos Szerződésévé rögzítsék a dokumentumot. Az Alkotmányos Szerződés hivatalos elnevezése: Szerződés az európai alkotmány létrehozásáról (*Treaty Establishing a Constitution for Europe*.) A viták ezzel kapcsolatban nem szeman-tikai jelentőségűek, az elnevezéssel kapcsolatos egyes álláspontok mögött az Unió jelenének, de még inkább jövőjének jellegéről vallott vélemények, álláspontok húzódnak meg.

A hivatalos megnevezés pontosan tükrözi a dokumentum jellegét. Eszerint formáját tekintve klasszikus nemzetközi, államközi szerződésekről van szó, amely a szerződő felek közös akaratából jön létre. Az érvényességéhez szükséges eljárási rend megegyezik a más nemzetközi szerződések esetében alkalmazott procedúrával. Megerősítése a tagállamok alkotmányos előírásainak megfelelően parlamenti úton, vagy referendummal történik. (Horváth, Ódor, 2005: 52-53, 424)

*Politikai értelemben ez az okmány megfelel az alkotmányok tartalmi követelményeinek*, megjelöli a közös hatalom forrását és annak korlátait, a ráépülő intézményrendszert, annak működési elveit, a tagállamok és a közös intézmények, valamint az uniós állampolgárok és az intézmények közötti viszonyt, az állampolgári kezdeményezések formáit. Tartalmazza tehát az alkotmányok klasszikus lényegi elemeit.

Az alkotmány elnevezés elsősorban azokban váltott ki heves *ellenérzést*, akik az alkotmányozási folyamat mögött az *Európai Unió jellegének radikális átalakítását vélték*. A szupranacionális karakter és a *további közösségiesítés erősödésétől tartottak*. Valójában ez az utóbbi folyamat az Európai Unióban nem a föderalisták és a kormányközi együttműködés mellett elkötelezettek közötti viták eredményeként formálódik. Annak

mentén dőlnek el ezek a kérdések, hogy a következő periódusban milyen vonásai erősödnek meg az Uniónak, hogy milyen típusú feladatoknak kívánnak eleget tenni, teljesíteni. Az Unió jellegének változásait döntően a reálpolitikai folyamatok befolyásolják és nem az elméleti politikai viták. Mindez jól nyomon követhető az Unió elmúlt másfél évtizedének történetében, abban, hogy milyen szoros együttműködést és milyen döntéshozatali eljárást követel meg a monetáris unió a részt vevő tagállamoktól, vagy miként alakította át, miként közösségiesítette a korábbi bel- és igazságügyi együttműködést a *szabadság, biztonság és igazságosság térségének* megteremtése, a terrorizmus és a nemzetközi szervezett bűnözés elleni küzdelem.

Az Európai Unió alkotmányos szerződése ezen a téren, számos újítása ellenére, *nem hoz átütő változást*. Nem változott meg az Unió kettős jellege, nem erősödtek meg szupranacionális vonásai, nem jött létre az új alkotmány alapján az Európai Egyesült Államok. Az Unió változatlan, a tagállamok által az Alkotmányszerződésben ráruházandó hatáskörök határain belül jár el majd a jövőben. Minden olyan hatáskör, amelyet az alkotmányos szerződés nem ruház át az Unióra, a tagállamoknál marad. (EASZ I-11. cikkek.) Azokon a területeken, ahol az alkotmányos szerződés kizárólagos hatáskört biztosít az Unió számára, ott kizárólag az Unió alkothat és fogadhat el kötelező jogi aktusokat. A tagállamok csak az Unió felhatalmazása alapján, vagy az uniós aktusok végrehajtása érdekében bocsáthatnak ki jogi aktusokat. Az alkotmányos szerződés ezenkívül meghatározza a megosztott hatásköröket is, a gazdaság- és foglalkoztatási politikák összehangolásának, a közös kül- és biztonságpolitika formálásának, a különböző támogató, összekapcsolódó és kiegészítő intézkedéseknek az eszköztárát.

\*\*\*

Az Unió jellegének változása szempontjából leglényegesebb a kizárólagos kompetenciák terjedelme. *Az Uniónak öt területen érvényesül a kizárólagos hatásköre* (EASZ I-13. cikk), a vámunió, a belső piac működéséhez szükséges versenyszabályok megállapítása, a monetáris politika azon tagállamok tekintetében, amelyek pénzneme az euró, a tenger biológiai erőforrásainak megőrzése a közös halászati politika keretében és végezetül a közös kereskedelmi politika. Ez a felsorolás az Alkotmányos Szerződésben nem bővült, nem vettek el tehát újabb hatásköröket a nemzeti kompetenciákból, így az Európai Unió nemzetek feletti jellege az eredetileg kialakított alapító szerződések által megszabott keretek között maradt.

A döntéshozatali eljárás erősítésének eredményeként megszűnik a Maastrichti Szerződés által létrehozott jelenlegi hármas tagolású pillérszerkezet. Az egyes tevékenységek kapcsán alkalmazott *döntési módszer szerint különülnek el egymástól a különböző területek*, elsősorban annak alapján, hogy hol kell minősített többség szerint, vagy konszenzusos módon dönteni. Ez nagymértékben áttekinthetőbbé és átláthatóbbá teszi az Európai Unió egészét. Ennek eredményeképpen jön létre az egységes, önálló jogi személyiséggel rendelkező Európai Unió.

A nemzeti alkotmányok és az Alkotmányos Szerződés kapcsolatára vonatkozóan fontos kiindulópontot jelent *a közösségi jog és a nemzeti jog viszonyának tisztázása*. Az erre vonatkozó közismert tételeket ehelyütt felesleges megismételni. Az Európai Közösségek Bíróságának következetes, töretlen gyakorlata alapján megerősödött, majd általánosan elfogadottá vált a közösségi jog elsőbbsége. (Costa v. Enel ügy.) A tagállamok korlátlan időre szólóan, önálló jogi személyiséggel, jogképességgel, a nemzetközi kapcsolatokban önálló képviselési joggal, különösen az államok szuverenitásának korlátozásából, vagy hatásköreinek a közösségre történő átruházásából fakadó, valóságos hatáskörökkel bíró közösség létrehozásával – jóllehet, meghatározott körben – korlátozták saját szuverenitásukat. Olyan jogrendszer teremtettek, amely állampolgáraikat és őket is köti. (Bragyova, 2005: 1091-1013) Az 1964-es ítéletben a közösségi jog autonomista felfogása alapozódott meg. Mindez kihatott a közösségi jog és a nemzeti alkotmányok kapcsolatára is. Eszerint a nemzeti alkotmányokból származó felhatalmazás a közösség létrehozásához szükséges csupán, ezt követően a közösségi jog önállósul, maga határozza meg saját magára és a nemzeti joghoz fűződő viszonyára irányadó szabályokat.

Arra vonatkozóan, hogy ez az elsőbbség a teljes tagállami jogrendszerrel, a tagállami alkotmányokkal szemben is fennáll-e, a bíróság nem egy későbbi ítéletében adott választ. Több lépésben az autonomista felfogásból következően állapította meg, hogy a közösségi jog érvényesülésének a tagállami alkotmányok, illetve az abban foglalt alapvető jogok nem szabhatnak korlátot. A közösségi jog érvényesítése minden nemzeti bíróság feladata, tekintet nélkül arra, hogy az EK-jogba ütköző szabály milyen helyet foglal el az adott ország jogforrási rendszerében. A hetvenes évek közepére megerősödött és egyértelművé vált a bíróság doktrínája, miszerint a közösségi joggal szemben semmiféle belső jogszabályra nem lehet hivatkozni. Ebből következően a közösségi jog a tagállamok alkotmánya felett áll. (Kende, Szűcs, 2003: 559-562) Az Európai Közösségek Bírósága által több évtizeden keresztül következetesen érvényesített alapelvet az alkotmányos szerződés beemelte az elsődleges jogforrások rendelkezései közé, az I-6.

cikk szerint: „az alkotmány, valamint az Unió intézményei által rájuk ruházott hatáskörök gyakorlása körében alkotott jog a tagállamok jogával szemben elsőbbséget élvez.” Ez tehát a helyzet az Európai Bíróság joggyakorlata és az alkotmányos szerződés rendelkezései alapján.

\*\*\*

Nincs azonban hasonlóan egységes megítélés a tagállamokban kialakult elméleti megközelítésekben, valamint a nemzeti alkotmánybíróságok gyakorlatában. Az európai integráció fejlődésének kezdeti szakaszában még alig találunk a nemzeti alkotmányokban olyan klauzulákat, amelyek megnyitnák a nemzeti jogrendszer kapuit a közösségi jog előtt, vagy a hatáskör átruházásáról rendelkeznének. A nyolcvanas évek második felétől kezdődően azonban elindult egy olyan folyamat, amelyben létrejöttek az alkotmányos alapok az integrációban megvalósuló részvétel számára. A gazdasági érdekközösség átalakulása politikai értékalapú közösséggé felgyorsította ezt a folyamatot. Az Egységes Európai Okmány, az uniós szerződés nyomán egyre több tagállamban fogadtak el európai uniós klauzulákat a részvétel alkotmányos alapjainak megteremtése érdekében.

Ezekben a módosításokban, különösen a legutóbbi időszakban, kirajzolódnak bizonyos feltételek, garanciák, amelyekben határokat jelölnek meg a nemzeti alkotmányban megfogalmazott alapelvek kapcsán az állami, nemzeti függetlenség, a demokratikus berendezkedés, az emberi jogok védelméhez kapcsolódva. Így ellentmondásos helyzet alakult ki. A bíróság joggyakorlatából következő közösségi jog elsőbbségét megállapító doktrína mellett a nemzeti alkotmányokban nem rendelkeznek mindig egyértelműen a szuverenitás alapkérdéseiről. A magyar alkotmány új, 2/A szakasza sem nyitotta meg korlátlanul a magyar jogrendet a közösségi jog számára, csak az alapító szerződések által lefedett közösségi hatalomgyakorlás alkotmányos, másrészt az alkotmánysértő közösségi hatalomgyakorlást nem teszi lehetővé a hivatkozott alkotmányos rendelkezés. Erre a helyzetre utalt Mádl Ferenc két évvel ezelőtti előadásában: „A magyar alkotmány iránt elkötelezett jogásként úgy gondolom, hogy nyilvánvaló, hogy a magyar alkotmány garanciái nem adhatók fel teljes egészében. Ugyanakkor az sem kérdéses, hogy a közösségi jog elsőbbsége kizárja a közösségi jog érvényesülésének megakadályozását az alkotmány alapján.” (Mádl, 2004)

A konfliktus elvi lehetősége fennáll, és a gyakorlatban is előfordulhat. A legutóbbi időszak példái közül felemlíthető az európai letartóztatási parancs intézményének alkotmányellenességét kimondó lengyel és német alkotmánybírósági határozat. Ez gyakorlatilag igen érzékeny területet érintett, hiszen a terrorizmus elleni küzdelem új, fontos jogi eszközeiről van szó.

\*\*\*

Elvileg a nemzeti alkotmányok és az európai integráció azonban nem állhatnak egymással ellentétben. A nemzeti alkotmányok is ugyanazt az értékrendet képviselik és rögzítik, amelyek meghatározzák az Európai Unió célkitűzéseit és működését. A demokrácia, a működő jogállam, az emberi jogok tiszteletben tartása, a szabadság és egyenlőség ma már valamennyi tagállam számára alapvető követelmény. A régiek számára mindezt az alapító szerződések, az új tagállamok számára pedig a koppenhágai kritériumok, a csatlakozási megállapodások rögzítik. Az Alkotmányos Szerződés alapján ezek az elvek és ezek a követelmények az *acquis* részeként jelennek meg. Ez a jövőre nézve is nagyon fontos megállapítás, hiszen olyan állam nem léphet be a közösségbe, amelynek az alkotmányában nem szerepelnek ezek az alapvető értékek, amelyeknek nemcsak az írott jogban, de az adott ország alkotmányos gyakorlatában is érvényesülniük kell. Joggal állapíthatjuk meg tehát, hogy a közösségi vívmányokon belül folyamatosan kirajzolódik az állandóan gazdagodó, szélesedő alkotmányos vívmányok köre. (Czuczai, 2002) Ezek egyben az újonnan csatlakozó országok számára megvalósítandó konkrét követelményeket jelentettek és jelentenek a következő bővítések során is. Az Európai Unió olyan formálódó alkotmányos közössége, amelyben kifejezésre jutnak a közös történelmi, jogi és kulturális értékek.

Ebben a fejlődésben jelent tehát sarokpontot az Alkotmányos Szerződés megalkotása. A kidolgozott dokumentum a kritikák ellenére is az eddigi legrészletesebb foglalat az Unió lényegének, célkitűzéseinek és értékeinek. Hatása, elfogadását követően, a nemzeti alkotmányokban feltehetően sokrétű lesz. Közzelebb kerülnek a közös értékrend alapján a nemzeti alkotmányok és az integráció. Az Európai Unió tiszteletben tartja a tagállamok nemzeti identitását, alkotmányos, politikai, közigazgatási, önkormányzati rendszerét. Az alkotmányos szerződést elfogadó tagállamok arra vállalnak közös kötelezettséget, hogy ezeket az általános közös elveket nemzeti szinten is érvényesítsék. Ellenkező esetben pedig az ezeket sértő vagy veszélyeztető tagállammal szemben biztosított, szabályozott eljárás keretében, a fellépés lehetősége. (IX. cím, 58. cikk, Az uniós tagsági jogok felfüggesztése.)

\*\*\*

Az Alkotmányos Szerződés, az érték közvetítés és harmonizálás mellett közvetlen hatást gyakorol majd az egyes nemzeti közjogi intézményekre is. Így jelentős mértékben változik a nemzeti parlamentek szerepe. Kiszélesednek a nemzeti kormányok ellenőrzésének lehetőségei és új feladatot lesz a szubszidiaritás érvényesülésének nyomán követése. Ezzel az új lehetőséggel a Közösség szintjén a nemzeti törekvéseknek egy új területe jelenik meg és ez feltételezhetően nem egyszerűsíti a döntéshozatali folyamatokat.

Az Alapjogi Charta rendelkezéseinek érvényesülése szintén a közvetlen hatás kiemelkedő elemévé válhat. Az ebben foglalt normák érvényességi köre csak az uniós intézményekre vonatkozik, illetve azokra az esetekre amikor a tagállamok a közösségi jogot alkalmazzák. Ennek ellenére joggal feltételezhetjük a charta erőteljes hatását az emberi jogok nemzeti keretek közötti szabályozására és alkalmazására. Ezt a folyamatot várhatóan felerősíti a Közösségek Bíróságának e téren kialakuló joggyakorlata, miként a korábbiakban a strasburgi bíróság által alkotott esetjog is lényeges befolyást gyakorolt.

Az európai alkotmányozás kapcsán joggal felvethető az a kérdés, hogy az szükségessé teszi-e a 2002 decemberében elfogadott magyar csatlakozási klauzula módosítását? Az eddig megismert álláspontok megoszlanak, többen érvelnek a módosítás szükségessége mellett és sokan nem látják azt indokoltnak. Minden esetre az alkotmányos folyamat eredményes lezárása jó lehetőséget kínál majd a magyar törvényhozás számára is, hogy a politikai viták eredményeként túlságosan bonyolult és érthetetlen szöveget egyértelműbbé és tartalmilag pontosabbá tegye.

## IRODALOM

Bragyova András (2005): „Az Európai Unióhoz való csatlakozás alkotmányjogi kérdései”. In: Dr. Inotai A. (szerk.): EU Tanulmányok. I. köt. Budapest. Nemzeti Fejlesztési Hivatal.

Czuczai Jenő: *The adaptation of the National Constitution in the light of Hungary's accession to the EU.* (365-368. p.)

Czuczai Jenő (2002): *The legal alignment process with the constantly evolving constitutional acquis of the EU in Central and Eastern Europe.* Európa Kiadó, 2002. II. évf. 1. sz.

Dezséri Kálmán (2005): „Kérdések az Európai Unió Alkotmányos Szerződésének jövőjével kapcsolatban”. Európai Tükör. 11. szám. 18-35.o.

Horváth Z. – Ódor B. (2005): *Az Európai Unió alkotmánya.* Budapest. HVG-Orac Lap és könyvkiadó Kft.

Kende T.– Szűcs T. (szerk.) (2003): *Európai közjog és politika.* Budapest. Osiris Kiadó.

Mádl Ferenc (2004): *Az Európai Unió alkotmányos szerződése és a magyar alkotmány.* Balatonfüred. Hetedik Magyar Jogászygyűlés. 2004. május 20-22. Bp. 11-19. o.

*The impact of EU accession on the legal orders of new EU member states and (pre) candidate countries. Hopes and fears.* The Hague. T. M. C. Asser Press. (2006)

30. Nyilatkozat. Szerződés az Európai Alkotmány létrehozásáról. Budapest. Európai Füzetek. 2005.



# Vastagh Pál\*

## KÖSZÖNTŐ

Köszöntöm a Magyar Tudomány Ünnepén szervezett szakmai konferencia résztvevőit, főiskolánk oktatóit, vendégelőadóinkat.

Az idei tudományos konferenciánk, abból a szempontból is új elemekkel gazdagodott, hogy külföldi résztvevői is vannak tanácskozásunknak. Köszönöm, hogy elfogadták meghívásunkat, és jelenlétükkel megtisztelik rendezvényünket a Ljubljana-i Főiskola képviselői, a finn Vaasa Egyetem képviselője és a Temesvári Egyetem képviselője.

A tudomány napi konferencián a bevezető előadásokkal együtt harmincnolcan állnak majd a pulpitusra és adnak számot kutatómunkájuk legfrissebb eredményeiről. 1997-ben indult útjára ez a kezdeményezés, amely elsősorban kettős célt szolgál: egyrészt felhívni a figyelmet a tudományos kutatás fontosságára, felhívni a figyelmet arra, hogy a tudományos kutatás nélkül megalapozott fejlődés nem képzelhető el, másrészt a tudományos kutatás számára társadalmi elismerést és támogatást szerezni.

A főiskola kezdettől fogva csatlakozott ehhez a kezdeményezéshez, éppen azért, mert megtehettük ezt, mert intézményünkben van rangja és van becsülete a kutatásnak. Ez nagyon szépen tükröződik azokban a publikációkban is, amelyeket intézményünk oktatói, munkatársai közzé tesznek. Felismerték azt, hogy kutatás nélkül, tudományos munka nélkül elképzelhetetlen a korszerű oktatás. A kettőnek szorosan kapcsolódnia, ötvöződnie kell. Csak így lehet korszerű ismereteket átadni. Így érhetjük el, hogy az intézményünkben tanuló hallgatók olyan ismeretekkel rendelkezzenek, amelyek segítik őket abban, hogy megtalálják helyüket a rendkívül gyorsan változó gazdasági feltételrendszerben.

Közzétettük az intézmény oktatóinak publikációs jegyzékét. Egy tekintélyes lista külön kötetben áll rendelkezésünkre. Szeretnénk évről-évre ezt felfrissíteni és hasonlóképpen közzétenni. Nemcsak az intézmény oktatóira jellemző ez a meghatározó érdeklődés. Örömmel mondhatjuk el, hogy a tudományos készségeket sikerült átlátni az intézmény hallgatóiba is. A 2006. évben a szolnoki Országos Tudományos Diákköri Konferencián főiskolánk hallgatói nagyon szép eredményeket értek el. Nyilván ebben az ösztönző szerep elsősorban az itt oktató kollegáké. A tizenegy résztvevőből nyolcan hoztak el első díjat, különdíjat. Ez abszolút értelemben is jelentős siker, jól tükrözi azt a szellemet, amely intézményünk működésében meghatározó.

Az idei év országos rendezvénysorozata több száz vagy talán ezerre is tehető számú előadást, vitát, ankétot tartalmaz. Kezembem van az a füzet, amely minden előadást, minden intézményben, minden szinten felsorol. E rendezvények gondolati bázisa, három fogalomra épült: az evolúció, a modernizáció és a revolúció. Nem kell külön magyaráznom, hogy melyik fogalom miért fontos, miért jelentős, miért meghatározó az idei év szempontjából. Annyit szeretnék hozzátenni, hogy a következő időszakban meghatározó jelentőségű annak az átfogó programnak a megvalósítása, amelyet Nemzeti Fejlesztési Tervként ismerünk, és amely a tényleges terepét adja mindannak, ami a következő esztendőben az ország gazdaságában, az infrastruktúra fejlődésében, az egész modernizációs folyamatban, beleértve az oktatást is, meghatározó lesz. Mi ennek a gondolatkörnek a jegyében az idei konferencia témáját úgy jelöltük meg, hogy a XXI. századi vállalat, a tudásalapú gazdaság és az innováció legyenek azok a központi elemek, amelyekhez kapcsolhatók az egyes előadások, az egyes hozzászólások. Öt szekcióban zajlanak majd az előadások, és az előadásokat követő viták. Meggyőződésem, hogy ez nagyon pontosan kapcsolódik ahhoz a központi gondolatkörhöz, amelyet a Magyar Tudományos Akadémia ebben az esztendőben meghirdetett.

---

\* Rektor (2006. december 31-ig), Általános Vállalkozási Főiskola

\*\*\*

Rendezvényünk témaválasztása kifejezi azt az általános érdeklődést, amely jellemzi az intézmény kutatómunkáját, hiszen mi, jellegünknél fogva, a képzési irányainkat alapul véve elsősorban a kis- és közép-vállalatok helyzetével, fejlődésével kapcsolatos elemzéseket végezzük el.

Külön köszöntöm Burány Sándor urat, a MEH Fejlesztéspolitikai Irányítótestület tagját, aki Bajnai Gordon úr külföldi távollétében vállalta: átfogó képet ad nekünk arról, hogy a Nemzeti Fejlesztési Terv keretei között milyen lehetőségekkel számolhatnak a kis- és középvállalkozások.

Jó munkát és sok sikert kívánok a konferenciához!



**Burány Sándor\***

## **A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI ÉS A II. NEMZETI FEJLESZTÉSI TERV**

Örülök, hogy beszélhetek arról a grandiózus fejlesztési tervről, amely a következő években egyrészt óriási lehetőség, másrészt óriási kihívás Magyarország számára. Először talán a lehetőségről, hiszen ma, amikor a hírekben ötpercenként hallunk valami bombasztikusot, hajlamosak vagyunk gyorsan keresztül lépni nagyon fontos híreken is. Nem elég hangsúlyozni annak a jelentőségét ugyanis, hogy Magyarország a következő hét évben, mintegy 8 ezer milliárd forintot fordíthat fejlesztésre. Hogyha megnézzük a magyar gazdaságtörténet különböző korszakait, s összehasonlító áron elemzéseket készítünk, akkor napnál világosabb, hogy a következő években Magyarország eddigi történelmének fejlesztési pénzek szempontjából, a legnagyobb lehetősége előtt áll.

Ez nemcsak lehetőség, hanem kihívás is. Azért nagy kihívás, mert ezt az összeget, jól kell elköltenünk. Minden politikus, minden szakember tud pénzt költeni, de az a kihívás és az a nagy kérdés, hogy a legjobb kombinációban tudjuk-e ezt a pénzt fejlesztésre fordítani: olyan kombinációban, amely az ország környezetét, infrastruktúráját, beruházásait, kultúráját, oktatását érinti és támogatja.

A kormány elfogadta az Új Magyarország Fejlesztési Tervet. Ez az első lépcső a számunkra, a vége pedig, ami mindenkit a legjobban érdekel, azok a pályázatok, amelyekkel konkrétan meg lehet már pályázni, igényelni az összegeket. Ez egy többlépcsős, nem túl egyszerű folyamatnak a vége. Azt akarjuk, hogy ez a végpont a tervezésben, január 1-jével elérkezzen. Ezt meg kell előznie három lépcsőnek.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv az *első lépcső*, ami nagyon leegyszerűsítve, tulajdonképpen az ország következő hét évre szóló fejlesztési stratégiáját összegzi. Ezen belül már meghatároztuk azokat az összegeket, amelyek az egyes területekre, köztük gazdaságfejlesztésre jutnak. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv szerint ez az összeg, közvetlenül 670 milliárd forint. Összehasonlításképpen, a jelenleg is hatályban lévő gazdaságfejlesztési operatív program, durván 150 milliárd forintot jelentett mintegy három év alatt. A következő hét évben, ennek több mint négyszeresét költethetjük közvetlenül gazdaságfejlesztésre.

A *második lépcső* tervezése, társadalmi vitája zajlik jelenleg, 2006 novemberében is. Az egyes operatív programok tartalmazzák azokat a fejlesztési célterületeket, célcsoportokat, amelyekre el akarjuk költeni ezt a mintegy 8 ezer milliárd forintot. Ez az, ami a brüsszeli döntéshozókat tulajdonképpen a legjobban érdekli, ők alapvetően operatív program centrikusak.

Ha ezt jóváhagytuk itthon, és elfogadták Brüsszelben, akkor, *harmadik lépcsőben* kerülhet sor azokra az akciótervekre, amelyek körülbelül két évre szólnak előre. Minden évben gördülő tervezésszerűen újraértékeljük majd az akcióterv célkitűzéseit, amelyek közvetlenül teszik lehetővé a pályázatok kiírását.

\*\*\*

A gazdaságfejlesztés vonatkozásában minden gazdasági szakember – sőt nemcsak ők – tudja az országban, hogy a hazai gazdaság szerkezete nem túl szerencsés. Van egy jól működő, dinamikusan fejlődő, már Magyarországra kutatásokat, fejlesztéseket is idehozó *nagyvállalati szektor*. Alapvetően *multinacionális cégek* a tulajdonosok, bár nem csak ők. Van emellett egy *kisvállalkozói szektor*. Ez minden or-

---

\* Miniszterelnöki Hivatal, a Fejlesztéspolitikai Irányítótestület tagja

szágban így van, ez önmagában még nem egészségtelen. A baj az, hogy Magyarországon a kisvállalkozói szektor és a nagyvállalkozások közötti *szakadék nagy*. Kevés kapcsolódási pont van. Évek óta így van az országban, évek óta próbálunk ezen változtatni, de még nem beszélhetünk arról, hogy ez a távolság szűkült volna.

Míg a hazai kis- és közepes vállalkozások adják a foglalkoztatottak durván 60-70%-át, vagyis népes alkalmazotti gárdát foglalkoztatnak, aközben akár az exportteljesítményt, akár a bruttó hazai terméket nézzük, részarányuk lényegesen szerényebb.

A cél az, hogy a nagyvállalkozásokhoz kapcsolódhassanak a kisvállalkozások, illetve a kisvállalkozások számára olyan fejlődési lehetőségeket kínáljunk, hogy ők is kicsiből közepesek, közepesből nagyokká válhassanak. Ezt célozza a gazdaságfejlesztési operatív program.

Erre a tervek szerint mintegy 670 milliárd forint áll rendelkezésre. Ha számokról beszélünk, az Európai Unió forrásait kihasználó fejlesztési terv kapcsán, akkor gyorsan el tudunk tévedni a dzsungelben, mert minden mindennel összefügg. Ezek a számok, bár világosan meghatározhatók, nem fedik le a teljes igazságot. Egyrészt vannak a nagy ágazati programok, köztük a gazdaságfejlesztési program, másrészt természetesen vannak regionális programok, s a regionális programok kapcsán is minden bizonnyal lesznek olyan pályázatok, amelyek gazdaságfejlesztési célúak.

A regionális fejlesztési programok véglegesítése is ezekben a hetekben zajlik. Az előzetes számok szerint további néhány száz milliárd forinttal több lesz még ez a 670 milliárd forint. Ha a regionális fejlesztési programok lehetőségeivel is számolunk, akkor durván közvetlenül 1200 milliárd forint lesz felhasználható a következő hét évben. S hogy még tovább csavarjak egyet a számokon, a fejlesztési pénzek között lesznek olyanok, amelyek a hitelezés rendszerénél fogva újratermelik saját magukat. Hiszen ha a következő hét évben, mondjuk a kedvezményes hitelekre fordítható források többször is megfordulnak, akkor ez azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló pénzeket megsokszorozzuk. Hogy tulajdonképpen hány-szor, ez részint a hitelkonstrukciókon, részint a pályázók tehetségén, rátermettségen fog múlni. Szakemberek szerint a pénzügyi eszközökön, kedvezményes hitelkonstrukciókon keresztül, oly mértékben megsokszorozhatjuk a rendelkezésre álló forrásokat – egyfajta önmagát újra feltöltő alapként használva ezeket a fejlesztési pénzeket –, hogy akár több ezer milliárd forintról is beszélhetünk.

\*\*\*

A gazdaságfejlesztésen belül tulajdonképpen *négy* célt tűztünk ki. Az *első* a kutatás-fejlesztés és az innováció. Számtalan konferencián hallottam, hogy Magyarország elmaradásának egyik oka, hogy viszonylag keveset költ arányaiban, kutatásra és fejlesztésre. És persze adhatnánk egy nagyon leegyszerűsített választ, egy olyan választ, hogy akkor itt a lehetőség, itt van több százmilliárd forint – nosza – költünk többet ebből kutatásra, fejlesztésre. Adjunk, mondjunk kutatóintézeteknek, egyetemeknek több pénzt. A feladatot kipipáltuk, nemzetközi mutatókban javultunk. Kérdés: mennyit profitált ebből vagy fog profitálni a gazdaság? Hogy a lehetőségeket a lehető legjobban használjuk ki, arra van szükség, hogy a támogatás ne intézmény-centrikus, hanem vállalkozás-centrikus legyen.

Vagyis a kereslet oldaláról szeretnénk a kutatást és a fejlesztést támogatni. A kétféle személet között a végeredményt tekintve nagyon komoly különbségek vannak. Az egyik végletes lehetőség az, hogy valahol a kutatási központok – több ilyen is van az országban – kutatnak, fejlesztenek valamit, s aztán azt mondjuk: itt van ez a kiváló termék, a kutatási végeredmény, s felkínáljuk a gazdaságnak, hogy hasznosítsa. S aztán vagy lesz vállalkozói kereslet erre vagy nem. Nyilván nem ez a cél. A cél az, hogy azokat a kutatásokat és fejlesztéseket támogassuk – nem kizárólag, de elsősorban –, amelyeket a vállalkozások rendelnek meg. Mondja meg egy vállalkozás, mondja meg a gazdaság, hogy tulajdonképpen milyen termék, termék-csoportok fejlesztésére van szükség, és ezt a fejlesztést támogassuk.

Nem szeretném szembeállítani az alkalmazott kutatást és az alapkutatásokat, de Magyarországon tudatában kell lenni annak, hogy nagyon sok támogatási, fejlesztési forma intézmény-centrikus. Az arányokon változtatni érdemes s ezért szeretnénk a következő hét évben a gazdaság oldaláról megközelíteni a kutatás-fejlesztést is. Tehát a gazdaságfejlesztésen belül a hazai vállalkozások, kis- és közepes vállalkozások számára is, az első a kutatás-fejlesztés és innováció, mint nagy cél, s ezen belül a fő csapásirány az, hogy a kereslet, a vállalkozások oldaláról közelítsünk. Éppen az elmúlt napokban zajlott az a vita, hogy érdemes-e adókedvezményekkel támogatni a kutatást és fejlesztést Magyarországon? Jellemző módon egyébként az egyik hazai multinacionális cég volt a motorja ennek a típusú követelésnek. Végül a kormány belátta, hogy az adóbevételek fontosak, de a kutatás-fejlesztés lehet, hogy még fontosabb. Leírható lesz az adókból a kutatásra, fejlesztésre fordított összeg, egészen pontosan a szolidaritási adóból. Minden újság megírta, hogy ez alapvetően a multinacionális cégeknek lesz kedvező, hiszen a kisvállalkozásoknál ez az adókedvezmény nemigen érvényesíthető gazdaságpolitikai eszköz. A támogatás viszont, amit erre a

célra adunk, az a kis- és közepes vállalkozások számára is jó lehetőség. Ezért van szükség az adókedvezmények mellett, azokat kiegészítve, közvetlen pályázati pénzekkel is támogatni azt a kutatást és fejlesztést, amely mint termék a lehető legrövidebb idő alatt épül be a gazdaságba.

\*\*\*

A *második*, a legismertebb, a legnépszerűbb támogatási forma: a *beruházás-támogatás*. Azok a kis- és közepes vállalkozások, amelyeknek saját jövedelemtermelő képessége nem teszi lehetővé, hogy új gépeket szerezzenek be, így korszerűsíthetik a termelésüket, javíthatják termékeik színvonalát. Versenyképességük érdekében pályázhatnak ezekre a technikai, technológiai fejlesztésekre néhány millió forint erejéig. A kis- és közepes vállalkozások számára ez jó lehetőség. Hasonlóan az előző blokkban említett kutatás-fejlesztési támogatásokhoz, vissza nem térítendő támogatásról van szó.

S ugyancsak nem kell visszafizetni azt a beruházás munkahely-teremtési támogatást, ezen a blokkon belül, amelyet Magyarország *hátrányos kistérségeiben* fordítunk majd munkahelyteremtésre.

Kijelöljük – kifejezetten a területi felhasználást kikötve –, hogy hol vannak azok a hátrányos helyzetű kistérségek ahol a munkahelyek létrehozása stratégiai cél. Azok a vállalkozások vissza nem térítendő támogatást kaphatnak, amelyek ezekben a térségekben hoznak létre munkahelyeket. Ez a létező legnépszerűbb támogatási forma, ennek sikereit, tapasztalatait fogjuk a következő években is hasznosítva lehetővé tenni ezt a típusú támogatást.

A *harmadik* blokk a gazdaságfejlesztésen belül az adekvát *üzleti környezet* megteremtése. Az egyik csapásirány *az információs társadalom kiépítése*. Legyünk kicsit földhöz ragadtabbak. Magyarországnak azon a területein, ahol nem magától értetődő a szélessávú internet hozzáférés, ezt a lehetőséget kedvezményesen megteremtjük, támogatjuk az ipari parkokat. Szintén olyan támogatásokról van szó, amelyeket nem kell visszafizetni.

\*\*\*

A *negyedik blokk* különböző pénzügyi konstrukciókat és visszatérítendő támogatásokat jelent. Az ebben a blokkban összpontosított támogatásformák elsősorban azoknak a vállalkozásoknak szólnak, amelyeknek a jövedelemtermelő képessége már túl van az első sokkon, de a vállalat jövedelemtermelő képessége még nem érte el azt a színvonalat, hogy minden további nélkül hitelt vegyen fel, akár beruházásra, akár munkahelyteremtésre, bármilyen fejlesztési célra. Ezeknek a kis- és a nagy- és közepes vállalkozások határán mozgó, már sikeres, de még nem eléggé sikeres vállalkozásoknak szánjuk ezt a negyedik nagy blokkot.

Alapvetően háromféle konstrukcióban gondolkozunk. Az első a *mikrohitel konstrukció*, amely jelenleg is létezik. A lényege, hogy azoknak a vállalkozásoknak, amelyek hitelképesek, de a piaci kamatozású hiteleket nem képesek vállalni, tegyünk lehetővé kedvezményes kamatozású hiteleket.

A második visszatérítendő támogatási forma azoknak a vállalkozásoknak jelenthet majd lehetőséget, amelyek már a piaci kamatozású hitelt is vissza tudnák fizetni, viszont a meglehetősen szigorú, nem túl vállalkozóbarát hazai bankrendszer, összes követelményeinek képtelenek eleget tenni. Nem felelnek meg azoknak a feltételeknek, hogy a bank folyósítsa számukra ezt a hitelt, amelyet egyébként ők vissza tudnának fizetni, piaci kamatozás mellett is. A vállalkozók rémtörténeteket tudnak ezekről „kanosszajárásokról” mesélni, hogy egy-egy bankon belül, mennyi időt vesz igénybe, hány olyan feltételt támasztanak, amelyet, kicsit leegyszerűsítve, az ő szavaikkal, ha teljesíteni tudnának, akkor igazából már nem is lenne szükségük hitelre.

Ez a visszatérítendő támogatás a *hitelgarancia* elvére épül. Az állam – a fejlesztési lehetőségét kihasználva – kezesként odaáll a nyertes pályázó mellé. Természetesen a hitelt a piaci feltételek mellett a vállalkozónak kell visszafizetnie, de a garanciát – és ebben persze van kockázat, ezért erre pénzt kell szánni – az állam magára vállalja.

A visszatérítendő támogatások, utolsó, harmadik de nem feltétlenül a rangsor végén kullogó lehetősége a *tőkejuttatás*. Ez pedig már kifejezetten azoknak a versenyképes vállalkozásoknak kíván további lehetőséget teremteni, amely vállalkozások már jövedelemtermelők, képesek piaci hiteleket felvenni és visszafizetni, de a továbblépéshez, *tőkeemelésre* lenne szükség, ami persze pénzbe kerül.

\*\*\*

Előadásomból remélem kiderült: komolyan el vagyunk szánva arra, hogy *a következő hét fejlesztési évben, a gazdaságfejlesztés középpontjába a kis- és közepes vállalkozások támogatását állítsuk.*



**Belyó Pál\***

## **GAZDASÁGI KILÁTÁSOK ÉS A KONVERGENCIA-FOLYAMAT**

A hazai gazdasági fejlődés korábbi tendenciái 2006-ban némileg módosulnak. *A bruttó hazai termék várhatóan 4 százalékkal bővül. A növekedési ütem lassulását a belföldi fogyasztás vártól elmaradó növekedése és a beruházási tevékenység kismértékű visszaesése okozza. A GDP növekedését a kivitel dinamikus bővülése tartja fenn. A belső hiány ugyanakkor nőtt, az államháztartási deficit jelentősen emelkedett, amit az ősztől bevezetett és a jövő évben folytatódó kiigazító intézkedések hivatottak orvosolni. Jövőre az egyensúly-javító intézkedések hatására a hiány érezhetően csökken, GDP-arányosan mintegy 3 százalékponttal, a növekedési ütem viszont mérséklődik. Modellszámításaink szerint a GDP dinamikája 2007-ben 2,4 százalék körüli lesz. 2006 első három negyedévében a gazdasági folyamatok nem tértek el számottevően a múlt évi tendenciáktól, a bruttó hazai termék 4,2 százalékkal nőtt. A harmadik negyedévben viszont a GDP növekedési üteme mérséklődött, volumene 3,8 százalékkal bővült az egy évvel korábbihoz képest és egy százalékkal az előző negyedévihez viszonyítva. Keresleti oldalról a termelés növelését alapvetően a dinamikus bővülő export biztosította. A lakossági fogyasztás növekedése elmaradt a GDP ütemétől és a reálkeresetek növekedésétől.*

*2006-ban a bruttó állóeszköz-felhalmozás az előző évi szinten marad, modellszámításainkban várhatóan fél százalékkal csökkenni fog. Az év második és harmadik negyedévében markáns visszaesést regisztráltak. Az első kilenc havi teljesítmény 0,4 százalékkal maradt el a bázisidőszakitól, ami a GDP dinamikájára is negatívan hatott. A visszaesést a tavalyi magas bázis mellett a bizonytalan üzleti környezet és a kormányzati beruházások visszafogása okozta. 2007-ben a bázishatás miatt, valamint az uniós transferek beruházás-élénkítő hatása következtében a bruttó állóeszköz-felhalmozás ismét a GDP-dinamika felett növekedhet. A beruházási tevékenység 2007 második felében élénkülni fog, mértéke az év egészében eléri a 4,4 százalékot. A külkereskedelmi termékforgalom 2006 első kilenc hónapjában erőteljesen bővült, euróban számolva a kivitel dinamikája meghaladta a 15 százalékot, a behozatalé 13 százalék körüli volt. A külkereskedelmi egyenleg jóval kedvezőbb az egy évvel korábbinál. A hazai gazdaság továbbra is exportorientáltan fejlődik, a termékforgalomban az export dinamikája tartósan magasabb az importénál.*

*Az államháztartás pénzforgalmi adatok alapján számított hiánya 2006 első tíz hónapjában 1 510 milliárd forint volt önkormányzatok nélkül, ez a várható éves GDP 6,5 százalékának felel meg. Az adóbevételek túlteljesültek, a hiány növekedése elsősorban a kiadások megugrásával magyarázható. A tb-alapok január-október között 188 milliárd forintos deficitet mutatnak annak ellenére, hogy a költségvetési hozzájárulást idén érezhetően emelték. A folyó fizetési mérleg első féléves adatai alapján a szolgáltatásokat, jövedelmeket és átutalásokat is tartalmazó folyómérleg első félévi hiánya 200 milliárd euróval több a bázisidőszakinál. A külső finanszírozási igény az államháztartás csökkenő finanszírozási igénye miatt a következő évben mérséklődik. A háztartások hitelfelvétele – külső finanszírozási igénye – várakozásaink szerint később csökken, így a folyó fizetési mérleg hiánya mérséklődik. Az európai uniós tökestranferek szintén javítják finanszírozási pozícióikat. Összességében a folyó fizetési mérleg GDP arányosan az idei 7,1 százalékról jövőre 6,1 százalékra csökkenhet.*

*Az infláció az első negyedévben alacsony volt, májustól növekvő tendenciát mutatott, szeptember-októberben a drágulás üteme megduplázódott, főként az áfa-kulcs emelkedése miatt. 2007-ben folytatódik a drágulás, az infláció elsősorban a hatósági áremelkedések és az áfa-kulcs emelése nyomán erősödik, a dezinflációs trend időlegesen megtört. Az áfa-kulcs változás az élelmiszerárakat növelte, a gázáremelés a háztartási energia árában éreztette hatását. 2007 elején az infláció a további áremelések*

---

\* Tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

és az ártámogatási rendszer átalakítása nyomán gyorsul. Az árszínvonal emelkedése a következő év közepén egyensúlyi szintet ér el, az év második felében a drágulás mérséklődik, az év egészére 6,4 százalékos körüli átlagos áremelkedést prognosztizálunk. A termelői árak az infláció alatti mértékben emelkednek.

2006-ban a jegybanki alapkamat 6 százalékról 8 százalékra emelkedett. A forint stabilizálódott. A középtávú inflációs nyomás továbbra is magas, így az irányadó kamat csak lassan csökkenhet. 2007 végén 6,5 százalékra mérséklődhet a két hetes jegybanki betét után fizetett kamat. 2006 végére a forint árfolyama jelentősen megerősödött, így éves átlagban 265 Ft/euró számítható. 2007 első negyedétől további erősödést feltételezünk a pénzügyi bizalom újbóli megerősödése eredményeként. A 2007. év egészére 256-257 Ft/euró árfolyamot valószínűsítünk.

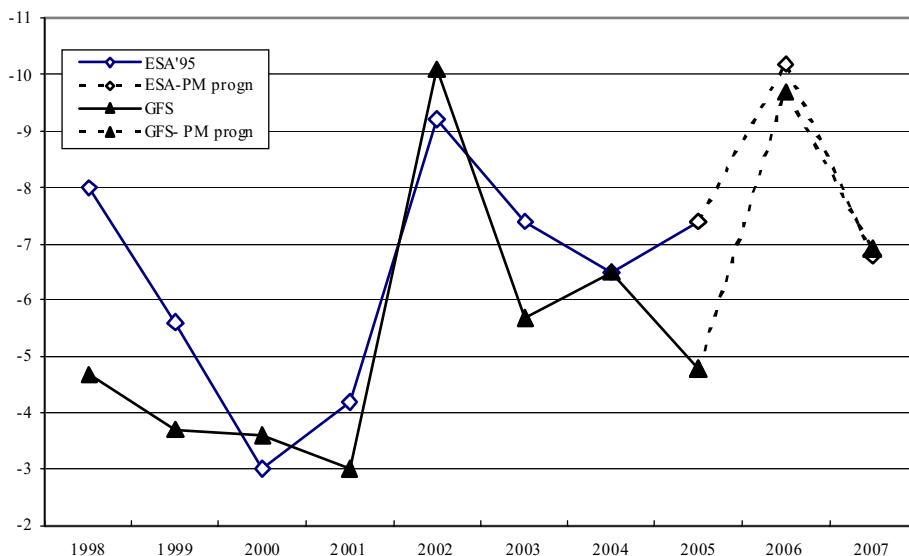
2006 első kilenc hónapjában a bruttó átlagkereset 7,7 százalékkal emelkedett, a versenyszférában 8,3 százalékos, a költségvetési intézményekben 7 százalékos kereset-növekedést mértek. Az év eleji adó- és járulékcsökkenésnek köszönhetően a nettó keresetek a bruttónál gyorsabb ütemben, mintegy 8 százalékkal nőttek. A reálkeresetek első három-negyedévi emelkedése 4,8 százalék volt. A lakossági fogyasztás bővülése jelentősen elmarad a reálkeresetek növekedésétől. 2006 egészében a reálkeresetek 3 százalékkal nőnek. Az egyensúly-javító lépések miatt a lakosság növelte megtakarításait, hogy a többletköltségek fedezetére némi tartalékkal rendelkezzenek. 2007-ben a bruttó keresetek az inflációnál valamivel kisebb mértékben emelkednek, a reálkeresetek várhatóan 3,5 százalékkal csökkennek.

2007-re mérsékelt ütemű, továbbra is exportvezérelt gazdasági növekedést várunk. Modellszámításaink szerint 2007-ben a GDP dinamikája 2,4 százalék körüli lesz, a végső fogyasztás 0,6 százalékkal visszaesik, ezen belül a lakossági fogyasztás 0,5 százalékkal csökken. A gazdasági fejlődés kiemelt prioritása a pénzügyi egyensúly fokozatos és tartós javítása. Rövid távú cél az államháztartási egyensúly helyreállítása a 2006-2009 közötti időszakban. Ez részben a kiadások lefaragásával, részben adó- és járulékemeléssel valósul meg. A program fontos eleme az adóalapok szélesítése, az arányosabb közteherviselés kialakítása. A hosszabb távú célok fókuszában a tartós növekedés megteremtése és a gazdaság fenntartható felzárkózási pályára állítása szerepel. A 2007. évi költségvetés tervezete szerint érezhető elmozdulások lesznek az államháztartás bevételi és kiadási oldalának szerkezetében. Jelentősen növekszenek az adó- és járulékbevételek, mérséklődnek a kormányzat folyó- és beruházási kiadásai, átalakul az ártámogatási rendszer. Számításaink szerint az államháztartás GDP-arányos hiánya idén 10,1 százalék lesz. Az egyensúly-javító és reformintézkedések fokozatos megvalósítása reális célkitűzés. A kormányzati intézkedések hatására az államháztartás egyenlege jelentősen javulhat, aránya 2007-ben 6,8 százalékra mérséklődhet. A kiigazítás sikere komoly mértékben függ attól, hogy a magasabb adó- és járulékkulcsokkal milyen mértékben sikerül növelni a bevételeket és a kiadások csökkentését, milyen szerkezetátalakításokat sikerül tartóssá tenni.

## Fiskális politika

A június 10-én megjelent Új Egyensúly programban, valamint az Európai Bizottságnak október 1-jén benyújtott Konvergencia Programban megjelent intézkedések és elvek mentén készült el a 2007. évi költségvetés tervezete. A kitűzött célok szerint az államháztartási hiány – ESA95 módszertan szerint – a 2006-ban várható GDP arányos 10,1 százalékról 2007-ben 6,8 százalékra csökken. A pénzforgalmi szemléletben közölt mutató 9,7 százalékról mérséklődik 6,9 százalékra.

## ÁLLAMHÁZTARTÁSI HIÁNY (GDP százalékában, fordított skálán)



Forrás: Eurostat, PM

Az államháztartási deficit lefaragását az alábbi intézkedésekkel igyekeznek elérni a kormány:

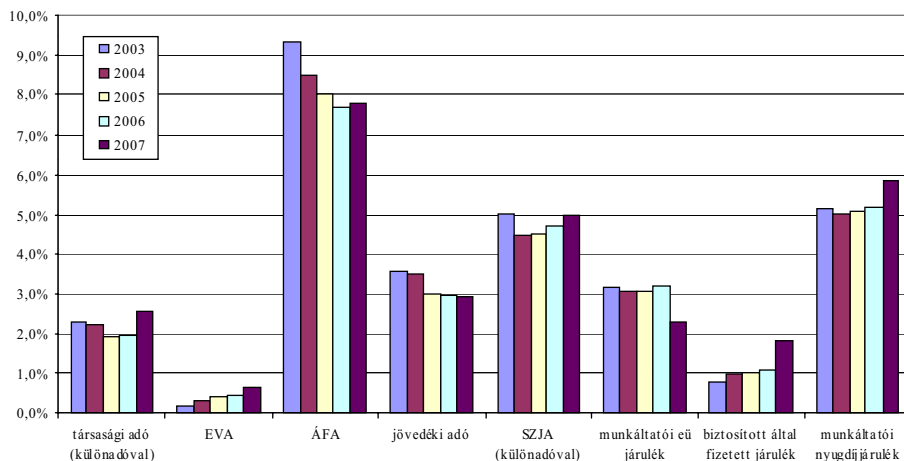
- adó- és járulékbévételek emelése;
- ártámogatások leépítése;
- egészségbiztosítási alap kiadásainak mérséklése;
- tartalékképzési kötelezettség szigorítása.

Az adó- és járulékbévételek változásának részletei már az Új Egyensúly programban is megjelentek.

A bevételek növelésének szándéka minden jövedelemtulajdonost érint, hiszen:

- a vállalkozásoknál bevezetésre kerül a társasági különadó, emelkedik az EVA-kulcs, nő a járulékalap;
  - a lakosság terhei a személyi jövedelemadó kedvezmények leépítésén keresztül nőnek;
- Az áfa-kulcs módosítása és a fizetett járulékok növekedése szintén növeli a bevételeket, egyidejűleg kedvezőtlenül érinti a háztartásokat.

## ADÓ- ÉS JÁRULÉKBÉVÉTELEK VÁLTOZÁSA AZ ELMÚLT ÉVEKBEN (a GDP százalékában)



Forrás: PM

A változások érintik a társadalombiztosítási alapok struktúráját is. A munkáltatókat terhelő járulékok változatlansága mellett változik a szerkezet, azaz a nyugdíjalap bevételei emelkednek az egészségügyi alappal szemben. *Az adóterhelés súlypontjai nem változnak, a közvetett adók (áfa) súlya nem csökken, miközben a közvetlen adók (szja, társasági adó) emelkednek.*

Az adóbevételek emelésétől várja a kormány a megtakarítások felét. A fent kiemelt tételek a GDP 1,7 százalékát érik el. *A kiigazítás sikere komoly mértékben függ attól, hogy mennyiben sikerül növelni a magasabb adó- és járulékkulcsokkal a bevételeket.* A jövő évre vonatkozó fontos kérdés, hogy miként változik az adóalap. Ezt lényegében két tényező befolyásolja:

- milyen mértékben fogja vissza a kibocsátást/termelést/fogyasztást a terhek emelkedése;
- milyen mértékű lesz/lehet az adóelkerülés?

Az első kérdést leszűkíthetjük arra, hogy miként változik a bruttó hazai termék és az infláció 2007-ben. Ha megnézzük a GDP három legfontosabb pillérét (háztartások fogyasztása, állóeszköz-felhalmozás, nettó export) akkor azt látjuk, hogy a kiigazító lépések komolyan érintik az első két tételt; azaz a lakosság jövedelmi pozíciójának kedvezőtlen változásán és a beruházások lassulásán keresztül a belföldi kereslet dinamikája mérséklődhet, esetleg csökkenhet. A kivitel növekedésének elsősorban a külső kereslet szab határt. Bár az európai uniós konjunktúraciklus a jövő évben dekonjunkturális szakaszba ér, jelentős visszaesésre emiatt nem kell számítani. Modellszámításaink szerint 2007-ben a GDP 2,5 százalék körüli mértékben bővülhet. *Az infláció elsősorban a hatósági áremelkedések miatt ugrik meg jövőre, ezt a maginfláció növekvő trendje kíséri. Összességében 6 százalék körüli fogyasztói árindexre számítunk a következő év átlagában.* Az intézkedések következményeit mérlegelve várható, hogy a 2006. végére kialakult magas inflációs ráta a jövő év első felében tovább növekszik, a második felévben az áremelkedés üteme valamelyest mérséklődik.

A kormány a 2007. évi költségvetés tervezetében 2,2 százalékos GDP növekedéssel és 6,2 százalékos inflációval számolt. Bár a bruttó hazai termék növekedése alacsony, a magas infláció miatt az adóalap növekedése nem marad el a korábbi évekéitől. Itt érdemes megkülönböztetni az egyes szereplők adóalapjait:

- A háztartások adóalapja a bérdinamika mérséklése miatt kisebb ütemben nő. A fogyasztáson (áfa) illetve megtakarításon (kamatadó, árfolyamnyereség-adó) keresztül az adóbevétel kisebb mértékben emelkedik.
- A vállalkozások jövedelme a kereslet és az adóterhelések függvényében változik. A belföldi kereslet mellett a külső kereslet sem élénkül jövőre, így itt is csökkenő adóalapra kell számítani.

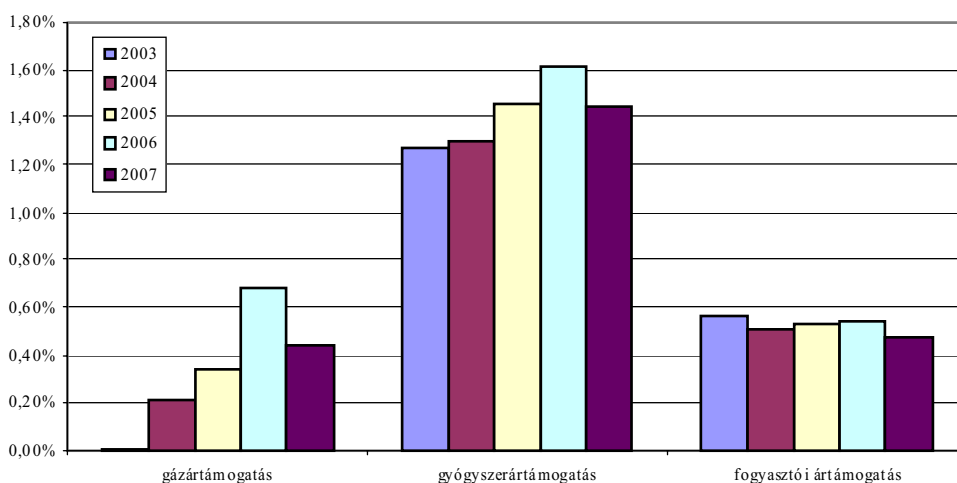
*A kormány már 2006 második felében megtette az első lépéseket az ártámogatások leépítésére. A gázár-kompenzáció racionalizálása valamint a szociális árkompenzáció rendszerének bevezetése/kiépítése azt a célt szolgálja, hogy a világpiacon emelkedését csökkenő arányban ellentételezzék a költségvetésből.*

A *gyógyszertámogatás* az elmúlt években gyorsan emelkedő és egyre nagyobb súlyt képviselő kiadási tétellé nőtte ki magát a költségvetésben. Az árképzés átalakításával 2007-ben jelentősen csökkenne az erre előirányzott összeg (még ha az elkülönített tartalékokat is figyelembe vesszük). Bár a gyógyszerkasszát a korábbi évek költségvetéseiben sorozatosan alultervezték, 2007-ben a rendszer meghirdetett átalakítása garantálhatja a valós megtakarítást.

A központi költségvetés fogyasztói ártámogatás sora tartalmazza az igénybe vett közlekedési szolgáltatások után megfizetett kompenzációt. Ezen a soron a költségvetés kisebb megtakarítással számol, bár – a meghirdetett tervek szerint – itt is változik a finanszírozás rendszere. Konkrét elképzelésekről azonban még nincs információ, így a kiadások csökkenése kérdéses.



## ÁRTÁMOGATÁSOK ALAKULÁSA (A GDP százalékában)



Forrás: PM

Az egészségbiztosítási alap kiadásai a 2006-ra várható GDP-arányos 6,9 százalékról 6,6 százalékra mérséklődhetnek 2007-ben. Az alap finanszírozási rendszere már 2006-ban is változott. A további módosítások következményei az alábbiak:

- a munkáltatók által fizetett járulékbételek csökkennek, míg a biztosítottak által fizetett összeg nő;
- a gyógyszerártámogatás összege mérséklődik;
- a gyógyító-megelőző ellátásra fordított összeg csökken.

Az alap egyenlegét – illetve a központi költségvetésből az alap hiányának fedezésére fordított kiadásokat – a bevételek növelése és a kiadások csökkentése egyaránt javítja.

2007-ben változik az államháztartás tartalékolási rendszere. Míg korábban az általános költségvetési tartalék mellett voltak fejezeti tartalékok, addig jövőre két további tartalékelemmel bővül a rendszer. A létszámleépítések fedezetére és az új közszolgálati személyzeti politika kialakítására elkülönített céltartalék mellett fejezeti szinten is megjelenik az egyensúlyi tartalék. Ez utóbbi csak a fejezeti szintű költségvetési tervek teljesülése esetén használható fel. Így összességében a korábbi évek 70-80 milliárdos tartalékával szemben a következő évi költségvetésben összesen 225 milliárd forintnyi tartalék van, ami megközelítőleg a GDP 1 százaléka.

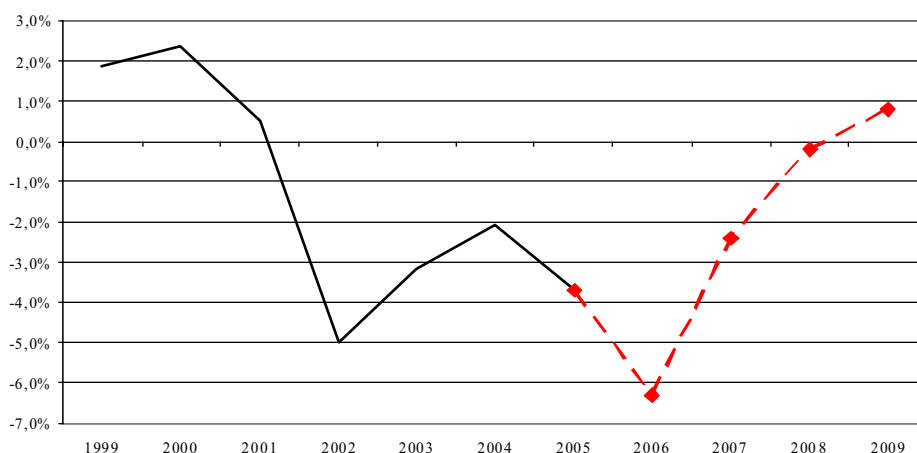
Véleményünk szerint a következő három tényező garantálja a jövő évi költségvetési hiány csökkentését:

- 2006 utolsó negyedében már megszülettek azok a döntések, amelyek rövid távon is növelik a bevételeket;
- eltérően a korábbi rendkívül kedvezőtlen gyakorlattól azokon a területeken, ahol még csak tervezet van egy esetleges döntésről, ott nem kalkulálnak a megtakarítással (pl. fogyasztói árkompenzáció);
- jelentős összegű fejezeti egyensúlyi tartalék áll rendelkezésre, aminek szigorúak a felhasználási feltételei.

A fenti garanciák mellett számításaink szerint a GDP 2-2,5 százalékának megfelelő megtakarítás már „borítékolható”. Ezen túlmenően további hiánycsökkentés is elérhető lesz. A Konvergencia Programban meghirdetett ütemezésnek megfelelően teljesülnek a Brüsszelnek tett ígérek. A hiány 6,5-7,0 százalékos sávban ingadozhat 2007-ben.

A 2006-ban felhalmozódó tetemes deficit miatt az államadósság is jelentősen emelkedik. A 2005-ben még 60 százalékot el nem érő GDP-arányos mutató 2006-ban várhatóan eléri a 65 százalékot, 2007-ben tovább emelkedik és megközelíti a 68 százalékot. Az elsődleges egyenleg – a Konvergencia Program szerint – 2008-ban lehet ismét pozitív, így az adósság csökkentésére csak az évtized végén van esély.

## ELSŐDLEGES EGYENLEG (a GDP százalékában)



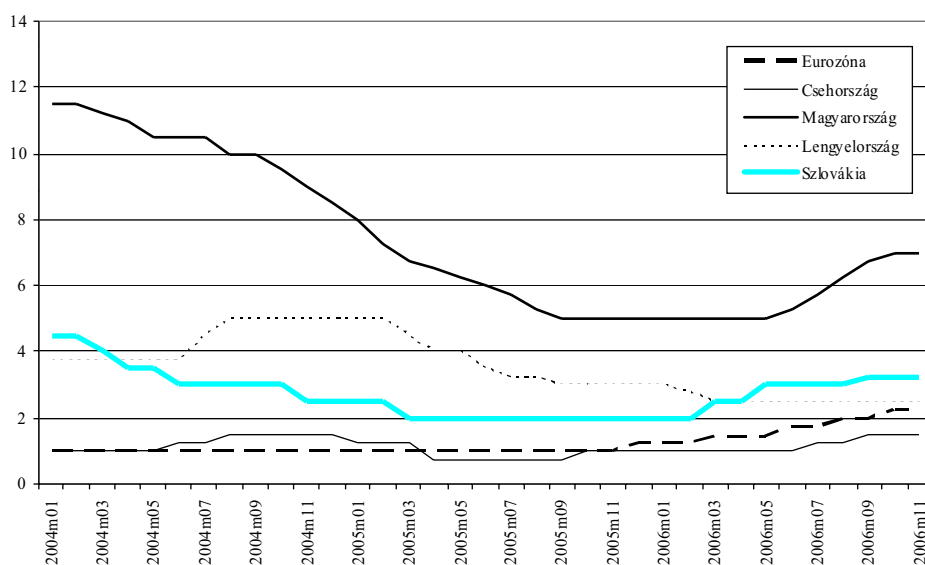
Forrás: Eurostat, PM

A költségvetés tervezete, annak vitája, valamint a korábbi elkötelezettségek figyelembevételével a kormány 2006-ra vonatkozó új hiányprognózisát teljesíthetőnek tartjuk, így az ESA'95 szerint GDP-arányosan számított hiány valamelyest meghaladhatja a 10 százalékot. *Az egyensúly-javító intézkedések és reformintézkedések fokozatos megvalósítása reális célkitűzés, így a 2007. évi deficit a bruttó hazai termék 6,8 százalékára mérséklődhet.*

## Monetáris politika

Az árfolyam növekvő volatilitása, az államháztartás finanszírozási igényének növekedése, valamint az inflációs nyomás miatt *2006-ban a jegybanki alapkamat 6 százalékról 8 százalékra emelkedett. Nálunk a legmagasabb a kamatszint a régióban. A forint stabilizálódása mellett a középtávú inflációs nyomás továbbra is magas, így az irányadó kamat csak lassan csökkenhet.*

## JEGYBANKI BETÉTI KAMAT ALAKULÁSA (hónap végén)



Forrás: Eurostat

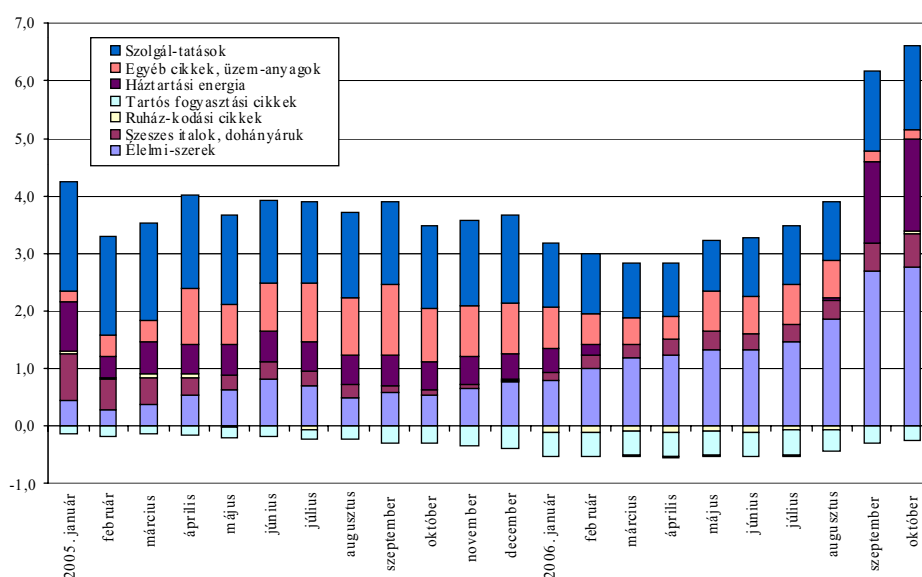
Megjegyzés: Az Eurostat által közölt jegybanki betéti kamatláb nem feltétlenül esik egybe az adott ország „irányadó kamatával”, de ahhoz rögzített.

Rövid távon továbbra is meghatározó az árfolyam ingadozása. A külföldi befektetők bizalmát is tükröző árfolyam változása még mindig korlátot szab a jegybank mozgásterének.

## INFLÁCIÓ

A mögöttünk álló év első felében még erőteljes dezinfláció volt jellemző. Az első negyedévben 2 és 3 százalék között mozgott a 12 havi fogyasztói árindex, s ezzel márciusban történelmi mélypontra csökkent az inflációs ráta. A nyár első hónapjaiban a szezonális élelmiszerek drágulása kissé emelte az árindexet. Ősszel azonban az Új Egyensúly programban szereplő hatósági áremelések (gázár, áfa-kulcs emelése, jövedéki adó változása) bejelentését követően az áremelkedés üteme 6 százalék fölé szökött.

### FŐCSOPORTOK HOZZÁJÁRULÁSA A 12 HAVI ÁRINDEXHEZ



Forrás: KSH

Két jellemző trend figyelhető meg a termékek és szolgáltatások árának emelkedése mögött. Egyrészt jól látható, hogy az élelmiszerek ára még az intézkedések bejelentése előtt drágult, s az áremelkedés üteme később sem lassult. Másrészt a hatósági áremelések közvetett és közvetlen hatásokon keresztül is emelték az inflációt.

*Szinte minden élelmiszertermék ára emelkedett az elmúlt hónapokban.* Jellemzően a nyár végétől emelkedett a hús, húsfélék, tejtermékek, cereáliák ára. Kivételt képeznek a zöldségfélék, amely körben az év elején volt komoly áremelkedés (30 százalék fölött), míg az év második felében „enyhült” a drágulás üteme. A kávé, tea, üdítőital kategóriában volt a legalacsonyabb az áremelkedés. Az árindex meglődulása ebben a termékkörben nem volt teljesen váratlan, hiszen az elmúlt évek alacsony árindexei után, a verseny enyhülése (elsősorban import-termékeken keresztül) valamint a költségek emelkedése nyomán számítani lehetett az árak megugrására. *Az árszínvonal emelkedése a következő év közepén várhatóan újabb egyensúlyi szintet ér el, az év második felében az áremelkedés üteme ismét lassul.*

A hatósági áremelés az áfa-kulcs változásán keresztül az élelmiszerek árában, valamint a gázáremelésen keresztül a háztartási energia árában éreztette hatását. Az októberi, 6,4 százalékos fogyasztói árindexből már 1,6 százalékpont a háztartási energia drágulásának volt „köszönhető”. A jövő év elején további központi árintézkedésre kerül sor, ami éves szinten is felfelé tolja az inflációs rátát.

Az évek óta csökkenő árindexet mutató tartós fogyasztási cikkek körében jövőre sem számítunk ár-emelkedésre, az index várhatóan közelebb lesz a nullához. A forint év végi újbóli erősödése tovább csökkenti – az egyébként alapvetően importból álló – termékkör drágulását. Az egyéb cikkeknel, elsősorban a ruházati termékeknel – a korábbi tapasztalatok szerint – a hatósági áremelkedés tovagyrúzó hatása erős lesz, így az árindex emelkedhet.

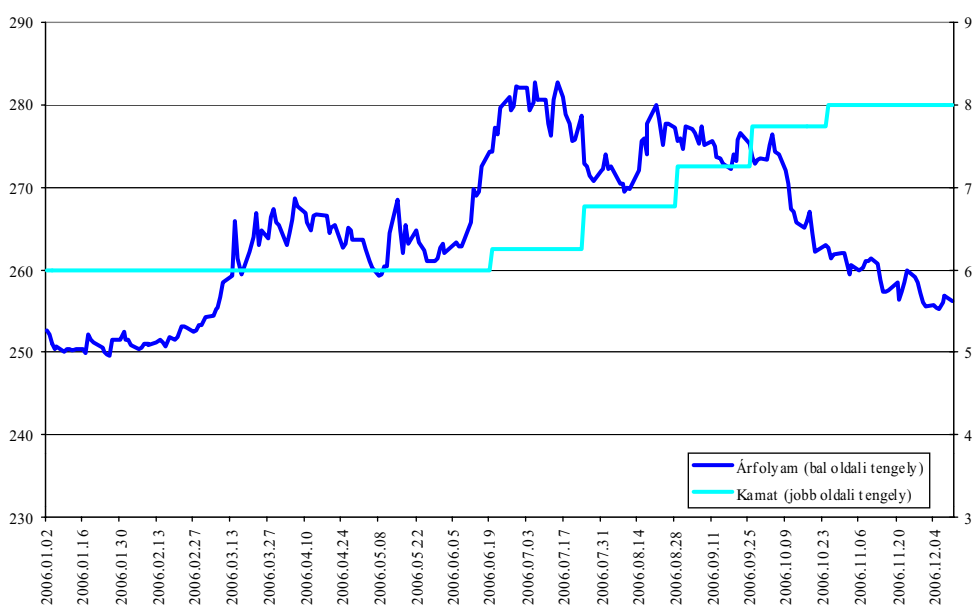
2006-ban az év eleji alacsony árindexek miatt éves szinten még 4 százalék alatt marad az infláció. Így az előző évit alig meghaladó 3,8 százalékos átlagos áremelkedésre lehet számítani. 2007-ben a fent

jelzett tendenciák eredőjeként az infláció 6 százalék fölé szökik. Éves szinten 6,4 százalékos áremelkedés várható.

### ÁRFOLYAM

A forint árfolyama tavasztól őszig egy sajátos – néhol a kelet európai valutáktól is elszakadó – pályát járt be. A választások előtt megjelenő ígétverseny, az államháztartás finanszírozási igényének növekedése, valamint az ősszel kialakult belpolitikai feszültség nyomán a forint hullámvasútra került, és jelentősen gyengült az euróval szemben. A helyzet október elején, az Európai Bizottságnak megküldött Konvergencia Program részleteinek megismerése után kezdett normalizálódni. A jegybanki alapkamat emelése ezt a folyamatot támogatta, a forint december elején már ismét közel az év eleji szinten állt.

### FORINT/EURÓ ÁRFOLYAM ÉS A JEGYBANKI ALAPKAMAT



*Forrás: MNB*

A hazai valuta előreláthatóan ismét a 250-260 forint/eurós sávban mozog majd. A júniusban bemutatott Új Egyensúly program, az október elején benyújtott, majd december 1-jén megújított Konvergencia Program megalapozta a deficit tartós csökkentését, ami a külföldi befektetők (hitelnyújtók) szempontjából elsődleges fontosságú volt. Láthatók a garanciák a deficit csökkentésére – már rövid távon is (bevezetett adóemelések, tartalékolás, ártámogatás megváltoztatása). A konzisztens államháztartási reform alapelvei többnyire még hiányoznak, így feszültség még marad jövőre is. Az első fordulópont tavasszal várható, amikor az Európai Bizottság véleményezi az eddig elért eredményeket. Amennyiben a jelentős kedvező lesz, a monetáris lazítás indokolttá válik.

Az év végéig marad a 8 százalékos jegybanki alapkamat. A jövő év elején még kisebb valószínűséggel, később nagyobb valószínűséggel csökken az irányadó kamat. *2007 végén 6,5-7 százalékra mérséklődhet a két hetes jegybanki betét után fizetett kamat.*

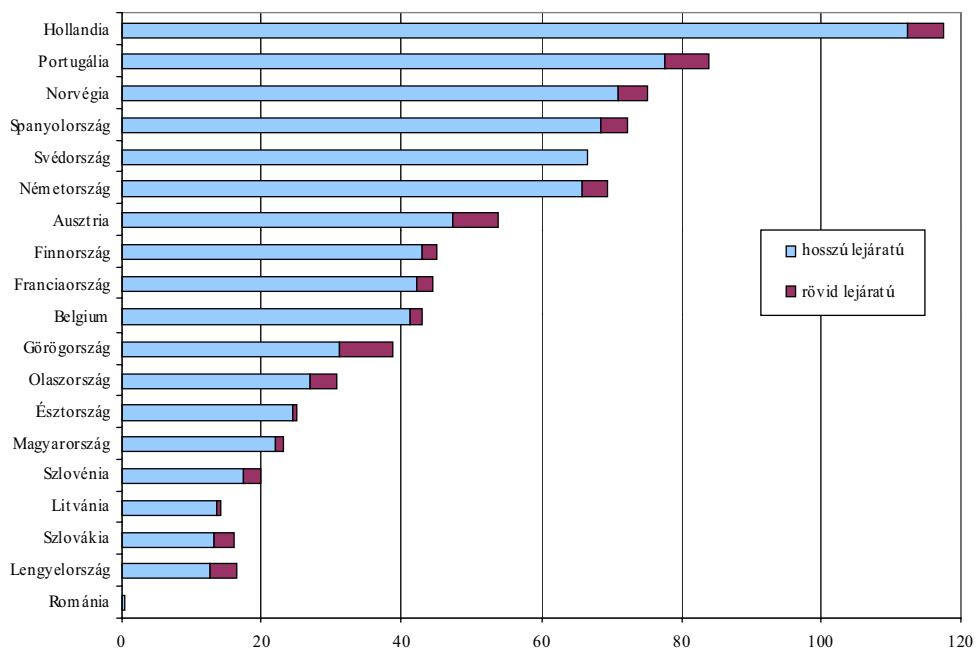
### FIZETÉSI MÉRLEG

A folyó fizetési mérleg hiánya a második negyedévben elérte a három milliárd eurót. Az áruk és szolgáltatások egyenlege kedvezőbb, míg a jövedelmek egyenlege kedvezőtlenebb, mint az előző év azonos időszakában. Az osztalékfizetés miatt a második negyedévben nőtt a jövedelmek kiutalása (ez ebben az időszakban rendszeresnek mondható). Az újrabefektetett jövedelmek nélküli tőkebefektetések volume szintén csökkent az első negyedévhez képest. Ez rontotta a nem adósságeneráló finanszírozást.

A külső finanszírozási igény az államháztartás csökkenő finanszírozási igénye miatt a következő évben mérséklődik. A háztartások hitelfelvétele – külső finanszírozási igénye – várakozásaink szerint később lanyhul. Ez azt jelenti, hogy külföldi hitelfelvétel – az ikerdeficit logikája szerint – az államháztartási hiány

csökkenésénél visszafogottabb mértékben apad. Kérdés, hogy a lakossági fogyasztás, illetve fogyasztási hitelfelvétel mikor ütközik egy olyan plafonba, amikor már a fogyasztás kisimítására való törekvés és a reál-jövedelmi pozíció romlása összeegyeztethetelenné válik.

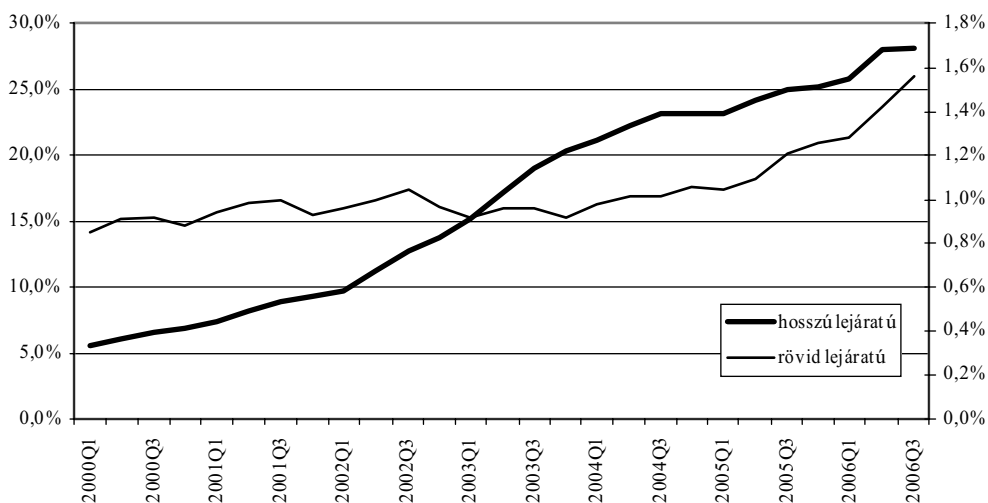
### HÁZTARTÁSOK ÉS NON-PROFIT SZERVEZETEK HOSSZÚ ÉS RÖVID LEJÁRATÚ HITELÁLLOMÁNYA A GDP SZÁZALÉKÁBAN 2005-BEN



*Forrás: Eurostat*

Nemzetközi összehasonlítások alapján úgy tűnik, hogy a hazai lakossági hitelfelvétel még elmarad a nyugat-európai, de néhány kelet-európai országban megfigyelt szinttől. Az már a harmadik negyedévi adatok alapján látható, hogy a hosszú lejáratú hitelek (alapvetően ingatlanvásárláshoz köthető) volumene csökkenő ütemben nő, míg a rövid lejáratú (fogyasztási hitelek) volumene továbbra is dinamikus.

### A RÖVID ÉS HOSSZÚ LEJÁRATÚ HITELEK ARÁNYA A PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK SZÁZALÉKÁBAN



*Forrás: MNB*

Várakozásaink szerint a lakossági hitelfelvétel a következő év közepétől csökken. Ez javítja a külső finanszírozási igényünket, így csökken a folyó fizetési mérleg hiánya. Az Európai Unió tőkefinanszírozásai szintén kedvezőbb pozíciót eredményeznek. Összességében a folyó fizetési mérleg a 2006. évi GDP arányos 7,1 százalékról 6,1 százalékra csökkenhet.

## A reálgazdaság fejlődése

Az alapvető külkereskedelmi tendenciák a következő évben alig változnak, a növekedés továbbra is dinamikus lesz. Az export és az import növekedési üteme közötti különbség mérséklődik. A nemzetközi és a hazai termelési valamint áruforgalmi folyamatok alapján úgy látjuk, hogy 2007-ben a kivitel 11 százalékkal, a behozatal 9 százalékkal bővül. Az importtermékek kereslete élénk lesz, főként a beruházások növekedése miatt, a belföldi felhasználás csak kismértékben emelkedik.

Az egyensúlyi célok teljesítéséhez, a gazdaság mozgásában tartásához a világgazdasági feltételek kedvezőek. A globális gazdaság jelenlegi konjunktúraciklusa 2006 közepén érte el csúcspontját. A nemzetközi szervezetek és intézetek előrejelzése szerint a négy éve tartó növekedés ebben az évben 5 százalékkal bővülést hozhat. A következő másfél évben a növekedési ütem néhány tized százalékponttal csökkenhet. A külső konjunktúrális feltételek összességében kedvezőek maradnak, a világgazdaság növekedési üteme 2007-2008-ban 4,5 százalék közelében lesz. A világkereskedelem tendenciái hasonlóan biztatóak. A nemzetközi kereskedelmi forgalom ebben az évben 9 százalékkal haladja meg az előző évit. A várakozások szerint a forgalom a következő két évben is erőteljesen bővül.

Az év utolsó hónapjaiban a kőolaj árszintemelkedése megállt, a hordónkénti ár 60-65 dollár körül stabilizálódni látszik. A nyersanyagok és alapanyagok árai tartósan emelkednek, főként a növekvő kelet-ázsiai kereslet hatására. Az inflációs nyomás ellensúlyozására az alacsony kamatok korrekciója folytatódik. A kamatemelési periódus hamarosan lezárulhat, a növekedés egyre érezhetőbb prioritás lesz a vezető országok gazdaságpolitikájában.

2006. november végén a dollár az elmúlt másfél év leggyengébb árfolyamán állt az euróval szemben. Az erősödő euró és a gyengülő dollár páros elsősorban a vártnál kedvezőtlenebb amerikai makrogazdasági eredmények következménye. Az élénkülő európai növekedés és a megakadt amerikai kamatemelési sorozat az euró erősödését támogatja. A nemzetközi gazdaság hajtóerejének számító országok növekedése kissé felülmúlta a korábbi várakozásokat 2006 első felében. Az Egyesült Államokban 2006 első negyedében 3,7 százalékos éves növekedést regisztráltak, a második negyedévben ez 3,5 százalékra mérséklődött, majd a harmadik negyedévben 3 százalékra csökkent. Az EU-25 tagállamában a harmadik negyedévben 2,9 százalékkal, az eurózónában 2,7 százalékkal nőtt a kibocsátás az egy évvel korábbihoz képest. A japán gazdaság ezévi teljesítménye hullámzó volt, éves szinten várhatóan 2,7 százalékkal bővül a szigetország gazdasága. Az Unióhoz újonnan csatlakozott országok dinamikus fejlődése folytatódott. A tizek közül több országban a várakozásokat meghaladó növekedést regisztráltak.

A nemzetközi szervezetek őszi előrejelzései 5,1 százalékra teszik a globális kibocsátás idei növekedését. A nemzetközi elemzések és konjunktúrafelmérések a gazdaság enyhén csökkenő dinamikáját prognosztizálják 2007-re. A Valutaalap 4,9 százalékos, az Európai Bizottság előrejelzése 4,6 százalékos termelésbővüléssel számol, 2008-ra az elemzők kissé élénkebb növekedést várnak. A világgazdaságra számított konjunktúramutató az év egészében magas szinten, szűk sávban ingadozott. Az OECD konjunktúraindexei a gazdaság lassú növekedését jelzik. Az előrejelzésekből az is érzékelhető, hogy a nemzetközi gazdaság konjunktúraciklusa 2006 második felében leszálló ágba fordult. Az erős fundamentumok hatására az ütemvesztés a következő másfél évben valószínűleg nem lesz erőteljes.

Az Ecostat hazai konjunktúrafelmérései az év utolsó hónapjaiban javuló üzleti várakozásokat jeleznek. A bizalmi indexek szeptemberben érték el mélypontjukat, október-novemberben a vállalkozások derűlátása fokozatosan javult. Az enyhe bizalomerősödés arra utal, hogy a cégek többsége túljutott az adóemelés és a keresletcsökkentő intézkedések okozta sokkhatáson, higgadtan és reálisabban mérik fel rövid távú fejlődési lehetőségeiket. A nagyvállalatok 2007 első hónapjaiban a makrogazdaságban és saját vállalkozásukban is nehézségek, feszültségek kialakulásával számolnak. 2006 végén termelése bővítését piaci oldalról a nagyvállalatok 52 százaléka tartja reális lehetőségnek. A kis- és középvállalatok a nemzetgazdaság helyzetét viszonylag kedvezőnek értékelik. Saját kilátásaik megítélésében is erősödik a derűlátás. A vállalatcsoport véleménye szerint a kis cégek fejlődését jórészt a várható reálbér- és reálnyugdíj-csökkenés, a belföldi vásárlóerő szűkülése korlátozza. Az exportlehetőségeket mindkét vállalatcsoport pozitívan értékeli. A fejlesztési elképzelések a két vállalatcsoportnál különböznek. A nagyvállalatok bizalma javult, mintegy kétharmaduk tervezi cégét érezhető mértékben fejleszteni. A kis- és középvállalatok beruházási hajlandósága alacsony szinten stagnál.

A *bruttó állóeszköz-felhalmozás* dinamikus növekedése ez év tavaszán megtört. A beruházások 2006 első negyedévében még erőteljesen, 10 százalékot meghaladó ütemben nőttek, a második negyedévben viszont 3,3 százalékkal, a harmadikban 4,1 százalékkal csökkentek az előző év azonos időszakához képest. *2006-ra a beruházások szinten maradásával (0,4%-os csökkenésével) számolunk.* Az állóeszköz-képzés lendületvesztése átmeneti jelenség, az egyensúly helyreállítását előnybe helyező gazdaságpolitika elkerülhetetlen következménye. Az állami autópálya-építések korábbi magas üteme idén mérséklődik, a termelő szféra fejlesztési hajlandósága az év egészében visszafogott, a lakosság ingatlanfejlesztése vesztett lendületéből. Kismértékű javulás a termelő beruházások területén várható. A kereslet lanyhulását jelzi a lakásépítési kérelmek tartós és jelentős visszaesése, valamint az építőipari termelés csökkenése és alacsony rendelésállománya. Kedvező, hogy az építési munkák és a gépbeszerzések növekedése kezd kiegyenlítődni. A beruházások ütemének mérséklődése, majd időleges visszaesése a kormányzati tervek-nél és a banki előrejelzéseknél korábban és erőteljesebben következett be, a fejlesztések jelentősebb ütemcsökkenését 2007-re várták. *Számításaink szerint a jövő évtől a beruházások fokozatos élénkülése várható, amit az uniós források bővülése, a működőtőke beáramlása, a makrogazdasági egyensúly javulása alapozhat meg.*

A *feldolgozóiparban* az elmúlt két évben jelentős fejlesztéseket valósítottak meg, hatékony kapacitásokat helyeztek üzembe, amelyek a 2006. évi termelésbővülést biztosították. Az ágazat ideai beruházásai várhatóan 5-6 százalékkal maradnak el a bázisidőszakitól. Ez a jövő évi termelés és export szempontjából vet fel aggályokat. A közepes súlyú *kereskedelem* fejlesztései az év első kilenc hónapjában 10 százalékkal emelkedtek. A piaci információk alapján a gyors fejlődés fennmaradásával lehet számolni. A *villamosenergia*-ellátást biztosító fejlesztések továbbra is halasztódnak, az előrelépést a kisebb racionalizáló fejlesztések jelentik. A *víz-, gáz-, közműépítés* jó ütemben halad. A mezőgazdaság raktárépítési programja az év első felében befejeződött. A gépek, berendezések állományának fejlesztése alacsony szinten folytatódik. Az ideai beruházások volumene várhatóan 10 százalékkal elmarad a tavalyitól. A *közszolgáltató* ágazatok beruházásai az első kilenc hónapban egyenetlenül, összességében 4,5 százalékkal nőttek. Az oktatás fejlesztésére 3,3 százalékkal, az egészségügy fenntartására 7 százalékkal többet fordítottak, mint egy évvel korábban. *A beruházások volumene 2007-ben élénkülhet,* az uniós források bővülésével, jelentős összegű működőtőkével és a vállalkozói beruházások fokozatos növekedésével számolunk. E tényezők együttes hatásaként a beruházások jövő évi *növekedése elérheti a 3-4 százalékot.*

Az *ingatlanpiacot* középtávon élénk növekedés jellemezte. Az utóbbi egy-két évben a fejlődés kiegyensúlyozott lett, a növekedési ütemek mérséklődtek. A különböző típusú ingatlanok fejlesztése és forgalma eltérő mértékű volt. A középtávú trend és a várható feltételek alapján az ingatlanpiac szolid növekedésével számolunk, a fejlesztések ingatlancsoportonként differenciálódnak. *Az Ecosat Ingatlanbarométer indexe 2006 harmadik negyedévében 42,7 százalék, mintegy 4 százalékponttal alacsonyabb az előző negyedévinél,* s összességében az ingatlanpiac további lanyhulására utal. A kínálat meghaladja a keresletet, a létesítések volumene kevés ingatlancsoport kivételével csökken. Az értékesítési idők hosszabbodnak, az árak alig emelkednek, a használt ingatlanok körében stagnálnak, helyenként csökkennek.

A piacon ingatlantípusonként eltérő trendek érvényesülnek. A meghatározó volument képező *lakáspiac* a teljesítmények 2006 első felében kezdtek csökkenni. Az új építésű lakások piacán idén és jövőre is visszaesés várható, a lakásfelújítások viszont tartósan bővülnek, ezek általában korszerűsítő beruházással párosulnak. A használt lakások körében erős a túlkínálat és tartósan az is marad. A lakáspiac borús prognózisát alátámasztja a lakásépítési engedélyek 20-30 százalékot is elérő visszaesése. A lakásépítés volumene 2006-ban elmarad a múlt évi 41 ezres teljesítménytől. *Ebben az évben előreláthatóan 33-35 ezer lakást vesznek használatba. A következő években a lakásépítés teljesítménye várhatóan tovább csökken, 2007-ben kb. 30-32 ezer új lakás átadásával számolunk.* Az *irodapiac*on 2007 végéig jelentős fejlesztések várhatók, a kereslet viszont csak mérsékelt ütemben bővül, a kihasználtság alacsony. A beruházások többsége továbbra is a fővárosban valósul meg. A *kereskedelmi ingatlanok* piaca élénk marad, a fejlesztések súlypontja a vidéki városokba tevődik át. A *raktárpiac*on elsősorban a logisztikai létesítmények iránt nő a kereslet. *A piac mértékadó szereplői szerint az ingatlanlétesítés- és forgalmazás középtávon élénkülhet,* a korábbi ingatlanlétesítési- és forgalmi boom következményei több évig éreztetik hatásukat. A kereslet ingatlantípusonként eltérő mértékben és irányban változhat. A lakáspiac érezhető visszaesését az irodapiac fokozatos telítődése követheti. A kereskedelmi és raktározási létesítmények folyamatos bővülését piaci korlátok egyelőre nem veszélyeztetik. Az árak és a bérleti díjak szintén differenciáltan változnak, az áremelkedés mértéke viszonylag alacsony lesz, a piacok relatív telítődése miatt.

A *mezőgazdaság* hozzáadott értéke 2006-ban 6-8 százalékkal marad el az egy évvel korábbitól. Az ágazatban realizált jövedelem viszont magasabb lesz, mint a bázisidőszakban. A mezőgazdaság és a halászat bruttó hazai termékének volumene január-szeptemberben 7,5 százalékkal maradt el az egy évvel korábbitól. A *növénytermesztés* teljesítménye az átlagnál valamivel nagyobb mértékben csökkent. Az *állattenyésztés* kibocsátása stagnál, az ágazatban nincs lényeges elmozdulás 2005-höz képest. Az ágazati

struktúra átalakítási programja középtávra készült, lényege a növénytermesztés-állattenyésztés egyensúlyának helyreállítása és a bioenergetikai nyersanyag-igények kielégítése. A program megvalósítása nagy körültekintést igényel, az állattartók és a biobiznisz szereplői között érdekellentét alakulhat ki. *A szemestermények gyorsan növekvő kereslete várhatóan felferi az árakat, amelyeket az állattartók már nem tudnak kigazdálkodni. Így az állattartás tévesztése fokozódhat.*

A magas gabonaárak kialakulásában jelentős szerepe volt az intervenció felvásárlásnak. A kimagaslóan jó termés és a kínálati piac hatására hazánk már második éve az EU legnagyobb gabonakészlettel rendelkező tagállama lett. Az elmúlt két évben a 31 millió tonnás hazai termésemből az intervenció keretében 8,1 millió tonnát vásároltak fel, ami a teljes termés 26 százaléka. 2006 szeptemberéig a felvásárolt gabona egynegyedét értékesítették, háromnegyede raktáron van. Az új intervenció szakasz kezdetére megszűnt a raktárhiány. *A mezőgazdasági termékek értékesítésének csökkenő tendenciája a harmadik negyedévben folytatódott, január-szeptemberben 3,8 százalékkal maradt el a tavalyitól.* A teljes értékesítés több mint 60 százalékát kitevő élő állatok és állati termékek értékesítése 4 százalékkal volt kevesebb a tavalyinál. A húsimport számottevően emelkedett, részben a hazainál alacsonyabb árak, részben a mennyiségi hiány miatt. *Az agrártermékek árszintje az első három negyedévben 9,4 százalékkal nőtt az egy évvel korábbihoz képest.* A növényi termékek árszínvonal a 16 százalékkal, az élő állatoké és állati termékeké 3,5 százalékkal emelkedett. A zöldségfélék ára 18 százalékkal, a gyümölcsöké 17 százalékkal volt magasabb, mint egy évvel korábban. A mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek *külkereskedelmi forgalma* az első nyolc hónapban több mint 11 százalékkal bővült. Az export növekedése ismét elmaradt az importtól, *a forgalom egyenlege pozitív volt, értéke 410 millió eurót tett ki.* Az időszakban a legnagyobb árbevételt a hús és húskészítmények, valamint a gabona és gabonakészítmények kivitele biztosította. A behozatalban a fehérjetakarmány és a húskészítmények domináltak.

A *mezőgazdaság beruházási* tevékenysége az első kilenc hónapban lanya volt, élénkülés a negyedik negyedévben sem várható. A beruházások volumene a vizsgált időszakban 9 százalékkal elmaradt a tavalyitól, a harmadik negyedévben a csökkenés mértéke meghaladta a 14 százalékot. A fejlesztések visszaesése a központi támogatások szűkülésével függ össze. *Az év egészére 5-10 százalék közötti elmaradás várható a tavalyi állóeszköz-felhalmozástól.* 2007-2008-ban az uniós források bővülése kedvezően befolyásolja majd a beruházásokat és a jövedelmezőséget, elindíthatja az állattenyésztés régóta szorgalmazott fejlesztését. A növénytermesztés túlsúlya a bioüzemanyagok térnyerése miatt tartósan fennmarad. A költségvetés tervezete szerint 2007-ben 456 milliárd forintot költhetnek agrár- és vidékfejlesztésre. *A bioalapú üzemanyagok térhódításával a mezőgazdaságban egy új ipari-energetikai alapanyag termelő ágazat alakulhat ki, felértékelődhet az agrárium szerepe és jelentősége a nemzetgazdasági ágak között, növekedhet hozzájárulása a GDP-hez.*

A *kiskereskedelmi forgalom volumene 2006 első három negyedévben 5 százalékkal haladta meg az egy évvel korábbi szintet.* A forgalom bővülése az év során fokozatosan lassult, az első negyedévi 6 százalékos növekedést az őszi hónapokban 4,5 százalékos bővülés követte. A kiskereskedelmi eladások növekedése nemzetközi összehasonlításban magas, kétszerese a uniós átlagnak.

A gépjármű és alkatrész forgalom a második negyedévben stagnált, a harmadikban 3,5 százalékkal visszaesett. A három negyedévi forgalom mindössze 2,7 százalékkal bővült. Az üzemanyag-eladások az eltelt időszakban magas ütemben növekedtek, az árak szélsőséges hullámzásától függetlenül. A gépjármű-beszerzés és az üzemanyag-felhasználás ellentétes irányú változása kiegyenlítette egymást, az ágazati mutatóra nem gyakorolt érezhető hatást.

Átlag feletti forgalombővülést ért el a használcikkek, a gyógyszerek, valamint a ruházati cikkek kereskedelme. A jelentős arányt képviselő gyógyszerforgalom az év egészében kimagaslóan magas és egyenletes (12-14% közötti) forgalomnövekedést ért el.

Az ideai értékesítés mérsékelten lassuló tendenciájában már érezhető a költségvetési egyensúly-javító intézkedéseknek a fizetőképes keresletre gyakorolt negatív hatása. A szakértői értékelések 2006 végére még javuló vásárlási kedvet prognosztizálnak, a fogyasztók pénzköltését a megtakarítási kényszer mérsékelten befolyásolja. *Mindezek alapján 2006 egészére 4,5-5 százalék közötti forgalomnövekedést prognosztizálunk, változatlan áron számolva. 2007 első hónapjaitól a bolti eladások fokozatos visszaesése várható. Jövőre a kiskereskedelmi forgalom 2,4 százalék körüli bővülésével számolunk.*

A *turizmus két évig tartó dinamikus növekedése 2006-ban veszített lendületéből,* az első három negyedévi teljesítmények elmaradnak a múlt évitől. Az utasforgalom továbbra is élénk, a tartózkodási idő és az átlagos költség azonban fokozatosan csökken. *2006. január-szeptemberében 30 millió külföldi látogató érkezett hazánkba, 6 százalékkal több, mint egy évvel korábban.* A vendégek háromnegyede kiránduló, átutazó, mindössze egy napot tartózkodott hazánkban. *A több napra érkezők száma tavaly óta 8 százalékkal csökkent.*

A külföldi látogatók háromnegyed év alatt 726 milliárd forintot költöttek nálunk, ebből a több napra látogatók 545 milliárd forintot, az összes kiadás 75 százalékát. *A több napra érkezők számának csökke-*



nése a turisztikai bevételek visszaeséséhez vezetett. A szálláshelyigényes kereslet csökkenése a legjelentősebb nyugat-európai viszonylatban következett be, olyan turisták körében, akiknél a fajlagos költség az átlagosnál magasabb. Az uniós csatlakozás időszakában jelentkező vonzerő napjainkra megkopott, az időben indított marketing-kampányok szerény eredménnyel jártak, s az olcsó diszkont légitársaságok „utascsbító” hatása is érezhetően csökkent. A magyar lakosság az év háromnegyed részében 12,8 millió alkalommal utazott külföldre, 7 százalékkal kevesebbszer, mint egy évvel korábban. A több napra látogatók száma az átlagosnál nagyobb mértékben csökkent. A kiutazók szolgáltatásokra 423 milliárd forintot költöttek, 12 százalékkal kevesebbet a tavalyinál. Ez tette lehetővé, hogy a turizmus aktívum-képző szerepe a fizetési mérlegben javuljon. A hazai lakosság szerény belföldi turisztikai aktivitását 2006 első félévében mérsékelt növekedés jellemezte. Az összes költség és a szálláshelyi kiadások növekedtek. Az öt és több napra utazók 40 milliárd forintot költöttek, ez folyó áron 6 százalékos, volumenben kb. 2 százalékos növekedést jelent a múlt évihez képest.

2006-ban a turizmus-ágazatban a hozzáadott érték növekedése mérsékelt lesz, a foglalkoztatottság, valamint a beruházási teljesítmények valamelyest emelkednek. A belföldi turizmus növekedése is lanyha lesz, a fejlődést a fizetőképes kereslet csökkenése veti vissza. 2006-ban a turizmus teljesítménye 0,5 százalékkal növekedhet. Erősödik a fizetési mérlegre gyakorolt egyensúly-javító szerepe, főként a kiutazó turizmus visszaesése miatt. A belföldi turizmus teljesítménye várhatóan az átlagot meghaladóan emelkedik. A 2007. évi szezonban a teljesítmények érdemi változásával nem számolunk.

Az ipar konjunktúrája 2006 egészében kedvező, az első kilenc hónapban az ágazat bruttó termelése 10 százalékot meghaladó ütemben emelkedett. Az ipar hozzáadott értéke 9 százalékkal a feldolgozóipar jelentős teljesítménytöbbletének köszönhetően. Az ágazat anyagmentes termelése az első negyedévben 12 százalékkal, a másodikban 7,3 százalékkal, a harmadikban 8,7 százalékkal bővült.

A feldolgozóipar teljesítménynövekedését elsősorban a vegyipari és a gépipari ágazatok biztosították. A nemzetgazdasági ág termelése a múlt év közepén kezdett élénkülni, az előző év azonos időszakához képest a havi termelés-növekedések 10 százalék fölé emelkedtek. Keresleti oldalról a feldolgozóipar dinamikus növekedése alapvetően az exportértékesítés 13,7 százalékos növekedésének köszönhető. A belföldi értékesítés is dinamizálódott az előző évekhez képest, a kilenc havi bővülés 5,7 százalékot ért el. A feldolgozóipari kivitel negyztizedét képviselő villamosgép- és műszer gyártásának exportvolumene megközelítőleg 20 százalékkal emelkedett. A kivitelből egynegyed arányban részesülő járműgyártás 15,5 százalékkal növelte külpiazi eladásait.

A belföldi értékesítés 5 százalék körüli dinamikája eléggé új keletű, 2005 közepétől tapasztalható. Korábban ebben a relációban a stagnáláshoz közeli indexek voltak jellemzők. A havi adatok azt jelzik, hogy a hazai értékesítés konjunktúrája túllendült a lokális csúcson, a növekedés üteme folyamatosan mérséklődik, szeptemberben 3,7 százalékra csökkent. A belföldi értékesítés mérséklődő trendje jórészt az év közepén bejelentett intézkedések hatásának a következménye. Számolni kell azzal, hogy a korrekció valós hatása 2007 közepe felé kezd érezhetővé válni, a jelenlegi rendelkezések kifutását követő hónapokban.

Az ipari termelés növekedésének kedvez az európai konjunktúra, ami segíti az exportértékesítés magas ütemének fenntartását. E várakozás realitását alátámasztják a korábbi exportrendelések, valamint a pozitív vállalati vélekedések. A fentiek alapján valószínűsíthető, hogy az ipar 2006. évi növekedése kismértékben meghaladja a 10 százalékot. A 2007. évi teljesítményt több ellentétes irányba ható tényező befolyásolja: a belföldi értékesítés volumenének kismértékű csökkenése folytatódhat, az export dinamikája viszont a jövő év közepéig fennmarad, az év második felében feltehetőleg mérséklődik. E hatások eredőjeként az ipari termelés 2007-ben várhatóan 6-8 százalék közötti többletet ér el.

Az építőipari boomot az elmúlt 2-3 évben kétszámjegyű növekedés jellemezte. A ciklus 2005 közepén tetőzött, majd az év utolsó negyedében a növekedési ütem 10 százalék körülire mérséklődött. 2006-ban a dinamikus növekedést stagnálás, majd fokozatos visszaesés követte, részben a stabilizációs intézkedések kereslet-visszafogó hatásának eredményeként. 2006 első három negyedévében az építőipari termelés 2,1 százalékkal visszaesett az előző év azonos időszakához képest. A növekedési ütem idén folyamatosan csökkent, a március havi teljesítményt kivéve. Az ágazat lejtmenete szeptemberben erősödött, ekkor 4,8 százalékos visszaesést regisztráltak az egy évvel korábbihoz képest. Az épületek termékcsoportban stagnálás körüli helyzet alakult ki az első kilenc hónapban, az egyéb építmények csoportjában viszont látványos volt a visszaesés, valószínűleg az autópálya-építés lendületvesztése miatt.

A szerződések átlagos megvalósulási ideje az építőiparban 1,5-2,5 év között van. A 2004 év végi magas rendelésállomány által generált kereslet a végéhez közeledik, ezt a hatást az új rendelések alacsony volumene nem tudja ellensúlyozni. Az építőipari kereslet 2006-ban visszaeső szakaszba került. A rendelésállomány-adatok változékonysága, az út- és autópálya-építés időbeli átütemezése valamint az egyenetlen bázishatások miatt az építőipari termelés 2006-2007. évi alakulása az átlagosnál nagyobb hibahatárral becsülhető meg. 2006-ban az építőipar termelése a korábban feltételezettől kisebb lesz, a jelenlegi

tendenciák alapján 2-3 százalék körüli volumencsökkenést várunk. 2007-re a csökkenés mértéke 3-4 százalék között változhat.

A *szállítás, raktározás, posta és távközlés* nemzetgazdasági ág hozzáadott értékének volumene 3,1 százalékkal nőtt 2006 első kilenc hónapjában. A szállított áruk tömege 6,4 százalékkal, árutonna-kilométer teljesítménye ennek kétszeresével, mintegy 14,1 százalékkal nőtt. A közúti szállítások távolsága folyamatosan növekszik. A távolsági személyszállításban az utasok száma alig változott tavalyhoz képest. Az utas-kilométer teljesítmény egyenletes ütemben 7 százalékkal emelkedett az év háromnegyed részében. A légi szállítás térnyerése folyamatos, részesevé az idén megközelíti a 30 százaléket.

A *piaci tendenciák alapján az áruszállítás, valamint a raktározás teljesítménye várhatóan 3 százalékkal emelkedik ebben az évben. 2007-ben a szállítási alágazat teljesítménye 2-2,5 százalékponttal haladhatja meg az ideit.* A közúti fejlesztések változó intenzitással folynak, a teljesítménytöbblet elérheti a 10 százaléket. A vasút fejlesztése 2007-ben várhatóan nagyobb lendületet vesz.

A *távközlés, informatika* műszaki színvonala és teljesítménye folyamatosan és magas ütemben növekszik, alapvetően az intenzív műszaki kutatás-fejlesztésnek köszönhetően. Közepes ütemben nő a szélessávú internet-előfizetők köre, a vezetékes vonalak száma csökken. A *mobil-előfizetők* száma a harmadik negyedévben 157 ezerrel bővült, szeptemberben 100 lakosra számítva 95,4 előfizetőt regisztráltak. A piac telítettsége miatt a növekedés éves üteme mérséklődik. Az *internetszolgáltatás piaca* erősen koncentrált. A szolgáltatók száma meghaladja a 200-at, ugyanakkor 19 cég mondhatja magáénak az előfizetők 90 százalékát. Az internet-előfizetők körében a szerkezeti átalakulás felgyorsult. Különösen a kábelhálózatos előfizetések gyarapodnak gyorsan. A vezeték nélküli internet rohamosan terjed, 180 ezer feletti előfizetővel elérte a 16 százalékos arányt. Az internetszolgáltatásokból származó nettó árbevétel a harmadik negyedévben meghaladta a 22 milliárd forintot, 39 százalékkal volt magasabb az egy évvel korábbinál. *2006-ban a posta, a távközlés, az informatika teljesítménye jó ütemben fejlődik. A szolgáltatások értéke összehasonlításon 3-4 százalékkal növekszik. 2007-ben az alágazatban az ideihez hasonló fejlődés és növekedési ráta várható.*

A *lakosság gazdasági aktivitása* az utóbbi évben kismértékben javult. 2006 június-szeptemberében a gazdaságilag aktívak létszáma 30 ezerrel bővült. Az aktív népességben belül a foglalkoztatottak száma 20 ezerrel, a munkanélkülieké 10 ezerrel emelkedett. A *15-74 év közötti népesség körében az aktivitási ráta 55,3 százalék volt. 2006-2007-ben az aktivitási ráta* lényeges javulásával nem lehet számolni. Némi emelkedés az aktív korban lévő munkanélküliek számának növekedéséből adódhat. A foglalkoztatottak átlagos létszáma ez évben 24 ezer fővel több, mint 2005 első kilenc hónapjában volt. *A foglalkoztatottsági ráta továbbra is alacsony, mértéke 51,1 százalék.* 2006 szeptemberében teljes munkaidős alkalmazásban 2791,4 ezren álltak. Az előző év hasonló időszakához képest a létszám lényegében stagnált. A költségvetési szerveknél 1,8 százalékkal kevesebben dolgoztak, mint tavaly szeptemberben, a versenyszférában 0,5 százalékos volt az alkalmazotti létszám emelkedése. A vállalkozói szféra nagyobb létszám felszívására nem képes, a közigazgatásból viszont 15-20 ezer embert terveznek elbocsátani. Elhelyezésükre komoly erőfeszítéseket tesznek, a munkavállalók egy része azonban így is állás nélkül marad. *2006-2007-ben a foglalkoztatásban nem várható érezhető javulás. A közszolgáltató szféra karcsúsításával a foglalkoztatottság csökkenése reálisabb előrejelzésnek tűnik. A munkanélküliek száma az első háromnegyed évben átlagosan 318,3 ezer fő volt, 10 ezer emberrel több, mint egy évvel korábban. A munkanélküliségi ráta a legutóbbi jelentés szerint 7,5 százalék volt.* A korábbi évek 5-6 százalékos mutatójához képest ez érezhető emelkedés, közelítjük az EU átlagát. *A munkanélküliek száma idén és jövőre is kismértékben tovább emelkedhet.*

A *keresetek* az év első háromnegyed részében növekedtek. A bruttó átlagkereset 7,7 százalékkal, a nettó 8 százalékkal volt magasabb, mint egy évvel korábban. A vállalkozói szférában a bruttó átlagkereset 8,3 százalékkal, a költségvetési szektorban 7 százalékkal magasabb az előző évinél. *A reálkereset az év első kilenc hónapjában 4,8 százalékkal haladta meg az egy évvel korábbit, 3,1 százalékos infláció mellett.* Azzal számolunk, hogy a *reáljövedelem* növekedése a reálkeresetekénél kisebb lesz, mértéke 2006-ban 3 százalék körüli lehet, *2007-ben a reálkereset mintegy 3,5 százalékkal csökkenhet,* ezért széles társadalmi rétegek helyzetének nagyobb mértékű romlása várható.

A *lakossági fogyasztásban* növekvő szerepe van a szolgáltatások igénybevételének, arányuk meghaladja a 40 százaléket. A szolgáltatások volumene az árukénál kisebb mértékben emelkedik. 2006-ban a lakossági fogyasztás 1,6 százalék körüli mértékben bővült.

A háztartások *megtakarítási* rátája az elmúlt években folyamatosan csökkent, 2006-ban viszont emelkedett. A megtakarítások és a keresetek között nem mutatható ki kapcsolat. A lakosság pénzmegtakarításai 2006 szeptemberéig 20 ezer milliárd forintot tettek ki, a 2005 végéhez képest 6,6 százalékkal emelkedtek. A megtakarítások struktúrája meglehetősen merev, a készpénz- és betét-megtakarítások aránya 35 százalék fölött van; az értékpapírok, részvények aránya továbbra is alacsony. A lakosság hitelállománya 2006 szeptemberében 6 ezer milliárd forint felett volt, ez mintegy 20 százalékkal magasabb a múlt év

véginél. A GDP arányos hitelállomány 26-27 százalék körüli, nemzetközi összehasonlításban nem magas. A megtakarítások 5-6 százalékos, a lakossági hitelállomány 20 százalék körüli emelkedésével számolunk 2006-ra. A 2007-re viszont mindkét pénzügyi tevékenység növekedési ütemének mérséklődését prognosztizáljuk.

Az Új Egyensúly Program pénzügyi hatásai szinte valamennyi társadalmi réteget érintik, de eltérő mértékben. Az alacsony jövedelmű családokat különböző támogatási programok segítik az átállásban. Az egyik legfontosabb, már szeptembertől jelentkező hatás az áfa középső kulcsának 5 százalékpontos emelése. Ez a legnagyobb mértékben a gyermekes és az aktív háztartásokat terheli. Az energia árának jelentős emelését a kormány gázár-támogatással kompenzálja a rászorulóknál. 2006. szeptembertől a munkavállalók egészségbiztosítási járuléka 4-ről 6 százalékra emelkedett. Az egészségügyi járulék 2007. januárban 6-ról 7 százalékra emelkedik, hatására a nominális keresetek egy százalékkal mérséklődnek.

Az egyensúly-javító intézkedések mellett felgyorsult a reformprogramok megvalósítása. A társadalmi vonatkozású programok közül az oktatásban és az egészségügyben a már meghozott intézkedéseket folyamatosan követik majd a további kiigazítást, felzárkózást eredményező lépések.

### AZ ECOSTAT 2006 DECEMBERI ELŐREJELZÉSE A MAGYAR GAZDASÁG FEJLŐDÉSÉRE (változás az előző évhez képest, összehasonlító áron)

Mutatók	2004	2005	2006 várható	2007 előrejelzés
Bruttó hazai termék (%)	4,6	4,2	4,0	2,4
Háztartások végső fogyasztása (%)	3,1	3,8	1,6	-0,5
Közösségi fogyasztás (%)	0,9	0,2	-4,7	-1,1
Bruttó állóeszköz-felhalmozás (%)	7,9	5,6	-0,4	4,2
Kivitel (nemzeti számlák alapján, %)	16,4	11,6	15,7	10,8
Behozatal (nemzeti számlák alapján, %)	13,2	6,8	10,5	9,0
Külkereskedelmi áruforgalom egyenlege (Mrd euró)	-3,9	-2,8	-2,5	-1,4
Éves fogyasztói árindex (%)	6,7	3,6	3,8	6,4
Folyó fizetési mérleg egyenlege (milliárd euró)	-7,5	-7,6	-6,3	-6,2
Közvetlen tőkebefektetések (milliárd euró)	4,0	4,1	3,5	4,0
Államháztartás ESA95 egyenlege a GDP százalékában	-6,5	-7,4	-10,1	-6,8
Munkanélküliségi ráta (%)	6,1	7,2	7,6	7,8
A bruttó átlagkereset alakulása (%)	6,1	8,8	7,5	6,5
Az ipari termelés alakulása (%)	8,3	7,3	10,5	7,0
Az építőipari termelés alakulása (%)	6,8	16,6	-2,5	-3,5
Kiskereskedelmi forgalom volumene, (%)	5,7	5,6	4,8	2,5
Betéti kamatok (két hetes MNB) <sup>a)</sup>	9,5	6,0	8,0	6,5-7,0
ECOSTAT konjunktúra indexe <sup>b)</sup>	47,84	47,9	48,0	49,0
ECOSTAT Ingatlanbarométere	50,8	47,4	47,0	46,5

Megjegyzés: a) Az év végén. b) A TOP-100, a KKV üzleti és a lakossági bizalom negyedéves átlaga.

## Hosszú távú kilátások

A hosszú távú előrejelzéseink a *2008-2015 közötti időszakra* vonatkoznak. A becslésekhez alkalmazott modell éves szintű adatokkal dolgozik, azt kifejezetten hosszabb időszakok makrogazdasági elemzésére fejlesztettük ki.

A modell külső és belső feltételrendszere a 2006 szeptemberében jóváhagyott legfrissebb konvergencia-programnak felel meg. Bár abban az euróbevezetés időpontja nem szerepel, a modellszámításokban 2011-től 270 forinton rögzített euróárfolyammal kalkuláltunk, ami a modell szempontjából a nemzeti valuta adott időpontbeli és árfolyamon történő lecserélésével egyenértékű. Ennek megfelelően azt is feltételeztük, hogy 2010-re a kamatszintek is konvergálnak az eurózónában jellemző értékhez.

Az ECOSTAT becslése szerint a bruttó hazai termék növekedési üteme *2008-ban 4,5 százalékra* emelkedik, majd a *vizsgált időszak végéig 4 százalék körül* ingadozik. A lakossági fogyasztás dinamikája ezzel szemben mindvégig elmarad ettől, a közösségi fogyasztásban ennél is szerényebb bővülésre számítunk. A *bruttó állóeszköz-felhalmozás* növekedése *2008-tól ismét gyorsulhat*, tartósan meghaladva a GDP bővülési ütemét. Az időszak végére némi lassulást várunk, addigra azonban magas felhalmozási ráta alakulhat ki a magyar gazdaságban, ami elengedhetetlen a felzárkózási folyamat fennmaradásához. Előrejelzésünk szerint a *GDP-mérlegben szereplő export és import növekedési üteme középtávon a 6-8 százalék közötti sávban stabilizálódik*, a nettó export a vizsgált időszak nagyobb részében a pozitív tartományban maradhat. Mindez a külkereskedelmi mérleg fokozatos javulását, valamint az export GDP-hez viszonyított arányának emelkedését eredményezi.

### FŐBB MAKROÖKONÓMIAI VÁLTOZÓK (változatlan áras növekedési index, százalék)

Megnevezés	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bruttó hazai termék (GDP)	4,5	3,9	3,4	4,3	3,7	4,3	4,7	3,9
Végső fogyasztás	2,7	2,7	2,5	2,5	2,7	2,8	3,6	3,0
Lakossági fogyasztás	3,0	2,9	2,9	2,6	2,8	2,9	3,7	3,2
Közösségi fogyasztás	0,5	1,0	0,0	1,4	1,9	2,4	3,4	1,4
Bruttó állóeszköz-felhalmozás	6,0	8,1	6,8	5,9	5,1	5,6	3,3	4,1
Bruttó felhalmozás	6,2	8,4	7,0	6,1	5,2	5,7	3,3	4,1
Belföldi felhasználás	3,6	4,2	3,8	3,5	3,4	3,7	3,5	3,3
GDP export	5,5	8,2	7,6	7,1	7,0	7,1	7,2	7,2
GDP import	4,6	8,6	8,1	6,4	6,9	6,6	6,2	6,9
Infláció	4,0	2,7	3,0	3,0	2,9	2,9	2,9	3,0
Államháztartási egyenleg a GDP százalékában (ESA)	-3,9	-2,7	-2,1	-1,8	-1,4	-1,7	-1,5	-0,8

*Forrás: ECOSTAT – ECO-TREND modell*

Modellszámításaink szerint a magyar gazdaság *2009-re teljesítheti az euró-bevezetés legfontosabb kritériumait*. Eszerint az államháztartás ESA szemléletű hiánya és az inflációs ráta egyaránt 3 százalék alá csökkenhet, a vizsgált hozamszintek pedig konvergálnak majd az eurózóna értékeihez. Az államadósság szintje viszont nagy valószínűséggel még *2009-ben is meg fogja haladni a GDP 60 százalékát*, ez azonban addigra már a *csökkenő tendencia miatt nem lesz akadálya a mielőbbi valutacserének*.

## Kerepesi Katalin\*

# VERSENYKÉPES VÁLLALAT – MEGFELELŐ FINANSZÍROZÁS\*\*

### A magyar kis- és közepes méretű vállalatok versenyképességének vizsgálata a finanszírozás szempontjából

A magyar kis- és közepes méretű vállalkozások finanszírozási igényeinek és lehetőségeinek napjainkban folyamatosan növekvő tendenciát kellene mutatniuk, mert az EU-csatlakozás önmagában, a csatlakozás következtében fokozódó verseny, az új piaci lehetőségek kihasználása indokolná, hogy jelentős korszerűsítési, fejlesztési tevékenységet folytassanak. Változatlanul komoly kihívást jelent az uniós előírások teljesítése, a megfelelő tanúsítványok megszerzése. A bővülő piaci lehetőségekkel ezek hiányában nem lehet élni.

A versenyképes outputok, termékek, és szolgáltatások előállítása jelentős innovációs tevékenységet feltételez. *A felmérések szerint a magyar KKV-k háromnegyede innováció szempontjából inaktív, fő céljának a túlélést, fennmaradást tekinti.* Magyarországon jelenleg mintegy 2000 KKV sorolható az innovatív vállalkozások közé. (MONITOR, 2006: 60)

A magyar cégek innovációs tevékenysége nemzetközi összehasonlításban rendkívül gyenge. Az önálló kutatás, a szabadalomvásárlás, a technológiatranszfer a vállalatok töredékére jellemző. A versenytársakhoz képest késésben vannak az új technikák, a technológiák, az üzleti alkalmazások, a marketing módszerek, az információs- és kommunikációs technológiák meghonosítása területén. Következésképpen a kínált termékek és szolgáltatások (outputok) színvonala, piacra-vitelük módszerei sem versenyképesek. A versenyképes outputok előállítása korszerű inputok meglétét feltételezi, amelyek beszerzése, működtetése jelentős finanszírozási terheket ró a vállalkozásokra.

A *versenyképesség* szempontjából jelentős javulás a közeljövőben nem várható, a KKV-k fejlesztési trendvonala 2006-ban *csökkenő tendenciát* mutatott, 2007-ben sem lehet jelentős élénkülésre számítani, a hazai fizetőképes kereslet várható csökkenése, a bővülő exportlehetőségek kihasználásának változatlanul gyenge képessége miatt. (MONITOR, 2006: 61)

Hogyan lehet a magyar KKV-k versenyképességét javítani a finanszírozás oldaláról? Véleményünk szerint a megközelítés csak piaci szemléletű lehet, a finanszírozási kereslet és kínálat elemzése révén. A KKV szektornak versenyképessége javításához megfelelő külső finanszírozási lehetőségekre van szüksége, mivel *önfinanszírozó képessége gyenge.*

---

\* Tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* A cikk figyelembe veszi az irodalomjegyzékben jelölt kutatási zárójelentés megállapításait.

1. sz. táblázat

**AZ EGYSZERES ÉS KETTŐS KÖNYVVITELT VEZETŐ VÁLLALKOZÁSOK  
SAJÁT TŐKÉJÉNEK MEGOSZLÁSA 2000-2003 KÖZÖTT (százalék)**

Vállalati kategória	2000	2001	2002	2003
Mikrovállalat	7,0	9,3	8,5	7,6
Mikro- és kisvállalat	28,8	33,8	34,5	32,2
KKV-k összesen:	44,9	51,7	53,1	48,0
Nagyvállalat	55,1	48,3	46,9	52,0
Összesen:	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: A kis- és közepes vállalkozások helyzete 2003-2004.  
Éves jelentés. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium. 2005. p.: 134.*

## **A magyar kis- és közepes méretű vállalkozások önfinanszírozó képességének alakulása**

Az utóbbi években a kis- és közepes méretű vállalatok önfinanszírozó képessége romló tendenciát mutatott a nagyvállalatokhoz viszonyítva. Néhány ok:

- a nagyvállalatoknál lényegesen több amortizáció képződött, továbbá jelentős adókedvezményeket vehettek igénybe;
- 2003-ban például a vállalkozói szféra összesen 318 milliárd forint támogatást kapott, amelynek 39%-a, a nagyvállalatoknak jutott; (MONITOR, 2004: 73)
- 2000 és 2004 között az adózás előtti eredmény a nagyvállalati szférában jelentősen növekedett, miközben a mikro- és kisvállalati körben kevesebb, mint a felére csökkent. A jövedelmezőség a közepes méretű vállalatoknál is romlott;
- A KKV-k jelentős része küzd permanens likviditási problémákkal, többnyire önhibáján kívül. A körbetartozás változatlanul jellemző.

## 2. sz. táblázat

A FELHALMOZÁSRA FORDÍTHATÓ SAJÁT FORRÁSOK  
(AMORTIZÁCIÓ + ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY – TÁRSASÁGI ADÓ)  
MEGOSZLÁSA VÁLLALATI KATEGÓRIÁK SZERINT 2000-2003 KÖZÖTT (százalék)

Vállalati kategória	2000	2001	2002	2003
Mikrovállalat	6,9	8,5	8,5	4,8
Mikro- és kisvállalatok összesen:	17,5	18,0	17,1	14,5
KKV-k összesen:	51,3	57,7	55,4	45,7
Nagyvállalat	48,7	42,3	44,6	54,3
Összesen:	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: A kis- és középvállalkozások helyzete 2003-2004.  
Éves jelentés. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium. 2005. p.: 158.*

Az adatokból arra következtethetünk, hogy a magyar KKV-k döntő része a versenyképesség megteremtéséhez, fenntartásához és javításához szükséges saját forrásokkal nem rendelkezik, ezeket külső források igénybevételével, nagyrészt piaci feltételek mellett tudja biztosítani. A pénz- és tőkepiacokon kell tehát megjelennie és ott versenyképesnek lennie.

Miután az uniós-szabályozás tiltja a közvetlen állami támogatásokat, szubvenciókat, a külső finanszírozás, nagyrészt visszterhes formában, piaci feltételek mellett áll rendelkezésre. Ez az elv nem zárja ki teljesen a vissza nem térítendő támogatások meglétét, amelyek pl. az egyes pályázati konstrukciókban megtalálhatók, de csak a teljes finanszírozás részeként. A kedvezményes feltételek mellett megszerezhető források igénybevétele előre meghatározott prioritásokhoz kötött, azaz csak meghatározott célokra, előre rögzített feltételek mellett vehetők igénybe. A vállalatoknak a sikeres piaci szerepléshez mind az output, mind az input, mind pedig a pénz- és tőkepiacokon versenyképesnek kell lenni. A versenyképesség kritériumai egymással összefüggenek.

#### A vállalati versenyképesség főbb területei és kritériumai:

- *Output-piacok:* Korszerű, jelentős hozzáadott értéket, tudást tartalmazó, kelendő, elfogadható áron kínált termékek, szolgáltatások. A fogyasztói igények felmérése, előrejelzése, időben történő reagálás képessége.
- *Input-piacok:* Korszerű technológia, termelő berendezések, megfelelően képzett, rugalmas alkalmazkodásra képes munkaerő, korszerű, a vállalati sajátosságokhoz igazított vállalatirányítási rendszer, korszerű ICT megoldások alkalmazása, üzleti tervekre lebontható stratégia, jövőbeni profitot biztosítani képes projektek stb.
- *Pénz- és tőkepiacok:* A mennyiben a vállalkozás befektetőként jelenik meg, fontos hogy tájékozódjék a számára megfelelő befektetési lehetőségekről, legyen képes ezeket összevetni, értékelni, a hozam, a kockázat és a likviditás szempontjából a lehető legkedvezőbb portfóliót összeállítani. Ha a vállalkozás külső finanszírozási forrásokat keres, igényeit kellően alátámasztott pénz- és tőkepiaci keresletre kell alakítani.

#### A vállalatok rendelkezésére álló külső finanszírozási lehetőségek:

- kereskedelmi hitel;
- pénzügyi hitel;
- lízing;

- faktorálás, forfetálás;
- értékpapír-kibocsátás;
- közvetlen (direkt) és portfólió befektetés;
- kockázati tőkebefektetés, „üzleti angyalok” befektetései;
- pályázatok, tenderek;
- nem piaci feltételek mellett kihelyezett források (támogatások, kedvezményes hitelek, szubvenciók stb.).

#### A finanszírozási lehetőségek igénybevételének általános feltételei a KKV-k esetében:

- stratégiai szemlélet;
- pályázat-, illetve hitelképes projektek kidolgozása, menedzselése és megvalósítása;
- a likviditási helyzet javítása (előfinanszírozás);
- megfelelő fedezet, önerő biztosítása;
- bizonyos pályázati tapasztalat, megfelelő tanácsadók, szakértők alkalmazása, igénybevétele;
- kapcsolatok a bankokkal, szakmai, érdekvédelmi, tanácsadó, információkat szolgáltató szervezetekkel;
- folyamatos információgyűjtés és -értékelés.

#### A kielégíthető piaci kereslet kritériumai az egyes finanszírozási formáknál (a teljesség igénye nélkül):

- *Kereskedelmi hitelt* általában megbízható ügyfeleknek, régi partnereknek adnak, vagy kényszerből, mert a termék másképpen nem értékesíthető.
- *Pénzügyi hitelekkel* történő finanszírozás esetén hitelképesnek kell lenni, amelynek kritériumait a bankok állapítják meg. Általában a hitelképesség feltételei: megfelelő fedezetek, garanciák, önerő, igazolt és a jövőben fenntartandó jó üzletmenet, üzleti terv, esetleg igazolt rendelésállomány, megfelelő színvonalú menedzsment stb.
- *Pályázatok*, ha a vállalkozás pályázati úton kíván többletforrásokhoz jutni, pályázatképesnek kell lennie, azaz ki kell elégítenie a kérdéses pályázat tartalmi és formai követelményeit. Előfeltétel természetesen az elfogadható pályázat elkészítése, amihez sok esetben kellően honorált külső szakértőre van szükség. Szükségesek az igazolt önerő, egyéb anyagi biztosítékok, a pályázat prioritásának, vagy prioritásainak megfelelő projektek, az utófinanszírozás miatt a pályázat futamideje alatt kellő likviditás, sikeres projektmenedzselés, a pályázat lezárulása után sok esetben több éves működtetés garانتálása. Pályázatok esetében a kivitelezés késlekedése, az esetleges nem teljesítés komoly anyagi konzekvenciákkal jár, ami növeli a pályázati munka kockázatosságát.
- *Az üzleti angyal* típusú finanszírozás ígéretes innovációt, új terméket, technikai megoldást feltételez. A finanszírozó többnyire nem egy céget, hanem valamilyen piacképesnek tartott újdonságot, esetleg fiatal, ígéretes tehetség tevékenységét kívánja finanszírozni. Fontos kritériumok: a szakértelem, korábbi sikeres fejlesztések, referenciák.
- *A kockázati tőkefinanszírozás* általában tulajdonosi részesedés megszerzését jelenti egy már működő vállalkozásban. A befektető nyilvánvalóan érdekelt a cég eredményes működésében, a vállalati vagy gyarapodásában, tőzsdeképes vállalkozások esetében az árfolyamok kedvező alakulásában. Jól, ígéretesen működő, fejlődőképes vállalkozások számíthatnak kockázati tőkefinanszírozásra. A befektetők mind a pénz kihelyezésekor, mind az üzletből történő kiszálláskor (*exit*) szigorú, előre rögzített elvárásokat érvényesítenek. Az üzleti angyalok és a kockázati tőkebefektetők tisztában vannak a magyar vállalkozások hiányosságaival. (Nincs üzleti tervekre lebontható stratégia, gyenge lábakon áll a pénzügyi tervezés, hiányosak a marketing ismeretek, egyes területeken nincsenek rátermett vezetők stb.) Éppen ezért a befektetők nemcsak pénzt, hanem többnyire szaktanácsot is adnak, például humán erőforrások menedzsmentje, marketing, tervezés, pénzügyek, értékesítési módszerek, menedzsment *coaching* területén. Mindez feltételezi, hogy a hiányosságok ellenére a vállalkozásnak vannak olyan piacképes erői, amelyek vonzóvá teszik a külső befektető számára. A kockázati tőkebefektetés nem egyszeri tőkeinjekciót jelent, hanem hosszabb távú elkötelezettségeket mind a befektető, mind a fogadó fél részéről, feltételezi a jó személyes kapcsolatokat, a kommunikációt, a kölcsönös bizalmat.
- *Faktorálás, forfetálás* esetében jó minőségű követelések, vállalati *goodwill* szükséges.
- *Lízing*. Manapság egyes területeken a finanszírozás rendkívül kedvező feltételek mellett (alacsony kezdőösszeg, hosszú futamidő, egyszerű adóminősítés) lehetséges. Egyetlen fontos követelmény a futamidő alatti folyamatos fizetőképesség.



## A magyarországi pénz- és tőkepiac kínálati oldalán tapasztalható tendenciák

A pénz- és tőkepiacokon is fontos, hogy a kereslet és a kínálat, a keresett és a kínált források összhangban legyenek. A vállalati finanszírozás esetén a kínálat igazodjék a vállalkozások finanszírozási szükségleteihez, pontosabban a forrásokat igénylő piacképes keresletéhez (legyenek meg a hitelképesség, pályázatképesség stb. feltételei). Az összhangnak mennyiségi és szerkezeti szempontból is meg kell lennie. A különböző méretű, korú, eltérő tevékenységi területen működő vállalkozásoknak különbözőek a finanszírozási igényei, igénybevételi lehetőségei, a kínálati oldalnak tehát kellően diverzifikáltnak kell lennie. A külső finanszírozást kereső cégeknek igényeiket piacképesse kell tenniük, el kell sajátítaniuk, például a pályázási technikákat, az üzlet terv készítésének fortélyait.

### A kínálati oldal néhány jellemzője:

- *Kereskedelmi hitelek:* A kereskedelmi hitelek vállalkozások nyújtják egymásnak előrehozott, illetve halasztott fizetés formájában. Nagyságuk pontosan nem határozható meg. A KKV szektorban az önkéntes, üzleti szempontok alapján történő hitelezés mellett jelentős súlyt képvisel a kényszerhitelezés. A bevásárlóközpontok, építőipari cégek beszállítói érintettek elsősorban. A kényszerhitelezés az egyik oka a KKV-k jelentős részét érintő likviditási problémának.
- *Pénzügyi hitelek:* Magyarországon a kilencvenes évek végéig a bankok legfontosabb célpiacnak a nagyvállalati szektort tartották, a kisebb kockázat, a jó minőségű biztosítékok, a könnyen kialakítható hitelstandardok miatt. Ezen a területen viszonylag csekély munkaráfordítással nagy összegek helyezhetők ki. A kilencvenes évek végétől a helyzet megváltozott.

### 3. sz. táblázat

A VÁLLALKOZÁSOKNAK NYÚJTOTT BANKHITELEK ÁLLOMÁNYÁNAK  
VÁLTOZÁSA 1999-2004 KÖZÖTT  
(milliárd forint)

Vállalati kategória	1999	2004	A növekedés mértéke (százalék)
Mikrovállalat	112,7	747,3	663,0
Kisvállalat	110,6	456,5	412,7
Középvállalat	237,7	1021,6	429,7
KKV összesen:	461,0	2225,5	482,7
Nagyvállalat	1934,0	2388,3	123,4
Nem pénzügyi vállalkozások összesen:	2395,0	4613,8	192,6

*Forrás: MNB (saját számítások)*

A bankok növekvő érdeklődéssel, a KKV-k számára kialakított, változatos hitelkínálattal fordultak ezen korábban elhanyagolt terület felé.

#### A KKV-k javuló hitelkínálatának háttere:

- A nagyvállalati piac közeledik a telítődéshez, a hitelképességi standardok enyhítésétől sem várható a piacképes kereslet növekedése.
- A multinacionális cégek nagy része a külföldi anyavállalat révén jut hitelhez.
- Az Európai Unióhoz korábban csatlakozott országokban a megfelelő befektetési lehetőségek hiányában nagyon sok likvid pénz halmozódott fel. Ehhez természetesen a lanyha konjunktúra is hozzájárult.
- Fejlődtek a banki hitelkockázati modellek. Az adóminősítési standardok egyre inkább az ügyfelek sajátosságaihoz, lehetőségeihez igazodnak. Egyszerűbb, kisebb költségű hitelbírálati rendszerek kerültek bevezetésre.
- Csökkent a KKV-k által képviselt kockázat, a versenyképtelen cégek egy része megszűnt.
- A kedvezőbb kondíciók több ügyfelet vonzanak, a kockázat a nagyobb ügyfélszám miatt jobban megoszlik.
- A hitelezés változatlanul rendkívül jövedelmező üzletág, egyes konstrukciónál a THM elérheti a 40-100%-ot is.
- A bankok részt kívánnak venni az uniós pályázatok finanszírozásában. A pályázatokhoz több egyéb banki tevékenység is kapcsolódhat (garanciavállalás, tanácsadás, projektmenedzselés).

A pénzügyi hitelezés területén a KKV-k lehetőségei határozottan javultak. A kínálati oldal igyekezett alkalmazkodni a KKV-k által támasztott, rendkívül diverzifikált kereslethez, a reális hitelképességi, törlesztési lehetőségekhez. Az ajánlatok ma már szinte áttekinthetetlenek, a piacon a túlkínálat jelei mutatkoznak.

A javuló hitelfinanszírozási lehetőségek ellenére a magyar KKV-k többsége hitel nélkül gazdálkodik. Az MNB adatai szerint 2004-ben, például a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások 70%-a nem vett hitelt igénybe.

- *Lízing:* A lízingpiacon is a túlkínálat jelei mutatkoznak. Rendkívül népszerű finanszírozási forma mind a lakossági, mind a vállalati szférában. Az igénybevevők jelentős része nem méri fel jövőbeni reális fizetőképességét, nagyon sok az ún. „bedőlt” ügylet, a lízingcégek nem tudnak mit kezdeni a sok visszajuttatott gépkocsival, egyéb berendezéssel.

- *Faktorálás, forfetálás:* Korábban nem volt elterjedt a KKV körben. Manapság a pénzügyi intézetek jelentős propagandatevékenységet folytatnak népszerűsítésére. Többek között a körbetartozások által okozott problémák enyhítését várják tőle.

- *Külföldi közvetlen tőkebefektetések:* A hazai megtakarítások mértéke jelenleg nem éri el a nyolcvanas évek végi szintet, szükség lenne külföldi forrásokra a vállalati finanszírozásban. A finanszírozási szükséglet kielégítésében a rendszerváltást követően jelentős szerepet játszottak a külföldi közvetlen működő tőke és portfólió befektetések. Jelentőségük ma sem lebecsülendő, de a jelenlegi kiemelt cél-országok az Európai Unióhoz újonnan csatlakozó, csatlakozásra váró és az ázsiai gyorsan fejlődő országok (Kína, India, Indonézia).

- *Egyéb, tulajdonosi részesedést eredményező befektetések:* A kettős könyvvitelt alkalmazó vállalatok mintegy 10%-a rendelkezett tulajdonosi részesedéssel más vállalkozásban 2004-ben. (MONITOR, 2004: 136) A közepes méretű vállalkozások tőzsdéi szereplése pillanatnyilag nem jelentős.

- *A kockázati tőkebefektetések:* korábban nem játszottak jelentős szerepet a KKV-k finanszírozásában. 2003-ban 32, 2004-ben 41 befektetést regisztráltak. (The Hungarian Economy 2005: 29) Némi élénkülés várható az intézményi háttér fejlődése következtében is. A Kirium Zrt. londoni székhelyű anyacége például szervezett formában kifejezetten magyarországi projektek finanszírozását bonyolítja. A befektetni szánt összegek a 100-400 millió forint közötti értékhatárban mozognak, tehát a KKV-k számára reálisan igénybe vehető intervallumban. A befektetők hajlandók hosszabb távú finanszírozásra is, ha a projekt előrehaladása megkívánja. A cég kooperál a 60%-ban amerikai, magánbefektetőre, 40%-ban amerikai befektetési alapokra támaszkodó *Primus Capital Partners*-szel is, a mely a hosszabb távú befektetések menedzselésével foglalkozik elsősorban. A kockázati tőkebefektetők a nagyobb projektek, működő, dinamikus fejlődő cégek finanszírozását preferálják. A befektetések értéke általában 500 millió forint körül mozog. A kihelyezés átmeneti, általában 5-10 év múlva kerül sor az exitre.

- *Az üzleti angyalok:* többnyire kisebb (10-50 millió forint közötti) összegeket investálnak, főleg induló vállalkozásokba, új termékekbe, kutatásokba. Fontosnak tartják a személyes kapcsolatokat, a pénz mellé szaktanácsokat, a kapcsolati tőke kiépítéséhez személyes segítséget kínálnak. E területen tevékenykedik a Corvinus Kockázati Tőkealap Kezelő Zrt., az MFB Invest Zrt., a Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Zrt. is, azaz nem hiányzik az állami részvétel, támogatás sem. A magánbefektetések területén – vélemény-

nyünk szerint – jelentős fellendülés várható. Fejlődött az intézményi háttér, bővült a kínálat, gyakorlatilag mindenfajta méretű KKV megtalálhatja a számára megfelelő befektetőt, ha rendelkezik ígéretes termékkel, projekttel.

- A Magyar Fejlesztési Bank korábban is kínált piaci alapú tőkebefektetési programokat 2006 végéig a már nyereségesen működő kis- és középvállalkozásoknak. A kihelyezések értéke megközelítette a 22 milliárd forintot. A szabályok szerint a bank a saját tulajdonrészét, amely legfeljebb 49% lehet, a sikeres fejlesztés megvalósulása után értékesíti. Az elvárt hozam 10-15%. A társtulajdonos bármikor kivásárolhatja saját tulajdonrészét, a szerződésben szereplő futamidőtől függetlenül, ami legfeljebb 12 év lehet. Az MFB ezirányú tevékenysége jelenlegi formájában az EU-szabályok értelmében támogatásnak minősül, így tovább nem folytatható. Az MFB Invest Zrt. feladata lesz a KKV-kbe befektetni szándékozó magán- és intézményi befektetők tevékenységét összehangolni, elősegíteni. Magyarországon is törekednek a KKV-k fejlesztésével foglalkozó intézmények tevékenységének összehangolására, a hatékonyság fokozására. Valószínűsíthető az intézmények számának csökkentése, a párhuzamosságok kiküszöbölése.

## A finanszírozási források kínálatának alakulása

A finanszírozási kínálat jelenleg mennyiségi szempontból – véleményünk szerint – kielégítő. Az igénybevétel kondíciói általában reálisak, alkalmazkodnak a KKV-k lehetőségeihez. A megjelölt finanszírozási célok egybeesnek a vállalkozások hosszú távú érdekeivel.

Versenyképességi szempontból akkor tekinthető sikeresnek a finanszírozás, ha nem a vállalatok túlélését, átmeneti, vagy permanens likviditási problémáinak enyhítését szolgálja, hanem lehetőleg a világpiacon is versenyképes termékek, szolgáltatások előállítását, az ehhez szükséges inputok biztosítását és sikeres működtetését.

Ha a finanszírozási kínálatot nemcsak intézményi oldalról, hanem mennyiségi szempontból, a várhatóan rendelkezésre álló források nagysága alapján vizsgáljuk, megállapítható, hogy a források tovább bővülnek, vélhetően minden kategóriában.

### 4. sz. táblázat

#### MAGYARORSZÁG RENDELKEZÉSÉRE ÁLLÓ VÁRHATÓ FEJLESZTÉSI FORRÁSOK 2007-2013 KÖZÖTT

Megnevezés	Milliárd €	Milliárd Ft
1. EU támogatás	24	6000
2. Hazai társfinanszírozás	8	2000
<b>1+2 összesen:</b>	<b>32</b>	<b>8000</b>
3. A fejlesztésekhez kapcsolódó magán és egyéb hazai forrás	28	7000
<b>1+2+3. Uniós és hazai források összesen:</b>	<b>60</b>	<b>15000</b>

*Forrás: A fejlesztéspolitika fő irányai 2007-2013.*

*Előterjesztés a Fejlesztéspolitikai Kabinet részére, p.:13.*

A II. Nemzeti Fejlesztési Terv keretében 2007-ben mintegy 10, 2008-ban várhatóan több, mint 26 milliárd forintnyi vissza nem térítendő támogatásra számíthatnak a magyar KKV-k technikai fejlesztés céljából. Az előzetes számítások szerint az uniós társfinanszírozású pályázatokon 2007-2008-ban 1700-2000 kis- és közepes vállalkozás tehet szert 1-500 millió forintértékű támogatásra (közép-magyarországi cégek nem pályázhatnak). A támogatás a technológia korszerűsítését eredményező eszközök beszerzésére, szolgáltatások igénybevételére, informatikai beruházásokra, humán erőforrás fejlesztésére, piaci megjelenésre, tanácsadás igénybevételére fordítható. Az általános cél a KKV-k jövedelem termelő képességének javítása.

2007-2013 között a Gazdaságfejlesztési operatív Program (GOP) keretében előirányzott 674 milliárd forintnyi forrás 30%-a kerül remélhetőleg felhasználásra az első két évben. A támogatástartalom legfeljebb 30% lehet. Fontos feltétel, hogy a pályázat benyújtását megelőző évtől a projekt befejezésének évéig a cég nettó árbevétele nem csökkenhet. A pályázat egyik kritériuma, hogy a vállalkozás árbevételének növekedése 1-5 millió forintnyi támogatás esetén az elnyert összeg minimum 1,2 szerese, 5-50 millió forint támogatásnál 1,6 szerese legyen, 50-500 millió forint támogatás esetén pedig kétszeres növekmény az elvárás. (Világgazdaság, 2007. január 4.: 1-5.) A pályázatok tehát, nemcsak a beruházások, fejlesztések megvalósítását, hanem a gazdálkodás mérhető hatékonyságának növelését is célozzák, azaz a pályázatoknál a minőségi, hatékonysági követelmények kerülnek előtérbe. A finanszírozási kínálat bővül, a kötött felhasználású források esetében a kritériumok a hatékonyság növelését, a versenyképesség növelését célozzák. Kérdés, hogy a keresleti oldal képes-e követni a kínálati oldal feltételeit, elvárásait. A megszorító intézkedések következtében a vállalkozások egy részének pénzügyi helyzete, bonitása romlik. A pénzintézetek érdekeltek az ügyfélkör megtartásában és bővítésében, várhatóan újabb befektetési és hitelkonstrukciók kidolgozásával reagálnak. A bankok által kínált hitel- és egyéb finanszírozási konstrukciók egyre differenciáltabbak, testre szabottabbak lesznek. Mivel az internetes-bankolás lassan terjed, várható a fiókok számának szaporítása, mivel egyelőre mind a lakossági, mind a kisvállalkozói szektor igényli a személyes kapcsolattartást.

## Összefoglalás, következtetések

Megállapítást nyert, hogy az utóbbi években a KKV-k finanszírozási lehetőségei javultak. A kínálati oldalon több, jelentős, a KKV-k szempontjából kedvező változás ment végbe. Bővültek a finanszírozási források, elsősorban a pályázati lehetőségek. Az EU-pályázatok előre tervezhetők, a feltételek ismertek, a prioritások a KKV-k versenyképességének növelését célozzák. A finanszírozók közötti verseny erősödése, különösen a pénzintézeti szférában, a költségek csökkentését, a feltételek javulását eredményezte. A finanszírozási lehetőségek diverzifikálódnak, egyre több, a KKV-k speciális igényeit és lehetőségeit figyelembe vevő konstrukció található a piacon. Lépések történnek a „testreszabás” irányába. A KKV-k egy része már képes befektetőként, finanszírozóként fellépni, külföldön is terjeszkedni, ami a hálózatosodás szempontjából kedvező jelenség.

Korábbi kutatásaink KKV-k finanszírozási lehetőségeit taglaló részeiben megállapítottuk, hogy hiányoznak a KKV-k igényeihez, és igénybevételi lehetőségeihez idomuló változatos finanszírozási lehetőségek, a vállalkozások nem ismerik a rendelkezésre álló lehetőségeket, hiányoznak továbbá az igénybevételhez szükséges ismeretek. Nem kapnak elegendő segítséget, tanácsadást. Úgy tűnik, a helyzet az utóbbi években gyökeresen megváltozott. A KKV-k fejlesztését szolgáló támogatások és hitelek pusztá felsorolása és rövid ismertetése pontosan 46 oldalt tett ki a GKM 2005. évi Éves Jelentésében, a KKV-k fejlesztését tanáccsal, finanszírozási forrásokkal támogató, fejlesztő, tanácsadó szervezetek száma egy általunk végzett (véltetően nem teljes körű) felmérés szerint 2006. elején 81 volt. Ezek szakmai szervezetek, alapok, alapítványok, szövetségek, kamarák, érdekképviseletek, minisztérium, regionális, profitorientált, nonprofit stb. intézmények. A felmérésben nem szerepeltek azok a pályázatíró és tanácsadó cégek, amelyek nem tagjai a PÁTOSZ-nak (Pályázatírók és Tanácsadók Országos Szövetsége).

Úgy tűnik előállt a bőség zavarára jellemző helyzet. A KKV-k nehezen tudnak eligazodni a sok lehetőség és támogató, szakértő között. Ez az állapot természetesen jobb, mint a korábbi helyzet. A KKV-k előtt új feladat áll, kiválasztani a bőséges kínálatból a számukra legmegfelelőbbet. A KKV-k jelentősége, fontossága mind az állami, mind a regionális, mind, pedig az üzleti finanszírozásban növekszik. Felismervén a KKV-k szerepét a foglalkoztatásban, innovációban, a gazdasági növekedés elősegítésében, a külgazdasági kapcsolatok intenzívebbé tételében, az alkalmazkodó-képességük, gyors reakcióképességük előnyeit, megnőtt a finanszírozási hajlandóság gyakorlatilag minden területen. Egyelőre a tőkepiaci finanszírozásra ez nem érvényes, de ezen a területen is biztató jelek érezhetők.

A javuló lehetőségek ellenére a KKV-k jelentős része még mindig az önfinanszírozást, a saját, belső forrásokra való támaszkodást részesíti előnyben. Ennek – véleményünk szerint – több oka van:

- Nem hitel- és nem pályázatképesek, vagyoni helyzetük, gazdálkodásuk, menedzsmentjük színvonalán nem teszi lehetővé, hogy a finanszírozóknak megfelelő hitel-kérelmet vagy pályázatot készítsenek.
- A cégek jelentős része permanens likviditási problémákkal küzd.
- A körbetartozások miatt sok KKV kényszerből finanszíroz másokat.
- Főleg a mikro- és a kisvállalatoknál a menedzsmenttulajdonosok, akik rendkívüli mértékben elkötelezettek saját vállalkozásuk iránt, saját forrásaikat, pénzüket, munkaidejüket nem tekintik költségnek, nem kalkulálják ezek használdozat költségét, így ezen befektetéseket sem, amikor a vállalkozás eredményességét veszik számba. Az idegen források tehát költségesebbnak tűnnek, a saját finanszírozás előnyösebbnek.
- A pályázatokkal kapcsolatos nehézségek, a pályázati technikák elsajátítása fontos jövőbeni feladat lesz a KKV-k számára.
- A cégek egy része jövőjét illetően bizonytalan, nem tud hosszabb távra tervezni, nem mer tartós kötelezettségeket felvállalni.
  - A vállalatok egy része abban a fejlődési szakaszban van, amikor túljutott az alapítás nehézségein. A következő szakasz, az üzleti elképzelések megvalósítása, a gyors fejlődés ideje lenne. A cég azonban nem elég erős (kicsi a cégérték, kevés a biztosítékként felajánlható vagyon), az üzleti múlt nem elég számottevő, az üzleti jelentésekre nem támaszkodhat a finanszírozó a kockázat felmérésekor, az üzleti kapcsolatok sem számottevők, nem lehet rájuk támaszkodni (kezeségvállalás, kereskedelmi hitel igénybevétele, referenciák), a külső tőkebefektetők bizalmatlanok.
  - A kockázati tőketársaságok hozamigényei többnyire meghaladják a KKV-k hozamtermelő képességét, különösen a kritikus időszakokban, amikor igazán szükség lenne pótlólagos forrásokra. A kockázati tőkebefektetők általában részt kívánnak venni a menedzsmentben, ellenőrizendő befektetéseik felhasználását, üzleti tanácsokkal ellátni a céget, ezt a cégek eredeti tulajdonosai, menedzserei sokszor nem nézik jó szemmel.
  - A tőzsde Magyarországon – egyelőre – nem tartozik a KKV-k forrásszerző intézményei közé.
  - A cégek közötti fúzió egyelőre viszonylag ritka, a mérethatárok átlépését a cégek saját növekedésüktől remélik.
  - A KKV-k jelentős részére változatlanul tartós tőkehiány jellemző. A jelenleg leggyakoribb finanszírozási forma a pénzügyi hitel, amely nem a legmegfelelőbb formája a tőkehiány enyhítésének. A tartós adósságszolgálati terhek miatt a hitelfelvevők a törlesztésre kénytelenek koncentrálni, forrásaikat előre lekötik, mozgásterük beszűkül, tőkét nem lehet átcsoportosítani, kivonni, a hiteligeny állandósul. A hitelezés időtartama alatt a bevételekre kell koncentrálni, kockázattal járó változtatásokra nincs mód.
  - A ideiglenes befektetők (kockázati tőketársaságok) mellett szükség lenne tartós befektetőkre. Intézményi rendszerüket (például tőzsde) ez irányba kellene tovább fejleszteni.
  - A KKV üzleti, piaci típusú finanszírozása mellett még sokáig szükség lesz a nem kereskedelmi feltételek mellett történő finanszírozási formákra (cél támogatások, pályázatok, tőkejuttatás, kezességvállalás), illetve a vállalkozások finanszírozást igénybevevő képességeinek javítására (adókedvezmények, állami követelésekről való részleges, vagy teljes lemondás, fizetési halasztás engedélyezése, veszteség átvállalása, pályázati rendszer egyszerűsítése stb.) a finanszírozás hatékonyságának javításához.
  - Fontos a vállalkozásbarát környezet, az üzleti etika, a kultúra javítása, a menedzsmentismeretek, és a gyakorlat fejlesztése, a tanácsadás, a képzés megfelelő módjainak alkalmazása, a stratégiai szemlélet erősítése a vállalkozásoknál.
  - Fontos a finanszírozási lehetőségeknek a cégek életciklusához történő igazítása. Másfajta finanszírozási lehetőségekre van szüksége (és lehetősége) az induló vállalkozásoknak, és másokra a bővülni, terjeszkedni, átalakulni vágyó cégeknek.
  - A pályázati aktivitás megfelelő, a pályázati tevékenység hatékonysága kevésbé. A nyertesek egy része eladósodik, likviditási gondokkal küzd. A hatékonyság vélhetően javulni fog.
  - Sok, a pályázók számára kedvező változtatásra került sor, a cégek is szert tettek némi pályázati gyakorlatra, bővül a források volumene.
  - A KKV-k finanszírozási helyzetét jelenleg jelentős saját tőke hiány és relatív kínálati tőkefelesleg jellemzi. A tőkeszükséglet vélhetően nőni fog a KKV-k oldaláról, amennyiben versenyképességüket kívánják növelni.

## IRODALOM

Böcskei Elvira, dr. Kerepesi Katalin, dr. Opitz Éva, dr. Szalai Ibolya: Az uniós csatlakozás hatása a magyarországi kis- és közepes vállalatok versenyképességére, különös tekintettel az ICT felkészültségre és a finanszírozási lehetőségekre, kiemelten kezelve a pályázati lehetőségeket.

Kutatási Zárójelentés, 2006. Általános Vállalkozási Főiskola.

MONITOR 2006. IV. negyedév. A gazdasági bizalom és fejlődés. 2006-2007 fordulóján. ECOSTAT. Budapest 2006. december

MONITOR 2004. IV. negyedév ECOSTAT. Budapest, 2004, december

The Hungarian Economy 2005. II.

The Hungarian Economy, Quarterly Economic and Business Review, II/2006., p.: 14

Világgazdaság, 2007 január 4.

# Lipécz György\*

## AMIKOR MINDENKI NYER\*\*

### Egy valószínűségi árfolyam-paradoxonról és rokonairól

*A filozófia nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a matematika mélyére hatolhassunk.  
A matematika nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a filozófia mélyére hatolhassunk.  
A matematika és a filozófia nélkülözhetetlen ahhoz, hogy bárminek a mélyére hatolhassunk.*

*Leibniz*

Az alábbiakban paradoxonokról lesz szó, de nem feloldhatatlan ellentmondásokról és ezért nem is a szó legszorosabb értelmében vett paradoxonokról, hanem olyan érdekes problémákról, amelyek csak látszatra hordoznak ellentmondást. Vagy azért, mert egy helyes gondolatmenet eredménye meglepő, sőt, első látásra elfogadhatatlan, vagy éppen fordítva, egy helytelen gondolatmenet vagy egy hamis eredmény látszik meggyőzőnek.

A paradoxonok mindig valamilyen fogalomalkotási vagy következtetési zsákutcát jelentenek. Gyakran az okozza a megoldhatatlan – vagy megoldhatatlannak látszó – nehézséget, hogy egy önmagában helyes modellt helytelenül akarunk a valóságra alkalmazni. A paradoxonok jelentősége abban áll, hogy látszólag jól ismert fogalmakat, módszereket, feltételeket és következtetéseket újra kell gondolnunk.

### 1. A két boríték paradoxona

Ez a paradoxon a fizikus Schrödingertől származik.

Van két boríték. Mindkettőben pénz van, az egyikben kétszer annyi, mint a másikban. Hogy mennyi pénz van bennük, és hogy melyikben van a több, azt nem lehet tudni. Kinyithatjuk az egyiket és megnézve, hogy mennyi van benne, dönthetünk, hogy maradunk-e ennél vagy inkább a másikat választjuk. Úgy tűnik, mindegy, hogy váltunk vagy sem. Van azonban – a paradoxon szerves tartozékaként – egy felkínált gondolatmenet, ami szerint *mindenképpen* váltani kell.

Ha a kinyitott borítékban levő összeg  $x$ , akkor 50-50% esélye van annak, hogy a másik borítékban  $2x$  vagy  $x/2$  összeg van. Tehát a másik boríték várható értéke:

$$\frac{1}{2}2x + \frac{1}{2}x$$

azaz,  $1,25x$ . Azaz, a másik borítékban levő összeg várható értéke mindig nagyobb, mint amit kinyitotunk. Ami elég érdekes. Mert ha mindig a másikat érdemes választani, akkor érdemes már előszörre a másikat. Ez olyan, mint amikor két ikertestvér közül bármelyiket kérdezi az ember, hogy „Te melyik vagy?” mindig azt a választ kapjuk, hogy „Én a másik vagyok!”

\* Tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* A szerző a cikk megírásához nyújtott segítségért köszönettel tartozik Horváth József matematikus közgazdásznak (Corvinus Egyetem) és Kovács Edith matematikusnak (ÁVF).

A felkínált megoldás hibája a következő: helytelen az az állítás, miszerint ha a kinyitott borítékban levő összeg  $x$ , akkor 50-50% esélye van annak, hogy a másik borítékban  $2x$  vagy  $x/2$  összeg van. Ez az állítás megalapozatlan. Mint alább látni fogjuk, nem lehetetlen, de a feladat szűkös információiból erre nem lehet következtetni.

Amit biztosan tudunk, az csak ennyi: kiválasztván véletlenszerűen az egyik borítékot, két eset lehetséges, vagy a kisebbik összeg van a borítékban, vagy a nagyobb. Mivel egyforma borítékokról van szó, ennek valóban 50-50% az esélye. De ha ez éppen a kisebbik összeg, akkor 100%, hogy a másikban a nagyobb összeg van, és 0%, hogy a kisebbik. Ugyanígy, ha a borítékban a nagyobbik összeg van, akkor a másikban *biztosan* a kisebb van.

## MEGOLDÁS

Legyen tehát  $y$  a kisebb összeg és  $2y$  a nagyobb. Annak van 50-50% esélye, hogy a kinyitott borítékban  $y$  vagy  $2y$  lesz.

- Ha nem váltunk, akkor vagy  $y$ -t vagy  $2y$ -t találunk, a várható érték  $0,5 y + 0,5 (2y)$ , azaz,  $1,5y$ .
- Ha váltunk, akkor  $y$  helyett a  $2y$ -t fogjuk választani; ha pedig  $2y$  volt a borítékban, (ezt persze mindig csak utólag tudjuk meg), akkor a  $2y$  helyett az  $y$ -t. A várható érték a cserével  $1,5y$ .

A várható érték cserével vagy anélkül  $1,5y$ . Ellentmondás tehát nincs.

## 2. A Siegel-paradoxon

A Siegel-paradoxon nagyon hasonló az előző kétborítékos paradoxonhoz, ebben is szerepel egy választási lehetőség, de itt a feladat maga tartalmazza, hogy váltás esetén milyen valószínűséggel megnyit nyerünk vagy veszünk. A paradoxon a következő. Tegyük fel: mai árfolyamon  $1 \text{ €} = 1 \text{ \$}$ . A kérdés az, érdemes-e a  $\text{\$}$ -tulajdonosnak *ma* eurót vennie, és *holnap* újra  $\text{\$}$ -ra visszaváltania, ha *holnapra* a  $\text{\$}$  árfolyama

- 50% eséllyel a felére csökken,
- 50% eséllyel viszont a kétszeresére nő?

A felkínált megoldás: váltás esetén  $1 \text{ \$}$ -ből várhatóan  $1,25 \text{ \$}$  lesz, mert

$$\frac{1}{2} 2x + \frac{1}{2} \frac{x}{2} = 1,25 x$$

A  $\text{\$}$ -tulajdonosnak tehát érdemes váltania. A várható érték számítása itt helyes, hiszen a feltételek a feladatban egyértelműen adóttak. A probléma az, hogy az euró-tulajdonosnál ugyanez a gondolatmenet elmondható. Tehát az euro-tulajdonosnak is érdemes cserélni. Hogy lehet, hogy mindketten nyernek?

### A SIEGEL-PARADOXON MEGOLDÁSA

Két főszereplőnk van, a Dolláros és az Eurós. Mindkettőnek legyen két egységnyi pénze, a Dollárosnak  $\text{\$}$ , az Eurósnek  $\text{€}$ .

Legyen továbbá két váltóhely,

- az 1. nap mindegyikben 1:1 arányban váltanak,
- a 2. napon az egyik váltóhelyen 1:2, a másikban 2:1 arányban megy az átváltás.

Ez utóbbi feltétel reprezentálja az eltérő árfolyamok 50-50%-os esélyét.

Mindkét szereplő az első napon cserél. A váltóhelyeken 1:1 arányú a forgalom.

*Másnap* a Dolláros ember (akinek most 2 eurója van),  $1 \text{ €}$ -ért az első helyen kap  $\frac{1}{2} \text{ \$}$ -t, a másik helyen  $1 \text{ euró}$ ért  $2 \text{ \$}$ -t. Ez  $2,5 \text{ \$}$ , tehát  $0,5 \text{ \$}$  nyereség. Honnan van ez a nyereség? Mivel az Eurós embernek nem volt dollárja, az ügyletre a váltóhelyek fizettek rá, mégpedig az első váltóhely  $\frac{1}{2} \text{ \$}$ -t nyert, a másik  $1 \text{ \$}$ -t veszített, ketten együtt  $\frac{1}{2} \text{ \$}$ -t veszítettek.

Az Eurós ember *másnap* a  $2 \text{ dollár}$ jáért  $2,5 \text{ €}$ -t kapott, nyert tehát  $\frac{1}{2} \text{ €}$ -t, ezt szintén a váltóhelyeknek kellett fizetnie. Itt pont fordítva, az első váltóhely veszített  $1 \text{ euró}$ t, a második nyert felet, együttesen fél eurót veszítettek.



Tehát: a váltóhelyek fizettek rá a boltra. Az első hely fél \$-t nyert és 1 €-t veszített, a második fél €-t nyert és 1 \$-t veszített. Összesen veszítettek fél €-t és fél \$-t, pont annyit, amennyit az egyének nyertek.

Megjegyzendő: ha időben egymás után történik az árfolyam váltás, tehát pl. a második napon a \$ a felére esik, a harmadik napon a félről a 2x-esre, akkor persze átlagosan nem változott az árfolyam és ekkor természetesen *mértani* átlagot számolunk nem *pedig számtani*.

Fogalmazzuk meg a megoldást váltóhelyek feltételezése nélkül! Ha csak két szereplő van, akkor az amerikai fél csak az európaítól vehet eurót, és fordítva. Így más oldalról is szembetűnik, hogy miben áll a feladat paradox volta.

Legyen most is két pénzegysége mindkettőnek. Nézzük, mi történik, ha mindketten váltanak. Ha a tranzakciókat végtelen sokszor ismétlik, akkor:

A dolláros szereplő

- az esetek felében 1 dollárt kap vissza, (ekkor az eurós ember nyer 1 dollárt),
- az esetek másik felében 4 dollárt kap vissza, (de ekkor a másik veszít 2 \$-t)
- tehát átlagban valóban 2,5 dollárt kap vissza. Ezt az európaítól kapta, aki tehát átlagban veszített 0,5 \$-t.

- Viszont az esetek felében ad 1 eurót,
- Az esetek másik felében 4 eurót,
- átlagban 2,5 eurót, tehát a dolláros fél a 0,5 dolláros „nyereségét” 0,5 euroért „vásárolja meg”. És ez a 0,5 €-s kiadás a másik többletbevétele.

A veszteséget elképzelhetjük mindkét fél oldalán pusztán tartozásként, de úgy is, hogy feltesszük, mindkét félnek eredetileg is volt idegen valutája a két egység saját valután kívül. A pénzügyi megoldás a feladat matematikai tartalmát nem befolyásolja.

A feladatbeli konkrét szituációból következett, hogy a játék 0 összegű. A felkínált gondolatmenet első hallásra meggyőzőnek mutatta ennek az ellenkezőjét, de a játék valóban 0 összegű.

### 3. A két borítékos feladat, a Siegel- és a szentpétervári paradoxon

A *Siegel-paradoxon* döntő mozzanata, hogy itt rögzítve volt az  $\frac{1}{2}x$  és a  $2x$  eloszlása.

Ez a két borítékos paradoxon esetén a felkínált megoldásban csupán önkényes feltételezés volt, a feladatban nem szerepelt. A két borítékos paradoxonhoz tartozó felkínált gondolatmenet helytelen, de *nem eleve képtelenség*. A hamis gondolatmenet *feltételez egy konkrét eloszlást*  $\frac{1}{2}x$  és a  $2x$  között, ami a feladatban nem szerepel, de éppenséggel *szerepelhetne*. Hogy mi módon, arra az egyik lehetséges példát éppen a Siegel paradoxon szolgáltatja.

Más módon is elképzelhető azonban az  $\frac{1}{2}x$  és a  $2x$  közötti valamilyen valószínűségeloszlás: úgy, hogy egyik esemény valószínűsége se legyen nulla. Egy ilyen lehetőség a *szentpétervári paradoxonhoz* kapcsolódik. Ennek segítségével a feladat átalakítható, kiegészíthető oly módon, hogy a hamis megoldási javaslat – legalábbis a kiindulópontot tekintve – helyessé váljék.

A *szentpétervári paradoxon* a következő: egy pénzérmét addig dobálunk, amíg fej nem lesz. Ha  $k$ -adikra lett először fej, akkor  $2^k$  összeget nyerünk. Kérdés, hogy egy ilyen játékért milyen belépődíjat lennének hajlandók fizetni. Erre az egyik lehetséges és szokásos válasz, hogy a *játék várható értéke* lenne a méltányos díj. A pénzdobálás mindennapi tapasztalata alapján első hallásra néhány száz, vagy esetleg néhány ezer Ft összegre tippelnénk, a játék várható értéke azonban – könnyen ellenőrizhető módon – végtelen.

A paradoxon jelleget pusztán abban áll, hogy az eredmény meglepő. Matematikai szempontból azonban semmi ellentmondás nincs. Ezért matematikailag nincs is mit megoldani rajta. Amit ehhez hozzá lehet fűzni, az már nem tiszta matematika, hanem közgazdaságtan, ill. döntéelmélet. Mivel végtelen a várható érték, ezért alkalmatlan valóságos nagybani szerencsejátéknak, és azok, akik meg akarják oldani, valójában azon dolgoznak, hogyan lehet a játékszabály átalakításával, pótlólagos szabályok bevezetésével játszható és igazságos vagy méltányos játékot alkotni.

A szentpétervári paradoxon ötlete alapján feltölthetők úgy a borítékok, hogy bármely összeget találunk a borítékban, a *másik* boríték várható értéke mindig nagyobb legyen. Ha pedig a várható érték alapján döntünk, akkor mindig érdemes váltani.

### A KÉT BORÍTÉK FELTÖLTÉSE A SZENTPÉTERVÁRI PARADOXON ÖTLETE ALAPJÁN

(Amikor a  $2x$  és a  $\frac{1}{2}x$  valószínűsége egyidejűleg pozitív lehet.)

A feltöltés a következő módon történhet:

Feldobnak egy érmét, ha írás, akkor addig dobják fel, amíg fej nem lesz. Ha  $k$ -adikra lesz fej, akkor  $2^k$  Ft-ot tesznek az egyik borítékba, és  $2^{k-1}$  összeget (tehát a felét) a másikba. (Ez a két boríték a  $k$ -edik borítékpár.)

Az érme nem feltétlenül szabályos.

A fej valószínűsége:  $q$

Az írás valószínűsége:  $1 - q$

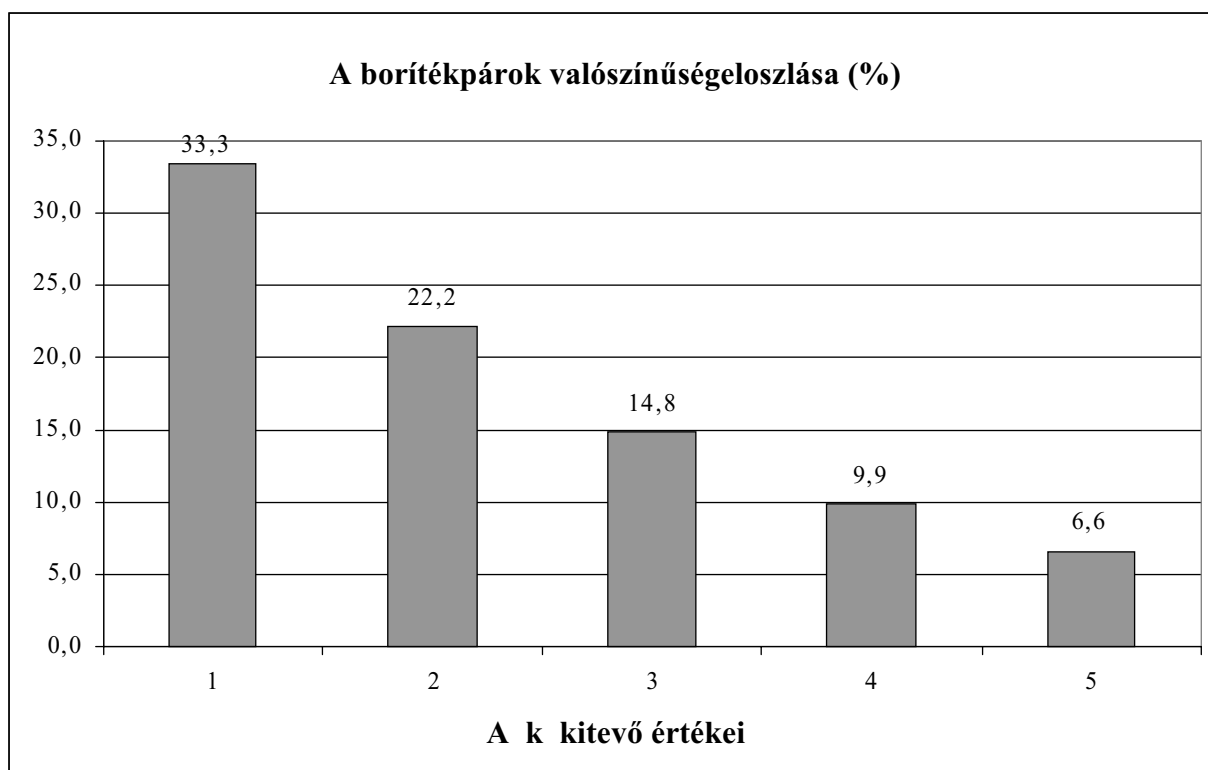
	$k$ -edik boríték-pár	$(k+1)$ -edik boríték-pár
<b>Pénzösszeg</b>	$2^{k-1}; 2^k$	$2^k; 2^{k+1}$
<b>Valószínűség</b>	$(1-q)^{k-1}q$	$(1-q)^kq$

A borítékokban található összegek valószínűségi változók. Jelöljük őket  $\xi_1$ -gyel és  $\xi_2$ -vel! (Az 1-es index a kisebbik összeget jelenti.) Az első öt boríték-párhoz tartozó valószínűségeket az alábbi táblázat tartalmazza.

$\xi_1$	$\xi_2$	$2^0$	$2^1$	$2^2$	$2^3$	$2^4$	$2^5$
$2^0$		<b>1/3</b>					
$2^1$		<b>2/9</b>					
$2^2$		<b>4/27</b>					
$2^3$		<b>8/81</b>					
$2^4$		<b>16/243</b>					
$2^5$							

### A BORÍTÉKPÁROK VALÓSZÍNŰSÉGELOSZLÁSA

	1. pár	2. pár	3. pár	4. pár	5. pár
Pé- n- z- összeg	(1, 2)	(2, 4)	(4, 8)	(8, 16)	(16, 32)
Való- színűség	$\left(\frac{2}{3}\right)^0 \left(\frac{1}{3}\right)^1 =$ $= \frac{1}{3}$	$\left(\frac{2}{3}\right)^1 \left(\frac{1}{3}\right)^2 =$ $= \frac{2}{9}$	$\left(\frac{2}{3}\right)^2 \left(\frac{1}{3}\right)^3 =$ $= \frac{4}{27}$	$\left(\frac{2}{3}\right)^3 \left(\frac{1}{3}\right)^4 =$ $= \frac{8}{81}$	$\left(\frac{2}{3}\right)^4 \left(\frac{1}{3}\right)^5 =$ $= \frac{16}{243}$



Legyen

- $A$  az az esemény, melyben a kinyitott borítékban található összeg a nagyobbik.
- $B$  az az esemény, melyben a kinyitott borítékban található összeg a kisebbik.

Ha a talált összeg  $2^k$ , akkor:

$$P(A) = (1 - q)^{k-1} q$$

$$P(B) = (1 - q)^k q$$

Annak a valószínűsége, hogy egy borítékpáros egyik tagjából  $2^k$  összeg kerül elő,

$$P(A \cup B) = (1-q)^{k-1} q + (1-q)^k q$$

Feltéve, hogy egy borítékból  $2^k$  összeg került elő, mi a valószínűsége annak, hogy ez az összeg a *nagyobbik*?

$$P(A|X = 2^k) = \frac{P(A)}{P(A) + P(B)} = \frac{(1-q)^{k-1} q}{(1-q)^{k-1} q + (1-q)^k q} = \frac{1}{2-q}$$

Feltéve, hogy egy borítékból  $2^k$  összeg került elő, mi a valószínűsége annak, hogy ez az összeg a *kisebbik*?

$$P(B|X = 2^k) = \frac{P(B)}{P(A) + P(B)} = \frac{(1-q)^k q}{(1-q)^{k-1} q + (1-q)^k q} = \frac{1-q}{2-q}$$

A váltás esetén a várható érték:

$$M = 2^{k+1} \frac{1-q}{2-q} + 2^{k-1} \frac{1}{2-q} = 2^k \left( 2 \frac{1-q}{2-q} + 2^{-1} \frac{1}{2-q} \right) = 2^k \cdot \frac{2,5-2q}{2-q}$$

Hogy érdemes-e váltani, ahhoz a matematika két segítséget nyújt. A fenti képletek alapján két fontos kérdésre kaphatunk egyértelmű választ:

- Csere esetén minek nagyobb a valószínűsége, annak, hogy nyerünk, vagy annak, hogy veszünk?
- Mennyi a *másik* boríték várható értéke?

A válaszok nem feltétlenül határozzák meg egyértelműen a döntésünket. Aki az első kérdés alapján kívánna dönteni, nem feltétlenül fog ugyanarra a döntésre jutni, mintha a másik kérdés alapján tenné ezt, vagy esetleg a két kérdés egyidejű figyelembevétele alapján.

Az első kérdést szemügyre véve, látható, hogy ezek a valószínűségek nem függenek a  $k$  értékétől. A  $q$  értékétől ugyan függenek, de az mindenképpen igaz marad,  $q$  értékétől függetlenül is, hogy *nagyobb annak a valószínűsége, hogy a cserével rosszabbul járunk*. (Azt az esetet, hogy  $q = 0$ , nyugodtan ki-zárhatjuk, hiszen az azt jelentené, hogy a fej dobásának valószínűsége nulla.)

Ha a várható értéket tartjuk elsődlegesnek, akkor már a  $q$  értéke megfordíthatja a döntést, mivel a várható érték képletében szereplő tört értéke  $q$ -tól függ.

- o Ha  $q = 0,5$ , akkor a tört értéke 1, és akkor a várható érték pont  $2^k$ , tehát közömbös, hogy cserélünk-e.
- o Ha  $q < 1$ , akkor a tört nagyobb 1-nél, és ez esetben érdemes cserélni.
- o Ha  $q > 1$ , akkor a tört kisebb 1-nél, és akkor nem érdemes cserélni.

A fenti két szempont alapján egy egyén döntése bármi lehet. Dönthet úgy is, hogy cserél, és maradhat az eredeti boríték mellett is. Hogy milyen szempontok hogyan befolyásolhatják az egyén döntését, hogy az egyéni különbségek miből fakadnak, az persze nagyon fontos kérdés, de már nem tisztán – vagy egyáltalán nem – matematikai kérdés.

## A KÉT BORÍTÉK ÉS A SZENTPÉTERVÁRI PARADOXON – TETSZŐLEGESEN NAGY KÜLÖNBSÉG ESETÉN

A legfontosabb tanulságokat az előzőeknél enyhébb feltételek esetén is leszűrhetjük. Ennek érdekében most tegyük föl, hogy *mindkét* borítékba – egymástól függetlenül – a következő eljárás szerint teszük bele a pénzt. Feldobnak egy érmét, ha írás, akkor még egyszer feldobják, amíg fej nem lesz. Ha  $k$ -adikra lesz először fej, akkor  $2^k$  Ft-ot tesznek a borítékba.

Elhagytuk tehát azt a feltételt, hogy az egyik borítékban a másiknak a kétszerese van. A két borítékbeli összegek közti különbség bármilyen nagy lehet, a nullától a végtelenig.

A játék innen ugyanaz. Rámutatunk egy borítékra, majd megnézve az összeget, dönthetünk, hogy inkább a másik borítékbeli (még nem ismert) összeget választjuk.

A döntéshez most is két kérdést vehetünk szemügyre:

- o Mekkora a valószínűsége annak, hogy a cserével nyerünk?
- o Mekkora a másik boríték várható értéke?

Mindenekelőtt: már az is paradox, hogy a borítékbeli összegek várható értéke végtelen, miközben a borítékban csak véges összeg lehet.

A  $k$  értéke is mindkét borítékban véges. A várható érték végtelen, a borítékban levő összeg pedig bármilyen nagy, de véges.

Az első feladat tehát: megnézzük, mennyi a valószínűsége annak, hogy – a másik borítékot választva – abban több pénz lesz. Ha az elsőre választott boríték feltöltésekor  $k$ -edik dobásra jött ki először fej, akkor az a kérdés, hogy mi annak a valószínűsége, hogy  $(k+1)$ -edikre vagy annál később jön a fej:

$$p = \frac{1}{2^{k+1}} + \frac{1}{2^{k+2}} + \dots = \frac{1}{2^{k+1}} \cdot \frac{1}{1 - \frac{1}{2}} = \frac{1}{2^k}$$

(Ez egy  $\frac{1}{2^{k+1}}$ -nel kezdődő mértani sor összege.)

Az eredmény önmagában is érdekes: annak, hogy pontosan  $k$ -adikra jön ki fej, ugyanannyi a valószínűsége, mint annak, hogy annál később.

Látható, hogy  $k > 1$  esetén a  $p$  kisebb, mint 50%. A  $k$  növekedésével a nyeresé esélye rohamosan csökken. Tehát kisebb a valószínűsége annak, hogy nyerünk a cserével, mint annak, hogy nem nyerünk vagy kifejezetten veszítünk. Ennek alapján dönthetünk úgy, hogy nem érdemes cserélni.

A másik lehetséges döntési kritérium a várható érték. Itt elég arra gondolni, hogy a cserével elérhető összeg *várható értéke végtelen*, míg az eredeti összeg *véges*. Eszerint – pusztán a várható érték kritériuma alapján – érdemes cserélni.

Egy valóságos egyén egy valóságos döntésnél feltehetően mindkét szempontot figyelembe venné: hogy a cserével elérhető várható érték ugyan végtelen, viszont nagyon kicsi a valószínűség is, hogy jól járunk a cserével.

\*\*\*

Több változatban is elemeztük, (ideértve a Siegel-paradoxont is), hogy miként változik az eredmény, ha ismerjük a borítékok feltöltésének valószínűségeloszlását. Ha viszont nincs információnk róla, ahogy a kiinduló feladatban sem volt, akkor valójában nincs érdemi lehetőségünk dönteni a cseréről. Ettől még lehet, hogy egy kockázatkerülő egyén, aki a biztosat mindig többre becsüli a bizonytalannál, azonnal elfogadja az első borítékban talált 1 millió Ft-ot, és nem kockáztatja, hogy esetleg csak a felét kapja meg. Ezek a szempontok azonban túlmutatnak a matematikán és még inkább az adott feladat egyszerű feltételein.

## HIVATKOZÁSOK

Székely J. Gábor (2004) Paradoxonok a véletlen matematikájában. Typotex.

Chalmers, D. (2002) The St. Petersburg Two-Envelope Paradox. Analysis 62, pp 155-57.



# Skultéty Viktor\*, Szakács Ferenc\*\*, Bánfalvi Mária\*\*\*

## A VÁLLALKOZÓI SIKERESSÉGGEL KAPCSOLATOS SZEMÉLYISÉGMUTATÓK<sup>1</sup>

### Előzmények

Egy korábbi közleményünkben arról számoltunk be, hogy Főiskolánk vállalkozásszervező szakos hallgatói szerint a *vállalkozó-szellem* milyen egyéb személyiségtulajdonságokkal társul (Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Karcsics Éva, Nagy István, 2001). A szignifikáns korrelátumok elemzése alapján olyan *vállalkozói személyiségkép* volt felvázolható, amely nagymértékben kongruens volt a szakirodalom által feltárt, *vállalkozói tulajdonságok* alapján konstruált személyiségképpel. Úgy tűnt fel tehát, hogy mind a hallgatók, mind a szakírók hasonlóan gondolják (képzelik) el a vállalkozói személyiséget (Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Nagy István, Veres Nóra, Karcsics Éva, 2003). De vajon milyennek látják magukat a vállalkozók? Későbbi vizsgálatunkban (Bánfalvi Mária, Skultéty Viktor, Szakács Ferenc, 2005) erre a kérdésre kerestünk választ. A megkérdezett vállalkozók szerint a leginkább jellemző vállalkozói tulajdonság-csoportok (rangsorban) a következők: *kapcsolatteremtő készség, szakértelem, kitartás, kockázatvállalás, megbízhatóság, határozottság, kreativitás*. Maguk a vállalkozók tehát részben hasonlóan jellemzik magukat, mint a róluk gondolkodó szerzők, vagy hallgatók, de azzal az eltéréssel, hogy amazoknál sokkal fontosabbnak tartják a *kapcsolatteremtő készséget, a szakértelmet és a kockázatvállalást*. Ezekről a tulajdonságokról azt is mondhatnánk, hogy lényegük nem is pszichológiai, hanem inkább szociológiai jelenség. A *kapcsolatteremtés* célja ugyanis nyilván a kapcsolati tőke, vagyis az összeköttetés (lásd: „sógorság-komaság”), a szakképzettség (lásd: „szakoklevél”), pedig a „jogosítvány”. Ezek a fogalmak inkább azt fejezik ki, hogy mivel „rendelkezik” a vállalkozó, mintsem azt, hogy milyen a személyisége.

Mégis – megengedve azt a lehetőséget, hogy ezek a szavak némiképpen a „protekción” és „papírhajszolás” sajnálatos gyakorlatára is utalnak – kétségtelenül vannak személyiség-vonzatai is. Bizonyára vannak ugyanis olyan vállalkozók, akik eredményesen „űzik” ezeket a tevékenységeket, és vannak, akiknek ez nem megy. Nem tévedünk tehát nagyot, ha e fenti tulajdonságok mindegyikét személyiségjegyként kezeljük. De vajon valóban ilyenek a sikeres vállalkozók? Ha nem, akkor milyenek? Vagy ezek a tulajdonságok nem is a sikeres vállalkozót jellemzik, hanem általában a *sikeres embert*? Vagy úgy van ez is, ahogy Karinthy mondta az emberekről szólva? („Minden ember egyforma: az egyik ilyen, a másik olyan.”) Vagy annak a maró humorú „vállalkozásszakértőnek” van igaza, aki a vállalkozót egy képzeletbeli állathoz, a „Heffalumphoz” hasonlította? „A vállalkozói Heffalump egy különféle megjelenési formájú és különböző szokásokat mutató állat, amely (úgy látszik) sokféle fejlődési változatban jelenik meg, sőt, esetleg mutációkon ment keresztül azóta, hogy Heffalump-vadászok először számoltak be létezéséről. Így aztán nem csoda, ha nincs egyetértés eme szörnyeteg természetét illetően.” (Wilken, P.H., 1979, hiv.: Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, 2004)

*Jelen tanulmányunkban* arra a kérdésre kerestük a választ, hogy vállalkozói mintánk esetében *milyen személyiségtulajdonságok vannak kapcsolatban a sikerességgel*.

\* HR Kontroller, AVIS BSC

\*\* Főiskolai tanár, rektor (2007. január 1-től), Általános Vállalkozási Főiskola

\*\*\* Mestertanár, Általános Vállalkozási Főiskola

<sup>1</sup> A „Vállalkozói alkalmasság” c. ÁVF kutatási téma (témavezető: Szakács Ferenc) befejező közleménye.

## VIZSGÁLATI MINTA

Ugyanazok a (többé-kevésbé sikeres) vállalkozók voltak a felmérés tárgyai, mint előző közleményünkben (Bánfalvy Mária, Skultéty Viktor, Szakács Ferenc, 2006), de az elemszám itt csak 581.

## MÓDSZEREK

a) *A vállalkozói sikeresség* gazdasági mutatói:

- *Eszköz mutató (EM)*: a vállalkozás jelenlegi és a vállalkozás beindításakor becsült tárgyi eszköz értékének hányadosa.
- *Forgalom mutató (FM)*: a vállalkozás jelenlegi és első lezárt évében kimutatott nettó forgalmának hányadosa.
- *Future Value (FV)/Apportált Eszközérték (AE)*: az apport értékének a vizsgálat idejére, MNB átlag kamatlábbal számolt jövőértékének és a vállalkozásba apportált eszközértéknek a hányadosa.

b) *A vállalkozói személyiség- tulajdonságok* pszichológiai mutatói:

- *S – CPI (California Personality Inventory)*: rövidített személyiség-kérdőív (Oláh Attila, 1985; Vargha András, 1998, 2000) 32-féle mutatója.

## CÉL

*A sikeresség- és személyiség-mutatók közötti összefüggést kerestük interkorrelációs elemzéssel.*

## EREDMÉNYEK

a) *Alapstatisztikák*

	Mean	Std. Deviation
EM	9,27	14,55
FM	6,42	5,61
FV/AE	2,31	3,55
CPI-DO	65,53	31,38
CPI-CS	67,35	30,25
CPI-SY	71,58	28,92
CPI-SP	59,15	30,06
CPI-SA	57,07	29,95
CPI-WB	54,93	31,18
CPI-AN	55,54	31,29
CPI-RE	49,35	31,86
CPI-SO	54,96	31,21
CPI-SC	52,82	31,68
CPI-TO	50,05	32,36
CPI-ES	54,74	30,91
CPI-GI	58,29	30,26
CPI-CM	56,79	29,56
CPI-AC	48,96	28,49
CPI-AI	58,44	29,58
CPI-IE	58,39	31,26
CPI-PY	51,74	29,55
CPI-EM	49,24	28,84
CPI-FX	40,39	27,23
CPI-FE	50,60	28,20
CPI-V1	65,76	29,79
CPI-V2	63,64	30,60
CPI-V3	61,97	31,56
CPI-V4	50,01	28,84
CPI-V5	50,98	28,46
CPI-V6	51,52	28,64
CPI-BF1	62,71	31,08
CPI-BF2	48,92	27,67
CPI-BF3	50,34	27,84
CPI-BF4	50,32	28,52
CPI-BF5	50,96	27,74



## b) Interkorrelációk:

		EM	FM	FV/AE
EM	Pearson Correlation	1	,178(**)	,519(**)
FM	Pearson Correlation	,178(**)	1	,200(**)
FV/AE	Pearson Correlation	,519(**)	,200(**)	1
CPI-DO	Pearson Correlation	,416(**)	0,068	,269(**)
CPI-CS	Pearson Correlation	,416(**)	,134(*)	,360(**)
CPI-SY	Pearson Correlation	,189(**)	,506(**)	0,082
CPI-SP	Pearson Correlation	,385(**)	0,059	,220(**)
CPI-SA	Pearson Correlation	-0,002	,527(**)	,096(*)
CPI-WB	Pearson Correlation	0,052	0,097	-0,041
CPI-AN	Pearson Correlation	0,036	-0,083	0,016
CPI-RE	Pearson Correlation	0,072	-0,004	0,005
CPI-SO	Pearson Correlation	-0,03	-0,027	-,093(*)
CPI-SC	Pearson Correlation	0,06	0,061	-0,043
CPI-TO	Pearson Correlation	0,041	-0,04	-0,011
CPI-ES	Pearson Correlation	0,032	-0,023	-0,009
CPI-GI	Pearson Correlation	,424(**)	,111(*)	,268(**)
CPI-CM	Pearson Correlation	-0,059	,487(**)	,126(**)
CPI-AC	Pearson Correlation	-0,024	0,07	-0,032
CPI-AI	Pearson Correlation	0,025	-0,04	-0,019
CPI-IE	Pearson Correlation	-0,004	-0,01	0,012
CPI-PY	Pearson Correlation	0,035	-0,074	0,02
CPI-EM	Pearson Correlation	-0,016	-0,082	0,018
CPI-FX	Pearson Correlation	0,003	-0,04	0,008
CPI-FE	Pearson Correlation	0,008	-,104(*)	-0,064
CPI-V1	Pearson Correlation	,406(**)	0,101	,288(**)
CPI-V2	Pearson Correlation	,420(**)	0,079	,262(**)
CPI-V3	Pearson Correlation	-0,043	0,096	-0,075
CPI-V4	Pearson Correlation	-0,038	-0,027	-0,043
CPI-V5	Pearson Correlation	0,022	-0,048	0,025
CPI-V6	Pearson Correlation	-0,007	0,082	0,023
CPI-BF1	Pearson Correlation	-,119(**)	-0,067	-0,014
CPI-BF2	Pearson Correlation	0,004	0,024	0,024
CPI-BF3	Pearson Correlation	-0,069	0,011	-0,012
CPI-BF4	Pearson Correlation	0,062	0,015	0,014
CPI-BF5	Pearson Correlation	-0,027	0,058	-0,037

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Megbeszélés

- A sikeresség gazdasági mutatói szoros (szignifikánsan pozitív) interkorrelációban vannak, vagyis feltételezhető, hogy ugyanazt a valamit (feltételezésünk szerint a gazdasági sikerességet) fejezik ki.
- A sikeresség-mutatókkal szignifikáns pozitív (0,01%) korrelációban levő személyiségmutatók:

– DO (Dominancia): A skála felvilágosítást nyújt arról, hogy a személy interperszonális kapcsolataiban törekszik-e domináns szerepre, hova helyezi magát a dominancia – szubmisszió (fölé- ill. alárendeltség) tengelyen. A vezetőképeségről és a szociális kezdeményezőkézségről is fontos információkat kapunk. A magas pontérték azt jelzi, hogy a személy képes közösségek összefogására, szervezésére, együttesek vezetésére.

– CS (Státusz elérésére való képesség): A skála azt próbálja megállapítani, hogy a személy rendelkezik-e azokkal a személyiség-adottságokkal, tulajdonságokkal, amelyek alapul szolgálnak ahhoz, hogy szociális közösségekben vezető pozícióra tegyen szert. Magas pontérték esetén a kiemelkedni, fejlődni, előrehaladni akarás motivációs alapjait, illetve igényét diagnosztizálhatjuk.

– SY (Szociabilitás): A skála azokat a személyeket azonosítja, akik könnyen és hatékonyan illeszkednek be közösségekbe, érzékenyek a közösségi normák iránt, fejtett a decentralálásra, az érzelmi kötődésre és a

kapcsolatalakításra való készségük. Készek energiájukat a közösség fenntartására és erősítésére fordítani. Képességeiket jobban érvényesítik társas térben, a társas kapcsolatok alakításában átlagon felüli ügyességet árulnak el.

– *SP (Szociális fellépés)*: Interperszonális készség. A skála célja az interperszonális kapcsolatokban nagy önbizalommal, határozott fellépéssel résztvevő, harmóniára, kiegyensúlyozottságra törekvő, átlagon felüli szociális erőterrel bíró, szociális interakciókat készség szinten szabályozó személyek azonosítása.

– *SA (Önelfogadás)*: A skála a személyes értékeivel, képességeivel tisztában levő, az önismeret és önértékelés magas szintjén álló, függetlenségre törekvő, kialakított szociális helyzetével és szerepével elégedett személyek azonosítását célozza.

– *GI (Jó benyomáskeltés)*: A skála azokat a személyeket hivatott azonosítani, akik képesek kedvező benyomást kelteni magukról és jelentőséget tulajdonítanak annak, hogyan reagálnak rájuk mások.

– *CM (Közösségiség)*: A mutató azt fejezi ki, hogy milyen mértékben felelnek meg az egyén reakciói és válaszai a kérdőívben felállított átlag-elvárásnak

– *V1 (Irányítókészség)*: több mutatóból derivált vezetői képességet jelez.

– *V2 (Frusztráció tolerancia)*, több mutatóból derivált, a frusztráció tűrésének fokát jelzi

– *BF1 (Szociális hatékonyság)*: több mutatóból derivált „Big Five” mutató.

## Összefoglalás

1. A 32 személyiségmutató közül tíz esetében volt kimutatható szignifikáns pozitív korreláció a gazdasági sikermutatókkal.

2. A személyiségmutatók mindegyike jól értelmezhetően illeszkedik a sikerességhez és ahhoz a személyiségképhez, amelyet a szakirodalom (különböző verziókban) a vállalkozókról megfogalmazott.

3. Mintánkban az alábbi CPI mutatók átlagértéke volt magasabb a normálövezeti értékeknél (ami azt jelenti, hogy a vizsgált vállalkozók az alábbi személyiség faktorokban „teljesítenek jobban” az átlagnál):

- dominancia,
- státusz elérésére való képesség,
- szociabilitás,
- irányító készség,
- frusztráció tolerancia,
- szocializáltság,
- szociális hatékonyság.

4. Vizsgálati mintánkban a *gazdasági sikeresség* mutatóinak értéke nem követte a normáleloszlást: túl nagy különbségek adódtak a kevés számú *nagyon sikeres* és a többséget kitevő *kevésbé sikeres* személyek között (ez akár a százszorost is meghaladta), ezért a statisztikai feldolgozáshoz „trimmelésre” volt szükség.

5. Reményünk van arra, hogy további vizsgálatokkal a talált összefüggések alapján egy új CPI-skálát tudunk kifejleszteni, amelynek segítségével a *vállalkozói sikeresség* személyiségfeltételei valószínűsíthetők lesznek.

## IRODALOM

Bánfalvi Mária, Skultéty Viktor, Szakács Ferenc (2005): *A sikeres vállalkozások személyi és tárgyi előfeltételei*. Előtanulmány.

Oláh Attila (1984): *A Kaliforniai Psychological Inventory (CPI) rövidített változatának ismertetése*. Budapest Országos Pedagógiai Intézet.

Oláh Attila (1985): *A Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív tesztkönyve*. Budapest. Munkaügyi Kutatóintézet.

Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária (2004): *Pszichológia vállalkozásszervezőknek*. Kísérleti jegyzet. Budapest. ÁVF.

Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Karcsics Éva, Nagy István (2001): *„Milyen a sikeres vállalkozó és milyen vagyok én?”* In: Tudományos Közlemények, 3. Budapest. ÁVF.

Szakács Ferenc, Bánfalvi Mária, Nagy István, Veres Nóra, Karcsics Éva (2003): *„A vállalkozói személyiség”*. In: Tudományos Közlemények, 9. Budapest. ÁVF.

Vargha András (1998): *A SCPI tesztértékelő program*. Budapest. ELTE.

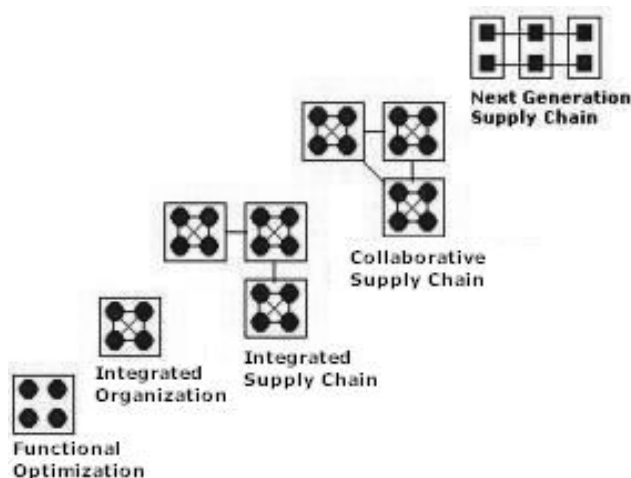
Wilken, P.H., (1979): *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*. Norwood. NJ: Ablex Publishing Corporation.

Réger Béla\*

## MULTINACIONÁLIS LOGISZTIKAI EGYÜTTMŰKÖDÉSI TRENDEK A XXI. SZÁZAD ELEJÉN

„Az ellátód ellátójától a felhasználód felhasználójáig”

Napjainkra a logisztikai trendekben sajátos változások következtek be. Ezen változások közül tanulmányomban a globalizáció hatására is létrejött ellátási lánc jellemzőivel foglalkozom. Napjaink egyik meghatározó jellemzője a több nemzetet átfogó ellátási láncok kialakulása és a multinacionális együttműködések, szövetségek létrejötte. Megfigyelhető, hogy az ellátási lánc – mottóban is megfogalmazott – célja, hatókörének vállalaton túlmutató, országokon, vagy akár kontinenseken átívelő kiterjesztése.



Forrás: [http://www.eknowtion.com/show\\_page.php?id=37](http://www.eknowtion.com/show_page.php?id=37)

Vizsgáljuk meg az ábra alapján a fejlődés folyamatát. Látható, hogy a fejlődésnek öt szakasza van. Az első szakaszban, amely a 60-70-es évekre tehető a logisztika a funkciók területeire koncentrált. (Ezek, pl.: a beszerzés, a készletezés, a raktározás, a gyártáshoz az anyagellátás, az elosztás megszervezése). Erre az időre tehető a rendszerszervezés eredményeinek bevétele és alkalmazása az anyagáramlás folyamatába (*Functional Optimization*). A kezdeti sikerek után jelentkeztek a korlátok és nyilvánvalóvá vált, hogy az egyes területeken elért optimális megoldások jók ugyan, de nem biztosítják a teljes rendszer optimumát. Erre az időre tehető az a felismerés, hogy *a részrendszerek optimumának összege nem egyenlő a teljes rendszer optimumával*. Ezt a jelenséget a szakmai irodalom „*trade-off*” fogalomként ismeri. Ennek a

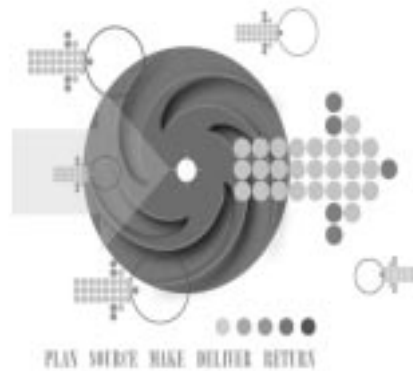
\* Egyetemi docens, Általános Vállalkozási Főiskola

fejlettebb rendszernek az alkalmazását ismerjük integrált logisztikai (*Integrated Organization*) rendszerként. A fejlődés következő lépése a vállalati határokon való átlépés volt. Ekkor alakultak ki az alap ellátási láncok. A globalizáció hatása azt is eredményezte, hogy a klasszikus láncok helyett *hálózatok* jöttek létre. Ennek a fejlettebb változata az ellátási láncok együttműködése (*Collaborative Supply Chain*). Ez jellemző napjainkban. A jövőre nézve az *ellátási hálózatok* domináns láncszemei közötti összhang megvalósítása várható, ami már a hasonló funkcionális területek teljes összhangját ígéri (*Next Generation Supply Chain*).

Egy nemzetközi ellátási láncban mindig alapvető gond volt a láncban tevékenykedő vállalatok, szervezetek logisztikai tevékenységének összehasonlítása, értékelése. Az elmúlt időben több *benchmarking* javaslat látott napvilágot, de egységes rendszert nem nagyon találhatunk a logisztikai szakmában. Nagy előrelépést jelentett a *Supply Chain Council* által készített „Ellátási Lánc Műveletek Referencia modellje” elnevezésű rendszere

(<http://www.supply-chain.org/page.wv?section=SCOR+Model&name=SCOR+Model>).

## Supply-Chain Operations Reference-model



Forrás: ([www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org) SCOR Overview Version 8.0).

Ez a modell egységes szerkezetben ajánlja a logisztikában multinacionális szövetséges cégeknek az összehasonlító vizsgálatok elvégzését. Tanulmányomban célul tűzöm ki ennek az új modellnek a bemutatását és kivonatoltságát. Nem törekszem a teljességre, célom a figyelem felkeltése és nem egy egyhetes szakmai továbbképzés részletes anyagának ismertetése. Szándékom, hogy a megismertetés után a főiskolán a logisztikai tantárgyat felvett hallgatókat is bevezessük ennek rejtjelmeibe, akik a későbbiekben e modell alapján akár önálló szakdolgozatok is készíthetnek a modell alkalmazásáról különböző kis- és középvállalatoknál.

Először vizsgáljuk meg, hogy mi is az a tevékenységek referenciamodellje? Fogadjuk el, hogy ebben a vizsgálatban tevékenységek kifejezés alatt az ellátási lánc folyamat elemeinek tevékenységeit értjük. A referenciamodell a főbb tevékenységeket integrálja az üzleti tudás koncepció az újratervezési folyamatok elemei alapján, a szakmai szintű összehasonlításokat, szintfelméréseket a kereszt funkcionális keretekben mutatja be. Három fő tevékenységet figyelhetünk meg.

### 1. Üzleti újraszervezés.

- Az a cél, hogy meghatározzuk az aktuális pozíciókat a folyamatban, majd felvázoljuk az irányt, hogy *mivé szeretnénk válni* a jövőben.

### 2. Benchmarking.

- Ez a tevékenység objektív minőségi mutatószámokkal méri munkánkat, így összehasonlíthatjuk magunkat a legjobbakkal. Ezek a mutatószámok nagy fejlődésen mentek keresztül, de nem mondható el, hogy teljesen egységesek, és csak egy fajta mérőszám rendszer lenne a logisztikai szakmában. A fejlődést jól mutatja, hogy a különböző funkcionális logisztikai területekre újra meg újra jelennek meg az Interneten benchmarking kérdőívek.



Forrás: ([http://www.aberdeen.com/survey/revlogbm\\_c/](http://www.aberdeen.com/survey/revlogbm_c/))

### 3. „A legjobb gyakorlat” elemzése

- Ebben a részben kell elemezni a vezetés jellemzőit és gyakorlatát, valamint az ellátási lánc menedzsmentet támogató szoftver megoldásokat.

Az előzőekben vázolt szintek egységes rendszerben valósulnak meg a *referencia tevékenység* modellben.

A modell a következő főbb tevékenységeket tartalmazza:

- Az összes felhasználói tevékenységi folyamat elemeit a *kezdeti rendeléstől a kifizetett végső számláig*.
- Minden *termék (product)* a megfogható anyagtól a szolgáltatásokig, hardver és szoftver egységesen. Újszerű megközelítésről van szó. A logisztikával foglalkozó szakemberek számára nem újdonság, hogy a logisztika számos fogalmával kapcsolatban találkozunk az *anyag – termék* fogalmak meghatározásának problémájával. Sokszor ezért lesz a fogalom olyan bonyolult, mert az anyag minden állapotát külön próbáljuk megfogalmazni (nyersanyag, forrástermék, alapanyag, félkész termék, késztermék). Emléztetünk az USA Logisztikai Tanács definíciójára: „A logisztika az alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költség hatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.” Ezért értek egyet azzal az elmélettel, hogy *egy* fogalmat használjunk, el fogadva, hogy ez a fogalom lefedi a fizikai megfogható anyag és a nem megfogható anyagon keresztül a szolgáltatások és információk teljes területét. (megfogni nehezebb, de érezni könnyebb, pl. áram) Véleményem szerint fogalmilag az információ is *product* vagyis termék.
- Minden piaci tevékenység a *nagybani igénytől a teljesen részletezett megrendelésig*.

Vizsgáljuk meg melyek azok a fő területek, amelyekkel a modell nem foglalkozik:

- Az eladással és a marketinggel. Logisztikai szempontból úgy is megközelíthetjük, hogy az igények generálását nem tartalmazza.
- Kutatással és technológiai fejlesztésekkel.
- Termékfejlesztésekkel, konkrét termék új modell kifejlesztésekkel.
- Nem fed le számos elemet a vásárlói utó-szervizszolgáltatások közül.

Ezek persze nem ennyire merev kategóriák. A részletes vizsgálat során sok kapcsolódó tevékenységet fedezhetünk fel a termékfejlesztési tevékenységhez.

Nem foglalkozik továbbá a más területek által pontosan lefedett fontos területekkel. Ilyenek:

- felkészítés, kiképzés,
- minőségbiztosítás,
- IT információs technológia,
- Egyéb adminisztrációs tevékenységek, amelyek nem tartoznak közvetlenül az ellátási lánc menedzsmentbe.

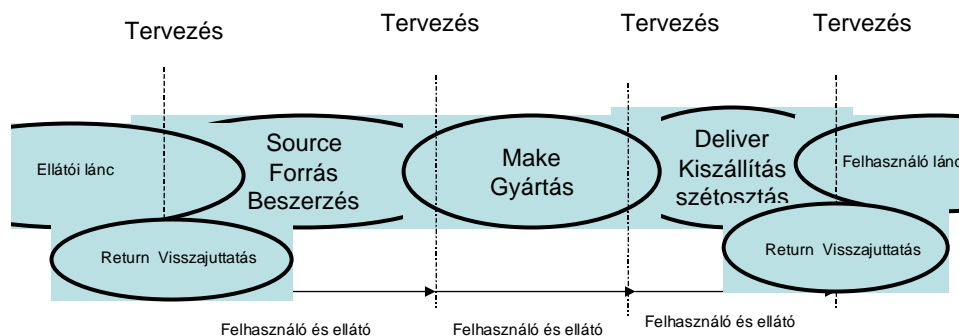
A modell öt tevékenység menedzselésén alapul:

1. tervezés (plan),
2. input erőforrás biztosítás, vagy beszerzés,
3. termék előállítás (make),
4. output, elosztás illetve eljuttatási lehetőségek (deliver),
5. inverz logisztikai vagy visszautas tevékenységek (return).

Megfigyelhető az ábrán, hogy a tervezés és az inverz tevékenységek többször is előfordulnak. Míg a tervezés minden kapcsolódási pontnál jelentkezik, addig az inverz áramlás átfedi ellentétes irányban a termékáramlást.

Felfogásom szerint napjainkban *szűkített ellátási láncnak* ezen modulok a kapcsolatait nevezhetjük.

## AZ ELLÁTÁSI LÁNC ÉRTELEMZÉSE A BESZERZÉS-GYÁRTÁS-SZÉTOSTÁS FOLYAMATBAN



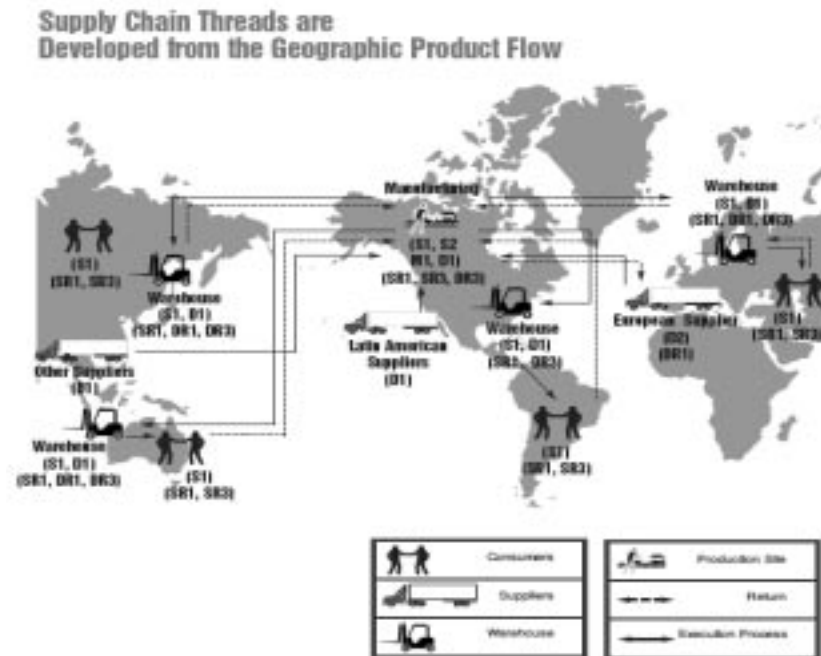
*Forrás: Saját ábra a SCOR elvi modell alapján*

Az ellátási lánc konfigurálása illusztrálja a „láncszemek felfűzését a SCOR modell alapján. Hogyan is valósul meg a konfigurálás? Minden „felfűzött” láncszem megmutatja a mérhetőséget, megbecsülhetőséget a rendszerben. A modell ellátási lánc összeállításának lépései:

1. Válasszuk ki az üzleti modell lényegét (földrajzi, termékorientált, szervezetorientált).
2. Ábrázoljuk a valóságos helyzetet:
  - források aktivitása (source),
  - gyártási helyek lehetőségei (make),
  - elosztási lehetőségek (deliver).
3. Ábrázoljuk az elsődleges anyagi folyamatokat pontról-pontra, egyszerű vonalas ábrázolásokat használva.

Összefoglalva megállapítható, hogy egy újszerű modellel találkoztunk, amely egyre népszerűbb. Előnye, hogy a szakmai közvélemény elfogadásával, multinacionális logisztikai együttműködésben, egységesíti az eddigi különféle összehasonlítható elemeket. Ez a kutatásoknak még csak az első lépcsőfoka, innen lehet továbblépni a konkrét alkalmazói területekre. Céлом az volt, hogy a főiskola szakmai köreinek bemutassam ezt az elképzelést, hogy támogassuk a kutatókat és hallgatókat, ha ilyen irányba tervezik a kutatásaikat, szakdolgozataikat. Egy ilyen modell alkalmazása nagy lehetőségeket rejt, amit ki kell használnunk a képzés és a gyakorlati alkalmazás szempontjaiból is. A világ ellátási láncát átrendeződött, ma

már egy termék (*product*) az elkészülésének folyamatában akár virtuálisan a földgolyót is bejárhatja, akár fizikailag, de a szolgáltatások, logisztikai szoftverfejlesztés, benchmarking folyamatában virtuálisan. Erre utal a záró ábránk.



Forrás: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org) SCOR Overview Version 8.0

## IRODALOM

eKNOWtion Supply Chain Maturity (<http://www.eknowtion.com/>)

Inverz logisztika benchmarking (<http://www.aberdeen.com>)

Supply Chain Council SCOR (SCOR Overview Version 8.0) ([www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org))





**Thomas Sabel\***

# **A PROJECT ON KNOWLEDGE DEVELOPMENT IN ENTREPRENEURSHIP: The Network of Central Ostrobothnia, Seinajoki and Vaasa Universities of Applied Sciences**

**Vállalkozói ismeretek fejlesztését szolgáló projekt  
– három, az alkalmazott tudományok terén működő finn egyetem  
hálózata: Központi Ostrobothnia, Seinajoki és Vaasa Egyetemek**

## **Abstract**

*This paper summarizes a six year project of three Finnish Universities of Applied Sciences. The project was initiated by the Finnish Ministry of Education. The objectives involved increasing contacts with small and medium sized enterprises (SMEs) and were set by the three universities. The project was based completely on empirical experience from earlier projects. In the article the background, the administration, the objectives, the strategies and the results are presented. The results show that by offensive initiatives from the universities, the gap between educational institutions and business organisations was considerably narrowed. The results also point out that a considerable part of students, teachers and entrepreneurs are willing to undertake cooperation in order to increase their knowledge and broaden both their personal and organisational network. The results also show that the most efficient way of obtaining and retaining contact between the operators in the network is personal contact.*

*Keywords: SME, University of Applied Sciences, entrepreneurship, network, knowledge transfer*

## **Background**

The project was initiated and funded by the *Finnish Ministry of Education* in the year 2000. The intended duration of the project was four years, i.e. 2000-2003, however, because the project emerged in to a large entity, funding was extended through the years 2004 and 2005. The funding was not applied for by the owners of the project, *Central Ostrobothnia, Seinajoki and Vaasa Universities of Applied Sciences*. The initiative for the project came from the ministry. The only prerequisite for the funding was the building of a network between the three universities of Applied Sciences. Otherwise the universities themselves were free to set the objectives of the project.

The reasons for the initiative from the ministry, is best viewed from a late 1990's perspective, the trends and changes concerning development and acquisition of knowledge. The need for all organisations

---

\* *Thomas Sabel, M.Sc. (Econ.), Senior Lecturer, Vaasa University of Applied Sciences*

to gain, and maintain external contacts increases continuously. In the era of information technology the network is the basic concept for getting organized, it's the core of new ways of working and a key to success. Networks are already the explanation why certain enterprises and organisations succeed. Establishing networks can be looked at as a strategy that enables fast and efficient transition of information in a society where the importance of knowledge grows rapidly (Pehkonen and Routamaa, 2001).

## Administration

The project was administrated by the *Departments of Business and Economics in Central Ostrobothnia, Seinajoki and Vaasa Universities of Applied Sciences* and the organisational chart was formed as illustrated below:

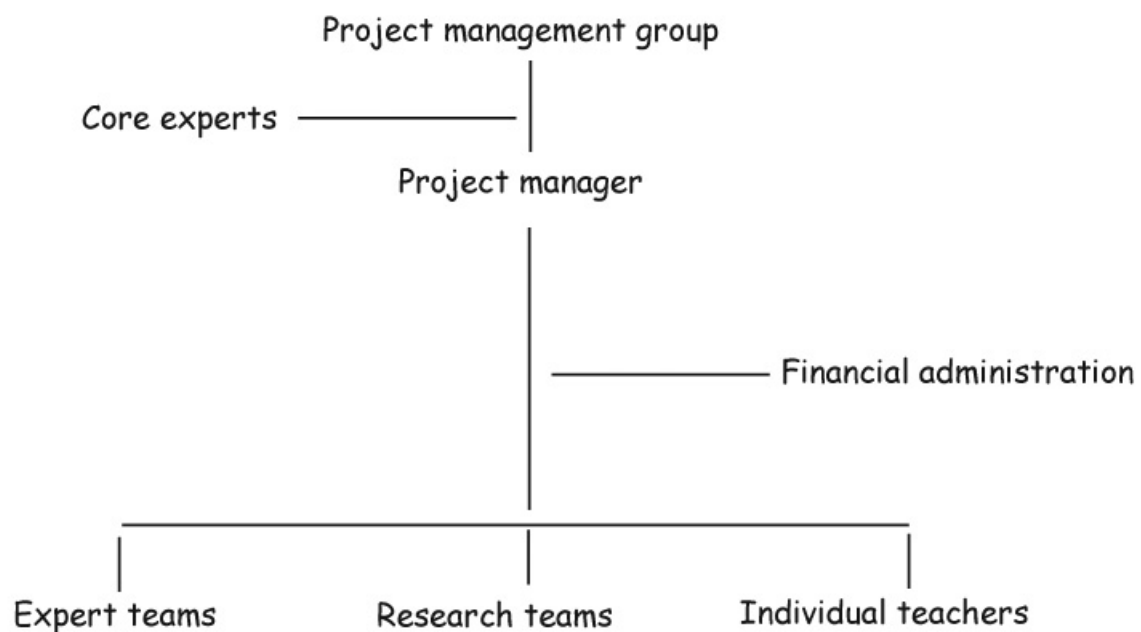


Figure 1: Organisational chart of the project

The members of the project management group were the deans of the Departments of Business and Economics in the three universities. The management group also included members of different business organisations like *Ostrobothnia Chamber of Commerce, Central Ostrobothnia Entrepreneurs' Organisation* and *Southern Ostrobothnia Entrepreneurs' Organisation*, the project manager and two project coordinators and a representative of the *Ministry of Education*. The task for this group was to be responsible for decision making, to form the strategies, to approve various activities and, occasionally, to represent the project.

The core expert team was formed by individuals from the three universities who were extremely motivated to participate, who had experience from other projects and had ideas how to support the project organisation. This team was formed in order to support the management group's decision making and support less experienced personnel participating in the project. The task of the project manager was budgeting, practical arrangements of meetings, seminars and other happenings. He was also the contact person between all parties in the network, responsible for the marketing of the project and represented the project in public. The financial administration took no part in decision making, but had a core role in the organisation as legal advisors of how the project was allowed to spend the funding. The main responsibility for financial administration was concentrated at the *Vaasa University of Applied Sciences*, from here the resources were distributed to the network.

In order to involve as many teachers as possible different expert teams were formed. These teams consisted of experts in different sciences like marketing, accounting, entrepreneurship, communication, finance, financial law. The task of these teams was to turn their accumulated knowledge in to products that could be communicated and passed on to the rest of the network, especially to the SME's. Another

duty of the expert teams was to provide assistance to the SME's in problems concerning their field of expertise.

Already in the beginning of the project there was a clear indication that the entrepreneurs needed for new knowledge in several different sectors such as entrepreneurship, foreign trade and financing. The needs were in some cases of such extent that regular researches had to be conducted. By forming a research team consisting of representatives different sciences, the network was able to provide the knowledge that the SMEs asked for. The members of the research team were all experienced researchers.

All individual teachers were also welcome, and in some cases had the duty to attend seminars arranged by the project, to come up with their own ideas how to achieve the objectives of the project and also to visit companies and organisations in order to present the project. Another task for the individual teachers was to implement projects, case studies, surveys etc. initiated by the SMEs, in their teaching. In his way they integrated the students into the project.

## Objectives

The objectives for the project were set in a meeting of representatives of the three universities:

- To establish a network between the three universities.
- Knowledge transfer to small and medium sized enterprises.
- The transfer practical knowledge from SMEs to day to day education.
- Building bridges between education, research and business life.

The four objectives were all set to correspond with the fact that Finnish law obliges higher level educational institutions to maintain activities that contribute to the development in the region where they are situated (Law of Universities of Applied Sciences 9.5.2003/351 Chap.1, 3§).

The first objective, establish a network between the three universities, was, as already mentioned, set by the Ministry of Education. The reasons for this objective, are described in the background part of this article.

The second objective, the knowledge transfer to SMEs, enabled the experts of different fields to contact entrepreneurs, scan their need for knowledge and expertise assistance and also to provide education and other services like surveys, research and planning.

The third objective, the transfer of practical knowledge from SMEs to day to day education comes as a natural extension to the first objective. The more the personnel are in touch with the business life, the more they learn about how theories and models work in practice. This also gives e.g. teachers better qualifications to transmit the realities of modern business to the students. The network that is formed also increases the possibilities for the universities to obtain guest lecturers from business life, and also an opportunity for entrepreneurs to introduce themselves and their activities to the students.

The fourth objective, building bridges between education, research and business life, increases the knowledge about the education among SMEs and thus enhances the chances for the students to be employed. It also works the other way around, students get familiar with SMEs in the region and the possibility of the students staying in the region and contributing to the regions wealth after graduation increases.

## Strategies

The educational level "*Universities of Applied Sciences*" is a fairly new concept in Finland, it has been officially established only ten years ago, the strategies of the project had to take this into account. Because of this the orientation of the strategies, the operators of the project don't only wait for being contacted by e.g. SMEs, but take an active part in making the contacts with operators outside the network. The main strategies chosen are as listed below:

- Staff and student visits to SMEs,
- Expert teams (marketing, accounting, entrepreneurship, communication, finance, financial law),
- Research projects initiated by SMEs needs,
- Cooperation with entrepreneurs' organisations,
- Internet portal (for communication, knowledge transfer and project administration).

The first of the strategies to be implemented was cooperation with the entrepreneurs' organisations. This was done in order to find out the specific needs of SMEs. In this way, the network could base its future strategies on clearly stated needs instead of only relying on presumptions. The representatives of these organisations not only gave advice from their perspective, but also took an active part in the project, both in project management and in generating new ideas of how to manage the project.

One of the ideas generated by the contacts with the entrepreneurs' organisations was the expert teams. The teams consisted of experts in different sciences like marketing, accounting, entrepreneurship, communication, finance, financial law. The task of these teams was to turn their accumulated knowledge in to products that could be communicated and passed on to the rest of the network, especially the SMEs. Another responsibility of the expert teams was to provide assistance to the SMEs in problems concerning their field of expertise.

The internet portal ([www.loknet.fi](http://www.loknet.fi)) was initially established to enhance the communication in the network, especially the communication between the universities and the SMEs. The portal was built up on four levels:

- The public level that was open for anyone surfing on the internet.
- The student level, where the students e.g. could look for information on thesis projects, work training and jobs.
- The enterprise level; here entrepreneurs, teachers and students, could communicate with each other.
- The teacher's level; this level allowed the users to obtain all information on the portal.

Staff and students' visits to SMEs became an issue, when it was clear that the network couldn't establish enough contacts to the SMEs only through the contacts with the entrepreneurs' organisations and the portal. This was organised so that all teachers were obliged to spend a certain amount of their annual working hours on external contacts, thus creating understanding and knowledge about the universities. The staff and students task was to get in contact with the SMEs, inform them about the education in general and about what kind of expertise was available. They also received different kinds of projects and assignments. These were performed either as student projects integrated in the normal education or as projects conducted solely by the network expertise.

In the contacts with the SMEs it was put to mark that many of the entrepreneurs had need for deep insight in various subjects. This led to the forming of the research team, a team that conducted scientific research on topics initiated by the SMEs. This was also the starting point for actual scientific research in the three universities. As mentioned earlier in this article, the concept of Universities of Applied Sciences is fairly new in Finland, which means that all resources this far had been spent on developing the education. The members of the research team were all experienced researchers.

## Results

The dominant result of the project was that the operators were able to establish a strong network of experts in various sciences. Over 100 staff members and over 200 students participated in one way or another in the project. The success of a network can be measured at six different levels:

1. Cooperation and the sharing of responsibilities,
2. Management,
3. Trust,
4. Network structure,
5. Communication,
6. Control and feedback.

(Pehkonen and Routamaa, 2001)

On these six levels, the network succeeded well in cooperation and the sharing of the responsibilities, trust and the network structure. In the beginning of the project the management changed a couple of times. For a time too much responsibility was put at one person, the project manager. This problem was however eliminated later, when the system with two project coordinators and one project manager was established. Communication was a problem throughout the project, initially the internet portal was intended to be the main channel for communication within the network. The actors in the network

weren't active enough on the portal. Many decisions and protocols were not put there. Instead, they were distributed by email. Communication that happens via email nowadays unfortunately perishes in the email clutter. Control and feedback criteria weren't fulfilled according to the standards set by the project. The portal also had a built-in system for this, and for the same reasons it failed to work. This problem was repaired by an extra two day feedback seminar held in May 2005. The seminar was open for all active staff from all three universities. In this seminar feedback and results were gathered using both qualitative and quantitative methods.

A positive outcome of the project is the development of the research teams, the actual starting point of scientific research in all three universities. Even more positive is the fact that the project has brought competent scientists together, enabling thus high standard research. Research conducted by scientific standards on a regional level is, as mentioned before, a new phenomenon that answers to a demand among SMEs in the region. The problem so far has been that SMEs, although the need exists, haven't had enough knowledge to conduct their own research. Neither do the SMEs have financial resources enough to cover researches initiated by them. There has also been a problem that the SMEs either don't know about the possibility to contact their local University of Applied Sciences or the barrier between education and enterprises has simply been too broad. To these problems the strategy of visiting SMEs was a good solution.

The project also produced a new way of working in close cooperation with SMEs. This way of working is now permanent; all three universities have developed their own organisations for business contacts. The outcome of this way of close cooperation is perhaps best demonstrated by the good development in the contacts between students and SMEs. An indicator of this is that the employment rate among graduates from Vaasa University of Applied Sciences has increased to 93% from 80% a few years ago. This development, is to great extent, due to the increasing contacts between the university and the enterprises.

Among the negative aspects we find the internet portal, which merely remained as a place to store records from meetings and publications of the project and as a tool for storing information about business contacts. The portal was to some degree used by the staff, but the students and the SMEs showed very little interest in it. Telephone interviews with the entrepreneurs (Sabel, 2005) indicate that, although internet is widely spread in Finland, according to statistics in Finland (2006) over 80% of enterprises have broadband access, the managers are not willing to spend time on discussion and information on portals. This is because the answers to questions and solutions to problems are needed immediately, but the information, although delivered within a few days, obtained on the portal may be old and not needed anymore when received. Furthermore the entrepreneurs felt that questions and problems are easier to formulate in a personal or telephone discussion than on the computer. No studies about the reasons for students not showing any interest in using the portal have been conducted yet.

The cooperation with the SMEs remained on a local level, SME cooperation in the Vaasa area was handled by the Vaasa University of Applied Sciences, the one in the Seinajoki area by Seinajoki University of Applied Sciences etc. This means that the universities didn't use the full potential of the network, the optimal expertise teams were never formed in concrete cooperation with SMEs. In this aspect the network didn't fully fulfil the objective of contributing to regional development.

## REFERENCES

Pehkonen, Heli and Routamaa, Vesa (2001): *Verkostoperusteiset organisoitumiskaisut: Näkökulmia asiantuntijaverkoston perustamiseen*. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos.

Sabel, Thomas (2005): *Selvitys PKT yritysten halukkuudesta portaalin kautta tapahtuvaan tiedonvaihtoon*. Vaasan Ammattikorkeakoulu, Loknet projekti.

<http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2003/20030351>. 14.12.2006

[http://www.tilastokeskus.fi/til/ict/index\\_en.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/ict/index_en.html). 15.12.2006



**Jaka Vadnjal\* , Marjana Merkač\*\***

## **MANAGEMENT PRACTICES IN FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESSES**

**Családi és nem családi vállalkozások menedzsment-gyakorlata**

### **ABSTRACT**

*Today, family businesses represent about two-thirds of the SME sector in Slovenia and are currently approaching their first transition into the next generation. However, they are fairly conservative in their attitude towards further growth. One major barrier to growth and development of family businesses has been that a strong need to maintain family control over business often prevails over common measures for business success, such as profitability, growth of the shareholder value etc. This paper studies the identifying characteristics of family businesses in Slovenia, as compared to non-family businesses, regarding their satisfaction with different areas of the business process: financial results, market orientation, human resources, R&D, employee satisfaction and the entrepreneurs' personal goal achievement.*

### **INTRODUCTION**

Many small businesses set up during the 1990s in Slovenia are family businesses. Three types of family business developed. The first were family businesses evolving from the tradition of handicrafts established during the 1970s and 1980s but which only gained true momentum during the revival period of the market economy. The second were the 'newly-established' family businesses set up during the 1990s, which were mostly opportunity-based and had weaker family ties. On average, however, these were more dynamic than the first type. Third, some 'old' family businesses reappeared as part of the restitution of previously nationalised enterprises. These focused mostly on harvesting the accumulated wealth and not on long-term business growth. While these three types vary in terms of their growth ambitions and financing needs, it is in fact the ambition to grow and to further the development of the business that has set the distinction between family and non-family businesses, and that is what presents the primary focus of this paper. We apply the Birley et al. (2000) approach of classifying businesses into three groups (namely, (a) family-in, (b) family-out and (c) those balancing family and business pressures) in analysing their attitudes to different economic and non-economic determinants of business success.

### **LITERATURE REVIEW**

The tensions that can arise when a family owns a business are well-known across the world and discussed in almost every piece of popular literature on family business. Managing the demands of the two systems, family and business, often requires an emotional detachment that many people find hard to acquire. Consequently, founders become reluctant to hand over managerial responsibility to their children aged 40 or more because they still do not consider them capable of taking over. Having been caught in the family business with no alternative career options, the children become frustrated. Very often, in

\* Head of the Research Institute, GEA College of Entrepreneurship, Piran, Slovenia

\*\* Dean, GEA College of Entrepreneurship, Piran, Slovenia

their view, their parents fail to exploit the market opportunities due to their growing tendency to avoid risk, slowly eroding the value of their inheritance. At the same time, other businesses are run by the founder, or owner-manager, for many years without any apparent family involvement.

It is generally recognized that family businesses comprise the majority of small businesses, with a 75% share of all businesses in the UK (Fletcher, 2000), even as much as between 75 % and 90% in the US (Holand, 1981). While more than 20 definitions of family businesses are in use (Wortman, 1997), Handler (1989) notes the lack of a consensus on definitions, which is one of the reasons for the contradictory evidence on the extent, performance and problems of family businesses as opposed to non-family businesses. Due to the large share of family enterprises among the newly created enterprises in Slovenia, their performance and specific problems are valuable knowledge for developing the policy of supporting and developing SME's.

As a distinct group of (mostly) SMEs, family businesses are subject to different treatment in the literature. Leach (1996) showed that family businesses considerably outperformed non-family businesses, but Westhead and Storey (1997) demonstrated that there was no significant difference in the performance and effectiveness. There were, however, some differences in the quality of management. Family businesses face a strong possibility of conflict between the interests of family and business (Hoy and Verser, 1994). Daily and Dollinger (1993) suggested that family-managed businesses tend to be smaller, younger, less formalized and growth-oriented, displaying less "entrepreneurial" and formalized managerial characteristics.

One of the most commonly reported problems faced by family business research is the lack of a consensus on definitions, often rendering comparison of different research results impossible or causing results to be mutually contradictory. Definitions of a family business usually incorporate some degree of family ownership and managerial involvement (Handler, 1989; Barry, 1989). However, these definitions fall short of capturing the essential element of the phenomenon – the perspective of the owner-manager. On one hand, there are many examples of large quoted companies where the family has a minority share in the company yet family succession still prevails. On the other hand, there are other examples where the equity is held tightly by the founder and yet the family is not involved in the business at all. In the first case, it can reasonably be assumed that family considerations are taken into account when business decisions are made while in the second they are not. Thus, it may be assumed that in the mind of the owner-manager the first one is a family business and the second is not. The family business is defined by the owner-managers, through their attitudes to the relationship between the family and the business (Birley et al., 1999).

Small companies, as well as large ones, apply growth-oriented strategies. The research on the structuring of the organization suggests that successful businesses evolve through several phases of ownership and strategic stages from entrepreneurial single-owner-single-company businesses to corporate-form diversified and professionalized businesses (Hufft, 1997) with higher level of more sophisticated managerial technics. Research bearing on the efficacy of growth-oriented strategies indicates that growth-oriented businesses are twice as likely to survive compared to non-growing businesses (Phillips and Kirckoff, 1989). This sort of research provides growth incentive for owners/managers.

Gersick et al. (1997) argue that a certain rate of growth is critical for family businesses if they want to survive beyond the founding generation when it is likely that there will be more than one successor with an interest of pursuing their career within the family business. Some evidence shows (Ward, 1987; Benson, Crego in Drucker, 1990) that many family companies in the USA, which failed in their transition from the first to the second generation, had not grown at all during their respective life cycles. Empirical evidence to support this has been scarce; however, Ward (1997) lists six reasons for that limited ability to grow, among them disability to professionalize their businesses appear to be one of the most important reasons. However, Ward's contribution has no empirical background.

Examining the relationship between family and business is highly complex as the needs and demands in both systems are constantly changing. For example, at start-up the founder may be young and single with no apparent family considerations other than the need to provide a personal income. For him/her, the predominant system is the business which is in its early development phase so no formalization or sophisticated managerial methods seem to be expected. However, as nature and life take their course, it is probable that a family will emerge and that family considerations will evolve, although they will not necessarily become predominant. Indeed, studies of the reasons for start-up have shown that welfare (or family) considerations are only one of a number of possible reasons (Birley and Westhead, 1994; Baines and Wheelock, 1998) and were a significant source of motivation in only a small number of cases.

It is clear that the owner is continuously faced with a series of decisions since both family and business needs change over time (Gersick et al. 1997), irrespective of the predominant cultural values in their case. These decisions include family decisions such as the payment of incomes for family members, the pattern of the children's education, or the involvement of family members in the business (Handler, 1990; Foley and Powell, 1997); and business decisions such as adopting the growth strategy of the business (Drozdow and Carroll, 1997; Storey, 1994), the financial strategy and involvement of new investors, the development of a



management structure, and succession (Fox et al., 1996; Rubenson and Gupta, 1996; Davis and Harveston, 1998).

The question that arises is the extent to which these two decision systems overlap. This can be seen, for example, in whether the decision on the children's education is based on an assumption that they will join the business. Whatever the particular situation may be, the point is these decisions are a function of the attitudes of the owner-manager to both the family and the business. In short, while Chua et al. (1999) defined family business by behaviour, we take a similar view to that of Robinson et al. (1991) and define family business by attitude.

Many authors aim to recognize different partial reasons of the assumed aversion of family businesses to growth. Apart from the above-mentioned financial reasons that have been proven not to be generally accepted, many authors indicate that growth abilities of family business are in correlation with their ability to effectively manage human resources (Astrachan and Kolenko, 1994; Leon-Guerrero, McCann and Hely, 1998; King, Solomon and Fernald Jr., 2001). Managerial skills, rather than entrepreneurial factors, of the owner-manager seem to be an important factor for the possibility of company growth, as well (Hufft 1997, Hufft 1999, Hartman, Gudmundson and Tower, 2000). Poza (1994) proves that ability to grow is connected with the quality of entrepreneurial tradition, quality of management skills and ability to pass it from one generation onto the next (Lumpkin and Sloan, 2002) taking into consideration that the younger generation may have more sophisticated knowledge about different issues (Davis and Harveston, 2000), both in management and technology. Some of the reasons for slower growth rate of family businesses have also been the consequence of a traditional approach to innovation (Moore and Mula, 1998), new product development and to the recognition of business opportunities (Romano, Tanewski and Smyrnos, 1999).

In their overview paper of entrepreneurship research, Murphy, Trailer and Hill (1996) conclude that the growth of a company's sales has been most commonly used to measure growth. Ostgaard and Birley (1996) correlate entrepreneurial success with company size and growth in revenues and number of employees, which was also confirmed by Weinzimmer, Nystrom and Freeman (1998). On the other hand, Cooper and Artz (1995) assert that economic factors alone are not an adequate measure of success of a company and/or an entrepreneur. Their conclusion that achievement of personal goals may be equally important as economic goals, was confirmed by Amit, MacCrimmon, Zietsma and Oesch (2000) who proved that entrepreneurs that had not started their business with the key objective of fulfilling their financial goals, generally earned more money than their counterparts.

According to the findings reported in the literature and according to our knowledge of the characteristics of Slovenian SME, family businesses in particular, we postulated the following five propositions about the differences between family and non-family businesses from the aspect of their growth orientation and business success:

- P1: Family businesses are more satisfied with the majority of business issues than their non-family counterparts.*
- P2: Family businesses are less growth-oriented than non-family businesses.*
- P3: Family businesses place more emphasis on the importance of market orientation and tend to neglect the R&D function.*
- P4: Employee satisfaction tends to be higher in family businesses.*
- P5: Entrepreneurs of second or higher generation family businesses are less satisfied with their personal goals achievement than the founders.*

## **DATA AND METHODOLOGY**

We use data from a survey of Slovenian SMEs carried out in early 2002. An extensive questionnaire was mailed to 2.000 SMEs randomly chosen from a stratified sample. 222 SMEs returned their completed questionnaire, 35 % being sole proprietors and 52 % limited liability companies, the rest assumed other legal forms. The response rate of 11.1 % is somehow expected. Because of the random sample with no data to identify the respondents, we were not able to perform any follow-up activities to increase the response rate. In the sampling procedure, we doubled the share of SMEs in manufacturing and halved the share of those in trade which would otherwise have been predominant in the sample. The questionnaire was partly based on research done by Birley et al. (2000), also known as PRIMA, and questions on business success were added. We performed ANOVA tests for means and contingency analysis to identify any significant changes between groups.

We first classified businesses as family/non-family businesses based on their own statement whether they consider the business to be a family business (see Birley, 2001), with 58.6 % being family businesses.

This research was the first large-scale attempt in Slovenia to compare family and non-family businesses and we do not have other estimates about the share of family businesses since other research usually focused exclusively on samples of family businesses (e.g. Duh, 1999, Vadnjal, 1996).

## RESULTS

We used 215 SMEs in the analysis comparing family and non-family businesses, while due to some missing data only 204 SMEs were considered in the cluster analysis.

### SURVEY DEMOGRAPHICS

Family businesses in the survey are mostly the founding generation (83 %), second generation manages 15 % of businesses and the third only 1 % (compare for other countries in Birley, 2001). This structure makes it difficult to study the process of transition. Owners consider their children as the "natural" choice for succession, but they are quite tolerant to the children's decisions: the majority (59 %) would allow their children to make their own free decision, while 20 % think children should continue the family business and only 2 % would deny their children to succeed them (19 % did not respond). Founders mostly started the businesses after accumulating extensive work experience elsewhere (77 %, compare with 16 other countries in Birley, 2001), only 10 % straight after secondary school and 12% after university. Family businesses mostly deal in manufacturing with a 32% share, as compared to 16 % in non-family businesses (the difference threshold in the structure of economic activity was set at 0.031).

Family businesses in our survey have managers with a lower education level than in their non-family counterparts: only 22 % have university education compared to 32 % in non-family businesses. Their managers have a more technical background (59 % vs. 48 %) which explains a higher share in manufacturing. Owner-managers in family businesses work longer hours, confirming the view of Leach (1991) about their flexibility in terms of time. 19 % of family businesses are managed by women, which is consistent with other findings for women entrepreneurs in Slovenia (Glas & Drnovšek, 1999). Only a few had previously owned businesses (14 %), but the majority of them know owner-managers among other relatives and friends (these close ties with other entrepreneurs have been identified as significant in the GEM Slovenia 2002 study (Rebernik et al., 2003).

### CLUSTER ANALYSIS OF FAMILY/NON-FAMILY BUSINESSES

Families differ in their attitudes towards the business and the simple division of all SMEs to family and non-family businesses does not sufficiently explain thoroughly these complex issues of financing. In the research, we therefore applied the approach of Birley, Ng and Godfrey (1999) and Birley (2001), where three distinct clusters of companies were identified according to their attitude towards family involvement in business. We considered 20 statements about family and business to form these clusters. Since some respondents failed to answer all items, we were left with 204 questionnaires, out of the original 222, to analyze. We used the non-hierarchical cluster analysis (K-means clustering), the Quick Cluster procedures from the SPSS software (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

These three clusters according to their family-business behavior have the following characteristics:

*Cluster 1. Family-Out (31,9 %):* they consider business as separate from the family; family members are not involved and they do not enjoy any benefits over their employees. One can say that family-out businesses are professionalized.

*Cluster 2. The Family-Business Jugglers (27,5 %):* this group of owner-managers tries to establish an appropriate balance between family and business issues, they do not involve family members early on, they allow non-family managers.

*Cluster 3. Family-In (40,7 %):* they involve the family deeply and early on in business affairs; children study for the family business, being the "natural" successors, they receive some shares in the firm early, believe in a closely-knit family business.

### FACTORS OF SUCCESS

The levels of the entrepreneurs' satisfaction with different aspects of business are interesting, though, of little statistical significance. Family businesses tend to be more satisfied with issues like the capability to recruit competent new staff, the quality of their products and services, the level of satisfaction of their customers, accomplishing the entrepreneur's personal goals, autonomy and personal freedom secured by the company, control over one's future, growth ambitions, strong wishes to create values for the customers, research of new products and services and ensuring employment for the children. Overall,

family companies are most satisfied with 10 out of 23 issues. Balancing companies have the highest average rating in 3 issues (growth of the market share, need to harvest the business and development of high-tech products), while all other issues are predominant in professionalized companies.

*Table 1.*

SATISFACTION OF SMALL BUSINESS OWNERS/MANAGERS WITH DIFFERENT BUSINESS ISSUES

My satisfaction with:	Means				
	Professionalized companies N=65	Family companies N=83	Balancing companies N=56	Total N=204	SD
Growth of revenues in the last year	3.3	3.2	2.9	3.2	1.4
Profitability of the business in the last year	2.9	2.8	2.8	2.9	1.4
Growth potential in the future	3.4	3.2	3.3	3.2	1.1
Absolute growth of the market share in the last year	2.8	2.8	2.9	2.8	1.2
Relative growth of the market share in comparison to competitors	3.2	2.9	2.9	3.0	1.2
Overall climate and satisfaction of employees	3.5	3.4	3.0	3.4*	1.1
Capability to recruit competent new staff	2.9	3.0	2.9	2.9	1.1
Quality of our products and services	3.8	3.8	3.7	3.8	1.0
Level of satisfaction of our customers	3.8	4.0	3.8	3.9	0.9
Accomplishing my personal goals	3.0	3.3	3.1	3.1	1.2
Financial benefits secured by company	3.1	3.0	2.8	3.0	1.2
Autonomy and personal freedom secured by company	3.7	3.7	3.6	3.7	1.1
Control over my future secured by company	3.2	3.2	3.0	3.1	1.1
My company is too small and I want it to grow in the future	3.1	3.3	3.2	3.2	1.1
Future growth is not important, I want the company to stay as it is.	2.8	2.7	2.5	2.9	1.1
I feel a strong need to create new value for our customers.	3.3	3.4	3.1	3.3	1.0
I have a very good sense for understanding customer needs.	3.5	3.4	3.5	3.5	0.9

My satisfaction with:	Means				
	Professionalized companies N=65	Family companies N=83	Balancing companies N=56	Total N=204	SD
I spend a lot of time researching new products and services which bring new value to our customers	3.1	3.3	3.2	3.3	1.1
One of my strengths is ability to recognize products and services which customers want.	3.5	3.3	3.3	3.4	1.0
One of my strengths is understanding market opportunities.	3.5	3.4	3.4	3.4	1.0
I have a strong need to bring my company to the harvesting stage.	3.6	3.7	3.8	3.7	1.0
One of my strengths is developing hi-tech products and services.	3.5	3.5	3.6	3.5	1.0
I am ensuring employment for my children in my company.	3.1	3.5	3.40	3.3**	1.1

\* Statistical significance ( $p < 0.05$ ), \*\* ( $p < 0.01$ ), ANOVA on three clusters of businesses  
Source: the authors' calculation

These findings may suggest the idea that businesses will, in fact, make a decision about their mainstream orientation: expansion and growth of the business versus family orientation, if they want their business to be successful in one way or the other. From the results, one may conclude that the worst thing for a company is to have confusion between family and business orientation. However, only two issues were significant at the level of 0.05, one of them being the ambition of family businesses to secure jobs for family members, which may be interpreted as a confirmation of the validity of the measuring instrument to define family business.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The analysis of the survey of 204 Slovenian SMEs, 40.7 % of them measured to be family businesses, 31.9 % professionalized businesses and 27.5 % which try to balance company and family needs, has shown:

- Family businesses appeared to be the most satisfied among all three types of companies regarding ten issues, which is exactly the same number of issues that non-family businesses were satisfied with. P1 can therefore be neither confirmed nor rejected.
- Family companies expressed more concern and owner-managers even have nightmares about growth issues and ownership of the company by non-family members. They are also less satisfied with revenues, profits and the market share, but express a stronger desire to grow in the future. According to this, we can say that P2 can be partly confirmed.
- Non-family companies have even reported a statistically significant higher rate of satisfaction with the overall climate and employee satisfaction, so P4 should be rejected.
- Family companies claimed to be more market-oriented (P3 in this part can be confirmed), but also spend more time in R & D activities (P3 in this part can not be confirmed).

- Because of the very low number of second generation owners/managers we are not able to judge the validity of P5.

Using the clustering approach with more distinct behavior of family/non-family businesses has a negative impact on the level of the significance of findings. It should not discourage researchers from using more sophisticated analytical approaches, however, they should provide larger surveys in order to arrive at reliable assessments.

Family businesses are different regarding issues pertaining to growth and business orientation. However, company growth cannot be used as a synonym for entrepreneurial success and therefore, judgment of entrepreneurial success only from the common economic viewpoints can be misleading. As expected, family companies tend to be more satisfied with business issues like market orientation and customer care, employee satisfaction, autonomy, control over the future and of course care for family members, while non-family businesses devote more consideration to revenues, profit, market share, other business opportunities etc. Balancing businesses are somehow stuck in the middle, being predominant in only three out of 23 issues, thus asserting that they spend more energy in balancing family and business needs rather than real business issues. A recommendation can be that entrepreneurs should really decide on the mission of their company, whether entrepreneurship as such or a family-care service. It looks that either of the two extremes is better than balancing.

## REFERENCES

- Amit, R., MacCrimmon, K.R., Zietsma, C. Oesch, J.M. (2000): Does Money Matter? Wealth Attainment as the Motive for Initiating Growth-oriented Technology Ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2)
- Astrachan, J.H., and Kolenko T.A. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices." *Family Business Review* 7(3)
- Baines, S., and Wheelock J. (1998): "Working For Each Other: Gender, the Household and Micro-Business Survival and Growth." *International Small Business Journal* 17(1).
- Barry, B. (1989): "The Development of Organisation Structure in the Family Firm." *Family Business Review* 2(3).
- Benson, B., Crego, E.T., and Drucker, R.H. (1990): *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*. Business One Irwin.
- Birley, S. (2000): 'PRIMA International Research Report', London
- Birley, S. (2001): "Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study". *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(2)
- Birley, S., and Westhead, P. (1994): 'A Taxonomy of Business Start-up Reasons and their Impact on Firm Growth and Size', *Journal of Business Venturing* 9(1)
- Birley, S., D. Ng, A. Godfrey (1999): "The Family and the Business". *Long Range Planning*, 32(6)
- Chua, J.H., Chrisman J.J., and Sharma P. (1999): "Defining the Family Business by Behaviour." *Entrepreneurship Theory and Practice* (Waco) 23(4)
- Cooper, A.C., Artz, K.W. (1995): Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(4)
- Daily, C.M., M.J. Dollinger (1993): "Alternative Methodologies for Identifying Family- Versus Nonfamily-Managed Business". *Journal of Small Business Management* 31(2)
- Davis, P.S., and Harveston, P.D. (1998): 'The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective', *Entrepreneurship in Theory and Practice* 22(3)

Davis, P.S. and Harveston P.D. (2000): "Internationalization and the Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Businesses", *Family Business Review* 13(2).

Drozdzow, N., and Carroll V.P. (1997): "Tools for Strategy Development in Family Firms." *Sloan Management Review* 39(1).

Duh, M. (1999): *Razvojne posebnosti dru•inskega podjetja* (Development Specifics of Family Firms). Unpublished Ph.D. thesis, University of Maribor.

Fletcher, D. (2000): »Family and Enterprise«. In *Enterprise and Small Business*, ed. S. Carter, D. Jones-Evans, 155-165. Harlow: Prentice Hall.

Foley, S., and Powell G.N. (1997): "Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business / Marriage Partners: A Theoretical Model." *Journal of Small Business Management* (Milwaukee) 35, 4.

Fox, M., Nilakant V., and Hamilton R.T. (1996): "Managing Succession in Family - Owned Businesses." *International Small Business Journal* (London) 15, 1.

Gersick, Kelin E., Davis, J.A., McCollom H.M. and Lansberg I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Glas, M., M. Drnovsek (1999): »Slovenia: Slovenian Women as Emerging Entrepreneurs«. Paper presented at the Conference Women's Entrepreneurship: East-West Co-operation, Brijuni, October 21-22.

Glas, M., M. Drnovsek, V. Psenicny (2002): »Is Private Equity Capital Really the Solution?«. Paper presented at the workshop at Vlerick Leuven Gent Management School

Hair, J., R. Anderson, R. Tatham, W. Black (1998): *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Handler, W. (1990): "Succession In Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members", *Entrepreneurship Theory And Practice*,

Handler, W.C. (1989): "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business". *Family Business Review* 2(3)

Handler, W.C. (1990): 'Succession In Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members', *Entrepreneurship Theory And Practice*

Holland, P.J. (1981): *Strategic Management in Family Businesses: An Exploratory Study of the Development and Strategic Effects of the Family-Business Relationship*. Unpublished Ph.D. thesis, University of Georgia.

Hoy, F., T.G. Verser (1994): "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice* 19(1)

Hufft, Edward M. (1997): Comparison of The Ownership and Growth of Family Businesses and Small Firms. *42nd World ICSB Conference*

Hufft, Edward M. Jr. (1999): "Growth of Family and Small Firms" Paper presented at USASBE/SBIDA Annual National Conference.

King, Sandra W., George T. Solomon and Lloyd W. Jr. Fernald. (2001): Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Business* 74(2)

Leach, P.C. (1991): *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.

Leon-Guerro, Anna Y., Joseph E. McCann, and Jonathan D. Jr. Haley. (1998): "The Study of Practice Utilization in Family Business", *Family Business Review* 11(2)

Moore, Ken, and Joseph Mula (1998): "Strategy Diversity in Australian Family Owned Businesses: Impact of Environment Induced Constraints." *Bond Management Review* 5(2)

Murphy, G.B., Trailer, J.W., Hill, R.C. (1996): Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36(1)

Ostgard, A., Birley, S. (1996): New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research*, 36(1)

Phillips, B.D. & Kirckoff, B.D. (1989): *Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy*. Small Business Economics. Vol. 1

Rebernik, M., P. Tominc, M. Glas, V. Psenicny (2003): *GEM Slovenia 2002: How Enterprising is Slovenia?* Maribor: IPMMP, University of Maribor.

Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C. and Hunt K.H. (1991): 'An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship', *Entrepreneurship in Theory and Practice* 15(4)

Rubenson, G. C., and Gupta A. (1996): "The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure." *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Storey, D. (1994): *»Understanding the Small Business Sector«*, London: Routledge.

Vadnjal, J. (1996): *Dru•insko podjetništvo v Sloveniji* (Family Businesses in Slovenia). Unpublished M.Sc. thesis. University of Ljubljana.

Ward, John L. (1997): Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review* 10(4)

Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C., Freeman, S.J. (1998): Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(2)

Westhead, P., and Cowling M. (1998): "Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink." *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(1)

Wortman, M.S. (1995): "Critical Issues in Family Business: An International Perspective of Practice and Research", *Skills for Success in Small and Medium Enterprises*, ICSB.





# Nagy Csaba\*

## EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A XXI. SZÁZADI EURÓPAI VÁLLALATOKBAN

### Bevezetés

A teljesítményértékelés a HR menedzsment egyik legfontosabb területe, hatékonyságától függ az egyén, a csoport és a szervezet hatékonysága, de befolyásolja a szervezeti viselkedést és magát a szervezeti kultúrát is. Eredményeit két irányban lehet hasznosítani.

a) Részben a *szervezet* javára – amely így meghatározhatja a szükséges képzés méretét, formáját és irányát, azonosítja a potenciális menedzsereket, karriermenedzsmentet dolgoz ki az alkalmazottainak és tudományos alapon határozza meg az alkalmazottak javadalmazási szintjét.

b) Részben az *értékelt személyek* javára – amelyek így objektívebben megismerik saját erős és gyenge pontjaikat, azonosíthatják a fejlődési irányukat, hatékonyabban építhetik a karrierjüket, és állandóan javíthatják a teljesítményüket befolyásoló adottságaikat, viselkedésüket és eredményeiket.

Annak ellenére, hogy a terület dinamikusan fejlődik és terjedése egyre szélesebb körű, az egyéni (szakmai) teljesítményértékelés eredményei sokszor vitatottak, az érintett felek hozzáállása nem mindig pozitív, használata sokszor formális vagy éppenséggel túl bonyolult. Az értékelés előkészítése egy komplex folyamat, amely sok időt, türelmet, kommunikációt, az értékeltek felkészítését és az értékelést végző személyek alapos szakmai felkészítését igényli.

*Miért okoz gondot az egyéni teljesítményértékelés?*

Azért, mert az értékelésben használt módszerek vagy az értékelők érzelmi különféle értékelési hibákhoz vezethetnek. Az értékelt személyek sokszor az értékelés ellen vannak. Egyes vezetők az értékelést csak nyűgnek tekintik, ezért azt csak formálisan végzik, eredményeit nem hasznosítják. A teljesítményértékelés így elveszti lényegét.

A felmerülő problémák és negatív magatartások ellenére, az egyéni teljesítményértékelés széles körben elterjedt, főleg a fejlett gazdaságokban és terjed a jövőben is, eredményeinek megismerése és hasznosítása a modern vállalat létének alapkövetelménye.

### A teljesítményértékelés rövid története

A teljesítmények értékelésének eredete az időszámításunk előtti III. századig nyúlik vissza. A Wei dinasztia értékelő rendszere egy kilencpontos, felületesen leírt skálán alapult. A valóságban az értékelés egy egyszerű kritérium alapján történt, az értékelt személy iránti szimpátia vagy ellenszenv szerint.

A teljesítményértékelés ipari alkalmazása Robert Owen nevéhez kötődik, módszerét először 1800 körül a skóciai New Lanark-i gyapjúgyárában alkalmazták. Az Amerikai Egyesült Államokban a pszichológusok a Carnegie-Melon Egyetemen „ember-ember általi” értékelést használtak az értékesítések értékelésében. Ezt a technikát később átvette az Egyesült Államok hadserege és a tisztek értékelésére alkalmazta az Első Világháború idején. A Második Világháború idején, és azt követően a teljesítményértékelő rendszerek új módszerekkel gazdagodtak, főleg a grafikus értékelési skálák, az erőltetett választások és a kritikus esetek terén.

---

\* Egyetemi adjunktus, PhD hallgató, Mihail Eminescu Egyetem, Temesvár

A személyzet értékelését, az amerikai ipari környezetben, 1950 körül vezették be szélesebb körben. 1962-ben az amerikai cégek 61%-a már használt személyzetértékelést. 1964 után komoly igény jelent meg az értékelési procedúrák tudományos alapokra helyezése és a törvényes keretek megteremtése iránt az amerikai gazdaságban.

Egy 400 amerikai vállalatnál végzett felmérés adatai szerint a vállalatok több mint fele használt szakmai teljesítményértékelést (Tiffin, McCormick, 1968). Egy másik, 1964-ben, 955 cégre kiterjedő tanulmány (Bass, Barrett, 1972) szerint a cégek 71%-a használt teljesítményértékelési rendszereket a fizetések megállapításához. Egy következő felmérés szerint, amely 264 vállalkozást ölelt fel, ezek 88%-a használt teljesítményértékelési rendszereket a hivatalnokok és a technikai személyzet értékelésére, és 99% alkalmazta a mesterek értékelésére (Bureau, 1983). Locher és Teel (1988) egy 324 dél-kaliforniai szervezetet vizsgáló tanulmánya szerint ezek 94%-a alkalmazott teljesítményértékelést.

1968-ban Írországbán, a törvény képviselőit egy személyiség-tulajdonságokra épített skála alapján, a személyes tulajdonságaik szerint értékelték. 1970 után a személyzet értékelése széles körben terjedt tovább az Egyesült Államokban és az európai országokban. Pszichológiai tanulmányok sora jelent meg a témában, ami a kiválasztási és menedzseri képességeket értékelő tesztek felvirágzásához vezetett (Fletcher, Perry, 2001). A globalizáció fokozza ezt a folyamatot, és 1990 körül megjelenik a teljesítménymenedzsment fogalma is. A mai szervezetek dinamikusabbak, rugalmasabbak és nyitottabbak (Cascio, 1995), egyre nagyobb szerepet kap a visszacsatolás, a több értékelő által végzett értékelés és a 360°-os visszacsatolás. A növekvő érdeklődés a szervezetek részéről több kutatási irányvonal születését tette lehetővé (Fletcher&Perry, 2001; Landy&Farr, 1980; Latham, Starlicki, Irvine&Siegel, 1993; Arvey&Murphy, 1998; Pitariu, 2000).

## Az egyéni teljesítményértékelés

Az egyéni teljesítményértékelés meghatározza, milyen szinten teljesíti az egyén a szervezet elvárásait. Ezeknek az elvárásoknak egy részét tartalmazza a munkaköri leírás. A munkaköri leírás a szervezeti célok lebontása az egyén tevékenységeinek szintjére. A teljesítményértékelés célja a teljesítmény javítása és az alkalmazottak képességeinek minél jobb felhasználása a szervezeti célok elérése érdekében. Az egyéni teljesítményértékelés három értékelési területet foglal magába:

- képesség,
- tudás,
- attitűd.

Az értékelések általában mindhárom területre kiterjednek. Amit értékelni szoktak: *a személyes tulajdonságok, a viselkedés és az eredmények*. Ahhoz, hogy egy személyt megfelelően értékeljünk mindhárom szempontot figyelembe kell vennünk.

Az értékelés előkészítésekor több szempontot kell figyelembe venni. Kiindulópont a személyek közötti különbség, mindegyik egyénre jellemző bizonyos mennyiségű és minőségű sajátos jellemző vagy tulajdonság jelenléte. Az egyéni különbségek okait illetően az eddigi kutatások során még nem sikerült általánosan elfogadott és kísérletekkel bizonyított egységes koncepciót kidolgozni. A szakemberek eltérő módon értékelik az eredet és a környezet hatását.

Ismert továbbá, az a tény, hogy az egyéni kompetencia is dinamikus jellegű, amint azt több kutatás is alátámasztotta (Gellerman, 1971; Hoffman, Jacobs, Baratta, 1991; Hoffman, Jacobs, Gerras, 1992.). Az egyéni teljesítmény dinamikája tartalmaz: fejlődést, csúcspontot és hanyatlást. Egy objektív és hatékony értékelésnek figyelembe kell vennie az alkalmazott teljesítmény-dinamikájának tendenciáját és teljesítményét egy adott időintervallumban.

Az egyén teljesítményét az *egyéni jellemzők* (képességek, személyes tulajdonságok, fizikai tulajdonságok, értékrendszer, érdekek és motiváció, kor és nem, tapasztalat, kulturális látókör és más egyéni jellemzők) mellett befolyásolják külső *környezeti tényezők* is, amelyek lehetnek:

- 1) munkához kötöttek: a használt munkamódszer, a felszerelés, a munkavégzés színtere, a munka fizikai környezete,
- 2) szervezeti és szociális jellemzők: a cég jellege és politikája, a képzés és az ellenőrzés rendszere, a javadalmazási és ösztönzési rendszer, a szervezeti kultúra és a munka szociális környezete.

A munkaadó szempontjából az egyéni teljesítmény legfontosabb elemei: a személy *képességei* (ezek teszik a személyt alkalmassá), a személy *tudása* (képzettsége és a tapasztalatai – idő- és költségmegtakarítást jelentenek a vállalatnak) és a személy által mutatott *attitűd* (hozzállás, motiváció – e nélkül az első két tulajdonság legtöbb esetben nem érvényesül). A használt teljesítményértékelési módszerek többsége

ezekre a területekre koncentrálnak. A környezeti elemek hatása figyelmen kívül marad: az alkalmazottat – ha nem nyújt megfelelő teljesítményt – könnyebb kicserélni másikkal, mint megváltoztatni a szervezeti kultúrát. A lehetséges két fajta teljesítményértékelés, az ítélkező és a fejlesztő. Az utóbbi az, amelynek mindkét érintett fél a legnagyobb hasznát látja. A hozzáállás itt mindkét részből pozitív és a használt értékelések nagy része erre a területre irányul.

A használt módszerek több kutatás eredményei nyomán kristályosodtak ki: Robert Wherry (1950), Campbell, Dunnette, Lawler és Weick (1970), James (1973), T. De Cotiis és A. Petit (1973), Landy és Farr (1980, 1983), Murphy és Cleveland (1995). Főbb, használt módszerek:

- a) *Kvalitatív (szubjektív) módszerek:*
- kötetlen formájú jelentés,
  - összehasonlítás (közvetlen, alternatív, páros stb.),
  - kritikus esetek módszere.
- b) *Kvantitatív (objektív) módszerek:*
- osztályozó/értékelő skálák (BARS, BOS skálák),
  - munkanorma módszere,
  - célközpontos vezetés (MBO).

A használt értékelési módszerekhez még hozzáadódik a 360°-os feedback. A módszerre jellemző, hogy több szempontból történik az értékelés és így az eredmény is pontosabb és használhatóbb. Azért, hogy az értékelés eredményei minél pontosabbak legyenek sokszor több módszert alkalmaznak egy értékelési folyamat keretén belül. Az értékelés főbb céljai közé tartozik: a teljesítmény minősítése, a jövőbeli potenciálok felmérése, a továbbképzés irányának megfogalmazása, a szervezeti leépítés, az előléptetés, a bérezés megalapozása stb.

A hatékony és sikeres teljesítményértékelésnek több *feltétele* létezik, mint például:

- a feladatok, elvárások alapos ismerete az alkalmazottak részéről,
- az értékelés érthető és elfogadható kell legyen,
- az értékelés konkrét és jól időzített legyen,
- a sikeres bevezetés alapfeltétele a kommunikáció és az átláthatóság,
- a rendszer jó működése sokszor kultúráváltozást feltételez,
- az értékelés mindig a teljesítményre és ne az egyénre irányuljon.

A mindennapi életben nem mindig sikerül betartani ezeket a feltételeket, ezért az alkalmazottak ellenállást tanúsítanak az értékeléssel szemben. Az értékelésben használt módszerek vagy az értékelők érzelmei többféle *értékelési hibát* eredményezhetnek, mint például:

- szubjektivitás (az értékelő elfogultsága különböző jellemzőkhöz kötött: kor, nem, vallás, nemzetiség, megjelenés stb.),
- projekció (az értékelő másokat saját jellemzőjéhez képest értékeli),
- kontraszt hiba (az előző jó vagy rossz teljesítmény hatása a következőre),
- centralizáló tendencia (az értékelő minden értékeltet a skála közepe tájára helyez, így az eredmény nagyon hasonló és hiányzik a jellemző Gauss görbe),
- elnéző/szigorú értékelés (az értékelő vagy túl elnéző vagy túl szigorú egyes személyekkel szemben),
- a közelmúlt hatása (a hangsúly gyakran az utóbbi időre tolódik),
- előítéletek,
- interkulturális különbségek figyelmen kívül hagyása, stb.

A teljesítményértékeléshez kötődik a *teljesítménymenedzsment* fogalma is, amelynek a főbb feladatai közé tartozik:

- a teljesítmény tervezése,
- a feladatok és az elvárások kommunikálása,
- a folyamatos visszajelzés (feedback),
- a fejlesztés,
- a teljesítmény értékelése, stb.

A teljesítményértékelés nemcsak a vállalatok körében terjed, hanem más szervezetek körében is, főleg a közigazgatásban dolgozók és a fontosabb állami intézményekben dolgozók körében. (Ez a világnak ezen a részén – még – nem igaz.)

## Egyéni teljesítményértékelés a XXI. századi európai vállalatokban

Az Európai Unió fejlődésének legnagyobb lépését kívánja megvalósítani. A kitűzött cél megvalósításának lépéseit és feltételeit a Lisszaboni Stratégia tartalmazza. A stratégia végső célja, hogy az Európai Unió 2010-re a világ egyik legversenyképesebb gazdasága legyen. Mára mindenki számára világos, hogy ez nem megvalósítható, mégis az irányvonalai, amelyeket megszabott érvényesek maradnak. A Lisszaboni Stratégia az Európai Unió egyik legfontosabb programja: a növekedés és a munkahelyteremtés programja. A Stratégia központi eleme a tudásalapú gazdaság és a tudásalapú versenyképesség kialakítása az egyén szintjén. A képzésnek központi szerepe van, különleges figyelemnek örvend a felnőttképzés (*Lifelong Learning Programme*).

Annak érdekében, hogy ezek a célok megvalósuljanak a teljesítmény központi szerepet kap az Unió, a tagország, a szervezet, a csoport vagy az egyén szintjén. A 25 (rövidesen 27) különböző nagyságú, fejlettségű, kultúrájú, szervezésű, vezetésű stb. tagállam, annyira különbözik egymástól, hogy nehéz közös nevezőt találni. Ami általában közös elem az a nagyszámú kis- és középvállalkozás, összesen 23 millió az Unió területén. A két csatlakozó állam (Románia és Bulgária) gazdasága is túlnyomó részben KKV-kat tömörít magába (99,4% Románia esetében).

Az utóbbi években anélkül növekedett az egyéni teljesítményértékelés terén végzett különböző kutatások száma, hogy létezett volna egy az Unió egészére kiterjedő kutatás. Pfau, Kay Nowack, Ghorpade (2002) megállapították, hogy a nyugati cégek több mint 50%-a használja a *360°-os feedback* módszert a rendszeres teljesítményértékelés keretén belül, és a módszer alkalmazása nemcsak a teljesítményt, hanem a szervezeti kommunikációt is javította.

James Mullins (1993) és Du Brin (1981) megállapították azokat az *etikai és szakmai kritériumokat*, amelyeket minden értékelt és értékelő esetében érvényesíteni kell:

- az értékelés releváns információkon alapuljon,
- az értékelés elég információ birtokában történjen,
- az értékelt személy aktív szerepet játsszon, kifejezhesse álláspontját,
- az értékelést ki kell egészíteni okozati és motivációs információkkal,
- az értékelés írásban, részletesen történjen,
- ajánlatos a megfelelő visszacsatolás, vélemény formájában,
- ajánlatos az értékelés eredményeinek hasznosítása karriermenedzsment programokban, tanácsadási programokban, mentorátus formájában, stb.

Az *értékelés utáni találkozók* négy formája ajánlott (Dessler, 1991) attól függően, hogy az értékelésnek milyen eredménye volt:

- jó értékelés, amelyet előléptetés követett – a végeredmény: karriertervek készítése,
- jó értékelés előléptetés nélkül – a végeredmény: teljesítményjavítást célzó visszacsatolás (feedback),
- elégtelen, javítható teljesítmény – teljesítményjavító tervek készítése,
- elégtelen, javíthatatlan teljesítmény – elbocsátás vagy tolerálás.

Hellriegel, Slocum, Woodman (1992) meghatározták a *pozitív visszacsatolás* szükségességét és jellemzőit:

- a visszacsatolás az értékelő és az értékelt közötti bizalom alapján történjen,
- a visszacsatolás inkább specifikus semmint általános legyen, de ajánlatos, hogy tartalmazzon újabb keletű példákat,
- ellenőrizni kell, hogy az alkalmazott jól megértette-e a visszacsatolást: meg kell kérdezni tőle mit értett meg belőle, hogy lássuk mennyire tartja érvényesnek,
- a visszacsatolás olyan elemeket tartalmazzon, amelyeket az alkalmazott képes kezelni.

Ugyancsak az egyéni teljesítmény javítását célozza a *munkakörgazdagítás* is, amely megnöveli a munkakör mélységét, különböző szintű feladatokkal próbálja érdekesebbé, provokálóbbá tenni a rutinmunkát. A munkakörgazdagítás növeli a motivációt, az elégedettséget és ezáltal magasabb minőséget és nagyobb teljesítményt eredményez. Salanic és Pfeffer kutatásai szerint az egyének adaptív módon viselkednek. Beállítódásuk és magatartásuk a közösség nyomása, a saját múltbéli és jelenlegi viselkedésük, valamint a szituáció eredménye. Szerintük a munkával kapcsolatos magatartást és teljesítményt a szociális hatások jobban befolyásolják, mint a munkakör kialakítása.

## Következtetések

Az Európai Unióban a vállalatok túlnyomó többsége a KKV-k kategóriájába tartozik, ennek is 57%-a mikrovállalkozás (10-nél kevesebb alkalmazottal vagy önfoglalkoztató). Ez a kategória az egyéni teljesítményértékelésnek a lehető legegyszerűbb változatait alkalmazza – például az értékelő beszélgetést –, mivel nem áll módjában külön személyt alkalmazni erre a célra.

E mellett, az európai vállalkozásoknak a finanszírozás, a konkurencia és a növekvő verseny területein jelentkező gondokkal is szembe kell nézniük. Ezt tovább fokozzák az euró bevezetésével járó drágulások és az új tagállamok integrálásával járó, megoldandó problémák.

Mindezek ellenére, az egyéni teljesítményértékelés egyre nagyobb teret hódít a volt szocialista országokban is, ahol azt többnyire a multinacionális cégek alkalmazzák, de az Egységes Piacra jellemző növekvő konkurencia és a növekvő minőség iránti igény szükségessé teszik a többi területen is. A HR menedzsment–szolgáltató, szaktanácsadó vállalkozások terjedése is segíti a folyamatot, sőt megteremti a lehetőséget arra, hogy egy külső cég tervezze, végezze és értékesítse az egyéni teljesítményértékelést. Ez bizalomnak örvend az értékelt személyek és a menedzsment részéről egyaránt.

A különböző egyéni teljesítményértékelő módszerek alkalmazása, a felmerülő kételyek és problémák ellenére, pozitív jelenség, főleg ha a szükséges képzés nagyságának és irányának a felmérésére irányul, az értékelés eredményei pedig, nem maradnak hasznosítatlanul. Az értékelési folyamatot végző személyek felkészítése és az értékelési folyamat előkészítése is egyre nagyobb figyelmet kap, a különböző módszereket együtt alkalmazzák, hogy az eredmény pontosabb legyen, és megkülönböztetett figyelmet szentelnek a pozitív visszacsatolásnak.

A globalizáció hatására, valamint az egyre jobban összekapcsolódó gazdaságok közötti emberi, technikai, technológiai, menedzsment tudás stb. áramlatok egyre közelítik a tagországok látóhatárát, de a történelmi, vallási, kulturális különbségek kezelése még komoly erőfeszítést igényel. Az Egységes Piacon az egyéni teljesítmény a túlélés alapfeltételévé válik, nélküle nincs szervezeti teljesítmény, és teljesítmény nélkül nem lehet megmaradni egy lassan 480 millió lakosú hatalmas piac nyomásában. A Lisszaboni Stratégia által meghatározott állandó képzés és a HR politikák sikeres alkalmazása megteremti a kedvező feltételeket az egyéni teljesítményértékelés egyre szélesebb körű alkalmazásához, és ott, ahol szükséges, az általános kultúra vagy a szervezeti kultúra megváltoztatásához.

## IRODALOM

Bakacsi Gyula et al. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Bakacsi Gyula, Bokor Attila (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó.

Gyökér Irén (1999): *Humán erőforrás menedzsment*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.

Georgeta Panisoara, Ion-Ovidiu Panisoara (2005): *Manualul resurselor umane*. Bucuresti, Editura Polirom.

Pitariu, Horia Albu, Mircea (1996): *Psihologia personalului. Masurarea si interpretarea diferentelor individuale*. Cluj-Napoca, Editura Presa Universitara Clujeana.

Pitariu, Horia (2000): *Managementul resurselor umane: Evaluarea performantelor profesionale*. Bucuresti, Editura All Beck.

Pitariu, Horia (2003): *Proiectarea fiselor de post, evaluarea posturilor de munca si a personalului*. Bucuresti, Casa de Editura Irecson.

Landy, F.J., Farr (1983): *The measurement of work performance. Methods, theory and applications*. New-York, Academic Press.

Constantin, Ticu, Constantin, Ana-Stoica (2002): *Managementul resurselor umane*. Iasi, Institutul European.

Lefter, Viorel, Manolescu, Aurel (1999): *Managementul resurselor umane, Studii de caz. Probleme. Teste*. Bucuresti, Editura Economica.

Chisu, Viorica Ana (szerk.) (2002): *Manualul specialistului in resurse umane*. Bucuresti. Casa de Editura Irecson.

## Baksa-Haskó Gabriella\*

# A FELSŐOKTATÁSBA KERÜLŐ DIÁKOK INFORMATIKAI ISMERETEI

### Kérdőíves felmérés

*A felsőoktatásban a tananyag meghatározásakor abból a tudásból kell kiindulnunk, amelyet a hallgatók korábban, a középiskolai tanulmányaik folyamán sajátítottak el. A tanítás hatékonyságának növeléséhez szükséges a diákok előzetes tudásának feltérképezése. Ha ez nem történik meg és az oktatást túlságosan az alapoktól kezdjük, akkor a tanulók nagy része úgy tölti el az idejét, hogy nem gyarapodik kellő mértékben a tudása. Ha viszont nagyobb előismeretet tételezünk fel, mint ami valóban létezik, akkor olyan nehéz feladat elé állítjuk hallgatóinkat, amit nem, vagy csak sokkal nagyobb időráfordítással tudnak megoldani (Báthory, 2000). Ebből adódóan az oktatás tervezésének lényeges fázisa az előzetes tudás és képességszint felmérése. Ezt a célt tűztük ki magunk elé a tanulmányban bemutatott mérés tervezése során is.*

\*\*\*

A feladatlap összeállításánál elsődleges forrásunk a Nemzeti Alaptanterv és a kerettantervek voltak, amelyek meghatározzák, hogy az informatika mely területeit kell megismerni az általános és középiskolai tanulmányok alatt. Rendelkezésünkre állt már az új NAT is, de tisztában voltunk azzal, hogy az idén első éves hallgatóink még nem ez alapján tanultak a középiskolában. Elsősorban tehát a jelenlegit megelőző alaptanterv informatika fejezetét fogom áttekinteni. Mivel a felmérést a későbbiek folyamán is szeretnénk elvégezni, kitérek a 2005-ös NAT-ban megjelent változásokra is.

Az 1995-ös NAT-ban nem konkrét óraszámokat rendeltek az egyes műveltségterületekhez, csak százalékosan meghatározott ajánlásokat. Az informatika esetén ez az 5-6. évfolyamon a teljes óraszám 2-4 százaléka, a 7-10. évfolyamon pedig 4-7 százaléka. A középiskola utolsó két évfolyamára nem vonatkozik ajánlás. Ezek a számok a középiskola két évfolyamán heti 1 vagy két tanórát jelentenek. Az informatika műveltségterülethez 4 terület tartozott, (1) a számítógépes ismeretek, (2) a könyvtári informatika, (3) az információkezelés technikai oldala és (4) a tömegkommunikáció. Számunkra ezek közül az első, a számítógépes ismeretek a releváns. A tizedik évfolyam végén elvárt részletes követelményeket, azaz a középiskola végéig elsajátítandó ismereteket hét pontban foglalták össze:

- (1) A számítástechnika alapjai, azaz hardver alapismeretek, perifériák kezelése, menürendszerek használata és az információs társadalomhoz kapcsolódó ismeretek.
- (2) Az operációs rendszer használata és hálózati alapismeretek, adatvédelem.
- (3) Algoritmizálás, azaz egyszerű algoritmusok megfogalmazása, egy programnyelv néhány utasításának ismerete, rövid programok értelmezése.
- (4) Számítógéppel segített problémamegoldás, azaz folyamatmodellezés, meglévő programok módosítása.
- (5) Szöveg és ábrakeresztés, egy-egy program lényeges funkcióinak ismerete.
- (6) Táblázatkezelés, ezen belül alapfunkciók: adatbevitel, módosítás, valamint képletek, függvények, grafikonok ismerete és használata.
- (7) Adatbázis-kezelés, ezen belül keresési, lekérdezési és karbantartási feladatok megoldása. (OM, 1995)

\* Főiskolai tanársegéd, PhD hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

A új NAT-ban kicsit átrendezve megtaláljuk ugyanezeket a követelményeket kiegészítve néhány újabb területtel. Változás az is, hogy a követelmények pontosabban megfogalmazottak és jobban évfolyamokhoz kötöttek. Kiszélesedett az időtáv is, amikor az informatika szerepel a tantervben. Itt már mind a 12 évfolyamon szerepel. Az új NAT-ban megfogalmazott főbb pontok a következők:

- (1) Informatikai eszközök használata,
- (2) Informatika-alkalmazói ismeretek (ezen belül írásos formátumok esztétikus gépi megvalósítása, adatbázis-kezelés),
- (3) Infotechnológia (problémamegoldás megfelelő eszközök kiválasztásával, algoritmizálás, modellezés),
- (4) Infokommunikáció,
- (5) Médiainformatica,
- (6) Információs társadalom,
- (7) Könyvtári informatika. (OM, 2003)

A NAT-on és a Kerettanterveken kívül pontosabb követelményeket tudhatunk meg az informatika érettségi követelményeiből, hiszen a középszintű informatika érettségét mindenki szabadon választhatja, tehát az abban megfogalmazott követelményeket mindenkinek tanulnia kellett. Mivel a kétszintű új típusú érettségi a 2004/05-ös tanévtől kezdve működik, a most megkérdezett hallgatók nagy része már ebben a rendszerben érettségizett. A középszintű érettségi követelményeit említettük, mert feltételezésünk szerint az emelt szintet első sorban azoktól lehet elvárni, akik ilyen irányban tanulnak tovább. (a közgazdasági tartalmú felsőoktatásban tehát nem.) A középszintű érettségiben a tartalomorientált kompetenciák a következő témacsoportokba tartoznak:

- (1) Információs társadalom, azaz tájékozódási képesség a kódok világában, képesség arra, hogy a tanuló különböző eszközök használatával információt szerezzen, etikai és jogi szabályok ismerete.
- (2) Informatikai alapok – hardver, azaz a számítógép és perifériáinak működésének, használatának ismerete, a jelátalakítás ismerete.
- (3) Informatikai alapok – szoftver: operációs rendszer, könyvtárszerkezet, állománykezelés ismerete.
- (4) Szövegszerkesztés, azaz egy szövegszerkesztő program használata, azzal a diák önállóan tudjon különböző típusú dokumentumokat szerkeszteni, tudja dokumentumait esztétikus formára hozni.
- (5) Táblázatkezelés, azaz táblázatkezelő program használata, adatok táblázatba rendezése, kimutatások készítése, adatok csoportosítása, diagramok készítése, önálló problémamegoldás táblázatkezelő program segítségével.
- (6) Adatbázis-kezelés, azaz adatbázis-kezelő program használata, adatmodell alkotása, adatbázis definiálása, karbantartása, űrlap készítése, kapcsolatok kezelése, lekérdezések megfogalmazása, adatok esztétikus megjelenítése.
- (7) Információs hálózati szolgáltatások, azaz az internet használata információkeresésre, kommunikációra; állományok hálózaton történő elhelyezése, weblapkészítés.
- (8) Prezentáció (bemutató) és grafika, azaz prezentáció-készítő és rajzolóprogram használata, funkcióinak ismerete.
- (9) Könyvtárhasználat, azaz a könyvtárból szerezhető információk megtalálása, felhasználása, a forrásfelhasználás etikai szabályai.

Az algoritmizálás, adatmodellezés csak az emeltszintű érettségiben követelmény. (Szalayné, 2005)

Az iskolák helyi tanterveiben eltérő tartalommal töltik fel a kereteket és bizonyos iskolákban a személyi és technikai feltételek nem mindig teszik lehetővé, hogy az előírásokat teljes hatékonysággal teljesítsék. Néhány éves tapasztalat alapján fogalmaztuk meg azt a sejtésünket, hogy csak a Nemzeti Alaptanterv ismerete és a feltételezések, hogy melyek azok a területek, amelyeket biztosan már mindenki tud, nem elegendőek az egyetemi tananyag megtervezéséhez. Ez határozta meg felmérésünk célját, az első éves közgazdász hallgatók előzetes tudásának meghatározását.

Az informatika olyan terület, ahol gyakran találkozunk iskolán kívüli tanulással is. Sok tanuló otthon, a szülők munkahelyén, barátoknál használ számítógépet és sok mindent önállóan is megtanul. Ennek következtében a vizsgálat céljai között szerepelt az is, hogy ketté tudjuk választani az informatikai kompetencia azon részeit, amelyeket inkább a középiskolában, illetve az iskolán kívül sajátítottak el a diákok. Rákérdeztünk arra is, milyennek ítélik tudásukat. Feltételeztük azt, hogy nem egyértelmű az összefüggés a tananyag és a tudás között.



## A vizsgálat módszerei

### A MINTA ÉS A MÉRÉS LEBONYOLÍTÁSA

A hallgatókkal egy kérdőívet töltöttünk ki 2006 februárjában a második félév első „informatika alapjai” gyakorlaton. A kérdőív előzetes informatika tudásuk feltérképezésére irányuló kérdéseket tartalmazott. A felmérésben részt vett minden olyan elsős hallgató (n=406), akinek a második félévben kötelező tárgya „Az informatika alapjai”. Ez az egyetem teljes elsős évfolyamának fele. Az évfolyam másik fele első félévben tanulta ezt a tárgyat.

### A KÉRDŐÍV

A kérdőív összeállítása során fontos szempontként kellett figyelembe vennünk, hogy az egyébként is alacsony óraszám miatt minél kevesebb időt vegyünk el az oktatástól. A kérdőív összesen 22 kérdésből állt tömör változatban az 1. ábrán látható formában. A gyors feldolgozás érdekében a kérdőív az *Excel* táblázatkezelő programmal készült. A diákoknak kitöltés után az ülőhelyükből képzett kóddal kellett feltölteniük az állományt egy központi könyvtárba. A kérdőívek összesítése is az *Excel*-el készült egy makró segítségével. A kérdőívet és a makrókat Németh Zoltán egyetemi külső munkatárs készítette.

A kérdőívben szereplő kérdéseket két részre lehet osztani. Az első hat kérdés a korábbi informatika-tanulmányokra és a számítógép-használatra vonatkozott. A másik 16 kérdés nyolc informatikai területről kérdezte meg, hogy tanulták-e középiskolában és hogy milyen szintűnek érzik tudásukat. Ez utóbbinál három szint közül lehetett választani: (1) egyáltalán nem ismerem, (2) néhány funkcióját használtam már, de ismereteim hiányosak, (3) számos funkcióját ismerem, segítség nélkül is meg tudok oldani feladatokat.

1. ábra  
RÉSZLET AZ ADATFELVÉTELHEZ HASZNÁLT KÉRDŐÍVBŐL

**Kedves elsőéves Hallgató!**

A Számítástudományi Tanszék köszönti Önt első Informatika alapjai szemináriuma alkalmából. Kérjük, az alábbi kérdőív kitöltésével segítse munkánkat!

---

Középiskolában hány éven keresztül tanult informatikát?

Mennyi volt az informatika tanórák heti óraszámja? (Ha tanévenként változó, akkor az átlagos óraszámot válassza ki!)

Körülbelül hány órát használja a számítógépet hetente?

Az előző félévben használta-e az MS Excelt valamelyik tantárgyhoz kapcsolódóan?  Igen, ezekhez a tárgyakhoz:

több tárgy: vesszővel elválasztva

Az előző félévben jártam az egyetemi Számítástechnika kurzusra.

---

Adja meg, hogyan értékelné jártasságát az alábbi témakörökben! Kérjük, azt is jelölje, hogy a középiskolában tanult-e az egyes témakörökről!

Jelmagyarázat: 1: egyáltalán nem ismerem  
2: néhány funkcióját használtam már, de ismereteim hiányosak  
3: számos funkcióját ismerem, segítség nélkül is meg tudok oldani vele feladatokat

1. Szövegszerkesztés (MS Word)	<input type="checkbox"/> Tanították	Értékelés:	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
2. Táblázatkezelés (MS Excel)	<input type="checkbox"/> Tanították	Értékelés:	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3

Az egyes területeket szoftverfüggetlenül neveztük meg, de zárójelben szerepeltettük a leggyakrabban használt *Microsoft* alkalmazások nevét. Például: Szövegszerkesztés (*MS Word*). A *Visual Basic* programnyelvet különállón is megkérdeztük, mert „Az informatika alapjai” tantárgy tematikájának felét az *Excel* programozása teszi ki *Visual Basic* nyelven. Fel akartuk mérni, hogy támaszkodhatunk-e valamilyen előismeretre ezen a területen. A vizsgált nyolc terület: (1) szövegszerkesztés (*MS Word*), (2) táblázatkeze-

lés (MS Excel), (3) prezentációkészítés (MS Ppoint), (4) adatbázis-kezelés (MS Access), (5) weblapszerkesztés (HTML, PHP stb.), (6) internet használat (levelezés, fórumok, keresés), (7) Visual Basic programozási nyelv, (8) egyéb programozási nyelv.

A kérdőív kitöltésében talákoztunk hibás kitöltésekkel is. Ez arra utal, hogy voltak, akiknek gondot okozott az, hogy a kérdőívet számítógépen kellett kitölteni. A hibás kitöltés forrása minden esetben az volt, hogy a diákok nem, vagy rosszul másolták be a kitöltött állományt. Ebből a jövőre nézve azt a következtetést vontuk le, hogy a gyakorlatvezetőknek a bemásolásban segíteni kell.

## Az eredmények

### ELŐZETES INFORMATIKAI TANULMÁNYOK

A középiskolai informatika tanulmányokra vonatkozó kérdésekre kapott válaszok azt mutatják, hogy a többség valóban két tanéven keresztül heti egy vagy két órában tanulta a tárgyat (összesen 36,7%). Feltehetően azonban szélsőségeket is, mindkét irányban.

Az 1. táblázat mutatja, hogy a válaszadók hány százaléka tartozik az egyes kategóriákba.

1. táblázat

### AZ ELŐZETES INFORMATIKA TANULMÁNYOK MENNYISÉGE AZ ÉVEK ÉS HETI ÓRASZÁMOK FÜGGVÉNYÉBEN SZÁZALÉKBAN KIFEJEZVE

Évek száma	Heti óraszám				
	0	1	2	3	4+
0	5,67				
1		11,58	11,82	0,25	
2		17,98	18,72	0,25	0,99
3		3,94	6,65	0,25	0,25
4		5,67	7,39	0,49	0,74
5		0,74	1,48	0,49	
6		0,99	1,72		
7		0,25	0,25		
8			1,48		

Megkérdeztük azt is, hogy heti hány órát ülnek számítógép előtt. A válaszokból a heti átlag 16,37 órát számoltuk ki, de voltak a válaszok között olyan szélsőségesen magas számok is, ami nem lehet igaz (pl. 168 óra). Ezek kihagyása azonban nem módosított jelentősen az átlagon. Nulla órát írt a válaszadók 2,5%-a és heti 20 óránál többet írt 22,9%. Mivel a felmérés a második félévben készült, alkalmunk volt megkérdezni, hogy az első félévben használták-e számítógépet valamelyik tantárgyukhoz. Az első félévben statisztika tantárgyból volt számítógéppel megoldandó házi feladatuk, így nagy arányban kaptunk erre utaló válaszokat. Összesen 69,7% jelölt meg valamilyen tantárgyat és 58,6% jelölte meg a statisztikát. Második tárgyat csak 1,7%, harmadikat még kevesebben 0,7% jelölt meg. Egy hallgató írta azt, hogy minden tárgyhöz használta a számítógépet és kettő azt, hogy több tárgyhöz, de nem nevezték meg azokat. A statisztikán kívül említést kapott még a *számítástechnika* mint szabadon választható felzárkóztató tantárgy (5,7%), *„Az informatika alapjai”* (akik az első félévben tanulták, de megbuktak belőle, azok újra felvehették a tárgyat, 1,48%), az *analízis* és az *Európai integrációs ismeretek* (0,5%). Egy-egy diák megjelölte a: *Bevezetés a politikatudományba, civilizációtörténet, fejlődépszichológia, kutatómódszertan, gazdaságtörténet, információs kompetenciák, szakmai kommunikáció, szociológia, vizuális kommunikáció* órákat is.

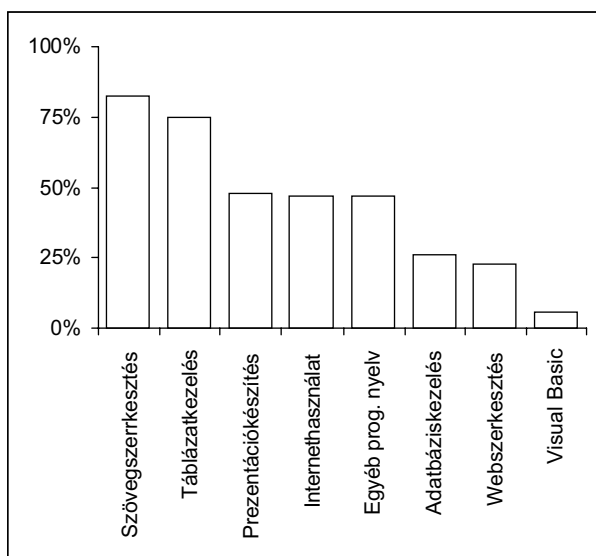
Az első félévben választható tárgyként szerepelt a számítástechnika, ami tulajdonképpen egy felzárkóztató kurzus. A diákok 11,6%-a jelölte meg, hogy járt erre a kurzusra.

### EREDMÉNYEK TERÜLETENKÉNTI BONTÁSBAN

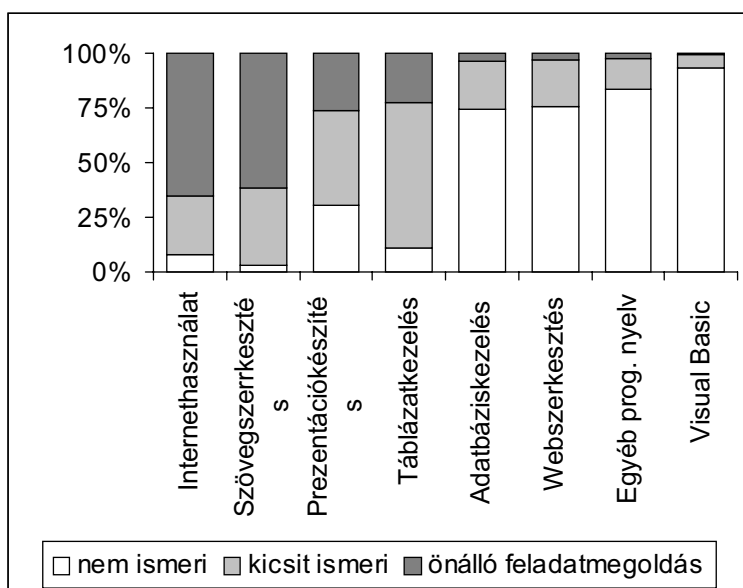
A 2. ábra mutatja, hogy a diákok többségének (82,5%) tanították a szövegszerkesztést. A szövegszerkesztés mellett magas, 75% körüli értéket kapott még a táblázatkezelés is. A sorban következő három terület a prezentáció-készítés, az Internet használat és a programozási nyelvek a megkérdezettek felénél szerepelt a tananyagban a válaszok alapján. Adatbázis-kezelést és webszerkesztést tanítottak a hallgatók körülbelül negyedének. *Visual Basic*-et kevesebb, mint 6%-nak tanították.

A 3. ábrán átrendeztük a területek sorrendjét az alapján, hogy a hallgatók hány százaléka érzi úgy, hogy önállóan tud feladatokat megoldani. Leolvasható, hogy az internethasználat a 4. helyről az első helyre került, míg a táblázatkezelés a 2. helyről visszacsúszott a 4. helyre. Továbbra is a sor végén szerepel alacsony arányszámokkal az adatbázis-kezelés, a webszerkesztés és a *Visual Basic* programnyelv. Az egyéb programozási nyelvek a sor végére kerültek, a közepesen tanított tárgyak közül a hátsó mezőnybe.

2. ábra  
A VIZSGÁLT TERÜLETEKET TANÍTOTTKÉNT MEGJELÖLŐ HALLGATÓK ARÁNYA CSÖKKENŐ SORRENDEN



3. ábra  
ISMERETI SZINTEK MEGOSZLÁSA AZ ÖNÁLLÓ FELADAT-MEGOLDÁSI KÉPESSÉG SORRENDJÉBEN



2. táblázat  
ISMERETI SZINTEK MEGOSZLÁSA AZ EGYES TERÜLTET KÖZÉPISKOLÁBAN TANULÓK ÉS NEM  
TANULÓK ARÁNYÁBAN SZÁZALÉKBAN KIFEJEZVE

	AZ EGYES TERÜLETEK ISMERETÉNEK SZINTJE			
	Egyáltalán nem ismeri	Néhány funkció, hiányos ismeretek	Számos funkció, önálló feladatmegoldás	Összesen
Tanítottak internethasználatot	1,6	26,8	71,6	100
Nem tanítottak internethasználatot	13,9	25,5	60,7	100
Tanítottak szövegszerkesztést	1,5	31,6	66,9	100
Nem tanítottak szövegszerkesztést	11,3	50,7	38,0	100
Tanítottak prezentáció-készítést	8,8	48,5	42,8	100
Nem tanítottak prezentáció-készítést	50,5	37,7	11,8	100
Tanítottak táblázatkezelést	7,2	66,5	26,3	100
Nem tanítottak táblázatkezelést	21,6	65,7	12,8	100
Tanítottak adatbázis-kezelést	28,0	59,8	12,2	100
Nem tanítottak adatbázis-kezelést	91,0	8,0	1,0	100
Tanítottak weblapszerkesztést	37,6	55,9	6,5	100
Nem tanítottak weblapszerkesztést	87,2	10,5	2,2	100
Tanítottak egyéb programozási nyelvet	83,7	14,7	1,6	100
Nem tanítottak egyéb programozási nyelvet	82,9	14,4	2,8	100
Tanítottak <i>Visual Basic</i> -et	47,8	52,2	0,0	100
Nem tanítottak <i>Visual Basic</i> -et	95,3	4,2	0,5	100

Fontosnak találtuk megvizsgálni, hogy milyen összefüggés van az egyes területek tanítottsága és ismerete között. A 2. táblázatban erre látunk jellemző számokat. Csak néhányat kiemelve közülük: azok, akiknek tanítottak szövegszerkesztést a középiskolában, kétharmada érzi úgy, hogy számos funkciót ismer és képes önálló feladatmegoldásra, egyharmada úgy, hogy hiányosak az ismeretei és csak elenyésző része, 1,5%-a úgy, hogy egyáltalán nem ismeri. Ezzel szemben táblázatkezelésből az arány fordított, kétharmad érzi az ismereteit hiányosnak és magasabb azok aránya is, akik egyáltalán nem ismerik a programot (7,2%). Megfigyelhetjük azt is, hogy az internethasználatnál 60,7% azok aránya, akik a tanítás hiánya ellenére számos funkciót ismernek. Más területeken ez az arány sokkal kisebb. A sorban következő szövegszerkesztésnél már csak 38,0%, prezentációkészítésnél és táblázatkezelésnél 12% körüli, a többi területen 3% alatti.

## 3. táblázat

AZ EGYES TERÜLETEKEN A TANÍTÁS TÉNYE ÉS AZ ISMERET SZINTJE KÖZÖTTI KORRELÁCIÓ A KORRELÁCIÓ SZERINT CSÖKKENŐ SORRENDENBEN  
(A \*-gal jelölt érték nem különbözik szignifikánsan 0-tól  $p < 0,01$  mellett)

Terület	r
Adatbázis-kezelés	0,609
Prezentációkészítés	0,481
Weblapszerkesztés	0,441
<i>Visual Basic</i>	0,378
Szövegszerkesztés	0,265
Táblázatkezelés	0,213
Internethasználat	0,182
Egyéb programozási nyelv	-0,023*

Vizsgálataink alapján a leggyengébb összefüggés az egyéb programozási nyelvek ismereténél jelentkezik. Itt nem is mutatható ki összefüggés. Minden más területen az összefüggés szignifikáns volt, legerősebb az adatbázis-kezelésnél: 0,609.

## Összefoglalás

Vizsgálatunk igazolta azt a feltevésünket, hogy nem tekinthetjük adottnak a NAT által előírt ismereteket. Egyrészt rákérdeztünk az óraszámokra és nem elhanyagolható arányban kaptunk olyan válaszokat, melyek szerint ez nem felelt meg a NAT-ban minimálisan előírtnek. A diákok 5,7% azt állítja, hogy egyáltalán nem volt informatika-órása a középiskolában és összesen 47,0% állítja azt, hogy kevesebb volt mint 2 évig heti két óra.

A régi és az új NAT is tartalmazza követelményként, hogy a tanuló legyen képes adott problémák megoldásához kiválasztani az általa ismert módszerek és eszközök közül a megfelelőket. Erre vonatkozó kérdésünk azt árulja el, hogy igen alacsony számban szerepeltek azok, akik a *kötelező statisztika* házi feladaton kívül is használták a számítógépet bármelyik tantárgyukhoz.

A további kérdések a kétszintű érettségi követelményeiben megfogalmazott területek egy részére vonatkoztak. A tananyag szempontjából a szövegszerkesztés és a táblázatkezelés szerepelt a legjobban. A prezentáció-készítés már csak a hallgatók felénél jelent meg az iskolában. Az adatbázis-kezelés ennél is alacsonyabb, alig több mint egy negyed arányban szerepelt a hallgatók középiskolai tananyagban. Az információs hálózati szolgáltatásokra irányul az internethasználatra és a webszerkesztésre vonatkozó kérdés. Előbbit a hallgatók felének, utóbbit már csak egy negyedének tanították. A válaszokból kiderül, hogy az internetet használni jóval nagyobb arányban tudják, mint akiknek tanították. Itt tehát az önálló direkt, vagy indirekt tanulás kipótolja az iskola hiányosságait. Mindössze 8,13% állítja azt, hogy egyáltalán nem ismeri az internetet. A webszerkesztésnél már más a helyzet. Ott elenyésző azoknak a száma, akik annak ellenére képesnek érzik magukat önálló feladatmegoldásra, hogy az iskolában nem tanították nekik.

Az algoritmizálás és programozás az érettségi követelmények között csak emelt szinten jelenik meg, de mindkét NAT-ban szerepel kötelező tananyagként is. Erre következtethetünk a programozási nyelvek tanításából és ismeretéből. Programozási nyelveket tanítottak ugyan a hallgatók körülbelül felének, de kevesebb, mint egy negyedük érzi úgy, hogy – legalább hiányosan, de – vannak ismeretei a területen és ez a néhány hallgató is csak részben kerül ki azok közül, akiknek tanították. Ez volt az egyetlen terület, ahol nem volt szignifikáns a korreláció aközött, hogy tanították-e a tárgyat és hogy milyennek érzik a hallgatók a saját tudásukat.

Az, hogy milyen szoros kapcsolat mutatkozik a tanítás és a tudás között, két tényezőtől függ. Az egyik, hogy kiknek tanították az adott területet, azok mennyire tanulták meg; a másik, hogy mennyire valószínű, hogy az adott területen a hallgató tovább képezte magát, iskolán kívül pótolta az iskolából hiányzó ismereteket. Az első tényezőnél a kapcsolat szorosságát csökkentheti, ha a hallgatók nem tudják, vagy

nem akarják megtanulni az iskolában tanítottakat. A második tényezőnél az önálló érdeklődés csökkenti a kapcsolat szorosságát.

Az adatbázis-kezelésnél mutatkozó szoros összefüggést az magyarázhatja, hogy aki az iskolában nem tanulta, az az iskolán kívül sem találkozott olyan helyzetekkel, ahol ezt használhatta, megtanulhatta volna. Az iskolában felmerülő feladatok sem tűntek megoldhatatlannak, megtanulhatatlannak (mindössze 28% állítja, hogy annak ellenére, hogy tanítottak neki adatbázis-kezelést egyáltalán nem ismeri azt). A prezentáció-készítésnél és a weblapszerkesztésnél még mindig viszonylag szoros a kapcsolat, de már gyengébb. Ennek magyarázata az lehet a prezentáció-készítésnél, hogy az iskolában nem tanulók egy része már találkozhatott ilyen alkalmazással az iskolán kívül, a weblapszerkesztésnél pedig az iskolában tanulók nagyobb arányban állítják, hogy egyáltalán nem ismerik a területet. Az internethasználatnál azt tapasztaljuk, hogy viszonylag kevesebb hallgató tananyagában szerepelt, de akiknél nem, azok is sokszor találkoztak vele, volt alkalmuk máshol megtanulni. A programozási nyelveknél az összefüggés hiányát az magyarázhatja, hogy akiknek tanították, azok nagy része sem tanulta meg (83,68%), akiknek viszont nem tanították, azoknak egy része más úton találkozott vele és hasznosnak, érdekesnek találta. Így körülbelül hasonló arányokat találunk a különböző ismeretszinteket megjelölőknél, függetlenül attól, hogy az iskolában tanulták, vagy nem. Feltételezhető az is, hogy akiknek tanítottak az iskolában programozási nyelvet, azok sem ott szerezték biztos tudásukat.

Ebből a felsorolásból látszik, hogy sok olyan terület van, ahol a hallgatók saját bevallásuk alapján nem rendelkeznek kellő előismerettel. A felsőoktatásba bekerülve sok olyan elvárással találkoznak, aminek emiatt nem tudnak megfelelni. Az adatokból az is egyértelműen megmutatkozik, hogy Magyarországon még nem tart ott az információs társadalom, hogy ne kelljen az informatikai ismereteket az iskolában megtanítani, nem feltételezhető, hogy abba a diákok ügyis belenőnek, megtanulják az iskolán kívül. Az általunk vizsgált területeken az adott témát iskolában nem tanulók több mint 10%-a nem pótolta iskolán kívül a hiányosságait és azt jelölte meg, hogy egyáltalán nem ismeri az adott területet. Ez abszolút értékben alacsony azokon a területeken, ahol eleve kevesebben vannak, olyanok akiknek az oktatásából kimaradt az adott terület. Példa erre a szövegszerkesztés és a táblázatkezelés. Relatív és abszolút értékben is nagyobb viszont ez az arány a többi területen, például az adatbázis-kezelésnél, ahol a hallgatók háromnegyede nem tanult középiskolában (90%-a önállóan sem).

\*\*\*

A kérdőívől szerzett információk alapján fontosnak tartom a hatékony felzárkóztatást a felsőoktatásban. A Budapesti Corvinus Egyetemen „Az Informatika alapjai” tantárgy keretében *Excelt* és *Excel* programozást tanítunk. Tananyagunk feltételezi a számítógép és ezen belül is a táblázatkezelő stabil használatát. Internethasználatot és szövegszerkesztést egyáltalán nem tanítunk a tárgy keretében, feltételezve, hogy ez a tudásuk már megvan a hallgatóknak. Ezekkel a feltételezésekkel élnek azok a kollégák is, akik más tanszékeken, más tantárgyakból megkövetelik ezek ismeretét amikor számítógéppel megoldandó házi feladatokat adnak hallgatóiknak. Feladatunk a hallgatók számára felzárkóztatási lehetőséget nyújtani, hogy azoknak az ismereteknek az elsajátítását is pótolni tudják, amelyek nem szerepelnek a kötelező tantárgyban, de amelyekre a felsőfokú tanulmányaik során szükségük lesz.

## IRODALOM

Báthory Zoltán (2000): *Tanulók, iskolák – különbségek. Egy differenciális tanításelmélet vázlata.* OKKER Oktatási Kiadó, Budapest.

Szalayné Tahy Zsuzsa (2005): *Az érettségiről tanároknak 2005 Informatika.* Oktatási Minisztérium <http://www.om.hu/letolt/kozokt/erettsegi2005/tanaroknak/informatika/informatika.htm>

<http://www.om.hu/letolt/kozokt/erettsegi2005/tanaroknak/informatika/docs/teljes.doc> utolsó megtekintés: 2006. június 22.

Oktatási Minisztérium (1995): *A Kormány .../1995. (...) Korm. rendelete a Nemzeti alaptanterv kiadásáról*

<http://www.om.hu/letolt/kozokt/nat.zip> utolsó megtekintés: 2006. július 19.

Oktatási Minisztérium (2003): *A Kormány 243/2003. (XII.17.) Korm. rendelete a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról*

<http://www.om.hu/main.php?folderID=391&articleID=1478&ctag=articlelist&iid=1> utolsó megtekintés: 2006. június 22.

# Barát Tamás\*

## ÚJ FOGALOM A PUBLIC RELATIONS TERÜLETÉN: AZ „E-PR”

### AVAGY A PUBLIC RELATIONS ÉS AZ INTERNET KAPCSOLATA

Hazánkban, a rendszerváltást követően gazdasági és politikai vezetőink között divatba jött egy kifejezés: *public relations*. Már-már olyan népszerű e két szó manapság, mint annak idején a „marketing” volt. Sokszor találkozunk politikai és gazdasági vezetőkkel, akik használják a „pr” kifejezést, de nem tudják, mi az. Akkor már nem is csodálkozhatunk azon, hogy az e-busines, az e-commerce min-tájára megalkotott új fogalmat, az internet adta „e-pr” lehetőségét sem ismerik fel.

Természetesen ez nemcsak hazánkra igaz: számos más országban találkozhatunk e jelenséggel. Ezért a CERP, az Európai Public Relations Konföderáció kidolgozott egy egész Európára érvényes aján-lást, amely megfogalmazza a *public relations* és az internet kapcsolatát, az e-pr alkalmazásának ajánlott módjait.\*\*

\*\*\*

1990. december 27-én harmincöt magyar pr-szakember megfogalmazta, hogy szükség van egy függet-len szervezetre, amely önálló szakmaként elismerteti a *public relations*-t Magyarországon. Ez lett a *Magyar Public Relations Szövetség*. Azóta több mint tízenöt év telt el. A pr-szakma elfogadottá vált hazánk-ban. Sajnos azonban hazánkban kevesen tudják, hogy mit is jelent valójában ez a fogalom. Sokan azt hiszik, hogy a pr rövidítés a propaganda első két betűje. Sajnos sok politikus, vezető tisztségviselő, illetve számos gazdasági vezető nincs tisztában a *public relations* tartalmával, mégis állandóan használja a kife-jezést. Ezt igazolja, - csak egy példaként – egy korábbi országos rendőrfőkapitány sajtónyilatkozata, mely szerint *„a rendőrségnek dolgoznia kell, nem piárkodni”*. Szögezzük le, amit a sajtóban és a politikai hetilapokban többen „piár”-ként emlegettek, az valójában nem más, mint a korábbi „agitáció és propa-ganda” továbbélése, más néven. Így próbálják szalonképessé tenni a politikai propagandát. Sokan és sokféleképpen próbálták a politikai propagandát „piár”-ként eladni.

Sokan csodaszernek tartják a *public relations*-t, mint ahogy a marketinget is annak tartották megjelenése idején. Sokan lenézik. Még többen közömbösek e két szó hallatán. Sokan félreértik, összekeverik az újság-írással, a reklámmal, a propagandával, sokan a marketing egyik részterületének tartják. Pedig nem az.

### Mi fán terem a public relations?

Az Európai PR Konföderáció ajánlása szerint:

*„A public relations a kommunikáció tudatos szervezése. A public relations a menedzsment egyik funkciója. A public relations feladata: elérni a közös megértést, létrehozni a kölcsönösen előnyös kapcsolatokat a szervezet és a közvélemény környezete között, a kétirányú kommunikáció útján.”\*\**

A *public relations* a szervezetek vezetőinek tevékenységét segíti a stratégiai és taktikai döntések meg-hozatalában, elsősorban a szervezeti kommunikációban és kapcsolatépítésben, a szervezet reputációjá-nak megteremtésében. A pr-munka része a szervezeti tevékenység véleményezése, valamint a javaslatte-

\* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* Az ajánlás eredeti szövege megtalálható a <http://www.cerp.org/code/index.htm> honlapon

tel a problémák megoldására megfelelő kommunikációval. A *public relations* feladata tehát elsősorban a szervezet iránti bizalom építése, és ami ennél is nehezebb, a fenntartása.

## A pr-torta szeletei

A public relations tevékenység szemléletmód, de egyben tevékenység is. A pr-tevékenységnek különféle eszközeit ismerjük. Az eszközök között a személyek közötti kommunikációs eszközöktől kezdve a csoportkommunikációs eszközökön keresztül jutunk el a tömegkommunikációs eszközökig.



A legtöbbben a pr-eszközei közül a médiát ismerik, ezért is sokan tévesztik össze a sajtómunkát a *public relations*-al. A *public relations* jövője nagyon szorosan összefügg a média eszközeinek fejlődésével. Különösen igaz ez az elektronikus médiára.

## Új fogalom a public relations világában az „e-pr”

Az elektronikus média eredeti felosztása a közszolgálati és kereskedelmi rádióra, illetve TV-re ma már a múlté, hiszen az internet megjelenésével új eszköz csatlakozott az elektronikus média világához. Természetesen az internet önmagában nem *public relations* eszköz. Valójában nem is internetnek nevezhetjük, hanem korszerűen az e-business, vagy az e-commerce mintájára „e-pr”-nek.

Az „e-pr” egyesíti a nyomtatott és elektronikus sajtó minden előnyét, viszonylag kevés hátrányt mutat. Ami azonban a jövő népszerű eszközévé teszi, az az hogy rendkívül nagy variációs lehetőséget nyújt. Amíg a nyomtatott sajtó, a *public relations* számára véges, illetve bizonyos fókig korlátozott, addig az „e-pr” végtelen számú lehetőséget tud majd nyújtani. Holott pszichológiai szempontból, az „e-pr” valójában nem igazán tekinthető új médiumnak, hiszen egyesíti a korábbi médiumok előnyeit, és valójában hasonlóan is működik, mint a korábban ismert média. Mégis új médiumnak tekintjük, hiszen olyan lehetőséget nyújt a különböző szervezetek, vállalatok stb. számára, amely az eddigi média felhasználásnál csak korlátozottan volt lehetséges: ez az interaktivitás lehetősége.

Amennyiben a lehetséges eszközök közül – a megfelelő földrajzi területen, a megfelelő célcsoport elérésére, az üzenet célbajuttatására – a médiát tartjuk a legmegfelelőbbnek, akkor a pr-szakember elsőd-



leges feladata, hogy a kibocsátandó üzenetet hírértékűvé formálja. A pr-szakember felelőssége, továbbá, hogy hogyan, milyen szempontok szerint választja ki azt a médiumot, lapokat, magazinokat stb. amelyeket fel kíván arra használni, hogy a hírértékűvé formált üzeneteit, a médián mint közvetítőn keresztül eljuttassa azokhoz, akiknek azokat szánja.

Mi is tehát az „e-pr”? Erre vonatkozóan a CERP, az Európai Public Relations Konföderáció, vonatkozó ajánlása igazíthat el bennünket. A CERP ajánlása szerint az „e-pr” a kommunikáció mindazon formáit magában foglalja, melynek révén a kommunikációban résztvevők elektronikus úton, interaktívan kommunikálnak egymással, akár a szervezeten kívüli, akár a szervezeten belüli környezetükkel teszik ezt, akár az internet, vagy az intranet segítségével. Az ajánlás értelmében csak akkor nevezhetjük az internetet, illetve az intranetet pr-eszköznek, ha egyidejűleg megfelel a következő három kritériumnak:

*Az „e-pr” által közvetített, hírértékűvé formált üzenet*

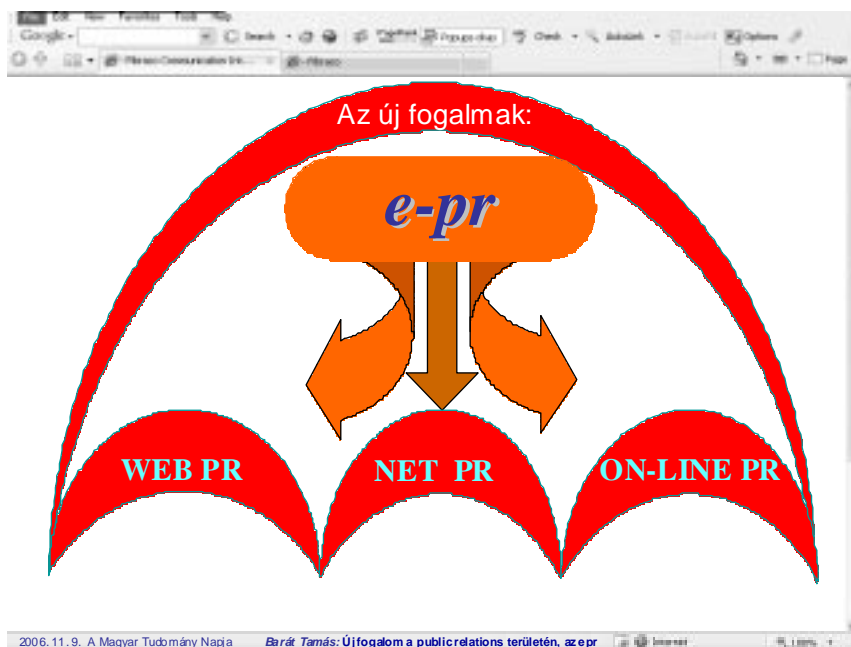
1. a közvélemény számára tájékoztatást nyújt,
2. a közvéleménnyel megérteti az üzenet tartalmát és célját,
3. a szervezet és a közvélemény, illetve a közvélemény és a szervezet közötti magatartás koordinálására szolgál.

*Ahhoz, hogy „e-pr”-ről beszélhessünk a fenti három kritériumnak, egyidejűleg kell érvényesülnie.*

Ha csak az első két feltétel teljesül, akkor csak egyirányú kommunikációról, azaz reklámról, vagy propagandáról beszélhetünk. Az internet és az intranet csak akkor „e-pr” eszköz, ha a kommunikáció kétirányú, ha interaktív. Ez az interaktivitás biztosítja a kétirányú kommunikációt. Így valósul meg a hírértékűvé formált üzenetek terjesztése és az azokra kapott válaszok által a kétirányú kommunikáció.

Az „e-pr”, az elektronikus, számítástechnikai, informatikai alapú pr-tevékenység három fontos területet foglal magába:

- *Web- pr,*
- *net- pr,*
- *on-line-pr.*



## Mikor beszélhetünk web-pr-ről?

A web-pr esetében a honlapok, a portálok, a web-site-ok teljesítik a tájékoztatási és a megértetési funkciót. Azonban, ha a honlap nem interaktív, akkor nem, vagy csak korlátozottan jön létre a harmadik kritérium, akkor tehát a honlap, a portál nem válik pr-eszközzé. Viszont ha a honlap minimum FAQ (GYIK = **GY**akran **I**smételt **K**érdések) szolgáltatást nyújt, akkor már pr-eszköznek tekinthetjük.

Web-pr-nek természetesen nemcsak az interaktív, honlap-, portál-funkciót betöltő oldalakat nevezhetjük, hanem többek között ismerünk *web press room*-ot (sajtószoba), *web press release*-t (a sajtó tájékoztatásának egyik legmodernebb formája), de web aukciót is, és sorolhatnánk még a webes eszközöket. A web-pr demokratikus, hatékony, gyors, és költségtakarékos eszköz, hiszen a közlemények, hírek bármikor, bárki számára elérhetők, azokra azonnal bárki véleményét kinyilváníthatja, közölheti, publikálhatja.

## Mi a net-pr?

A net-pr hasonlóan a web-pr-hez, interaktív. Ebben az esetben a kommunikáció természetesen nemcsak két-, hanem többirányú is lehet. A net-pr-re jellemző például az e-mail adta lehetőségek kihasználásával a *net press release*, de ilyenek például a virtuális szervezetek, az elektronikus állásközvetítés és a szervezetek *chat room*-ja is. Ide soroljuk a szervezeten belül működtetett intranetet is. Az egyik legismertebb net-pr eszköz a levelező listák alkalmazása.

### A net-pr formái:

- **Kommunikáció az internet segítségével**
  - Chat rooms,*
  - Forum – levelezőlisták,
  - E-Newsletters,*
  - Virtuális szervezetek, Állásközvetítés,
  - Intranet stb.
- **Net média szolgálat**
  - Net press release (videó-, audió-, audiovizuális prezentációk stb.)

## Mi az on-line-pr?

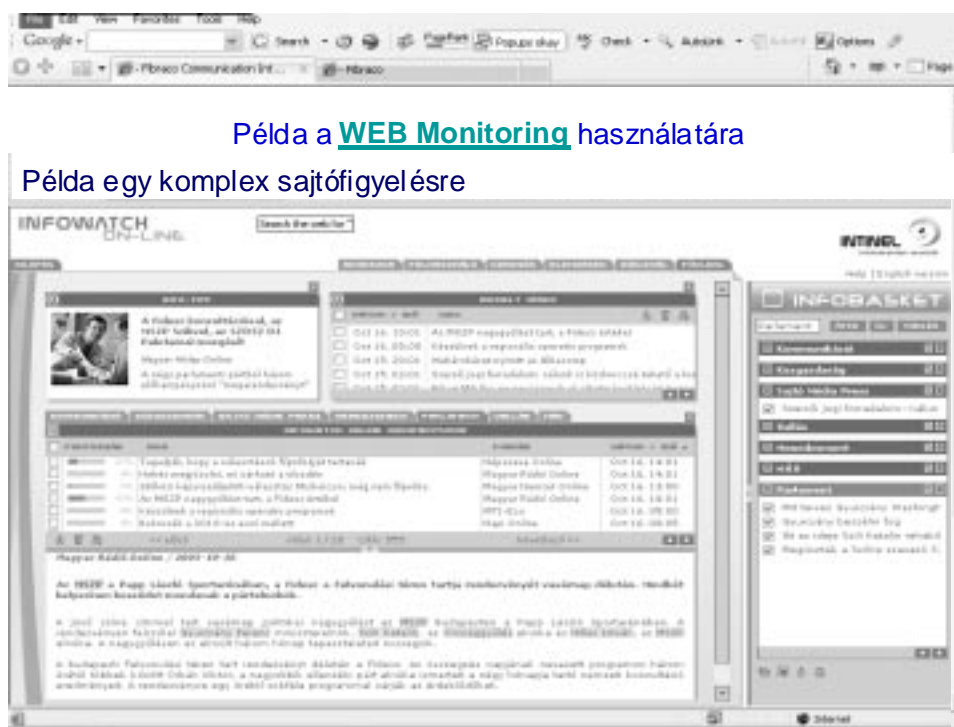
Ez az „e-pr” eszköz tartogatja a jövő számára a legtöbb lehetőséget. Manapság minimum három fő területéről beszélhetünk. Hiszen a nyomdai úton előállított újságok, vagy rádió és TV állomások on-line (a számítógép és telefonvonal – modem, kábel stb. – segítségével történő hozzáférés) változatán kívül, a csak on-line elérhető magazinokon keresztül jutunk el a különféle on-line adatbázisok használatáig. Például az *on-line press room*, vagy a szervezetek könyvtáraihoz on-line történő hozzáférés is on-line pr eszköz. Ide sorolhatjuk a szervezeten belül vagy kívül működtetett on-line alapon történő távoktatást is.

Természetesen már nem is jövő, hanem jelen az on-line telefonos, vagy videó távkonferencia. Természetesen ma már on-line sajtótájékoztatót is tarthatunk. Vagy on-line nyomdakészen adjuk át a sajtóanyagokat, kéziratokat, fotóanyagokat az újságíróknak, szerkesztőségeknek. Nincs messze az az idő, amikor a sugárzásra szánt TV anyag on-line lesz letölthető a szervezetek adatbázisaiból. Az on-line-pr lehetőséget nyújt a sajtófigyelésre, de a sajtóelemzésre is.

Az on-line-pr ma ismert legfontosabb területei:

- **On-line média**
  - off-line – on-line média*
  - Amikor a papír alapú, nyomdailag előállított sajtótermékek (újságok, magazinok stb.) illetve a sugárzott, vagy kábelen közvetített TV és rádióállomások adásai teljes egészében, vagy részleteiben on-line is elérhetőek.
  - on-line – on-line média*
  - Amikor az elektronikus sajtótermékek (on-line újságok, magazinok, TV és rádióállomások adásai) csak on-line érhetőek el.
  - portál oldalak*
  - Ilyenek például a hírportálok, amikor a közlésre szánt információk valamilyen gyűjtési szempont szerint, tematikus-bontásban on-line érhetőek el.
  - On-line sajtószoba – sajtófigyelés (on-line press room/Webradar)*
  - A sajtó tájékoztatása és sajtófigyelés on-line.
- **On-line konferenciák (hang és / vagy videokonferenciák)**

- **On-line adatbázisok**  
On-line könyvtárak  
On-line információtárolók, amikor az információ tulajdonosa részben, vagy egészben, ingyen, vagy térítési díj ellenében, lehetővé teszi mások számára a szervezet információihoz történő hozzáférést az internet segítségével.
- **E-education**  
On-line oktatás – távoktatás



Hazánkban az elmúlt években számos eredményes próbálkozással találkozhatunk az e-pr területén, sikeres honlapok, hírportálok ezrei működnek. A jelen előadás power point prezentációja néhány példát felsorol, bemutat. (A prezentáció megtalálható, letölthető a [www.fibraco.hu](http://www.fibraco.hu) – a szervezeti kommunikáció lapja oldaláról.)

Az emberiség története során gyakran látjuk, hogy problémáit a kommunikáció segítségével kívánta, tudta megoldani. Már az ősi királyok is, ma úgy mondanánk: bizottságot foglalkoztattak annak érdekében, hogy figyeljék a nép véleményét. A rómaiak magukévá tették a *vox populi*, az *emberek hangja*, filozófiáját. Innen származik a ma is sokat emlegetett „*a nép hangja az isten hangja*” mondás is. A görög gondolkodók is ismerték és leírták a közvélemény fogalmát.

Az emberiség történelme folyamán végig figyelemmel kísérhetjük azt a törekvést is, hogy megpróbáljon konszenzusra jutni. Bár ez nem mindig sikerült... Az e-pr hozzásegítheti – éppen a kétirányú kommunikáció révén – az emberiséget a konszenzus könnyebb kialakításához. Tény, hogy különösen a demokratikus társadalmak fejlődése során gyakran kerül előtérbe az információk gyorsabb és teljesebb továbbításának és megismerésének igénye. Az információs társadalom fejlődése pont ezt az igényt szeretné kielégíteni, azt, hogy olcsóbban, gyorsabban, hatékonyabban ismerhessük meg egymás véleményét. Ehhez és ezáltal a demokrácia fejlődéséhez segíthet hozzá az e-pr. Gyakorlati oldalról pedig nincs már messze az az idő, amikor a fax a telex sorsára jut. Milyen gyorsan váltotta fel a fax a telexet, s milyen gyorsan felejtettük el a telex használatát? (Bár a telex logikáját a *chat room* visszahozta.)

Egy kommunikációs szakember 1992-ben megjelent jövendölése szerint, míg az elmúlt évszázad a computer százada volt, addig a jelen század a telefon évszázada lesz. Hiszen már jelen időben beszélhetünk arról, hogy lakásunkból, karosszékünkben vásárolhatunk, intézhetjük bankügyeiteinket. S immár jelen az is, hogy az állammal, az önkormányzatokkal stb. kapcsolatos ügyintézés is lehetséges az internet segítségével.

Nincs már messze az az idő, amikor a számítógép és a telefónia fejlődésének köszönhetően, gondolatokról az internet használója a gondolat kigondolásának pillanatában közvetlenül értesülhet majd. Eh-

hez hozzátehetjük, hogy mai tudásunk szerint szinte felmérhetetlen az e-pr által befutható karrier. Az biztos, hogy ez lesz a jövő leggyorsabban fejlődő pr-eszköze.

*S a történetnek még nincs vége...*

## IRODALOM

Achelis, Thomas (2000): *PR Baut Brücken*. Tanulmánykötet, DPRG

Barát Tamás (2000): *A bizalom tolmácsai*. Medipen

Bernays, Edward L. (1923): *Crystallizing Public Opinion*. New York, Boni and Liveright Publishers

Black, Sam (1989): *Introduction to Public Relations*. Modino Press

CERP - Európai Public Relations Konföderáció – CERP papers E-Public Relations, [www.cerp.org](http://www.cerp.org)

Cutlip, Scott M. – Center, Allen H. – Broom, Glen M. (1994): *Effective Public Relations*. 7<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall, Inc.

E-világ(unk) Tanulmány (2004) - *Internetezők Kézikönyve*. MCOnet

Klein Ted – Danzing, Fred (1985): *Publicity – How to make the media work for you*. New York, Charles Scribner's Sons

Lloyd, Herbert (1980): *Public Relations*. 3<sup>rd</sup> ed. Hodder and Stoughton 1980.

The future of Public Relations. The Internet and the PR, „ePR” – A szervezeti kommunikáció lapja [www.fibraco.hu](http://www.fibraco.hu)

Az előadás ábraanyaga letölthető: <http://www.fibraco.hu/images/mtnepr.ppt>

**Elvira Böcskei\***

## **MEANS OF TESTING THE EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN THE PERIOD OF PROJECT PLANNING**

### **A beruházások hatékonyságának mérése a projekttervezésben**

A period crucial in the development of Hungary's economic development closed on 31st December 2006, since that was the time when the country reached the end of National Development Plan I (NDP I.). In the period between 2004–2006 the country could use resources worth € 2.7 bn – € 1,996 mn from the EU structural funds, € 700 mn from domestic funds and € 5mn from private funds – within the framework of the National Development Plan [Economic Competitiveness Operative Program 2004-2006]. As a result, more than 74 pc of developments were financed by the EU, to which the central budget contributed 23.6 pc, while municipalities and private funds another 2.4 pc. The subsidies granted within the Operative Programs were intended to develop areas that could not have caught up with the other regions if left to their own resources. The subsidy, whose amount was annually increasing from 23 to 33, and, finally, to 43 pc, ensured that the country could utilise the opportunities provided by the support also in the initial years following the accession. For every sector of the national economy it was clear from the outset that the aim could not be calling in all the available resources at any rate, but that they should be utilised efficiently, investing them into developments harmonized with the preferences of the economic policy. The main objective of National Development Plan I was "to decrease the backlog in per capita GDP compared with the EU average", which has been partly achieved, but the lag still remained significant. Large-scale investments have been accomplished whose success can be verified in the years to come. Experience from the past years has made it clear that *harmonizing planning and implementation necessitates the timely application of feedbacks. More attention should be paid to exploring the effective mechanisms of developments, it is necessary to apply different methods of measuring performance that can be used to recognise and eliminate the so-called bottlenecks in time.* (Új Magyarország Fejlesztési Terv 2007–2013).

NDP I, which was the first phase of accomplishing the aims laid down in the Lisbon strategy, was closed, and at the same time it set the scene for the "New Hungary Development Plan". The development plan for the period 2007–2013 set as its comprehensive goal the *extention of employment and creating the conditions for sustainable growth*. Based on these aims, the development plan ensures that, utilising the experience gathered over the past three years, we accomplish newer and newer investments and developments. *All this requires enterprises that can produce successful bids and prepare their cost-effective projects on a high quality standard.*

In order to be able to implement a project concept successfully, during the planning phase we must take into consideration all the aspects and effects that can largely impact the successful implementation.

As for the projects to be implemented, OECD's Development Support Committee formulated the following requirements:

- the project is to comply with the community, national and professional sector objectives,
- the project is to be viable, having realistic and measurable targets, with due attention to the opportunities and the hazards,
- the project is to be sustainable, allowing for the factors ensuring sustainability.

---

\* Director of Finance, senior lecturer, Budapest College of Management

Having been acquainted with the requirements to meet while implementing the project, now we can go over to elaborating the phases of the project life cycle. To make our investments successful, it is necessary to overview the means to be applied.

## **Analysis of the internal factors and external conditions of the enterprise**

### SWOT analysis

SWOT analysis is one of the most commonly used methods of analysis, a four-domain matrix that provides a transparent analysis of the enterprise's position. It is a tool rather often used in the economic life for examining the internal and external environment of the enterprise. During the internal examination we can explore the strong and weak points of the enterprise, while examining the external environment might give us a picture of the opportunities and threats of the enterprise. A characteristic of the internal factors is that the enterprise is capable of changing them, while the external factors are beyond the scope of the enterprise.

Table 1  
SWOT ANALYSIS

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
+ /internal	- /internal
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
+ /external	- /external

During the analysis the aim is not to explore all internal factors and all the expected external effects, it is much more important that the factors analysed should be made to serve the corporate strategy. Relying on the company's strengths, we should try to eliminate, or at least reduce, weaknesses, furthermore, increase the company's competitiveness, while at the same time keeping an eye on the negative effects of threats as well. Exploring opportunities might as well be the starting point of accomplishing a new investment or development. The logical frame matrix helps plan the detailed project aim as well as the expected result.

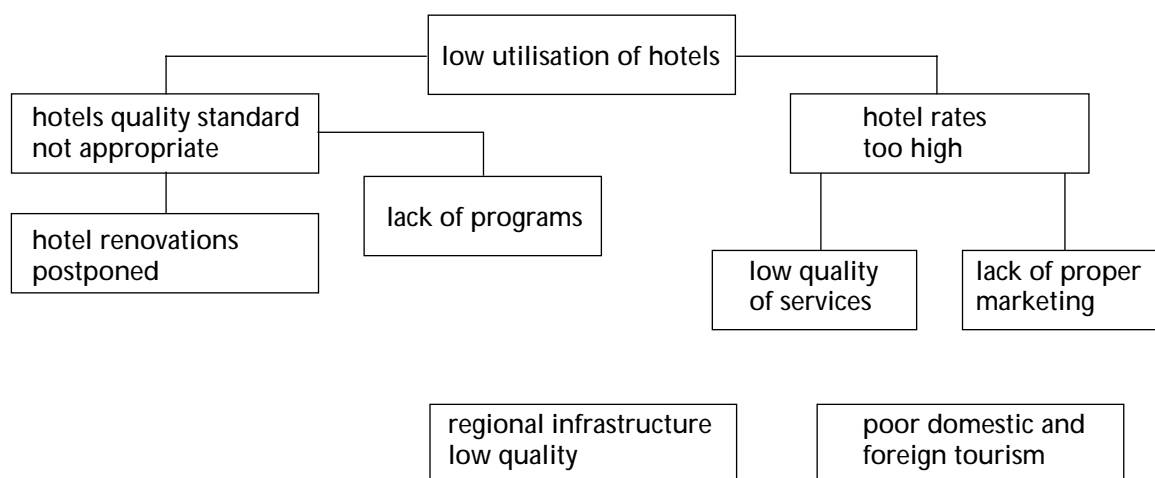
## **Economic and social effects**

### Problem tree

Making the problem tree is helpful in exploring the cause and effect relationships concerning the problems and difficulties arising during the analysis. By defining the problems we provide justification for the necessity of the project to be implemented. The analytical phase consists of three parts mutually having a causal relationship with each other:

- Problem analysis
- Determining objectives
- Strategic analysis

Figure 1  
PROBLEM TREE

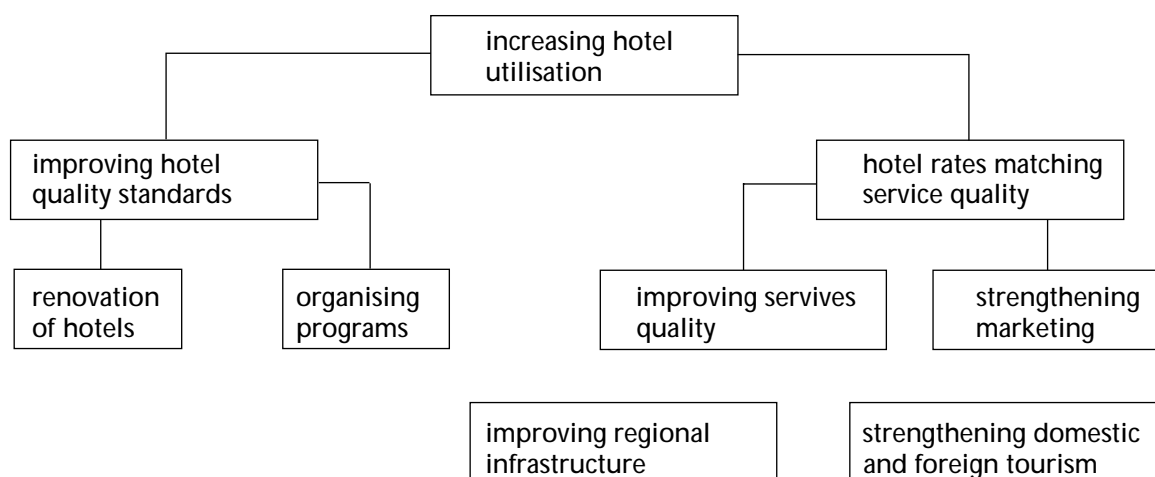


The problem tree was meant to explore the reasons for the poor domestic and foreign tourism that led to the low utilisation of hotels. Some of the reasons for the problems are the fact that the hotel renovations did not take place, no suitable programs are organised, services are of low quality and there was no proper marketing activity. All the above causes resulted in hotels having a low quality standard and at the same time offering too high rates. On the whole, this is the reason why the utilisation of hotels is low.

## Objectives tree

While the problems tree shows the negative effects of the present, the objectives tree provides an outline of the possible future solution to the problems. For the objectives tree to show the right way to the solution the exploration of the real problems is necessary. After this, the task is really simple, as the exploration of the problems also shows the way to their solution.

Figure 2  
OBJECTIVES TREE



The objectives tree is in close relationship with the results recorded in the frame matrix.

## Cost benefit analysis (CBA)

The EU only supports projects that are also useful on a national, community level, and are economically lucrative. Of course, it does not mean that they must produce a financial return. We come across several cases that, though not yielding a profit, are useful both on a national and a community level. However, in every single case an essential requirement is that they should be viable in the long term. In the cost benefit analysis we analyse the economic and social costs and benefits. *Besides the costs and benefits involved in financial planning, it also comprises values that were not included as externalities (external economic effects) and indirect effects (environmental and social effects).* Usually it is justified to use more indicators simultaneously as the application of just one indicator does not provide relevant information as to the success of the project to be implemented.

### The ratio of the discounted costs and benefits of a project (B/C)

$$B/C = PV(h) / PV(k)$$

PV (h) (discounted benefits and positive effects)

PV (k) (discounted costs and negative effects)

Determining the discount rate used for the conversion to the present time of monetary movements occurring at different times is based on the alternative cost of capital. In the period 2006-2007 the rate with a real value of 6 pc was considered as a preference parameter. The project is worth implementing provided the indicator exceeds 1.

### Economic discounted net present value (ENPV)

$$ENPV = \sum [(PV(h) - PV(k))^n]$$

ENPV (economic discounted net present value)

PV (h) (discounted benefits and positive effects)

PV (k) (discounted costs and negative effects)

n (years)

The economic discounted net present value is the differential between the gains and costs arising during the project life cycle. As the costs typically arise at the beginning of the investment, while the gains are only produced in the later years, the time length and the value of the discount rate have outstanding significance. The investment is worth implementing if the value is positive.

### Economic internal rate of return (ERR)

$$ENPV = 0 = \sum [(h-k) / (1+ERR)]^n$$

h (benefits and positive effects)

k (costs and negative effects)

ERR (economic internal rate of return)

The economic internal rate of return shows how big is the maximum return on capital below which the investment is worth implementing.



## Multi-component analysis (MCA)

Multi-component analysis is usually applied as an additional indicator if we also are to take into account environmental and social effects that are difficult to express numerically. It can help in selecting the optimal investment from different projects. A fundamental requirement for the chosen effects is that their weighting should be appropriately justified, as this can largely influence objectivity. One of the topical issues of our day, for example, is energy supply. In building a power plant, beyond the costs, the examination of environmental effects and the plant's ability to generate jobs are also factors of primary significance. In the event of having to choose between two projects in which the above factors carry different weight, the one with the more favourable value is worth implementing.

Table 2  
MULTI-COMPONENT ANALYSIS

Denomination	Costs	Environmental effect	Job creation capacity	Rating
Investment A	3	5	4	$0.65 \times 3 + 0.30 \times 5 + 0.05 \times 4 = 3.65$
Investment B	4	2	5	$0.65 \times 4 + 0.30 \times 2 + 0.05 \times 5 = 3.45$

In the above example, let us assume that the costs are 65 pc, the environmental effects are 30 pc, the job creation capacity is 5 pc, while the value of these effects is weighted from 1 to 5, where 1 is the weakest and 5 is the most favourable value. In our example the implementation of Investment A is advisable.

## Sensitivity and risk analysis

The aim of sensitivity analysis is selecting the critical variables whose positive or negative changes have a major impact on the return on the investment. In selecting the critical variables, we must act with the utmost circumspection, as there are no standard solutions. It is a basic rule that the variables must be independent of each other, as any internal dependence might lead to the distortion of the result. For example, if we also include the operational costs and the costs of the services in the critical variables, then the operational costs will also likely include the costs of the services, so the latter have to be taken out from the critical variables. After the critical variables have been selected and the direction of their changes is determined, the probability of the occurrence of the change must also be determined (risk analysis). After determining the probability distribution of the critical variables, the probability distribution of the net present value and the internal rate of return can be calculated.

## Scenario analysis

Though scenario analysis cannot replace sensitivity- and risk-analysis, its examination can be useful within a given hypothesis. In the case of the previously selected critical variables, we determine the extreme (optimistic and pessimistic) values within the probability distribution domain. In this case it is unnecessary to precisely determine probability distributions. Finally we calculate the internal rate of return.

Table 3  
SCENARIO ANALYSIS

Denomination	Basic case	Optimistic estimation	Pessimistic estimation
Internal financial rate of return			
Internal economic rate of return			

## Environmental impact study

The conditions regarding the environmental viability are regulated in a specific government decree (20/2001. 14 Feb). While evaluating the feasibility of the project, special attention is paid to the elements of the environment (water, air, soil, flora and fauna), natural and climatic conditions, the landscape, and the impact on settlements. The analysis must also cover the changes in the health, social and economic circumstances of the population and the effects on their quality of living.

## Financial feasibility

### Logical frame matrix

The logical frame matrix is used for project management and control, as it is very helpful in determining project goals and preparing the budget. Its advantage is that it is suitable for planning the complete project process, mapping the individual **areas of intervention**, planning the **indicators**, as well as the places of **occurrence of the indicators**, and the for **reviewing the problems and conditions** that might possibly arise.

The matrix can help us find answers to the following questions:

- What is the **strategic goal** of the investment to be implemented?
- What **aim** are we trying to attain by implementing the project?
- What **results** can be expected from the investment?
- What means and indicators are necessary for accomplishing the **activity**?

Table 4  
LOGICAL FRAME MATRIX

Denomination	Intervention strategy	Indicators	Sources of indicators	Assumptions
Strategic goal	Increase touristic attraction	Economic activity improves	GDP growth	
Project aim	Launching health and wellness centres	Appearance of new health and wellness centres	Number of guests	Quality services, programs
				<b>News jobs</b>
Results	Number of seats increasing	Number of hotels built increases	Records of technical transfer	Proper infrastructure
Activities	Assign resorts to be built (renovated)	Ensure means (real estate)	Project progress report	Region's natural conditions
				<b>Preconditions</b> Commitment to investment, raising resources

Our example only presented the connecting points of the logical matrix to be built for renovating or building resort centres. Once we have committed ourselves to launching an investment, the first concrete step must be assigning the sites of the resort centres to be built. The investment will result in an increase of the resort centres, which, of course, will have its direct and indirect effects as well. Provided the health and wellness centre is built, we have achieved our project aim, and, at the same time, the touristic appeal of the region also improves.

In the second column we have presented the indicators whose determination depends on the aims and results laid down in the first column. From this it follows that its effect can be measured from the strategic goal (project aim, results) through the activities. The **output, result and impact indicators** are characteristic of the established indicator systems.

The output indicators are usually physical effects indicators (building hotels). The result indicators provide information on the direct and indirect effects of the project (building or renovating the hotel also improves the regional infrastructure). **The impact indicators** show the end result, which may have specific (increasing number of guest nights) and general (increasing GDP, healthier society) effects. It is characteristic of them that they are discernible in the long run and they concern wider strata of the population.

The efficiency and lucrativity of the project need to be determined prior to the implementation, in the phase of planning. During the determination of indicators, the so-called SMART system of criteria must be observed. The general requirements are:

- **Specific:** the indicators must be specific, individual,
- **Measurable:** the result achieved must be measurable,
- **Available:** the information must be available for anyone interested,
- **Relevant:** they must carry significant (relevant) information,
- **Time-bound:** they must refer to a time or period.

The determination of the indicators related to the project must be done with due care, as the result undertaken must be accomplished and also reported on. Providing the sources of indicators ensures the place of attaining information. Furthermore, it is useful to determine those persons who are responsible for providing data, and the times of the reports. Finally, the last column of the matrix serves to review possible problems and hazards.

## Preparing the cost plan for a project

A basic requirement for a project to be implemented and supported is that it must be economically well-grounded. The cost plan to be prepared should contain all the direct and indirect costs that may arise in connection with the implementation of the project. Beyond this, attention should be paid lest the principle of cost-effectiveness is infringed. The budget and cost-effectiveness requires a clear, transparent and detailed budget to be prepared, further on, the necessity of the expenditures should also be justified.

Concerning the techniques of cost planning, the following types can be distinguished:

- planning proceeding bottom up
- planning proceeding top down
- counter-current planning (a combination of the two above methods)

In EU tenders it is advisable to apply the bottom up technique, which involves determining the costs at the different cost places, planning of the expected costs for the products, planning the operational costs for the organisation as a whole and compiling the cost plan (Körmendi – Tóth; Controlling in the management practice of domestic organisations). The hazard implied in top down cost planning is that financially overplanned projects are usually turned down. Besides costs planning, special attention is paid to expected revenues (benefits). The time schedule of the expected costs and incomes must also be prepared to avoid possible liquidity problems. The coordination of incomes and costs must be ensured, and in the special cases when the investment does not produce any revenues, additional financial resources must be allocated to its operation. The financial analysis comprises the implementation of the project as well as its operation and maintenance.

Accordingly, financial analysis is divided into three parts:

- assessment of the financial situation without the investment,
- assessment of the financial situation emerging as a result of the investment
- summing up financial results and assessing the general financial plan

Of the financial indicators it is the financial discounted net present value and the financial internal rate of return that are most recommended to apply.

## Financial discounted net present value (FNPV)

$$\text{FNPV} = \sum [(PV (h) - PV (k))]^n$$

FNPV (financial discounted net present value)

PV (h) (discounted cashflow output)

PV (k) (discounted cashflow cost)

n (years)

The financial discounted net present value is the differential between the discounted values of the financial revenues and costs arising during the project life cycle. The investment is profitable if it has a positive value.

## Financial internal rate of return (FRR)

$$FNPV = 0 = \sum [(h-k) / (1 + FRR)]^n$$

**FRR** (financial internal rate of return)

**h** (cashflow output)

**k** (cashflow cost)

In the case of internal rate of return the value of the interest rate must be higher than the annual nominal rate of inflation. Provided this condition is fulfilled, the investment is profitable.

## LITERATURE

Guide to cost-benefit analysis of investment

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/guide\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/guide_en.htm)

Gyakorlati útmutató a költség-haszon elemzés elvégzéséhez – szektor specifikus adatokkal.  
Készült a Nemzeti Fejlesztési Hivatal megbízásából, 2005. június 30.

Körmendi, Tóth(1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában. Budapest, WEKA Szakkiadó.

Nagy Sándor, Trombitás Zoltán (2006): Kulcs a sikeres EU pályázatokhoz 2.  
Európai Unió Munkacsoport. Budapest.

Új Magyarország Fejlesztési Terv: Foglalkoztatás és növekedés. 2007–2013.



# Gáspár Bencéné Vér Katalin\*

## ADATBÁNYÁSZAT A GAZDASÁGI ÉLETBEN

Az adatbányászat egy *döntéstámogatási módszer*, olyan üzleti intelligencia megoldás, amely új üzleti lehetőségeket segít megtalálni és kiaknázni a *nagytömegű adathalmazokban rejlő, nem ismert összefüggések feltárásával*. Az angol *Data mining* kifejezés tükörfordítása. Egyesíti az adatbázis-kezelés, a statisztika és a mesterséges intelligencia kutatások eredményeit. Az adatbányászat kifejezést a különböző informatikai cégek különböző értelemben használják, de a szigorúbb szakmai terminológia nem tekinti adatbányászatnak az adatokból egyszerű lekérdezésekkel, aggregálásokkal, illetve alap-statisztikai vizsgálatokkal történő információ-nyerést (<http://hu.wikipedia.org/wiki/Adatbányászat>).

Az elmúlt évek során az adatbányászat iránti érdeklődés rohamosan nőtt mind a korszerű informatikai szolgáltatásokat nyújtó cégek, mind az ilyen szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok körében. Az adatbányászati funkció hatékony infrastruktúrát biztosít az egész vállalatra kiterjedő, magas szintű üzleti adatelemző alkalmazások létrehozásához. Az új üzleti ismeretek kinyerésének és terjesztésének automatizálásával és integrálásával a vállalatok ki tudják használni az adataikban fekvő információkat, hatékonyabban működhetnek, és nagyobb versenyelőnyhöz juthatnak.

Az adatbányászat mint az adatelemzés eszköze és lehetősége – a statisztika hasonló kategóriáinak megfelelően – két nagyobb kategóriába sorolható:

- a *leíró adatbányászat* az adatok alap jellemzőinek meghatározását jelenti.
- a *következtetési adatbányászat* alapvetően összefüggések feltárásával foglalkozik.

A statisztikai eszközökkel „kis és közepes” adatmennyiségek esetén meg lehet találni bizonyos szabályszerűségeket és korrelációkat, de ezek az eszközök igazán nagy mennyiségű adattal már nem képesek megbirkózni. Az adatbányászatnak nincsenek ilyen korlátai. Az adatbányászat az adatok mélyére hatol. (Gáspár, 2006) Az adatbányászat alapadatai egyaránt lehetnek üzleti, kutatási, mérési adatok. Lényegében bármilyen nagy tömegű adathalmaz elemei képezhetik az adatbányászat alapadat-állományait. Az adatok két köréhez kötődik az adatbányászat speciális területe: a szövegbányászat (textmining) és a webbányászat (webmining).

„A *szövegbányászat* a tudásmenedzsment egyik leghatékonyabb információtechnológiai eszköze. Tudásalapú technológia, amely képes a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás, a természetes nyelvi feldolgozás, a nyelvtechnológia, a többváltozós matematikai statisztika, a valószínűségszámítás, a tartalomelmélet és még jónéhány tudományág legfrissebb eredményeinek produktív hasznosítására. A szövegbányászat segítségével olyan rejtett ismeretanyag nyerhető ki strukturálatlan szöveges dokumentum állományokból, amelyek kinyerése egyrészt emberi erővel kivitelezhetetlen lenne, másrészt pedig olyan tudásvagyont képvisel, amelyből rövid úton üzleti versenyelőny kovácsolható.” (Vázsonyi, 2006)

A *web-bányászat* olyan gépesített dokumentum-feldolgozó szakterület, amely az internethez kapcsolódóan a weboldalakon található képi, szöveges és egyéb alakú adatok feldolgozhatóvá való átalakításával foglalkozik. Az adatok átalakításának a célja többnyire megfelelő input-állományok kialakítása további, a felhasználó szempontjából értékes adatok kinyerése érdekében. Ezt a munkát speciális alakfelismerő programok végzik. A megrendelők többnyire a kereskedelmi és hírszerzés területéről való cégek. (<http://hu.wikipedia.org/wiki/Adatbányászat>) Az adatbányászat kialakulásának indítéka a napjainkban szinte az élet valamennyi területén, de különösen a gazdasági szférában, a vállalatoknál, a napi tevékenység során keletkező, *nagy tömegű adat*. Ez különösen igaz a *nagyvállalatokra* és a *pénzügyi szektorra*, ahol *minden tevékenységi lépés adatbázison alapul*.

\* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\*\*

Ahhoz, hogy olyan adathalmazunk/állományunk legyen, amellyel az adatbányászati munka megkezdődhet egy adatelemzési, logikai folyamatnak kell végbemennie. Ennek lépései:

- adatbázis audit – adatforrások és tárhelyek, kapcsolódásaik feltérképezése,
- adattisztítás,
- adatintegrálás,
- adatkiválasztás,
- adattranszformálás,
- egységes adatmodell kidolgozása.

Megfelelő adatállomány(ok) – ez sok esetben egy adattárházat jelent – birtokában kezdődhet maga az *adatbányászat*, amely ugyancsak több lépésből áll. Első lépés az adott üzleti probléma megértése. Ezt az adatok megismerése, és modellezés céljára történő előkészítése követi. Ezután kerül sor a statisztikai alapelemzések elvégzésére, majd a részletes adatelemzésre, amely magában foglalja az elemzési módszerek, szoftverek kiválasztását, és az elemzés elvégzését. A következő lépés a modellezés, az adott elemzés céljából érdekes összefüggések feltárása, valamint a kapott eredmények értékelése, majd a kapott eredmények ismertetése, bemutatása. Az eredmények felhasználása ezután kezdődhet el.

*Mire keresi az adatbányászat a választ? A teljesség igénye nélkül csak néhány példa:*

- személyek/szervezetek legvalószínűbb reakciói,
- együtt értékesített/vásárolt termékek/szolgáltatások,
- kitől várható hogy a konkurenciához pártol,
- csalások felderítése,
- azonos terméket vásárlók közös tulajdonságai,
- mi érdekli a látogatót a legjobban egy Web oldalon.

*Az adatbányászat jellemzői*

- Új távlatok (ahol a hagyományos módszerek nem elég jók, vagy nem elég gyorsak az igazán hatékony adatelemzéshez).
- Valós múltbeli összefüggések alapján segít a jövő döntéseinek megalapozásában.
- Általános módszer, amely minden üzleti területen hatékonyan alkalmazható.
- Hatékony eszköze az elektronikus kereskedelem bevezetésének és fejlesztésének.

*Az adatbányászat módszertana a*

- társításon,
- csoportosításon,
- osztályozáson,
- visszafelé haladáson (neurális hálók, regresszió, kapcsolatok felderítése),
- összegzésen alapul.

\*\*\*

Vizsgáljuk meg, hogy *milyen információkat bányásznak* a különböző módszerek segítségével?

A *társítás (association)* egy eseményt, vagy tárgyat, például árucikket rendel egy másikhoz. Például: az asszociáció a marketingben megtalálja (felismeri), hogy mely termékeket vásárolnak együtt.

A *csoportosítás (clustering)* az adatok korábban nem ismert rendszereinek, együvé-tartozásának a felismerése, az adatokat leíró véges kategóriásorok azonosítása. Azonos tulajdonságok alapján csoportosítja a vizsgált adatokat. *Ezt az információt használják fel csoport-képzésre további elemzésekhez.*

Az *osztályozás (classification)* az adatok újfajta szerveződését eredményező minták észrevétele, amely alapján egy adat egy vagy több előre meghatározott osztályba rendezhető. (Például: drága sportkocsit vásárlók tipikusan fiatal, városi diplomások, magas jövedelemmel.)

A *visszafelé haladás*, amely neurális hálókat is alkalmaz, az adatokat valós-értékű előrejelzés változóhoz (*real-valued prediction variable*) társító funkció, illetve a változók közötti kapcsolatok felderítésére (*dependency modelling*) használatos módszer. Ilyen a hasonló idősorok keresése. Felfedi a hasonló sorozatokat egy adott időszakban, vagy felfedi a hasonló sorozat-párokat. Például: felfedi a hasonló árfolyam-mozgású részvényeket.



A *kivétel-keresés*, ahogy az elnevezése is mutatja, a „szokatlant” keresi. Például: felfedi a szokatlan hitelkártya tranzakciót, és ezáltal detektálja csalásokat.

Az *előrejelzés (trendek)* az adatminták alapján becsli a jövőbeli értékeket. A gazdasági menedzserek számára legfontosabb információ az előrejelzés, de gyakran kombinálják az előzőekben ismertetett információkat is.

Az *összegzés (summarization)* az adatok egy meghatározott részhalmozának tömör leírására vonatkozik.

\*\*\*

*Az adatbányászat technikái a*

- „felügyelt tanulás”
- „felügyelet nélküli tanulás”

#### ***Felügyelt tanulás***

A *felügyelt tanulásnál* az adatelemzőnek ki kell jelölnie a célmezőt vagy a függő változót. A felügyelt tanulási technikával ezután átvizsgálja az adatokat, hogy *szabályszerűségeket és összefüggéseket fedezzen fel* a független változók és a függő változók között. *Felügyelt tanulási modellnél* az adatbányászati algoritmus aprólékosan átvizsgálja az adatokat, rejtett szabályszerűségeket tár fel, olyan *modellt* alkot, amely a lehető legjobban leírja a függőségeket.

Az adatokat általában három részre osztják:

- betanítási – kezdeti modell,
- tesztelési – modellfinomítás,
- kiértékelési adatok, előrejelzések készítése.

#### ***Felügyelet nélküli tanulás***

A *felügyelet nélküli tanulásnál* a felhasználó nem adja meg a célt az adatbányászati algoritmus számára. Az *adattársítási és csoportosító algoritmusok* ilyenkor *semmit sem feltételeznek a célmezőről*. Ilyen esetben az adatbányászati algoritmusok minden előre definiált üzleti cél nélkül keresnek kapcsolatokat és csoportokat.

\*\*\*

***Az adatbányászat talán leggyakoribb gyakorlati felhasználási területei***

- a direktmarketing,
- a kockázatelemzés,
- a keresztértékesítés,
- a visszaélések felderítése,
- az ügyfélmegtartás,
- az internetes oldalak vizsgálata.

#### ***Üzleti döntések adatbányászat segítségével***

A cégek négy lehetőség közül választhatnak, amennyiben üzleti döntéseiket adatbányászat segítségével kívánják megtámogatni:

1. Megvásárolhatják az adott üzleti problémára létrehozott adatbányászati modell eredményeit, amely szabályok, ügyféllisták, pontszámok formáját öltheti. Ilyenkor nincs saját modell, lényegében információt vásárol a cég.

2. Megvásárolhatnak egy olyan, beágyazott adatbányászati alkalmazást tartalmazó szoftvert, amellyel kifejezetten a saját üzleti problémájukra vonatkozó modellezéseket lehet végezni, többek között csalásfelderítésre, lojalitásnövelésre vagy kampánymenedzselésre vonatkozóan.

3. Külső adatbányászati szakértőket bízhatnak meg előre definiált feladatokra egy-egy projekt keretei között.

4. A cégen belül saját adatbányászati csoportot hozhatnak létre.

Mind a négy verzióknak vannak pozitívumai és negatívumai. Mindig az adott körülményektől függ, hogy melyiket, vagy melyek kombinációit célszerű egy cégnek választania. A különböző felhasználók különböző területeken várnak választ és hasznot az adatbányászat alkalmazásából:

**Kiskereskedők (retail szektor)**

- A vásárlói szokások és preferenciák megismerése piaci vagy vásárlói kosárelemzéssel.
- A tisztességtelen fizetési magatartás felderítése.

**Direktmarketing / Telemarketing**

- Nagy megtakarítások pontosan megcélzott ügyfelek révén.

**Gyártók**

- A termelési folyamat ellenőrzése és ütemezése.

**Légitársaságok**

- Felfedezni az ügyfelek igényeit a stratégiai változtatásokhoz (pl. új útvonalak felkínálása vagy a szolgáltatások bővítése, stb.)

**Telekommunikációs társaságok**

- Annak „kitalálása”, milyen szolgáltatások lennének népszerűek az ügyfelek között
- A hívási csalások felfedezése szokatlan minták felderítésével.

\*\*\*

**A pénzügyi felhasználás területén kiemelhetők:****Bankok**

- Célzott marketing
- Kölcsön visszafizetés teljesítés előrejelzése

A nagy bankok (pl. Bank of American, Dresdner Bank) általában saját adatbányász munkatársakkal rendelkeznek. A kisebb bankok, amelyek korlátozott erőforrásokkal és technológiával rendelkeznek, többnyire megrendelik az adatbányászatot, illetve az adattárház-létrehozást illetve működtetést.

**Biztosítótársaságok**

- Az ügyfelek jobb megismerése.
- A biztosítási csalások hatékonyabb felderítése.

**Pénzügyi szolgáltatások**

Értékpapír-elemzők intenzíven használják nagytömegű pénzügyi adat elemzésére kereskedési és kockázati modellek létrehozása céljából, befektetési stratégiák kialakításához az adatbányászatot. Ez a felhasználási terület nagyon széles, és olyan alkalmazásokat foglal magába, mint:

- a devizakereskedelem,
- a részvény-kiválasztás,
- a jelzálog kiválasztás.

**Hitelkártya kibocsátó társaságok (pl.: American Express, Citibank)**

- Hitelkártya igénylések jóváhagyása.
- Vásárlásokat jóváhagyó döntések.
- A kártyatulajdonosok vásárlási szokásainak elemzése.
- Csalásfelderítés.

**Pénzügyi felügyelet és szabályozó hatóságok (pl: NASD, Internal Revenue Service, FBI)**

- Pénzmosás felderítése.
- Belső kereskedelemre utaló minták felfedezése.
- A piac szabályainak megsértése.

Az adatbányászat eredményeinek *vizuális* megjelenítése elsősorban a real-time (valós idejű) pénzügyi alkalmazásokban, például a pénzügyi, tőzsdei adatbányászatnál különösen fontos lehet. Ennek oka a

***nagy mennyiségű információ***

- Fundamentális adatok, jövedelmek, becslések, vetítések, osztalékok, könyvszerinti érték stb.
- Technikai jellemzők, pl. részvények teljesítménye, kvantitatív elemzések az ázsiai derivatív piacokra.
- Különböző elemzők és brókerek véleménye stb.

***a döntési elemek nagy száma***, amelyeket az egyes értékpapírok esetében figyelembe kell venni, ami azt eredményezi, hogy nehéz az *anomáliák azonosítása és kiküszöbölése* az egyes piacokon.

A különböző információk egyszerű integrálása nem jelent segítséget a nagytömegű adat miatt. Az adatok tradicionális ábrázolása (táblázatkezelő oldalak ipari csoportok és országok szerint, oszlop-, kör- vagy akár 3D-s diagramok) nem tudják az adatokat megfelelően integrálni és prezentálni. A megoldás a *valós idejű vizuális adatbányászat*: különböző színek, formák, méretek, prezentációs stílus (pl. villogás és forgás) segítségével hajtják végre az adatelemek vizuális megjelenítését oly módon, hogy ezeket a megjelenítési módokat rendelik az egyedi adatelemekhez azok fontos numerikus értékeinek vagy nem-numerikus tulajdonságainak leírásához. (Például egy nyíl megjelenítése jelölheti minden egyedi adatelemhez a jelenlegi feltételek egy halmazát.) Ilyen vizuális adatbányászati megoldás például a NASD Advanced Detection System (ADS), amelynek célja a piacok integritásának védelme a belterjes kereskedelemtől, és más szabályok megsértésétől. Az eszköz, amellyel ezt az adatbányászatot és a vizualizációt végzik a Metaphor Mixer (MM) a Maxus Systems International Inc. terméke. (Metaphor Mixer)

\*\*\*

*Összefoglalásként* elmondhatjuk, hogy az adatbányászati funkció hatékony infrastruktúrát biztosít az egész vállalatra kiterjedő, magas szintű üzleti adatelemző alkalmazások létrehozásához. Az új üzleti ismeretek kinyerésének és terjesztésének automatizálásával és integrálásával a vállalatok ki tudják használni nagytömegű adataikban fekvő információkat, hatékonyabban működhetnek, és nagyobb versenyelőnyhöz juthatnak (Gáspár, 2006).

## IRODALOM

Gáspár Bencéné dr. Vér Katalin (2006): *Üzleti intelligencia rendszerek*. Budapest. ÁVF.

Metaphor Mixer (MM) by Maxus Systems International Inc.: <http://www.maxusystems.com/>

Vázsonyi Miklós (2006): <http://www.szovegbanyaszat.hu/Szovegbanyaszat>

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Adatbanyaszat>

<http://www.datamining.hu/>

[http://www.eflow.hu/Tudasmenedzsment/Intelligens\\_portalok/Adatbanyaszat/adatbanyaszat.html](http://www.eflow.hu/Tudasmenedzsment/Intelligens_portalok/Adatbanyaszat/adatbanyaszat.html)



# Karcsics Éva\*

## SZERVEZETI STRUKTÚRÁK ÉS KARRIERLEHETŐSÉGEK ÖSSZEFÜGGÉSEI

*Motto:*

- „1. Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja és érezze: szükség van rá.
2. Minden ember azt szeretné, ha egyénként kezelnék.
3. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.
4. Akinek nem áll rendelkezésre információ, az nem vállalhat felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal.”  
(Carlzon, 1988: 16)

Lapítsd le a piramist! Ez volt jelszó a 80-as, 90-es években, amikor megjelent Carlzon könyve. Ekkor indult el a szervezetekben az a folyamat, melynek eredményeképpen – helyenként radikálisan – csökkentték a szervezeti szintek számát, összenyomva így a hierarchia-piramist. Ez a folyamat számtalan előnnyel járt, ugyanakkor több „mellékhatása” is volt. Jelen írásban az egyéni karrierlehetőségekre gyakorolt hatásával s mindezek következményeként a karrier fogalmának újradefiniálásával foglalkozunk. Az írás végén bemutatjuk a jelen zajló szervezeti változtatásait s a jövő egy lehetséges karriertípusát.

### Klasszikus szervezeti struktúrák és az egyének lehetőségei

A struktúra kifejezés alatt hétköznapi szóhasználatban szerkezetet, felépítést értünk. A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint tudományos nyelven a jelentése „egymást kölcsönösen meghatározó alkotóelemek rendszert alkotó, összefüggő egysége”. A szervezeti struktúrát a szervezéstudományban a szervezet alapvető belső jellemzőjeként, a vállalati célok megvalósításának egyik eszközeként definiáljuk. Dobák Miklós a szervezet strukturális jellemzőjeként az alábbi tényezőket sorolta fel:

- „ – munkamegosztás és annak szabályozása
- a hatáskörmegosztás (elsősorban a döntési centralizáció – decentralizáció) és annak szabályozása;
- a koordináció és annak szabályozása;
- a konfiguráció (szervezeti séma).” (Dobák, 1995: 13)

A szervezeti struktúra kiépítése során e fenti dimenziók alakítják a szervezet hierarchikus rendszerét. A hierarchia, vagyis a szervezet alá-fölérendeltsége tipikus axióma a szervezéstudományban, a legtöbb tudományos irányzat szerint e nélkül nem működhet szervezet. A strukturális jellemzők karakterisztikája, a hierarchia determinálja a szervezet alapvető jellemzőit, köztük a szervezeti kultúrát. Meghatározza a vezető-kiválasztás módját, az alsóbb szinteken álló alkalmazottak szervezeten belüli létezését, helyét és mozgását (felvételük, elbocsátásuk, hatáskörük, juttatásuk). Mindezek a tényezők szűkebb vagy tágabb keretek közé szorítják a lehetséges karrierkifutásokat is, még mielőtt az egyén a szervezethez csatlakozna. Az egyén karrierjének alakulása a mai általánosnak mondható szervezeti gyakorlat szerint legfőképp három tényező függvénye: az egyéné, a vezetőé és a szervezeté. A szervezet a stratégia megfogalmazásával, az ehhez illeszkedő humánpolitikai elvek és stratégia-megvalósítás feltételeinek a biztosításával – vagy

\* Főiskolai adjunktus, PhD hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

mindezek hiányával –, alapot képez a vezetőknek, az egyén felettesének, feletteseinek, hogy az egyén szándékának és képességeinek megfelelő munkával töltsék munkaidejét. Az emberi tényező több szempontból is kiemelt jelentőséggel bír. A vezető személye, személyisége, vezetési stílusa és az általa alkalmazott módszerek akár a szervezet érdekeivel ellentétes döntést is eredményezhetnek az egyénre vonatkozóan. Az emberi tényezők sorában szintén döntő jelentőségű maga a munkavállaló: személyisége, tudása, akarata és képessége szándékainak érvényesítésére.

A szakirodalom számos csoportosítást ismer a szervezeti struktúrák tipizálása tekintetében. Mi most a leggyakrabban használt felosztás alapján dolgozunk, mely szerint az alapvető szervezeti struktúrák a következők: lineáris, funkcionális, divizionális, mátrix és ezeknek kombinációi, variánsai.

*Az egyvonalas szervezeti formákban* (melynek klasszikus példája a lineáris szervezet) *minden beosztottnak egy főnöke van.* Ez egyrészt jelenti azt, hogy a beosztott a vezetőtől függ az őt érintő formális ügyekben, aki másrészt szakmai vezetője is. E szervezeti forma könnyen áttekinthető, a karrierkimenetet tekintve azonban szűk lehetőséget ad az egyénnek. A szervezeti kommunikáció csak vertikálisan működik. Jóllehet a munkavállalót ismeri a közvetlen vezetője, az egyén teljes mértékben kiszolgáltatott az ő értékítéletének, bírálatának. (Ma tipikusan a családi- és kisvállalkozások működnek ilyen formában.) Az egyéni előmeneteli lehetőség nagyon ritkán jelent hierarchikus előrelépést (esetlegesen a szervezet méretének növekedésével párhuzamosan), hiszen ez többnyire csak a családtagok előtt nyitott.

*A lineáris-funkcionális szervezetekben a döntési hatáskörök centralizáltak,* és erőteljes szabályozás van jelen. Az utasítás-jelentési kapcsolatokon túl funkcionális alapú szakmai irányítási kapcsolatok is működnek. Ez azt jelenti, hogy a közvetlen függelmi kapcsolaton túl az alkalmazott a szakmai kérdések vonatkozásában más vezetővel is kapcsolatban van. Ez önmagában jelenthetné azt, hogy a beosztottnak több lehetősége van egyéni életútjának befolyásolására (hiszen két vezetővel van kapcsolatban), a valóságban azonban a függelmi kapcsolatok jelentős mértékű hatást gyakorolnak az egyén esetleges előrelépésére. A funkcionális vezetők szakmai jellegű – egyénre vonatkozó – döntéseit a függelmi kapcsolatokat kézben tartó vezetők felülbírállhatják.

*A divizionális szervezetekben az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű,* azaz termékek, vagy vevők, régiók szerint alakítanak ki szervezeti egységeket, divíziókat. A vállalati célok elérése érdekében központi egységeket hoznak létre, melyek többnyire kis létszámmal működnek. E központok alakítják ki a divíziók működési területeit, határozzák meg a kívánt teljesítménynormákat, s ők ellenőrzik ezek megvalósulását is. A divíziók mint egységek a kereteken belül nagy önállósággal rendelkeznek, a hatáskörök döntő része a divízió vezetőjének kezében van. Ez utóbbi azt is jelenti, hogy a divízió belül többnyire a funkcionális szervezetekre jellemző hatáskör-centralizáltság figyelhető meg. Az egyén karrierlehetőségei a divízió belül tehát nagymértékben hasonlítanak a funkcionális szervezeteknél leírtakra. A divizionális szervezetek többségénél az emberi erőforrásokkal központi egység foglalkozik, ennek elsődleges feladata azonban a vállalati célok függvényében humánpolitikai elvek, stratégia kialakítása, különböző emberi erőforrás rendszerek kidolgozása, fejlesztése, divízióknak történő átadása stb. Az egyén vállalati szintű előmeneteli döntően az egyes divíziók vezetőjétől, szervezeti kultúrájától függően esetlegesen: eljut-e az egyén különleges teljesítményének, képességének híre a központba. Amennyiben igen, az előmeneteli lehet vertikális, tehát pozíció a központi szervezetben, divízióban (általában másikkban), vagy elléptetéssel/anélkül, hasonló munkakör egy másik divízióban.

A divizionális struktúrák fejlődése vezetett el a *konzern és holding típusú megoldásokhoz*, melyek igen elterjedtek a fejlett ipari országokban. Az ilyen típusú szervezeteknél az egyes „divíziók” jogilag önállóak, az irányító szervezet pedig irányító társasággá alakul át. (Ez Dobák Miklós nyomán történő megközelítés, mivel a szakirodalomban sincsen egységes állásfoglalás a fogalmak pontos definiálására, Dobáknál a holding egyfajta konzern.) *„A legjobban működő konzernek és holdingok esetei azt bizonyítják, hogy a személyzeti funkciók sok tekintetben elsődleges szerepet kapnak, vagy legalábbis hasonló fontosságúak, mint a pénzügyi és controlling mechanizmusokat működtető funkciók.”* (Dobák, 1995). Egy jól működő szervezeti karriermenedzselési rendszer – ha nem is jelent minden esetben garanciát –, záloga lehet az egyén képességeinek és szándékának megfelelő munka megtalálására.

\*\*\*

Az eddig tárgyalt szervezeti formák esetében a koordináció vertikális jellegű volt, ami nagymértékben akadályozta a szervezet rugalmas alkalmazkodását a környezeti változásokhoz. Ezért már ezekben az alapvető szervezeti struktúrákban is megjelentek a másodlagos szervezeti struktúrák, ráépülve de nem megváltoztatva az elsődleges struktúrát. *A másodlagos szervezeti struktúrák:* projektek, teamek, ad hoc bizottságok, termékmenedzseri rendszerek.

A struktúrákba beépülő termékmenedzseri rendszerek, projekt típusú szervezeti megoldások a *több-dimenziós szervezetek* kialakulásához vezettek. Az első termékmenedzseri rendszert az USA-ban vezették

be, 1919-ben, Európában a 60-as években kezdték alkalmazni ezt a szervezeti megoldást, elnevezésükre a *mátrix-szervezet* forma honosodott meg. Mennyiben más egy ilyen struktúrában dolgozni? A funkcionális, és tárgyi elvű munkamegosztás egyszerre történik, ezért a szervezeten belüli vertikális és horizontális szemléletű irányítás szimultán zajlik. Döntésekkor a vezetők együttesen döntenek kölcsönös interakció és a kölcsönhatás jegyében. Ez a kettősség sok esetben vezet(het) konfliktushoz, éppen ezért a vezetőknek, munkatársnak konfliktust elviselő-tűrő tulajdonságokkal kell rendelkeznie. A szervezet többdimenziós jellegéből, a szükségszerű egyeztetések kényszerűségéből adódóan a team-munka kiemelt jelentőséggel bír. Előmenetelre az esélyes, aki csoportban (is) jó színvonalon képes a munkavégzésre. A mátrix struktúra az egyén objektív(ebb) értékelése, előmenetele szempontjából többnyire kedvezőbb, mint a történetileg korábbi szervezeti struktúra megoldások.

Mínezekben a szervezeti struktúramegoldásokban az egyéni munka és erőfeszítés elismerésének megtestesítője sokáig az előléptetés volt, vagyis egy magasabb szervezeti szintre jutás, *vezetővé, főnökké válás*. Egy munkavállaló akkor futott be karriert, ha a képzeletbeli piramison minél magasabbra tudott jutni. E felfogásnak és gyakorlatnak az a magyarázata, hogy sokáig csak a *vezetői poszt*, a főnöki státusszal együtt járó kiváltságok tették lehetővé az egyéni motivációk kielégülését. Minél centralizáltabb egy szervezet annál több döntés van a vezető kezében, annál inkább csak a vezető „engedheti meg magának”, hogy érdekes munkát végezzen; hogy önállóan dolgozzon stb. A vezetői munka, az előmenetel tehát sok esetben azért vonzó, mert ez teremt lehetőséget képességeik kibontakoztatására, önmegvalósításukra, az alkotó munkára. Mindezek következtében azoknak is vezetővé kell válniuk, akiknek a munkamotivátorai erősek, de azoknak is, akiket a hatalom vagy tekintélyelvűség vezérel.

## A karrier fogalmának átértelmezése a szervezeti szintek számának csökkenése következtében

A 80-as, 90-es években, amikor elkezdődött a szervezetek strukturális reformja, a szervezeti szintek számának csökkentésével párhuzamosan (a piramis lelapítása) a klasszikus előmeneteli lehetőségek is látványosan csökkentek. (A 80-as években az amerikai és japán vállalatok közötti egyik legnagyobb különbség a középvezetők szintjén található: a Toyota cégnél a vállalati elnök és a művezető között mindössze öt vállalati szint volt, a Ford esetében tizenöt.) (Marosi, 1981) A kevesebb hierarchiaszint kevesebb munkavállaló karrierigényeit tudta kielégíteni, elkerülhetetlenné vált a dolgozók motivációinak (félreértés ne essék: a szervezeti produktivitás) kielégítése érdekében a karrier fogalmát újragondolni, alternatív eljárásokat kidolgozni.

A karrier szó görög jelentése verseny, rohanás a kijelölt pályán. A francia nyelvnek köszönhetően vált nemzetközivé. Az Idegen szavak és kifejezések szótára szerint a karrier kifejezés jelentése: „gyors, sikeres előmenetel, érvényesülés”. Ugyanezt a tartalmat tulajdonítja a szónak a Magyar értelmező kéziszótár, azzal a megjegyzéssel, hogy gyakran pejoratív tartalmú a kifejezés. A karrierfogalommal összefüggésben sokszor kerül elő az „életpálya” kifejezés, mely az Idegen szavak és kifejezések szótára szerint régies kifejezés, a Magyar értelmező kéziszótár szerint: „Választékos, igényes, emelkedettebb stílusban használatos kifejezés. Jelentése: foglalkozás, hivatás, pálya”, a szépirodalomban, költészetben használatos, gyakran könyvnyelvi: „Valaki életének a folyamata”. Összegezve a jelentéstartalmakat: a „karrier” azt fejezi ki, hogy valaki előbbre jut a munkájában, érvényesül. A feladat tehát adott volt: hogyan lehet elérni a munkavállalók előbbre jutását, érvényesülését, előléptetés nélkül? A választ a *horizontális karrier* fogalmának és a hozzá kapcsolódó emberi erőforrás menedzselési eljárások kidolgozása jelentette.

A „klasszikus”, *vertikális karrier* a szervezeti hierarchiában való előrejutás, előléptetés, magasabb pozíció elfoglalását jelenti. A *horizontális karrier* egy személy munkatapasztalatainak kibontakozó sorozata az idő folyamán. (Arthur, Holl, Lawrence, 1989) Jelenti az adott munkavállaló képességeinek, felkészültségének és érdeklődésének megfelelő kiteljesedést, továbbra is a munka világában, az adott szervezetben, sok esetben az adott munkakörhöz kapcsolódóan. A különböző motivációjú munkavállalóknak a szükségletükre választ adó lehetőséget kínálnak fel. Egy személyt vezérelhet az önmegvalósítás igénye, a több pénz, a hatalom, a döntési szabadság, a tekintély stb., melyet el lehet érni például az alábbi technikákkal:

- munkakör-gazdagítás: lehetőséget adni a saját munkára vonatkozóan javaslatok tételére, újítások bevezetésére, bizonyos döntési kompetenciákat is át lehet adni, a munkavállaló önállóságot növelni,
- rotáció,
- kiküldetés: belföldi-külföldi,
- felkérés szakmai tartalmú cikk írására,

- felkérés szakmai továbbképző anyag írására,
- „szakmai tréner” kinevezés adományozása,
- adott terület minőségbiztosítás felelősi kinevezése,
- kvázi szakértői státusz adományozása,
- képviseleti jog fokozatos engedélyezése: konferencián résztvevőként való delegálás, konferencián workshop vezetőként, előadóként; rendezvényeken, szakmai szervezetekben, felsőoktatásban: dolgozatjavító, értékelő tanár, gyakorlatvezető, előadó stb.

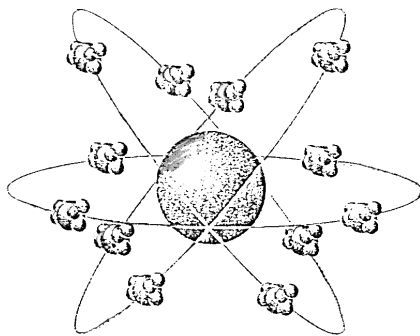
Ezek a kinevezések, feladatok nem bontják meg a szervezeti hierarchiát, ugyanakkor lehetőséget teremtenek a munkavállalói elégedettség fokozására. Több év is eltelhet, mire egy vezetői posztra aspiráló munkatárs ezt az utat bejárja. Ez alatt az idő alatt számtalan esemény következhet be az életében (például családalapítás), és lehetséges, hogy már nem is akarja a klasszikus előléptetést, mert a szabadidő fontosabb lesz számára, vagy nem tudja, nem akarja vállalni a vezetői munkával járó többletterheket (betegség, hobby, stb.). E technikák alkalmazását egyfajta vezetői kiválasztási folyamatnak is fel lehet fogni: ha a jelölt vezetői ambíciói tartósan fennállnak, az előbb felsorolt út bejárása következtében, a felhalmozott tudás és gyakorlat miatt nagy valószínűséggel előléptetik, ha utánpótlást keresnek egy pozícióra.

## Új típusú szervezeti forma, új típusú karrier

Az előzőekben tárgyalt strukturális megoldások sem teszik minden esetben alkalmassá a szervezeteket, hogy a turbulens környezeti változásokhoz rugalmasan, jó színvonalon alkalmazkodjanak. Már a nyolcvanas évek közepén megjelentek az ún. hálózati szervezetek, melyek mára már fejlődésük új szakaszába léptek, ezt a szervezeti megoldást „gömbstruktúrának” nevezzük. A gömbszervezetek hálózati formában való működésének életképességét több szervezet, mint például a TCG, a Nokia, a Motorola, az Asea Brown Bower bizonyította.

1. ábra

AZ ÚJ TÍPUSÚ SZERVEZETI FORMA: A GÖMBSTRUKTÚRA



*Forrás: Miles, R.E and C.C. Snow (1995). „The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy”. Organizational Dynamics, Volume 23, Issue 4, Spring 1995. p.6.*

Ez a szervezeti megoldás egyesíti a kisméretű cégek rugalmasságát és a globális, mátrix cégek összetett együttműködéssel jellemezhető szervezeti előnyeit. Miles és Snow leírása alapján a gömbstruktúrában, a hozzáértő öngazgatási csoportok egy közös, intellektuális mag köré szerveződnek, s míg a piramisszervezetekben a problémák és esélyek a hierarchiacsúcson kerülnek mérlegelésre, a hálózati szervezetek hatékonysága rugalmasságukban és gyors válaszadási lehetőségeikben rejlik. A struktúrát egy labdaként kell elképzelnünk, melynek felületi érintése a külső környezeti inger. Az a csoport, személy, aki a környezeti ingert felvette lesz a válaszadásért felelős. Ez a felhatalmazott és kompetens csoport vagy személy jogosult a gömb belsejében lévő erőforrások mozgósítására. Így a válasz a lehető legrövidebb időn belül megtörténik, a szervezet azonnali cselekvésre kész, mind befelé, mind kifelé. E szervezetek struktúrája a kommunikációs és kooperációs kapcsolatok aktuális hálózataként értelmezhető.



A hálózati szervezetek hatására alakult ki a *humán befektetések koncepciója*, mely túlmutat minden más korábbi koncepción. A *humán kapcsolatok koncepciója* stabil és hűséges munkaerőre törekedett; a *humán erőforrások koncepciója* (magatartástudományi vizsgálatok eredményeképpen) összetett szervezeti együttműködésre alkalmas munkaerőt jelölt meg ideálisként, akit bevonnak a döntésekbe, s aki képes ezt befogadni. A *humán befektetések koncepciójában* a vezetést a kollégák között megoszló felelősséggként definiálják, a lényeg a partnerségen van. A vezetés elsődleges szerepe egy tanulóorientált partnerség létrehozása, a viszony nem alárendeltségi. A munkatárs, munkáját tekintve, önálló szakember, aki folyamatosan fejleszti tudását, alkalmas a vevők igényeinek kielégítésére és kész felelősségteljes tevékenységre vállalata növekedéséért.

Ebben a struktúrában újra más értelmet nyer a karrier fogalma is. A hangsúlyváltás lényege, hogy e szervezetekben döntően az egyén felelős a szervezeti karrierjéért. Nincs az a vezetés, mely képes lenne hatékonyan megszervezni, menedzselni az egyre komplexebb munkaerő karrierjét. Minden egyénnek felelősséget kell vállalni a maga pályafutásáért, a szervezeten belüli előrehaladásért, és azért, hogy olyan készségekre tegyen szert, amelyekkel a szervezeten belül mozogva megtalálja azt a pontot, ahol érvényesítheti növekvő szaktudását.

A munkatársak tulajdonképpen vállalkozók, társak, s ebből adódóan rendelkezniük kell a vállalkozókra jellemző személyiségjegyekkel: kezdeményező, kockázat-és felelősségvállaló, rugalmas, jó önszervező és időgazdálkodó, képes a feladatokat rangsorolni, s mindenekelőtt önálló. Ezt a karriert *multipotenciális* karriernek neveztem el, mivel nincsenek tipikus karrierutak, a szervezetnek minden pontja „nyitott”, elérhető lehetőség az egyén számára, az előmenetel leágazásainak száma végtelen is lehet.

Napjainkban minden – e cikkben elemzett – szervezeti struktúra működőképes, s jelen van a társadalmi-gazdasági rendszerben, vagyis minden munkavállaló megtalálhatja a saját személyiségének s elvárásainak leginkább megfelelő megoldást.

## Összegzés

A szervezeti teljesítmény az egyének szintjén dől el, ezért a hosszú távon sikerre törekvő szervezeteknek figyelniük kell munkavállalóikra. Az erőforrások – köztük az emberi erőforrás - hatékony felhasználása érdekében a klasszikus szervezeti struktúrában erőforrásokkal foglalkozó szervezeti rendszereket alkítanak ki, esetünkben emberi erőforrás irányítási – menedzselési rendszereket. A vezető ebben a folyamatban közvetítő funkciót lát el a szervezet és az egyén között. Az egyén felé közvetíti a szervezeti elvárásokat, követelményeket, a szervezet vezetése felé pedig közvetíti az egyén működésének szervezeti értékelését, ami többféle módon történhet. A vezető fontos feladata ezekben a szervezeti formákban, hogy motiválja beosztottjait, közelítse, összehangolja a szervezeti és az egyéni célokat. Minél jobban közelítenek egymáshoz az egyéni és szervezeti célok, normák és értékek, annál kevesebb szükség van kontrollra és különböző ösztönzési módszerekre. (Collins, 2005) Napjainkig az egyéni és szervezeti célok összehangját a dolgozók bevonásával, az elkötelezettség építésének különböző technikáival, ösztönzési rendszerekkel próbálták elérni. Vezetési irányzatokat, módszereket dolgoztak ki a szervezeti hatékonyság érdekében. Lehetséges, hogy ezeknek a módszereknek a folyamatos tökéletesítésével immár elértük a lehetőségek felső határát, s paradigmát kell váltanunk. A szervezetek strukturális megoldásainak újragondolása alapjaiban formálja majd át a szervezet – vezető – egyén viszonyrendszerét, s ad új értelmet a karrier fogalmának is.

## IRODALOM

Carlzon, Jan (1988): Lapítsd le a piramist. 2V könyvek. Budapest.

Collins, J. (2005): Jóból kiváló. A tartós üzleti siker elemei. HVG Kiadói Rt., Budapest.

Dobák Miklós és munkatársai (1995): Szervezeti formák és koordináció. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Karcsics Éva (2006): „A karrier fogalma, tényezői és vonzereje egy 2001-2006 közötti hallgatói felmérés tükrében”. Humánpolitikai Szemle, XVII. évfolyam, 12. szám, december, p. 28-36.

Marosi Miklós (1981): A célszerű vállalati szervezet. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Miles, R.E and C.C. Snow (1995). „*The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy*”. *Organizational Dynamics*, Volume 23, Issue 4, Spring 1995. p. 5-18.

# Kelen András\*

## KÖZTULAJDON ÉS KULTÚRPESSZIMIZMUS

*Manapság nem könnyű fokozni a közélet és a közműveltség állapotáról szóló híradások rezignáltságát. A nagy össznépi kultúrbeli, elegánsabban szólva a "race to the bottom" azaz „versenyfutás a fenék alá” (mármint a béka szintjéhez képest) mélypontjára hág. Alább mégis megkísérlek egy új szemponttal hozzájárulni hazai bajmegállapító panaszkulturánk gyöngyszemeihez.*

Az információs társadalomban az intézmények *digitális migrációjának* vagyunk tanúi: a központi állami intézmények a Lipótvárosból a kibertérre költöznek, úgyszintén elérhetővé válnak virtuálisan a helyi önkormányzatok is, és ezzel lassanként lehetőség nyílik az ügyintézésre is. Az információs szabadságról szóló törvény pedig elvi alapot teremtett az államigazgatásban keletkezett anyagok megismerésére is a demokrácia működése iránt érdeklődő elkötelezett (és a nehézségektől, sőt megaláztatásoktól nem visszariadó) állampolgárok számára. A digitális migráció e minimális fokától ugyan még nem várható mondjuk a városi közlekedés mérséklődése, de ahogyan az internet hatására például a postaforgalom jócskán lecsökkent már, sőt a lakosságra nehezedő tévé nézési kényszer szorítása is érezhetően enyhült az elmúlt évek során, úgy fog megváltozni az a megrögzöttség is, hogy munkához, ügyintézéshez az állampolgár *teste* is szükséges. Ezt a vonatkozást tekintik az információs társadalommá alakulás főcsapásának. Valójában azonban a fő elmaradás egy egészen más területen mutatkozik: a *könyvek* azok, amelyek a legkevésbé tudnak a kibertérre migrálni. Előbb vándorol képernyőre Nemesmedves teljes önkormányzata, semmint a Vörösmarty-összes elérhető lesz virtuálisan is.

Az okok megértéséhez a *köztulajdon* fogalmának érezhető szerkezetváltozását kell felidézni. A digitális migráció során ugyanis az állami tulajdon és a magántulajdon mellett újra megjelenik a már-már elfeledett *társadalmi tulajdon* fogalma. Ilyen sem nem állami tulajdonnak, sem pedig magántulajdonnak tekintem a lejárt szerzői jogi védelem alá eső könyveket, a generikus gyógyszereket, a kulturális örökséget és azon belül, például, a meddő tulajdonjogi vitáknak kitétt filmvagyont is. Végül ilyen a közpénzen elért tudományos tudás is, például a pesti taxisofőrök által vidáman és ingyenesen hasznosított amerikai műholdas helyzet meghatározó rendszer, a GPS.

### A keresőgépek ellentmondásos szerepe a felsőoktatásban

Manapság, mint ismeretes, a diákok a felsőoktatásban nemigen járnak könyvtárba. Ha egy mód van rá, igyekeznek a feladataikhoz szükséges anyagokat az interneten megtalálni. Évfolyamdolgozataik forrásait, az egyes tárgyakhoz tartozó kiselőadások, beszámoló és projektmunkák anyagát az interneten felhajtani bizony kényelmesebb számukra, mint könyvtárba járni. Már nem muszáj a pusztán túlélésért könyvtárba menniük, de még távolról sem kapnak azzal egyenértékű anyagot az interneten. Ma az interneten minden elérhető, amivel bármilyen témához *hozzá lehet szólni*, de *hozzáértést* ott nem lehet megszerezni.

Az informatikai támogatás ráadásul szükségképpen a távoktatási módszerek felé viszi el a felsőoktatást. A hallgatók maguk felé viszik el. Eleve alig van már kiscsoportos oktatás az előadást követően, gyakorlatilag kiveszőfélben van a személyes kontaktus is. A pénzügyekből ismert Gresham törvénye ismétlődik meg itt: ha puha pénz és jó pénz együttesen van forgalomban, akkor a rossz pénz rendre

\* Tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

kiszorítja a teaurálásra félretett keményvalutát. Ezen a kökemény társadalmi tényen lehet sápitozni vagy akár sajnálkozni (végül is itt olyan mértékű kulturális zuhanásnak vagyunk tanúi, mint amelyet a Ptolemaios alapította ókori alexandriai könyvtár leégése hozott, vagy amilyen a római birodalomból a kora középkorba esés lehetett a korabeliek számára), mégis jobb, ha szembenézünk vele és alkalmazkodunk hozzá.

A keresőgépek ugyanis – mint ismeretes – egyelőre csak a weblapok között keresnek. Márpedig e *tartalomszolgáltató tudáskészlet* terjedelemben és színvonalban egyaránt úgy viszonylik az írók által létrehozott könyvtári anyaghoz, mint mondjuk a történeti Kína irodalmi élete a kulturális forradalom alattihoz. Már nagyobb kognitív merítést tenne lehetővé, ha a blogszférában is tudnánk keresni, de ahhoz egyelőre külön eljárást kell indítanunk és ezt a módot száz hallgatóból egy, ha ismeri. (Innen az ironikus tény, hogy a blogokat sokan és buzgón írják, de kevesen olvassák). Nem szólva aztán a vállalati belső hálózatokban való turkálásról, amiről szó sem lehet, hacsak nem *hacker* az illető; valamint a képek illetve videók közti keresésről, amely műszakilag még gyermekcipőben jár.

A kulturális javak digitális migrációjának az a célja, hogy a beszkenelt/digitalizált alkotások közös virtuális térbe kerüljenek. Valahogy abban az értelemben, ahogyan – más összefüggésben – ma már mindenki értelmes kifejezésként érti és használja a „tartalomipar” terminust. *Három párhuzamos szféra* jött tehát létre a kibertérben, amelyek közt egyelőre kevés az átjárás: a *honlapok mezője*, a *könyvek világa* és a *blogszféra*. Egyetlen kereső sincs még, amely lefedni tudná mindhármát. Ez a helyzet kicsinyég hasonlatos a szabványosítás előtti technológiai zűzavarhoz, amit minden iparágban át kell élnie.

A könyvek között tehát nem tudunk alaposan keresni, bár sok kezdeményezés született ezen a téren. Márpedig ha egyszer ilyen tanulási szokások alakultak ki akkor – ha másnak nem is – legalább az oktatáspolitikának érdekében állhatna megteremteni annak feltételeit, hogy a keresőgépek a *könyvek világában* is eligazítást nyújtsanak a diákok számára. Ezt két irányban tehetné meg: egyfelől folyamatosan költeni kell a digitalizálásra (vagy ha ez nem megy, akkor átengedni ezt a magánszektorban); illetve határozottan állást foglalni a szerzői jogokról folyó látens vitában az innováció, a közoktatás és a közgyűjteménység érdekében és a jelenlegi „soha lejárni nem akaró” szellemi jogvédelem gyakorlatának ellenében. Ilyenek pl. a rendre meghosszabbodó szerzői jogok. Ez a bűvópataként folydogáló évtizedes vita abban áll, vajon a háztartási digitális többszörözés jelensége miatt megengedhető-e az *online* eszközök funkcionalitásának előrehaladó csökkentése, ahogyan ezt a tartalomipar szeretné.

*Ha ezt nem tartjuk elfogadható árnak, akkor pedig a következők adódnak. A közgyűjtemény fogalmát komolyabban kellene vennünk és a köteles példány jogi emeltyűjén keresztül megvalósítani azt, hogy minden könyv, múzeumi tárgy, film, hangzó anyag, digitális mása legyen (egy példány) megtalálható a Nemzeti Digitális Archívumban. Ha ezekből egy példány szabadon hozzáférhető, akkor ez természetesen azt jelenti, hogy ezek számtalan példányban és mindenki számára szabadon hozzáférhetőek. Ezt a jogtulajdonosoknak és adatgazdáknak tőrniük kell. Nem ez lesz az egyetlen alkalmazkodási kényszer, amelyet az információgazdaság térnyerése váltott ki: hogy csak egy példára mutassak rá: a mai frekvenciabőség idején makacsul fennmaradó frekvenciagazdálkodási bürokrácia léte is már csak utóvédharcnak tekinthető.*

## Az oktatáspolitikai és az infogazdaság egy kritikus érintkezési pontja

A gazdaság eredeti és igazi történései ma már az információgazdaságban zajlanak le először. A hagyományos ágazatok számára egyre gyakrabban már csak az *újrakészítés* marad. Kiváltképpen így van ez, amióta a médiaipar és az infogazdaság konvergálni kezdett és összeolvad a telefónia, a tartalomipar (mindenekelőtt a rádió és televízió) meg az internetszolgáltatás.

Egy magánvállalat (a *Google*) közel egy évvel ezelőtt olyasmire vállalkozott, ami egyszerűen mindenkinek használ, amivel – az emberiség szintjén – mindenki egyenlő mértékben előbbrejut. Egy meglévő régi médium, a könyv használhatóságát akarná megnövelni, mégpedig igen nagy mértékben. Könyvek digitális többszörözéséről, három nagy amerikai közkönyvtár állományának beszkeneléséről van szó. Ez gyakorlatilag a Harvard, a Michigan és a Stanford egyetemi könyvtárak digitális migrációjának végrehajtását jelenti. Ez a kezdeményezés az internetes publikációkkal megegyező, ma elérhető nagyobb (de távolról sem maximális) funkcionalitást biztosítana az érintett könyvekben fekvő információtömegnek. Gyakorlatilag a katalóguscédulák mindenki által elérhetővé válnának. Ez az összembari-antropológiai szinten is előrelépésként értelmezhető ígéretes perspektíva és nem mellékesen kézzelfogható üzleti lehetőség (ha tovább javul az internetes keresés funkcionalitása, akkor nagyobb lesz a kapcsolható hirdetési felület is)

azonban nem hatotta meg az érintetteket – nem a versenytársakról van szó, hiszen azok ellenállása természetesnek tekinthető. Egyelőre sokan az érintettek közül a jogtulajdonosoktól a közkönyvtárak egy részéig azon vannak, hogy ellehetetlenítsék ezt a kezdeményezést.

*Érdekes látni a szűkkeblőséget a jogtulajdonosok részéről. Mindenki tudja, hogy a könyvkiadás nagyon hasonlatos a kockázati tőke működéséhez. Az egy-egy nagy siker mellett sok-sok megjelentett könyv szakmai visszhang vagy olvasói érdeklődés nélkül marad, ezeket mindenki hamar elfelejti. Ez egyben azt is jelenti, hogy a bennük rejlő tudásanyag gyakorlatilag elérhetetlenné válik – a könyvtárközi kölcsönzés nehézkes mechanizmusa az egyetlen, amellyel ez a látens tudáskészlet meg-megmozgatható. Melyik érintett szerző ne volna tehát alapvetően érdekelt abban, hogy egy-egy keresőszo erejéig az ő műve is világszerte a figyelem célkeresztjébe kerülhessen újra és újra.*

Az ötlet nem új és már sok könyvtár a világon elkezdte beszkenneálni az állományát. Hasonlóképpen sok múzeum is közzéteszi gyűjteménye virtuális mását. Az Amazon online könyvárúhá is saját megoldással próbálkozik.

*A tudásalapú társadalom megteremtéséhez és az egész életen át tartó tanulás megalapozásához szükséges szemléletváltás, valamint az infokommunikációs kompetenciák elsajátításának segítése érdekében három minisztérium támogatásával életre hívták a Sulinet Expressz programot. A Sulinet Expressz program keretében meghirdetett Digitális Tudásbázis program célja, egy mindenki számára elérhető, tetszőlegesen testre szabható tudásbázis kialakítása, amely az internet adta lehetőségek maximális kihasználásával oktatási célú tartalmakat szolgáltat. A Digitális Tudásbázis egy komplett, minden műveltségi területet átfogó tananyag adatbázis, melynek alapjait az Educatio Kht. Sulinet Programirodája által kiírt korábbi pályázatokra beérkezett elektronikus oktatási anyagok képezik. Az adatbázis létrehozásánál és bővítésénél alapvető szempont, hogy az oktatás szereplői nemcsak a hasznosításban, hanem az előállítás folyamatában is szerepet kapjanak.*

Magyar könyvek is olvashatók (reálisan inkább feldolgozhatók, kereshetők, szempontok szerint elemezhetőek, hivatkozásokhoz megnézhetőek stb.) az internet magyar oldalain. Ezek az elszigetelten digitalizáló állami próbálkozások (nálunk a NAVA, MEK, NDA, Matarka, Digitális Tudásbázis, Kempelen Farkas Felsőoktatási Digitális Tankönyvtár) csendben nyelik az adófizetők pénzét és ártalmatlanul konfliktusmentesek maradtak mindaddig, amíg az internetes Új Gazdaság mai óriása be nem jelentette azt a tervét, hogy szkennert farmot létesít és munkásaival napi ötvenezer könyvoldalt kezd digitalizálni és keresőjébe indexálni. A társadalmi tulajdon körébe tartozó (rég, ma már senki által nem jogvédett) könyvoldalak is megnyílnak tehát – no nem olvasásra, hanem informálódásra – a fő üzletágát képviselő keresőgépe előtt, tovább erősítve annak már ma is kétségbevonhatatlan versenyelőnyét a többi keresőgéppel szemben.

Senki sem sejtette, hogy ez a nagyprojekt nem lesz konfliktusmentes. Álmában sem gondolta volna, hogy ha egy cég ingyen nagy jót, nagyon nagy jót tesz, akkor is akadnak majd, akiknek a szemében ez szálla lesz. Az üzleti életben persze kicsit más jelent „jót tenni”, mint egy templom lépcsőjén lefelé fémpénzt szórni. A könyvkiadók a zeneipar ismert szerzői jogi nyavalyáinak áterjedésétől kezdtek félni. Ezt a félelmüket az sem enyhíti, hogy nem a könyvek tartalmának közzétételéről van szó, csupán a róluk szóló katalóguscéduláról. Ahhoz azonban, hogy egy keresőgép indexálni tudjon, le kell világítania a teljes szóbanforgó állományt – és ebbe a perspektívába már sokan beleborzonganak.

*Az első kifogások európai mezbe öltöztetett francia nemzeti oldalról fogalmazódtak meg. A franciák javára legyen mondva, bár tökéletesen igaztalanok a felvetéseik, mégis elgondolkodtatóak. Azt a kifogást le lehet söpörni az asztalról, hogy ezzel a kezdeményezéssel csak tovább fokozódnék az a tendencia, hogy a világhálón túlteng az angol nyelvű tartalom. Annál is inkább nyilvánvaló, hogy ez csupán üres kifogás, mert éppen az európai könyvtári anyag „átengedésével” enyhülhetne ez a dominancia. Átengedésen az értendő, hogy ha majd a farm végez a mértékadó nagy amerikai közkönyvtárak anyagának digitalizálásával és azzal a kéréssel fordul majd – teszem azt – a Francia Nemzeti Könyvtárhoz, hogy ott is szkennelhesse, akkor megadják-e az engedélyt vagy sem.*

Tartalmaz azonban a francia akadémiai akadémikusok egy érdekesebb ellenérvét is, amelyről csak megfontolás után látható, hogy tarthatatlan. Arról van szó, hogy ők a bitkultúra amerikanizálódásától is tartanak – bármit jelentsen is ez a kultúr imperialista vád. Meglátásuk szerint a keresőgépek *megszűrik* az internetes tartalomipar kínálatát és így nyújtják át a keresési eredményeket a fogyasztóknak. Azt persze a franciák is tudják, hogy az internetet éjszaka járó keresőrobotok hogyan dolgoznak, és hogyan indexálják a weboldalak miriádjait. Azt is tudják, hogy ezen a piacon nem fogadnak el pénzt azért, hogy kiemeljenek egy-egy keresési eredményt, a webmesterek optimalizálási trükkjeit pedig azzal védik ki, hogy az illető weboldalra mutató linkek, mellékszálakkal fenntartott kapcsolatok számából-sűrűségéből igyekeznek következtetést levonni arra, hogy milyen súlya van az illető oldalnak az interneten, hányan olvassák, hányan érdeklődnek az illető tartalom iránt. Amely tartalomra sokan keresnek rá vagy keresés nélkül valamilyen mellékszálán érkező sokan kattintanak rá, azt a mesterséges intelligenciával működő keresőgép fontosabbnak tekinti a többiekénél és keresés esetén előbbre sorolja. A netpolgárok természetesen a keresési eredmények közül nem vizsgálják át valamennyit, hanem beérik az első néhány eredmény felhasználásával. Mármost aki a hűvös semlegességgel dolgozó mesterséges intelligenciát szűrőnek tekinti, az ugyanazt az antiliberalis szöveget fújja, mint akik a gazdaságban a szabadpiaci működés lehetetlenségét állítják, ideológiakritikailag felülbíráva a „láthatatlan kéz” működésének eredményét.

Akármilyen objektív eredményt ér is el egy keresőgép a maga szabadalmazott, a hivatkozások súlyozásával dolgozó kereső-algoritmussal, egy ponton azért nem képes előrejutni. Ez az igazi *európai* szempont bevitele volna a keresőgépek működésmódjába. Ez egy olyan keresőgép lenne, amely *személyreszabható* nagykapacitású adatbányászatot tudna megvalósítani. Egy információ-visszakereső rendszer, amely a sokszínű európai környezetben egyenlő súlyt tud adni a kisebb nyelvek kultúrájának azzal, hogy a keresési parancs végrehajtása során gépi úton fordít (itt végül is szavakat, leggyakrabban töszavakat, kifejezéseket szoktak keresni és a mai gépi fordítástechnika ennél már sokkal előbbre jár) és ezzel láthatóvá tesz igen-igen eldugottnak számító kulturális (és persze üzleti és tudományos) értékeket is. Egy ilyen projekt a keresőgépek egy új generációját tudná útjukra bocsátani, amennyiben az értelemösszefüggéshez szabott szűrést vihetne a keresésbe, a nyers adatokból releváns információt építve.

*A franciák özkodása lepergett a Google-ról. Miután azonban az amerikai könyvkiadók is felsorakoztak a tiltakozók kórusába, kezd kikristályosodni az érdekösszeütközés: a konfliktus lényege az, hogy a jogtulajdonosok (távolról sem a szerzők) részesedést szeretnének az (amúgy ingyenesen működő) keresőgép bevételeiből. Ezzel az üzletszerű megközelítéssel szöges ellentétben az internetes óriás úgy állítja be ezt a tevékenységét, mint egy jótéteményt, hiszen elfekvő és gyakran ritka állományokat tesz hozzáférhetővé nem kis befektetéssel. A hozzáféréseken itt a virtuális kártyakatalógusban történő keresést kell érteni, semmiképpen sem az olvasást. (Zárójelben jegyzem meg, a már lejárt szerző jogi védelem alá eső könyveknek nyugodtan adhatnák akár az egészét is.) Az online keresésnek pedig könyvtárközi kölcsönzés vagy éppen vásárlás lehet a következménye.*

Összegezve ezt az érvrendszert, a keresőgépek, úgymond, élösködnek a neten. Ez az anyagi harc, amelynek körvonalai ezen a ponton kibontakozóban vannak, tulajdonképpen a tartalomiparosok – szerzőket és művészeket is beleértve – illetve a számok emberei – azaz a mérnökök – között formálódik. Ott van végül a „nonprofit használat” (*fair use*) fogalma is: körülötte csúcsosodik ki most az a jogvita, amely a Google-kísérlet kapcsán elkezdődött és nyilván iránymutató lesz az információs társadalomra nézve. A nonprofit használatra hivatkozás miatt a jogtulajdonosoknak eddig is túrniuk kellett, hogy közkönyvtárakban szabadon kölcsönzik a könyveket. Sőt túrniuk kellett az antikvár árusítást is, ahol pedig már az új tulajdonos nem fizeti meg másodszer is a jogdíjakat. Ennek a nem üzletszerű hasznosításnak a számos további legitim esetei tárthatók fel a tudás iskolai átadásának szükségleteitől kezdve az otthon falai között művelt transzformációk szabadságáig.

## **Digitális köztulajdon – se nem állami, se nem magántulajdon: ez a társadalmi tulajdon új megjelenési formája**

Leszögezhetjük: a digitális köztulajdon a kulturális örökség része, ezért kezelése, hasznosítása emiatt közérdek. Mit értünk hasznosításon? A szabad hozzáférhetőség biztosítását, valamint azt, hogy amikor magáncégek biztosítják a hozzáférhetőséget, akkor az árban csak a cég hozzáadott értékét kelljen megfizetnünk, a tulajdonjog értékesítését már nem.

A 2002-ben a világon futótűzként elterjedt *nyílt hozzáférésű modellek* háttéréről már számos elemzés született. Ezek lényege a következő. A tudományos kiadás óriási profitot termelő üzletté vált a kiadók számára, ugyanakkor a kutatás döntő hányadának finanszírozása közpénzekből történik. A közpénzből elért kutatási eredményt – amely elvben köztulajdon, *public domain* – a kiadó magánosítja, kisajátítja a folyóiratban való megjelentetéssel, ám a köztulajdont képező kutatást egy közintézménnyel, a könyvtárral nagy haszonnal újra megvéti.

*A hozzáadott érték, amely például a folyóirat-kiadás folyamatában a peer review, a folyóiratpresztízs stb. formájában megtestesül, messze nem indokolja azt a több évtizede tartó drágulást, amely a tudományos kiadók folyóirat-előfizetési rátáiban megfigyelhető. A drágulás miatt egyre kevesebb helyen előfizetett folyóiratok hatása (közkeletű idegen szóval: impaktja) is természetesen szűkült, ám ezt a válságot az elektronikus publikálás korszaka sem oldotta. Az engedélykrízisnek nevezett jelenség az utóbbi években állt elő, ahogy a kiadók – jövedelmük fenntartása érdekében – a folyóiratok online elérése elé különböző jogi és licencakadályt gördítettek. A nagy bibliográfiai adatbázisok, a Science Citation Index azaz a „tudományos idézettségi index” uralma kétszintű kommunikációs rendszer kialakulásához vezetett: a listába bevett, feldolgozott folyóiratok lettek a mag-, illetve elitperiodikák, míg a többi folyóirat relatív homályba, feledésbe merül.*

Ez a beszűkült elitizmus már nagyon messze van a 17. században az első folyóiratokat megteremtő eszmeiségtől, amely a „Tudomány köztársaságát” tűzte ki célul. A tudományos publikálásnak ezért túl kell lépnie a nyomtatott publikálás egyszerű leképezésén, és a digitális világban egy globálisan átjárható és szabadon hozzáférhető hálózat új paradigmáját kell kidolgoznia.

Az információs társadalomban ezt a kirajzolódó új üzleti modellt nem úgy kell elképzelnünk, hogy analóg példányok árusítása folyik pénzért azzal párhuzamosan, hogy digitalizáltan minden ingyen is hozzáférhető. Ez a feltételezés nyilván nem reális, üzleti gyakorlatként pedig nem tartható. Úgy kell ellenben elképzelnünk, hogy megváltozik az audiovizuális anyagok értékesítésének üzleti modellje. A „figyelem gazdaságtanának” kikristályosodóban lévő elvei alapján azt kell világosan látnunk, hogy az adatgazdák és jogtulajdonosok nem „engedélyezik” a különféle kereskedelmi projektekből folyó digitális többszörözést (keresőgépek általi indexálás, egyes könyvtárak pályázati pénzből folyó szkennelése), hanem egyenesen ők törnek magukat a megjelenésért. Az adatgazdák fizetnek tehát azért a médiafigyelemért és publicitásért, amelyet a számtalan kereskedelmi hasznosítás nekik és gyűjteményüknek nyújtani tud. Ezzel átvághatjuk azt a gordiuszi csomót, amely a szellemi tulajdon jogos védelme miatt akadályozza a tudás átadását (és ezzel az innovációt).

Emellett van a kereskedelmi hasznosítás. A nemzeti szintű kísérletek mind vérszegények és inkább a feladat elkenésére szolgálnak. Szabványok híján a képkalkotó műszaki megoldások dzsungelében való elveszés rémét idézik fel. Az európai szintű kezdeményezés nem halad előre, a Google-kísérletben pedig a kisebb nyelvű irodalmak kevésbé vannak szem előtt.

A társadalmi tulajdont parlagon heverő és senki által nem gondozott területként úgy definiálom, mint ami üzleti hasznosításra vár, (a pesti sofőrök mintájára) „lenyúlható”. Mint a vadnyugatot a XIX. században, vagy a leendő Zólyom és Besztercebánya között elterülő XII. századi őserdőt, amelyet a korabeli betelepülőknek először ki kellett irtaniuk ahhoz, hogy a bányászéletet és városalapítást megkezdhesék... Nem gondolom, hogy minden magánvállalkozást meg kellene akadályoznunk abban, hogy a maga eszközeivel hasznosítsa azt, amit szabadon talál, de határozottan rossz néven veszem, hogy sem állami eszközökkel sem pedig magánkézben nem halad előre a kulturális örökség hasznosításának folyamata. Talán az lehet a megoldás, ha nem hasznosításról beszélünk, hanem „védelemről” – ekkor legalább a zsigeri cselekvés mindig beindul.

A magyar oktatáspolitikától pedig elvárható volna, hogy a fentebb vázolt sanyarú közművelődési környüállás okán állást foglaljon a nagy jogvitában: a jövő generációk műveltségének fenntartása érdekében beszkenelhetők-e hát a könyvek, és ha igen, akkor miért nem.

## IRODALOM

Drótos László (2005): „*eleMEK – Metaadat-kezelő rendszer digitális gyűjteményekhez*”.  
Tudományos és műszaki tájékoztatás, 52. évfolyam, 2. szám

Drótos László és Z.Karvalics László televíziós beszélgetése, Kultúrház, 2005. aug. 18.

Gary Wolf (2003): „*The Great Library of Amazonia*”. Wired, Oct 3, 2003



# Kertész Gábor\*

## CSŐDHELYZET ÉS CSŐDBÜNTETT

### A fizetési képtelenség fogalma

A gazdasági forgalomban mindig is kiemelkedő jelentősége volt a forgalom biztonsága szempontjából a tartozások kiegyenlítésének, a hitelezők védelmének. Hatályos jogunk a hitelezők védelmét több szinten valósítja meg, ennek a többszintű jogi védelemnek az utolsó védvonalai a fizetési képtelenségi jog (felszámolás, csőd) és legvégső formája a jogrendszer egészében *ultima ratio*-ként alkalmazott büntetőjog.

Ahhoz, hogy ezt az utolsó két védelmi szintet vizsgálat alá vehessük, először is magát a fizetési képtelenség *fogalmát szükséges meghatározni*. Az első hallásra közismert, a köznapi életben is használt kifejezés jogi definiálása korántsem egyszerű feladat. A köznyelvben a fizetési képtelenség kifejezés mellett rokon értelmű kifejezésként megtaláljuk a csődbe ment, tönkre ment szófordulatot, a régebbi magyar köznyelvben pedig, az előbbieket mellett a vagyonszünet kifejezést is.

A magyar nyelv egyes kifejezéseinek autentikusnak tekinthető értelmezését a Magyar Értelmező Kéziszótár adja meg.

- Csőd:* fizetési képtelenné válik; a vállalkozás meghiúsul; teljes tehetetlenség, kudarc  
*Felszámolás:* módszeresen megszüntet valamit; készleteit kiárúsítva és függő anyagi ügyeit rendezve megszűnik  
*Tönkre megy:* a vállalkozás vagy személy teljes anyagi vagy erkölcsi romlásba jut  
*Vagyonszünet:* (régies kifejezés) csődbe jutott személy, vagy társaság

A definíciók egyöntetűen vagyoni jellegű fogalomnak feleltethetőek meg, vagyis azt tekinti a köznyelv fizetési képtelennak, akinek vagyona teljes passzívája meghaladja vagyona teljes aktíváját, tehát nem képes minden kötelezettségét kiegyenlíteni. Az viszont, hogy az adós vagyona elégséges-e valamennyi tartozás kielégítésére, a gyakorlatban az esetek döntő többségében csak a fizetési képtelenségi eljárás során állapítható meg. Ezáltal, ha ezt a fogalmat alkalmazzuk a jogi értelemben vett fizetési képtelenség definíciójának – és ezáltal fenntartjuk a köznyelvi és a jogi jelentés közötti összhangot – akkor a fizetési képtelenségi eljárás megindítása előtt valami módon előre kellene vetítenünk – prejudikálnunk – az eljárás eredményét, hogy maradnak kielégítetlen hitelezők.

A számviteli szabályok alkalmazása révén lehetősége van a vállalkozásoknak, hogy pontos és valós képet kapjanak vagyoni helyzetükről napról napra, azonban sem a jogszabályok, sem pedig a gazdasági gyakorlat nem követeli meg, hogy minden nap külön meghatározzák vagyoni helyzetüket és mérleget készítsenek. A hatályos jogunk a mérleg elkészítését évente egy alkalommal írja elő (2000. évi C. tv. 17.§), azonban a gazdasági élet egyes fizetőképességi, eladósodottsági mutatók gyakoribb elkészítését kikényszerítheti. Azok a vállalkozások, amelyek vagyoni helyzetüket és fizetőképességüket és egyéb mutatóikat is rendszeresen – esetenként akár napi rendszerességgel is – elkészítik, jellemzően a nagyvállalati szektorból kerülnek ki, a fizetési képtelenség pedig főleg a KKV szektor problémájaként jelentkezik napjainkban.

A fentiekből látható tehát, hogy a vagyoni értelemben vett fizetési képtelenség fogalom milyen gyakorlati problémákat jelent már az adós vállalkozás számára is, de még nehezebbé tenné a fizetési képtelenség megállapítását a hitelezők részére. Ezért *hatályos jogunk a fizetési képtelenség fogalmát a likviditás-fogalom oldaláról közelíti meg*. A likviditás egy vállalkozás folyó fizetés-képességét vizsgálja, azt, hogy az adós ki tudja-e elégíteni az esedékességkor benyújtott hitelezői igényeket. Ebből a szempontból viszont

\* Főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola

nem vizsgáljuk, hogy a vállalkozás vagyona összességében meghaladja-e tartozásait. A likviditás vizsgálata lényegesen egyszerűbb a teljes vagyoni helyzet komplex vizsgálatánál. A gyakorlati életben a forgalom biztonsága ezzel a módszerrel jobban védhető. A világ nagy jogrendszerei a fizetésképtelenséget egységesen a likviditás oldaláról közelítik meg, azonban az egyes országok jogrendszereiben meghatározott fizetésképtelenség-fogalmak között ennek ellenére találunk jelentős eltéréseket.

A fizetésképtelenség kétféle megközelítése nem feltétlenül vezet azonos eredményre. Egyaránt lehetséges, hogy az akár többszörösen is eladósodott vállalkozás likviditása még megvan, és ezért nem lehet ellene fizetésképtelenségi eljárást kezdeményezni, ahogy az is, hogy a biztos vagyoni alapokon álló vállalkozás átmeneti likviditási problémája miatt a hitelezők megindítják ellene a fizetésképtelenségi eljárást.

A fizetésképtelenségi eljárást a jogi szaknyelv a legtöbb külföldi jogrendszerben és a szocialista fordulat előtti magyar jogban is csődeljárásnak nevezte. A szocialista érában a csőd, ami a piacgazdaság alapvető jogintézménye, eltűnt a magyar jogrendből. Amikor a rendszerváltáskor ismét szükségessé vált a fizetésképtelenségi jog megalkotása a magyar jogrendszerben, a törvényhozó szakított a nemzetközi szóhasználatral és – a magyar köznyelvben azóta is élő szóhasználatral – *a klasszikusan csődnek nevezett eljárási formát felszámolási eljárásnak nevezte el*, míg csődeljárásnak a jogtudomány által kényszer-egyezségi, vagy reorganizációs eljárást definiálta.

## A fizetésképtelenség-fogalom változásai

A fizetésképtelenség fogalmát a hatályos magyar jogban a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról szóló 1991. évi XL. tv. (Csődtv.) 27. § határozza meg. A Csődtv. 1992. január 1-i hatályba lépése óta több alkalommal is változott, legutóbb 2006. július 1-én lépett hatályba egy novelláris módosítás. A fizetésképtelenség fogalmát a törvénymódosítások nem hagyták érintetlenül. A Csődtv. a fizetésképtelenséget az 1993-as módosítás óta indirekt módon határozza meg, nem definíciót ad, hanem felsorolja azokat az eseteket, amelyek fennállása esetén a bíróság megállapítja a fizetésképtelenséget. A Csődtv. eredeti formájában a fizetésképtelenséget a fogalmak között definiálta. 1993. szeptember 1-ig a Csődtv. 3. § f) pont szerint: *„fizetésképtelen az az adós,*

1. amely az elismert tartozását a lejáratot követő 60 napon belül nem egyenlítette ki, vagy
2. amely a hitelező fizetési felszólítására a lejárt tartozást 30 napon belül nem egyenlítette ki anélkül, hogy azt érdemben vitatta vagy annak elfogadható okáról, akadályáról a hitelezőt tájékoztatta volna, vagy
3. amellyel szemben folytatott végrehajtás eredménytelen volt, vagy
4. amely a csődeljárás során kötött egyezségben vállalt kötelezettségét nem teljesítette.”

A fogalommeghatározásnál láthatjuk a likviditási elv érvényesülését. Míg az 1. pont esetében a 60 nap elteltével önmagában alkalmas volt a fizetésképtelenség megállapítására, addig 30 napnál még szükség volt a fizetési felszólításra is. A 3. és 4. pont nem tisztán a likviditási elméletet tükrözi, inkább eljárásjogi garancia, amely már az 1-2 pontoknál sokkal nagyobb valószínűséggel vetik fel a tényleges vagyonszűnés lehetőségét.

Az 1993-as Csődtv. módosítás a fizetésképtelenség meghatározását kivette a fogalom-meghatározások közül és a felszámolási eljárásba helyezte el a fogalmat.

Csődtv. 27. § (2) *„A bíróság az adós fizetésképtelenségét akkor állapítja meg, ha*

- a) nem vitatott tartozását az esedékességet követő 60 napon belül nem egyenlítette ki, vagy
- b) a vele szemben lefolytatott végrehajtás eredménytelen volt, vagy
- c) a fizetési kötelezettségét a csődeljárásban kötött egyezség ellenére nem teljesítette.”

Látható, hogy a fogalom a rendszertani áthelyezés ellenére lényegesen nem változott, mindössze annak a lehetősége szűnt meg, hogy 30 nap után megállapítható legyen a fizetésképtelenség, amennyiben az adós a felszólításra nem reagált. Ettől kezdve tehát a hitelezőnek nem kellett az adóst felszólítani, a 60 nap letelte után automatikusan kezdeményezhette a felszámolást.

1997. augusztus 6-ával a törvényhozó a 27. § (2) bek. a) pontot módosította, mivel a gyakorlatban problémát jelentett a *„nem vitatott”* fogalom terjedelme különösen azokban az esetekben, ha az adós korábban tartozáselismerő nyilatkozatot tett. Az értelmezési kérdés tisztázása érdekében a törvényszöveg *„nem vitatott, vagy elismert tartozását az esedékességet követő 60 napon belül nem egyenlítette ki”* szövegre módosult.

2006. július 1-e kiemelkedő dátum a magyar gazdasági jog szempontjából. Ezen a napon lépett hatályba az új társasági törvény, az új cégtörvény és ehhez kapcsolódóan a csődtörvény novelláris módosítása, amely sok egyéb mellett a fizetésképtelenség fogalmát is jelentősen újraszabályozta:

Cstv. 27. § (2) bek

- a) korábban nem vitatott, vagy elismert tartozását az esedékességet követő – a felszámolási eljárás kezdeményezésére vonatkozó figyelmeztetést is tartalmazó – fizetési felszólítás kézhezvételétől számított 15 napon belül indokolással alátámasztott írásbeli nyilatkozatával nem vitatta és nem egyenlítette ki, vagy
- b) a jogerős bírósági határozatban megállapított teljesítési határidőn belül tartozását nem egyenlítette ki, vagy
- c) a vele szemben lefolytatott végrehajtás eredménytelen volt, vagy
- d) a fizetési kötelezettségét a csődeljárásban kötött egyezség ellenére nem teljesítette.

Az új módosítás koncepcionálisan nem változtatta meg a fizetéseképtelenség elhelyezését a törvényben, azt továbbra is a felszámolási eljárás megindítása cím alatt hagyta a 27. § (2) bekezdésben. A gyakorlat során számos esetben problémát vetett fel a – júliusi módosítás előtti 27. § (2) a) pont szerinti – tartozás elismert, vagy nem vitatott mivolta.

Az eddigi jogszabály lehetőséget adott a hitelezőnek arra, hogy a követelés lejárta után 60 nappal a számla kibocsátásán kívül minden, az adóhoz intézett külön felszólítás nélkül kezdeményezhesse a felszámolást. A törvény ugyan explicite nem határozta meg, de a bírói gyakorlat konzekvens volt abban – és ezt a 2/1999 Polgári Jogegységi Határozat ki is mondta –, hogy a tartozás vitatására csak a felszámolási kérelemről való értesülés előtt van lehetősége az adósnak. Az új szabályozás ezt a bírói gyakorlatot a jogszabályban is érvényesíti, hiszen most már „korábban nem vitatott” tartozást említ a törvény, ami egyértelműen a felszámolási kérelem előtti vitatást jelent. Az új rendelkezés szerint a hitelező a tartozás esedékessé válását követően köteles fizetési felszólítást küldeni az adósnak, amelyben figyelmezteti a felszámolási eljárás megindításának lehetőségére. Amennyiben az adós a felszólításra kézhez vételtől számított 15 napon belül a követelést írásban, indokoltan nem vitatja és nem is teljesít, a hitelező a 16. naptól kezdődően jogosulttá válik a felszámolási eljárás kezdeményezésére.

## A fizetési felszólítás és a számla párhuzama

A fentiek alapján tehát azt mondhatnánk, hogy a hitelező pozíciói gyengültek, hiszen első alkalommal számlát küld az adósnak, majd a fizetési határidő lejártát követően egy fizetési felszólítást is kell küldenie szigorú tartalmi követelmények mellett, amelyeket nem a Csődtv., hanem annak felhatalmazása alapján a 15/2006. (IV.7) IM rendelet határoz meg. Az IM rendelet 1. § felsorolja a Csődtv. 27. § (2) bek. a) pont szerinti fizetési felszólítás kötelező tartalmi elemeit és mellékletében egy formanyomtatványt is közzétesz, amivel a jogkereső jogalanyokat kívánja segíteni. A rendelet 2. § b) pont viszont lehetővé teszi, hogy a hitelező ne a mellékletben közzétett formanyomtatványon hanem *bármely olyan írásbeli formában tegye meg fizetési felszólítását, amely tartalmazza az 1. § szerinti valamennyi elemet.* A gazdasági társaságok egymás közti kapcsolataik során az általános forgalmi adóról szóló 1992. évi LXXIV. törvény (ÁFAtv) 13. § 16. pont szerinti számlát, vagy a 17. pont szerinti egyszerűsített számlát állítanak ki. Ezért érdemes egymás mellé tenni a két követelményrendszert, mit kell tartalmazni egy számlának és mit egy felszámolás kezdeményezésér megalapozó fizetési felszólításnak.

### 1. táblázat

#### A FIZETÉSI FELSZÓLÍTÁS ÉS A SZÁMLA KÖTELEZŐ TARTALMI ELEMEI

15/2006. IM rendelet 1.§ fizetési felszólítás	ÁFAtv 13.§ 16. pont számla
a) az arra való figyelmeztetést, hogy felszámolási eljárás kezdeményezhető az adós ellen, ha a fizetési felszólítás kézhezvételétől számított 15 napon belül nem vitatja indokolt írásbeli nyilatkozatban a fizetési felszólításban megjelölt követelést és nem is egyenlíti azt ki, b) az <i>adós nevét, címét,</i> c) a <i>hitelező nevét, címét,</i>	a) a számla sorszáma, b) a számla kibocsátásának kelte, c) a <i>termékértékesítést teljesítő, szolgáltatást nyújtó adóalany neve, címe</i> és adószáma, d) a <i>vevő neve, címe,</i> valamint közösségi adószáma – ennek hiányában adószáma –, ha a vevő az adó fizetésére kötelezett;

## 15/2006. IM rendelet 1.§ fizetési felszólítás

- d) a követelés – azon belül a főkövetelés és járulécai (tőkekövetelés és kamatok) – összegét, mértékét és esedékességét,  
 e) a tartozás jogcímét,  
 f) az engedményező nevét és az engedményezés időpontjáig, ha a hitelező a követelést engedményezés útján szerezte,  
 g) a hitelező meghatalmazott képviselőjének nevét és címét, ha a hitelező meghatalmazott képviselő útján jár el,  
 h) a hitelező vagy a hitelező meghatalmazott képviselőjének aláírását.

## ÁFAtv 13.§ 16. pont számla

- e) Közösségen belüli adómentes termékértékesítés esetén a vevő közösségi adószáma;  
 f) a teljesítés időpontja,  
 g) a termék (szolgáltatás) megnevezése, valamint besorolási száma, amely legalább szükséges az e törvény szerinti hivatkozás beazonosításához,  
 h) a termék, szolgáltatás – amennyiben ez utóbbi természetes mértékegységben kifejezhető – mennyiségi egysége és mennyisége,  
 i) a termék, szolgáltatás – amennyiben ez utóbbi egységre vetíthető – adó nélkül számított egységára,  
 j) a termék (szolgáltatás) adó nélkül számított ellenértéke összesen,  
 k) a felszámított adó százalékos mértéke,  
 l) az áthárított adó összege összesen,  
 m) a számla végösszege,  
 n) a fizetés módja és határideje,  
 o) új közlekedési eszköz másik tagállamba történő értékesítése esetén erre a tényre történő utalás, a közlekedési eszköz első forgalomba helyezésének időpontja, és szárazföldi közlekedési eszköz esetén a futott kilométerek száma, vízi közlekedési eszköz esetén a hajózott órák száma, légi közlekedési eszköz esetén a repült órák száma,  
 p) amennyiben az adó fizetésére a pénzügyi képviselő kötelezett, annak neve, címe és adószáma;  
 q) a 29. §, a 29/A-29/B. §, a 30. § (1) bekezdése alá eső termékértékesítések, szolgáltatásnyújtások esetén erre a tényre, valamint a XI. fejezet szerinti alanyi adómentesség, a XV-XVI. fejezet szerinti különös adózási szabályok alkalmazása esetén ezen adózási módra történő hivatkozás.

Az összevetésből kitűnik, hogy az ÁFAtv szerinti számla szinte valamennyi, a 15/2006 IM rendelet szerinti elemet tartalmaz. A két eltérés, a felszámolási eljárásra való figyelmeztetés, illetőleg az aláírás, amely utóbbi viszont a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény (Sztv) 167. § értelmében a könyvviteli elszámolást közvetlenül alátámasztó bizonylat kötelező alaki elemei között határoz meg. Amennyiben tehát a hitelező a nem engedményezés útján megszerzett és nem képviselő útján érvényesített követelését kívánja érvényesíteni, a számla kötelező tartalmi elemein kívül kizárólag a felszámolás kezdeményezésére vonatkozó felszólítást kell közölnie az adóssal.

Ebből viszont joggal vetődik fel az a kérdés, hogy *összevonhatja-e a hitelező a számlát és a fizetési felszólítást*. A fizetési felszólítást a Csödtv. 27. § (2) a) alapján az esedékességet követően lehet kibocsátani. Ez alapján fontos megvizsgálnunk az esedékesség időpontját. A gazdálkodó szervezetek fizetést – tartozás kiegyenlítését – csak az Sztv 167. § szerinti könyvviteli bizonylat (számla) ellenében teljesíthet-

nek. A számlán pedig fel kell tüntetni a fizetési határidőt. Ebből következően lehetőség van arra, hogy a számlán a felek közötti jogviszony alapjául szolgáló szerződéses esedékességtől eltérő időpont szerepeljen esedékességként. A gazdasági életben számos szerződésben a fizetési határidőt nem konkrét naptári napban, hanem a számla kibocsátásától/befogadásától számított meghatározott napban jelölik meg, de azt sem zárja ki semmi, hogy a számla esedékességeként kiállítás napját jelöljék meg. Az ÁFAtv 16. § (2) szerint ugyanis a teljesítés időpontjára – hacsak az ÁFAtv rendelkezéseiből más nem következik – a Ptk. szabályait kell alkalmazni, ami pedig a 280. § (1) bekezdésében főszabályként a teljesítés időpontjának meghatározását a felekre bizza.

Az előzőekből látható, hogy pro és kontra is lehet érveket felhozni a számla és a Csödtv. 27. § (2) a) szerinti fizetési felszólítás összevonása mellett. Egyrészt a számla alapvetően maga is fizetésre hívja fel a címzettet és a formai követelmények is megegyeznek, mint láttuk, az pedig lehetséges, hogy a számla megjegyzés rovatában helyezzük el a felszámolásra vonatkozó figyelmeztetést. Másik oldalról viszont problematikus, hogy vajon az azonnali pénzügyi teljesítésről szóló számlába foglalt, vagy a számlával együtt megküldött fizetési felszólítás az esedékességet követően benyújtott felszólításnak minősül-e. A felvetett kérdést remélhetőleg a bírói gyakorlat a közeljövőben egységesen fogja megválaszolni.

Az új számozás szerinti Csödtv. 27. § (2) b) pont szerint fizetéseképtelen az adós, ha a jogerős bírósági határozatban megállapított teljesítési határidőn belül a tartozást nem egyenlítette ki. Ez lényegében annyiban jelent könnyebbséget a hitelezőnek, hogy a jogerős ítélet birtokában nem szükséges még külön végrehajtási eljárást is kezdeményeznie, hiszen a határozatban megjelölt teljesítési határidő lejártakor azonnal kezdeményezhető a felszámolás.

A módosítás tartalmilag változatlanul hagyta, csak átszámozta a másik két fizetéseképtelenségi okot, az adós ellen vezetett eredménytelen végrehajtást és a csődegyezségben vállalt kötelezettségek nem teljesítését.

A fizetéseképtelenség fogalmának részletes vizsgálatára azért van nagy szükség a csődbüntett tárgyalásakor, mivel a törvény a fizetéseképtelenség bekövetkezése esetében rendeli büntetni a csődbüntetti elkövetési magatartásokat, de csak abban az esetben, ha a csőd- vagy felszámolási eljárást megindították, vagy az eljárás elmaradása a kötelező kérés – a végelszámolóknak a felszámolásra vonatkozó kérelme – elmulasztása miatt történt\*.

## A csődbüntett tényállása

A Btk. 290. § szabályozza a csődbüntett különös részi törvényi tényállását. E szakaszon belül hat bekezdés a bűncselekmény három alapesetét, két minősített esetet és egy speciális büntethetőségi kritériumot szabályoz.

*290. § (1) Aki a gazdasági tevékenysége körében bekövetkezett fizetéseképtelensége esetén*

*a) a tartozása fedezetéül szolgáló vagyont elrejt, eltitkolja, megrongálja, megsemmisíti, használhatatlanná teszi,*

*b) színlelt ügyletet köt, vagy kétes követelést ismer el,*

*c) az ésszerű gazdálkodás követelményeivel ellentétes módon veszteséges üzletbe kezd, azt tovább folytatja,*

*d) az ésszerű gazdálkodás követelményeivel ellentétesen vagyont más módon ténylegesen vagy színleg csökkent,*

*és ezzel a hitelezői kielégítését részben vagy egészben meghiúsítja, büntettet követ el, és öt évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő.*

*(2) A büntetés két évtől nyolc évig terjedő szabadságvesztés, ha az (1) bekezdésben meghatározott cselekmény a gazdasági életben súlyos következményekkel jár.*

*(3) Aki a hitelezői kielégítését részben vagy egészben általa hiúsítja meg, hogy a fizetéseképtelenné válást vagy annak látszatát az (1) bekezdésben írt magatartások valamelyikével idézi elő, büntettet követ el, és öt évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő.*

\* 2006. július 1. előtt: Csödtv. 72. § (2) bek.

2006. július 1. után: 2006. évi VI. tv. 99. § (5) bek.

A végelszámolóknak, amennyiben eljárása során azt észleli, hogy a végelszámolás alatt álló társaság vagyona nem elégséges az ismert hitelezők kielégítésére, köteles kezdeményezni a felszámolási eljárást.

(4) A büntetés két évtől nyolc évig terjedő szabadságvesztés, ha a (3) bekezdésben meghatározott cselekmény a gazdasági életben súlyos következményekkel jár.

(5) Aki a felszámolás elrendelését követően a jogszabályban előírt beszámolási, leltárkészítési vagy egyéb tájékoztatási kötelezettségének nem tesz eleget, és ezzel a felszámolás eredményét részben vagy egészben meghiúsítja, büntetett követ el, és három évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő.

(6) Az (1)-(5) bekezdésben meghatározott cselekmény akkor büntethető, ha a csődeljárást vagy a felszámolási eljárást megindították, illetve a felszámolási eljárás a kötelező kérés elmulasztása miatt maradt el.

A Btk. 290. § (1) bek. az un. klasszikus, vagy fedezetelvonó csődbüntettet határozza meg, amelynek során a gazdasági életben bekövetkezett fizetéseképtelenség esetén vonja el a törvényben felsorolt módok valamelyikével a hitelezők kielégítési alapjául szolgáló vagyont a gazdasági társaság vezető tisztségviselője. A bűncselekmények megnevezéséről szóló BK 1. ezt nevezi csődbüntettnek. A (2) bek. az ezen alapesethez tartozó minősített esetet rendeli szankcionálni.

A Btk. 290. § (3) bek. a hitelező kielégítésének meghiúsításával elkövetett csődbüntett (BK 1.), vagy a gyakorlatban un. csalárd bukást rendeli büntetni, amikor a törvényben felsorolt módszerek egyikével idézi elő a cég fizetéseképtelenségét, vagy ennek látszatát és a cég hitelezőinek kielégítését ezáltal hiúsítja meg. A (4) bek. az ezen alapesethez tartozó minősített esetet rendeli szankcionálni.

A minősített esetek mindkét alapeset vonatkozásában ugyanúgy épülnek fel, azt az objektív körülmény rendeli súlyosabban büntetni a törvényhozó, ha a csődbüntett a gazdasági életben súlyos következménnyel jár. A súlyos következmény fogalmát sem a Btk. sem a Csődtv. nem határozta meg. Erre objektív mértéket kidolgozni a gazdasági élet folyamatos változása miatt nem is lehet. A Miniszteri Indoklás ad támpontot a joggyakorlat számára: akkor van erről szó, ha a csőd következményeként nagyszámú hitelező súlyos megkárosítását vonja maga után, vagy egy hitelezőnél okoz olyan jelentős veszteségeket, ami az adott hitelező gazdasági helyzetét alapvetően megrendíti és alkalmazottak sokaságának egzisztenciáját veszélyezteti (Miniszteri Indoklás a Büntető Törvénykönyv Tervezetéhez, Részletes Indoklás 290. §).

Mivel a Btk. jogszabály-szerkesztési okokból az (1) bekezdésben sorolja fel a lehetséges elkövetési magatartásokat taxatív módon és a (3) bekezdésben csak erre utal vissza, a két bekezdés rövid áttekintése után fontos részletesen végigtekinteni az egyes elkövetési magatartásokat.

## A csődbüntett elkövetési magatartásai

Az a) pont több elkövetési magatartás sorol fel: a fedezetül szolgáló *vagyontárgy elrejtése, eltitkolása, megrongálása, megsemmisítése, használhatatlanná tétele*. A fedezetül szolgáló vagyon definícióját a Csődtv.-ben találjuk meg. A Csődtv. 3. § (1) bek. e) pont szerint vagyon a befektetett és a forgóeszköz, a 4. § (1) bek. szerint a gazdálkodó szervezet vagyona mindaz a vagyon, amivel a csőd- vagy felszámolási eljárás kezdő időpontjában rendelkezik, és az eljárás időtartama alatt szerez, kivéve a (3) bekezdésben felsorolt vagyontárgyakat: a gazdálkodó szervezet által kezelt állami vagyon, kárpótlásra elkülönített termőföld, egyházi jóvátételre elkülönített ingatlan (1991. évi XXXII. tv. 7. § /1/), munkavállalók munkabéréből levont érdekképviselési tagdíj. A felsorolás elején szereplő elrejtés és eltitkolás jellemzően akkor valósul meg, ha a terhelt – mint az adós gazdálkodó szervezet vezető tisztségviselője – a felszámolóbiztosnak nem adja át a vagyontárgyat, a felszámolóbiztos nem szerez tényleges rendelkezési jogot a vagyontárgyon. Az elrejtés jellemzően fizikai elrejtéssel valósul meg, a vagyontárgy nem áll a felszámolóbiztos rendelkezésére, bár annak létéről és a felszámolási vagyonba tartozásáról tud. Az eltitkolás ezzel szemben akkor valósul meg, ha a felszámolóbiztos nem szerez arról tudomást, hogy a vagyontárgy a felszámolási vagyonba tartozik (vagy egyáltalán nem tud annak a létéről, vagy abban a tévedésben van, hogy a vagyontárgy korábban legális úton kikerült az adós vagyonából).

A megrongálás, megsemmisítés és használhatatlanná tétel, jellemzően olyan fizikai behatásokat jelent a vagyontárgyon, amelyek révén forgalmi értéke csökken, ezért a felszámoló csak alacsonyabb áron tudja értékesíteni.

A b) pont szerint a terhelt akkor büntetendő, ha *színlelt ügyletet köt, vagy kétes követelést ismer el*. Az ügylet akkor tekinthető színleltnek, ha a terhelt által megkötött szerződés mögött nincs valós gazdasági esemény, az ügylet célja ilyen esetben jellemzően a cégvagyon csökkentése. Ebben az esetben a terhelt jellemzően rendelkezik egy alaki szempontból a törvényes kritériumoknak megfelelő szerződéssel, azonban a szerződésben szereplő és a felek – vagy legalábbis a terhelt, mint az egyik szerződő fél – valós szándéka nem erre irányult. Bár polgárjogi szempontból alapelv, hogy jogügyleteknél a nyilatkozási elvet kell elsődlegesen tekinteni és nem az akarati elvet, bizonyos esetekben a polgári jog is megtöri ezt az

elvet, mint pl.: tévedés, megtévesztés, kényszer, fenyegetés eseteiben, amikor a szerződés polgári jogilag is érvénytelen lesz. A színlelt szerződések kérdésével a polgári törvénykönyv (1959. évi IV. tv. továbbiakban: Ptk.) is foglalkozik. A Ptk. 207. § (5) bekezdés értelmében a színlelt szerződés semmis. Ha pedig a színlelt szerződés egy más szerződést leplez, akkor a jogügyletet a leplezett szerződés szerint kell megítélni. Büntetőjogi szempontból a szerződés színlelt mivoltának megállapításában az ügylet mélyreható vizsgálata szükséges, amihez az esetek döntő többségében polgárjogi – főleg a kereskedelmi jogi – szabályokat is fontos megvizsgálni ahhoz, hogy dönthessünk a vitatott szerződésben szereplő gazdasági esemény tényleges realizálódottságáról.

Az ugyanitt, a b) pontban elhelyezett másik elkövetési magatartás, a *kétes követelés* elismerése ugyancsak markáns gazdasági jogi kérdéseket vet fel. Kétesnek tekintjük azt a követelést, amelynek jogalapja vitatott. A *vitatott követelés* fogalmát az Sztv. 41. § tárgyalja a céltartalék-képzés kérdéskörében. Eszerint a vállalkozás céltartalékot köteles képezni azokra a kötelezettségekre is, amelyeknek valószínű a fennállása, de bizonytalan az összege. A céltartalék jellegéből fakadóan – a számvitel óvatossági elvének megfelelően – azt a célt szolgálja, hogy ha bebizonyosodik a követelés fennállta és összegszerűsége, akkor a vállalkozás ezt a kötelezettséget ki tudja elégíteni. Azonban amíg a kérdéses követelés jogalapja és összegszerűsége nem nyert megállapítást, addig a céltartalékból a kétes követelés nem egyenlíthető ki.

A c) pont szerint büntethető a vezető tisztviselő, ha az *ésszerű gazdálkodás követelményeivel ellentétes módon vesztéséges üzletbe kezd*, vagy azt folytatja. Az ésszerű gazdálkodás fogalma az üzleti életben nem határozható meg általános jelleggel, hiszen az egyes piaci szegmensek lényegesen eltérő piaci körülményei között teljesen más minősülhet ésszerű gazdálkodásnak. Ezért ezen pont vizsgálata esetében minden esetben szükséges – jellemzően szakértő bevonásával – az esetet az adott, az ésszerűtlen gazdálkodás gyanúját felvető ügylet(ek) körét meghaladó, az adós társaság teljes tevékenységét és piaci pozícióit, de gyakran az adott piaci környezet egészét is vizsgálat alá venni. Csak ilyen alapos vizsgálat alapján lehet megalapozottan megállapítani, hogy a terhelt az ésszerű gazdálkodás követelményeinek megfelelően vagy más szóval a jó gazda gondosságával járt-e el.

Végül a d) pont azt rendeli büntetni, ha az *ésszerű gazdálkodás követelményeivel ellentétesen vagyona* más módon ténylegesen vagy színleg csökkentette. Az ésszerű gazdálkodás követelménye a c) ponthoz hasonlóan állapítható meg. Míg azonban a c) pont valamilyen üzleti tevékenységről beszél, addig ebbe a pontba az üzleti tevékenységen kívül minden más ésszerűtlen tevékenység beletartozik. Ez a pazarló gazdálkodás büntetőjogi szankciója fizetéseképtelenség esetében (vö: 1878. évi V. tc. 416. § 1. pont). E pont alapján ítéltető meg pl.: indokolatlan reprezentációs költségek, kiugróan magas, a társaság teljesítményével arányban nem álló fizetések, adományok stb.

Az a)-d) pontokban felsorolt elkövetési magatartások csak abban az esetben büntethetők, ha azokkal okozati összefüggésben következik be a hitelezők kielégítésének legalább részleges meghíúsulása, vagyis ha nem minden hitelező jut hozzá teljes – tőke és kamatok – követeléséhez. Amennyiben a felsorolt magatartások és a hitelezők kielégítésének legalább részleges meghíúsulása nem hozható egymással okozati kapcsolatba, a bűncselekmény nem valósul meg. Ezen két alapeseti tényállásban a jogalkotó által védeni rendelt jogi tárgy a gazdasági élet biztonsága és a hitelezői igények kielégítése. A jogalkotó itt elsődlegesen a gazdasági társaság vagyonának megóvása révén biztosítja a hitelezői igényeket. Az elkövetési tárgy a társaság vagyona, amely a hitelezői igények kielégítését hivatott biztosítani.

## A speciális büntethetőségi feltétel

A (6) bek. a tárgyi oldalon egy speciálisan a csödbüntett vonatkozásában alkalmazandó büntethetőségi kritériumot állít fel. Eszerint az egyébként az (1)-(5) bek. szerint tényállásszerű magatartás csak abban az esetben büntethető, ha a csőd- vagy felszámolási eljárást megindították, vagy a felszámolás annak kötelező kérésének elmulasztása folytán maradt el. Az állami büntetőhatalom alkalmazása a demokratikus jogállam keretén belül csak mint legvégső eszköz (*ultima ratio*) jelenik meg. Ezen elv szellemében az állam csak akkor áll büntetőhatalmával a hitelezői igények mögé, ha a hitelező előbb az erre nyitva álló egyéb, polgári jogi, utakat igénybevette, de az adós bűnös magatartása folytán ezek nem vezettek eredményre. Ezért speciális tárgyi oldali követelmény a csödbüntett vonatkozásában a csőd- vagy felszámolási eljárás megindítása. Az eljárás megindítása csödeljárás esetében a csödkérelem a bíróság általi iktatásának a napja a Csödtv. 8. § (3) bek. szerint, felszámolási eljárás esetében a felszámolás elrendeléséről szóló végzés által meghatározott kezdőnap a Csödtv. 27. § (1) bek. értelmében.

Ha tehát a hitelező ezt az egyébként rendelkezésre álló magánjogi jogérvényesítési utat nem veszi igénybe, nem valósul meg a csödbüntett egyik tényállási eleme. Külön figyelmet érdemel a (6) bek. második fordulata, amely a kötelező kérés elmulasztása esetében már büntethetővé teszi a cselekményt.

A 2006. évi VI. tv. 99. § (5) bek. a felszámolási eljárás megindítására vonatkozó kötelező kérés kötelezettséget ró a végelszámolóra abban az esetben, ha a végelszámolási eljárás során – amely eljárás az egyébként fizetőképes gazdasági társaságok jogutód nélküli megszűntetésére szolgál – azt tapasztalja, hogy a társaság vagyona nem elegendő az ismert hitelezők kielégítésére. Ha tehát a végelszámoló észleli, vagy az objektív körülmények folytán észlelnie kellett volna azt, hogy a végelszámolás alá vont társaság ténylegesen fizetéseképtelen helyzetben van és elmulasztotta kérni a bíróságtól a felszámolási eljárásra való áttérést, a tényállászerűen megvalósult csődbüntett büntethető, annak ellenére, hogy a cég nem volt csőd- vagy felszámolási eljárás alá vonva.

## Az adminisztratív csődbüntett

A Btk. 290. § (5) bek. szankcionálja a joggyakorlatban általában „adminisztratív csődbüntett”-nek nevezett alaptényállást. Bár a Legfelsőbb Bíróságnak a bűncselekmények megnevezéséről szóló állásfoglalása „a felszámolás eredményének megghiúsításával járó csődbüntett” néven határozza meg (BK 1.), a gyakorlat inkább az „adminisztratív csődbüntett” megjelölést használja, mivel a bűncselekmény a csőd- és felszámolási eljárás során kötelező adminisztratív feladatok elmulasztásával valósul meg.

Ez az alaptényállás, bár továbbra is szervesen kapcsolódik a gazdasági életben bekövetkezett fizetéseképtelenség tényéhez, több specialitással rendelkezik. Mindhárom alapesetben a jogi tárgy – a csőd- és felszámolási eljárás eredményes lefolytatása révén – a hitelezői érdekek védelme. Viszont amíg a másik két alapesetben a már folyamatban lévő eljárás során a társaságból történő különféle vagyonkimentés révén történő hitelezői érdeksérelmet a törvényhozó szankcionálja, addig az (5) bekezdés esetében, bár a csőd- illetve felszámolási eljárást a bíróság elrendelte, a csődgondnok, vagy felszámolóbiztos a szükséges iratanyagok hiányában érdemben meg sem tudja kezdeni tevékenységét. Ezen alapeset vonatkozásában a csőd- és felszámolási eljárás eredményes lefolytatása kap kiemelkedő hangsúlyt a jogi tárgyon belül. Ebből következik az is, hogy az elkövetési tárgy vonatkozásában nem a cég vagyona jelenik meg, hanem a Cstödv. 31. §-ban meghatározott iratanyagok átadása és tájékoztató magatartás.

## Csődbüntett a statisztikában

A fizetéseképtelenség és a csődbüntett fogalmának áttekintése után végezetül nézzük meg a fizetéseképtelenségi eljárások és a csődbüntett miatti büntetőeljárások számának alakulását.

### 2. táblázat

#### CŐDBÜNTETTEN HOZOTT BÍRÓI ÍTÉLETEK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA

Az elkövetési magatartás		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Btk. 290. § (1) bekezdés	vagyont elrejtve	32	53	49	48	71	87	107	155	254
	színlelt ügylettel	7	3	6	13	9	17	18	133	32
	veszteséges üzlettel	5	11	7	6	4	11	3	2	8
	vagyont más módon csökkentve	10	17	16	19	21	24	19	14	13
290.§ (2) bekezdés	ezzel súlyos következményt okozva	3	2	3	3	3	5	3	6	1
290.§ (3) bekezdés	hitelezők kielégítésének megghiúsítása	10	10	17	12	19	21	41	33	44



Az elkövetési magatartás		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
290.§ (4) bekezdés	ezzel súlyos következmenyt okozva	-	-	-	-	2	2	1	1	5
290.§ (5) bekezdés	adminisztratív csődbüntett	260	285	390	516	619	989	1104	1124	1434
<b>csődbüntett összesen</b>		<b>327</b>	<b>381</b>	<b>488</b>	<b>617</b>	<b>748</b>	<b>1156</b>	<b>1296</b>	<b>1468</b>	<b>1791</b>
<b>gazdasági bűncselekmény összesen</b>		<b>5409</b>	<b>6543</b>	<b>13454</b>	<b>20318</b>	<b>10986</b>	<b>12412</b>	<b>14248</b>	<b>15088</b>	<b>16661</b>
<b>csődbüntettek aránya (%)</b>		<b>6</b>	<b>5,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3</b>	<b>6,8</b>	<b>9,3</b>	<b>9</b>	<b>9,7</b>	<b>10,7</b>
<b>Felszámolási eljárások száma</b>		<b>3162</b>	<b>2745</b>	<b>4031</b>	<b>3391</b>	<b>4998</b>	<b>5895</b>	<b>6189</b>	<b>7693</b>	<b>7804</b>

Forrás:KSH

A táblázatból kitűnik, hogy a csődbüntettek darabszáma és az összes gazdasági bűncselekményen belüli aránya is folyamatos növekedést mutat, miközben a felszámolási eljárások darabszáma kisebb visszaesések mellett trendszerűen ugyancsak folyamatosan emelkedik. A táblázat elemzésénél azt is fontos megfigyelni, hogy a csődbüntettekben belül az adminisztratív csődbüntettek aránya folyamatosan magas.

## Összegzés

A gazdasági életben bekövetkezett fizetéseképtelenség valamennyi piacgazdaságban természetes jelenség, azonban a forgalom biztonsága megköveteli a jogalkotótól, hogy a hitelezők érdekeit védje fizetéseképtelen adósával, illetve hitelező társaival szemben is. Ezt a védelmet a jogalkotó komplex módon valósítja meg. Magánjogi síkon a Csődtv. határozza meg azt az eljárási rendet, amely alapján a hitelező a csődbe jutott adós vagyonából kielégítést kereshet, büntetőjogi oldalon pedig a csődbüntett tényállással lép föl a Csődtv.-ben meghatározott szabályokat megsértők ellen.

A gazdasági büntetőjog területén, amelynek egyik kiemelkedő szegmense a csődbüntett, a magánjogi és a büntetőjogi szabályok egymásba fonódása talán a büntetőjog egészét nézve is a legerőteljesebben jelenik meg. Ezért a jogalkalmazás, a jogkövető magatartás elősegítése érdekében kiemelkedően fontos a jogszabályok fogalmi tisztasága és egységes értelmezése.

## IRODALOM

Dr. Boóc Ádám, Dr. Hegyi Adrienn, Dr. Sándor István, Dr. Szűcs Brigitta, Dr. Török Gábor (2005): *A követelések érvényesítésének jogi eszközei*. Budapest. HVG-ORAC.

Csöke Andrea, Fodorné Lettner Erzsébet, Horváth Andrea, Serényi György (2003): *A Csődtörvény magyarázata*. Budapest. KJK-Kerszöv.

Erdősy Emil, Földvári József, Tóth Mihály (1997): *Magyar büntetőjog különös rész*. Budapest. Rejtjel K.

Földvári József (1997): *A magyar büntetőjog általános része*. Budapest. Osiris.

Magyar Értelmező Kéziszótár (1996). Budapest. Akadémiai Kiadó

Miskolczi Bodnár Péter, Török Gábor (2002): *A magyar csődjog alapjai*. Budapest. HVG-ORAC.

Potondiné Dr. Varga Krisztina, Kovácsné Fecz Csilla (2003): *Csőd, felszámolás, végelszámolás*. Budapest. MediaTeam.

Dr. Tóth Mihály, Dr. Török Gábor (2001): *Csődjog*. Budapest. HVG-ORAC.

## Ketskemény László\*

# EGY KORSZERŰ ESZKÖZ STATISZTIKAI ELEMZÉSEKHEZ: AZ SPSS RENDSZER

### Az informatikai társadalomról

Nem túlzás azt állítani, hogy az információ „ösrobbanásának” korszakában élünk. Azonos időben óriási mennyiségű ismerethez, újdonsághoz, adathoz jutunk hozzá, akarva-akaratlanul a mobiltelefonon, a médián vagy az interneten keresztül. A ránk zúduló információk özönéből nem könnyű kihámozni a számunkra hasznosakat vagy felismerni az adatok háttérében meghúzódó összefüggéseket. A statisztika módszerei nagytömegű adathalmaz matematikai egzaktsággal megalapozott kiértékelését teszik lehetővé. Egyre bővül a statisztikát felhasználók köre, akiknek a mindennapos tevékenységük során elengedhetlenül fontos az, hogy az adatok tömegét gyorsan és helyesen fel tudják dolgozni.

A közvélemény-kutató cégeknél a felmérésekhez használt sokezres kérdőíveket, a bankoknál a számlavezetés adatait, a KSH-nál a népszámláláskor begyűjtött adatokat, a meteorológiai szolgálatoknál a műszeres hálózatról és a műholdakról beérkező mérési adatok sokaságát, az útfelügyeletnél a műszeres mérőkocsik által a közutak állapotát minősítő digitális adatok gigabájttjait, a szupermarketekben a vásárlók vásárlási szokásait visszatükröző pénztárgépi adatokat, vagy a honlapok látogatóinak útvonalát, választásait jellemző – a szerver gépeken folyamatosan képződő – logfájl adatokat kell igen rövid idő alatt kiértékelni. Az ilyen és hasonló problémák megoldása nem képzelhető el valamilyen számítógépes statisztikai programcsomag nélkül.

Az oktatásnak követnie kell ezt a trendet. Az egyetemeknek, főiskoláknak olyan szakembereket kell képezniük, akiknek birtokában van a számítógépes statisztikai elemzés képessége. A felsőoktatási reform keretében megújuló tantervekben ezért helyet kell, hogy kapjanak olyan tantárgyak, amelyek lehetővé teszik ezeknek a korszerű ismereteknek a beépülését.

### Az SPSS licenzeléséről

Az *SPSS for Windows* programrendszer a statisztikai elemzéseken alapuló adatfeldolgozások egyik nemzetközileg leginkább elterjedt eszköze. Szolgáltatásainak tág körét és magas színvonalú használhatóságát tekintve az SPSS rendszer ezen a piacon jelenleg a világ egyik vezető terméke. Azzal párhuzamosan, hogy az elégedett felhasználók egyre szélesedő körének előnyös tapasztalatai hazánkban is természetes úton terjednek, az SPSS oktatása és alkalmazása egyre nagyobb teret kap a felsőoktatásban is. A hazai felsőoktatás egésze számára a programrendszer hazai forgalmazója, az *SPSS Hungary* már mintegy kilenc éve egységes és nagyon kedvező hozzáférést biztosít a legfontosabb modulokhoz. A HUNINET-tel – a magyar felsőoktatás informatikai egyesületével – közösen kialakított felsőoktatási licenz programja lehetővé teszi, hogy egy rendkívül kedvező részvételi díj ellenében csatlakozó 23 felsőoktatási intézmény (köztük az ÁVF) oktatói és hallgatói korlátlanul használhassák az SPSS szoftvercsomag minden modulját oktatási, kutatási és tanulási céllal. Ez egészen pontosan azt jelenti, hogy a programban résztvevő intézményeknél bárki hozzájuthat a szoftverhez egy licenzelési eljárást követően, akár intézményi, akár saját tulajdonban lévő gépre akarja azt telepíteni. Még arra vonatkozóan sincs korlátozás, hogy egy sze-

\* Óraadó oktató, Általános Vállalkozási Főiskola

mély hány komputeren akarja az SPSS-t használni. A program számítógépre installálásakor keletkező ún. *lock code*-ot az intézmény kapcsolattartó személyén keresztül el kell e-mailen küldeni az SPSS Hungary-nak, a válaszlevél pedig tartalmazza azt a licenstkódot, amivel egy évig a program használható.<sup>1</sup> Mivel a telepítés pillanatától kezdve 14 napig a program használata ingyenes – a licenz-kérési eljárás ezalatt biztonságosan megtörténik – az első pillanattól kezdve folyamatos lehet a program használata.

## Az SPSS oktatása

Az SPSS programrendszer már sok hazai felsőoktatási intézményben a különböző statisztikai, vagy statisztikát használó tárgyak oktatásának alapja. Például a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen — a szerző munkahelyén — többek között a terméktervező, a műszaki menedzser, műszaki informatikus és a közgazdász szakokon különböző statisztikai, marketinges, ergonómiai, termékbiztonsági és pszichológiai kurzusok oktatásában támaszkodnak az SPSS-re. Az Általános Vállalkozási Főiskolán az oktatók egyes kutatási projektekben már évek óta használják a programot. A jövőben a gazdaságinformatika szakirány képzésében kerül majd sor arra, hogy a számítógépes statisztikai elemzés oktatott tantárggyá váljék.

## Az SPSS programrendszeréről röviden

Az SPSS egy moduláris, szorosan integrált teljes körű termékcsomag a folyamattervezés, az adatgyűjtés, az adatkezelés, az adatelőkészítés, az elemzés, a jelentéskészítés és a kiértékelés munkafázisok elvégzéséhez. A kiegészítő modulok használata zökkenőmentesen kiterjeszti az alapszoftver lehetőségeit. Az intelligens kezelőfelület egyszerűen kezelhető, még a legösszetettebb elemzés esetén is hozzásegít az összes szükséges adatkezelési, statisztikai és riportkészítési lehetőség kihasználásához. A programrendszer legfontosabb egységei az SPSS Base for Windows®, az SPSS Regression Models™, az SPSS Advanced Models™ és az SPSS Trends™. A *Base for Windows* alapmodulban található meg a leíró statisztikákat számoló programok, az alapvető grafikus funkciók, és itt végezhetők el a különböző statisztikai próbák. A *Regression* modulban különféle két- és többváltozós regressziós elemzések mellett egyéb lineáris elemzések végezhetők el. Az *Advanced Models* modulban olyan többváltozós statisztikai elemzések hajthatók végre, mint a faktoranalízis, a klaszteranalízis, a diszkriminancia-analízis és a többdimenziós skálázás. A *Trends* modulban idősor-elemzéseket végezhetünk.

### Egy rövid példa az SPSS használatára

1995-ben a WMO felmérést készített összesen 124 országban az ország egészségügyi, társadalmi, gazdasági állapotáról. Minden országból olyan statisztikai adatokat szereztek be, mint pl. a népesség, népsűrűség, GDP, államvallás, gazdasági régióhoz tartozás, uralkodó meteorológiai klíma, férfiak, nők várható élettartama, az aids esetek száma, a születés-halálozási ráta, a csecsemőhalandóság, az írni-olvasni tudók százaléka stb. Ezen az állományon amelyet több más fájlal együtt az SPSS könyvtára tartalmaz – hajtsunk végre egy főkomponens-elemzést. Ennek segítségével olyan adattömörítést fogunk elérni, ami révén lehetővé válik az, hogy az országok egymáshoz képesti elhelyezkedését grafikusan szemléltethessük. Nem földrajzi természetű viszonyok lesznek láthatóak a grafikonon, hanem a gazdasági, társadalmi természetű viszonyok. Az eredeti 13 dimenziós térben nem volt esélyünk ilyen típusú ábrázolásra, a főkomponens-térben csekély információvesztés mellett viszont ez megvalósulhat.

Az első táblázatból az olvasható ki, hogy a feldolgozáshoz kiválasztott 13 változót négy főfaktorba tömörítettük úgy, hogy az információ majdnem 80%-a megmaradt. A táblázat a főkomponenseket fontossági sorrendben mutatja.

<sup>1</sup> Az ÁVF-en Lipka László a kapcsolattartó személy, rajta keresztül lehet telepítő lemezhez és licenstkóddhoz jutni.

## 1. ábra A FŐKOMPONENSEK ERŐSORRENDJE

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,654	51,186	51,186	6,654	51,186	51,186	6,515	50,115	50,115
2	1,448	11,138	62,324	1,448	11,138	62,324	1,511	11,625	61,740
3	1,169	8,991	71,316	1,169	8,991	71,316	1,184	9,109	70,849
4	1,022	7,860	79,176	1,022	7,860	79,176	1,083	8,327	79,176
5	,867	6,669	85,845						
6	,546	4,196	90,041						
7	,471	3,625	93,666						
8	,306	2,357	96,023						
9	,272	2,096	98,119						
10	,125	,959	99,077						
11	,071	,547	99,624						
12	,040	,310	99,933						
13	,009	,067	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A második táblázatban láthatjuk azt, hogy az egyes változókat a kiválasztott négy főkomponens milyen pontossággal magyarázza.

## 2. ábra A MODELL REPRODUKÁLHATÓSÁGA VÁLTOZÓNKÉNT

**Communalities**

	Initial	Extraction
Population in thousands	1,000	,450
Number of people / sq. kilometer	1,000	,975
People living in cities (%)	1,000	,751
Average female life expectancy	1,000	,935
Average male life expectancy	1,000	,860
People who read (%)	1,000	,851
Population increase (% per year)	1,000	,775
Infant mortality (deaths per 1000 live births)	1,000	,916
Gross domestic product / capita	1,000	,705
Daily calorie intake	1,000	,653
Aids cases	1,000	,810
Fertility: average number of kids	1,000	,862
cropgrow	1,000	,711

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A harmadik táblázatban az olvasható, hogy egy alkalmas elforgatás nyomán, hogyan állítják elő a főkomponensek lineáris kombinációval a változókat. Ezen táblázat segítségével tanulmányozható az, hogy a 13 kiválasztott változó között milyen kapcsolatok vannak.

### 3. ábra A VÁLTOZÓK ELŐÁLLÍTÁSA A FŐKOMPONENSEK SEGÍTSÉGÉVEL

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

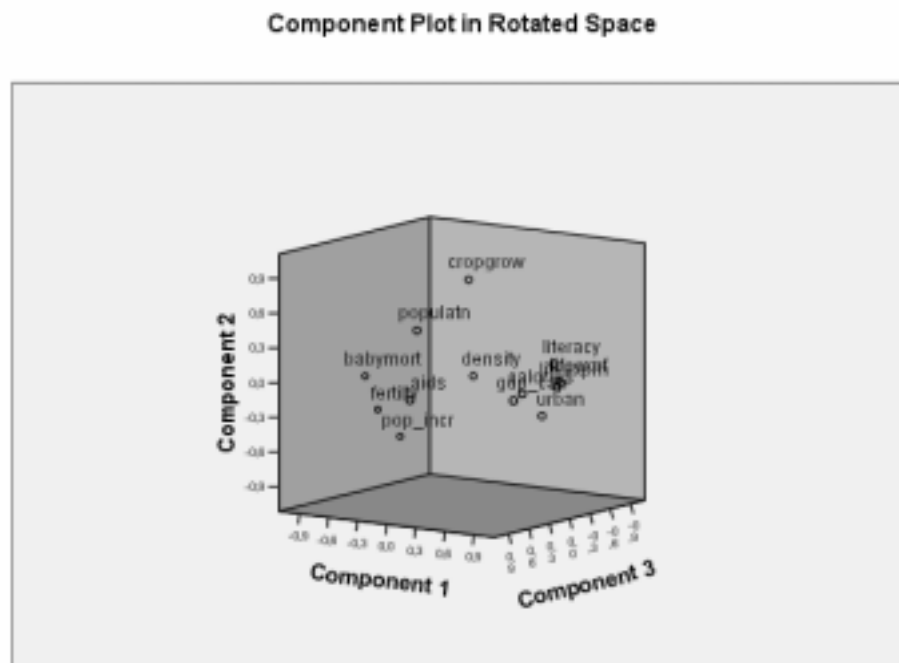
	Component			
	1	2	3	4
Population in thousands	-,138	,458	,470	,023
Number of people / sq. kilometer	,090	,012	-,037	,982
People living in cities (%)	,804	-,259	-,031	,189
Average female life expectancy	,964	,039	-,071	,019
Average male life expectancy	,935	,002	-,051	,044
People who read (%)	,894	,197	-,072	-,081
Population increase (% per year)	-,648	-,580	-,014	-,134
Infant mortality (deaths per 1000 live births)	-,951	-,077	,068	-,029
Gross domestic product / capita	,749	-,084	,310	,202
Daily calorie intake	,776	-,035	,220	-,027
Aids cases	,087	-,080	,892	-,051
Fertility: average number of kids	-,860	-,365	,013	-,091
cropgrow	,039	,840	-,043	-,034

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

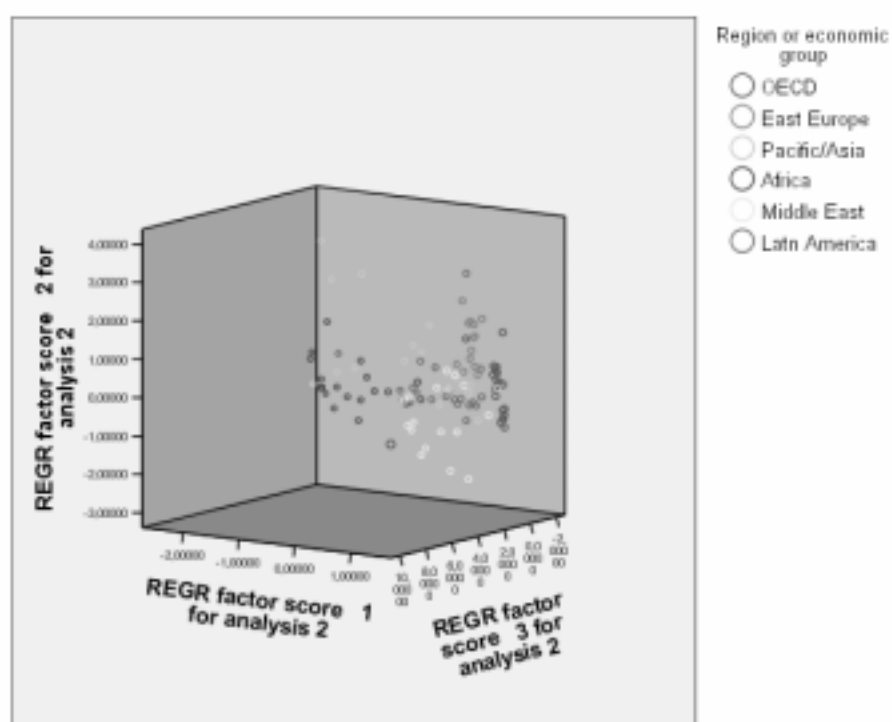
Az első három főkomponens által kifeszített térben az előbbi táblázatot grafikusan is megjeleníthetjük. Szemléltethetjük az eredeti 13 változó egymáshoz képesti elhelyezkedését. (4. ábra).

### 4. ábra A VÁLTOZÓK ELHELYEZKEDÉSE A FŐFAKTOROK TERÉBEN



Végül, az első három főkomponens segítségével megadható a 124 ország pontfelhő diagramja is. Az országokat a gazdasági régióhoz tartozás alapján színeztük ki. (5. ábra).

5. ábra  
AZ ORSZÁGOK ELHELYEZKEDÉSE A FŐKOMPONENSEK TERÉBEN, RÉGIÓNKÉNT SZÍNEZVE



## IRODALOM

Ketskemény László, Izsó Lajos (2005): *Bevezetés az SPSS programrendszerbe, Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény statisztikai elemzésekhez*. Budapest. Eötvös Kiadó.

<http://www.huninet.hu/>

<http://www.spss.hu/>





**Kovács Edith Alice\***

# KAPCSOLATOK AZ INFORMÁCIÓELMÉLET TÜKRÉBEN: SZTOCHASZTIKUS KAPCSOLATOK ELEMZÉSE ENTRÓPIÁVAL, KOPULÁK SEGÍTSÉGÉVEL\*\*

*... össze kellett hatni ezer oknak,  
esélynek, véletlennek, jaj de soknak,  
hogy létre jöjjön ez ...  
Paul Géraldy\*\*\**

Dolgozatomban a valószínűségi változók közötti kapcsolat elemzésének egy sajátos, az információelméletre épülő módszerét mutatom be. A valószínűségi változók kapcsolatának elemzésére nagyon sokféle módszer ismeretes.[8] Ezek egyike a kopula-függvényeken alapul.[3,6] Rövid emlékeztetőül: a kopula-függvény egy speciális függvény, amellyel jól modellezhetők az ismeretlen együttes eloszlások és jól írja le két valószínűségi változó közötti összefüggés mértékét is.[6,12] Ezt figyelembe véve kifejezzük az entrópiára épülő mutatókat a kopula függvény segítségével és bemutatunk egy módszert, amely az információelméletben használt mutatókat ötvözi a kopula-függvénnyel. A módszer előnyeiről a dolgozat végén lévő következtetésekben szólnunk.

*Kulcsszavak:* Entrópia, feltételes entrópia, kopulafüggvény.

## 1. Az entrópia szerepe a sztochasztikus kapcsolatok elemzésében

Ebben a részben említést teszek az információelmélet néhány alapfogalmáról és néhány főbb tulajdonságáról. Induljunk ki abból az ismert közmondásból, miszerint „Madarat tolláról, embert barátjáról lehet megismerni”. Tegyük föl, hogy van egy számunkra ismeretlen ember. Amikor nem tudunk semmit róla, akkor a bizonytalanságunk vele szemben maximális. Tegyük föl, hogy megtudjuk kik a legjobb barátai, ezzel az információval a bizonytalanságunk vele szemben csökken. Tehát egy tényező hatását aszerint is lehet jellemezni, hogy ismerete mennyi olyan információt szolgáltat, amellyel csökkenti bizonytalanságunkat.

Vegyünk egy másik példát. Feldobunk egy kockát. Az a kérdésünk: hány pont szerepel a kocka felső oldalán? Ha tudjuk, hogy egy szabályos kockával dobtunk, akkor minden pontszámnak a valószínűsége  $1/6$ , tehát a bizonytalanságunk maximális lesz. Ha például tudjuk, hogy a kocka összes oldalán 3 pont található, akkor biztosak lehetünk benne, hogy a kérdésünkre 3 pont a válasz, tehát bizonytalanságunk nulla. A következő definíció és a megjegyzések ennek a gondolatmenetnek adnak elméleti hátteret.

\* *Főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola*

\*\* *Az előadás elhangzott az „Országos Felsőoktatási Matematika, Fizika és Számítástechnika” konferencián Pécsen, 2006 augusztusában.*

\*\*\* *Kosztolányi Dezső fordítása*

Ahogy az előző példákkal is érzékeltettük, az entrópia az információ bizonytalanságának mértékét fejezi ki.[8] Diszkrét esetben a következőképpen definiáljuk:

**Definíció 1.1. [9]:**

Legyen  $X$  egy diszkrét valószínűségi változó, amely az  $x_i$  értékeket veszi föl a következő valószínűségi eloszlással:

$$X \begin{pmatrix} x_1 & x_2 & \dots & x_i & \dots \\ p_1 & p_2 & \dots & p_i & \dots \end{pmatrix} \quad \sum_i p_i = 1.$$

Az  $X$  eloszlásból következő:

$$H(X) = -\sum_i p_i \log_2 p_i.$$

bizonytalanságot *Shannon-féle entrópiának* nevezik.

*Megjegyzések:*

- Ha  $X$  egy  $s$  számú értéket felvevő, diszkrét valószínűségi változó, amely minden értéket ugyanazzal a  $p_i = \frac{1}{s}$ ,  $\forall i = 1 \dots s$  valószínűséggel vesz föl, akkor az entrópiája:

$$H(X) = -\sum_{i=1}^s \frac{1}{s} \log_2 \frac{1}{s} = -\sum_{i=1}^s \log_2 \sqrt[s]{\frac{1}{s}} = -\log_2 \prod_{i=1}^s \sqrt[s]{\frac{1}{s}} = -\log_2 \frac{1}{s} = \log_2 s$$

- Ha van olyan  $i$  ( $i=1..s$ ), amelyre  $p_i = 1 \Rightarrow p_k = 0 \quad \forall k \neq i$ ,

akkor az entrópia értéke  $H(X) = -1 \cdot \log_2 1 = 0$ . Ez azt fejezi ki, hogy ebben a speciális esetben a bizonytalanság nulla.

Az előző két megjegyzés az entrópia által felvehető maximális illetve minimális értékre szolgálhat példaként.

Az entrópia az ezek által meghatározott zárt intervallum bármely értékét fölveheti, vagyis  $0 \leq H(X) \leq \log_2 s$ .

Minél közelebb áll az entrópia értéke a nullához, annál kisebb az információ bizonytalansága, minél közelebb van a felső határhoz, annál bizonytalanabb az információ.

Legyen  $X$  és  $Y$  két diszkrét vagy folytonos valószínűségi változó.  $X$  és  $Y$  értékészleteit felosztjuk egyenlő intervallumokra a következő partíciókkal:  $\{x_i^*\}_{i=0..s}$ ,  $\{y_j^*\}_{j=0..t}$ . (Ezekhez az intervallumokhoz való hozzátartozás egy teljes eseményrendszert alkot). Jelölje  $p_{ij}$  annak a valószínűségét, hogy egy, a sokaságból véletlenszerűen kiválasztott, egyednek az  $x$  koordinátája az  $[x_{i-1}^*; x_i^*]$  intervallumba, az  $y$  koordinátája pedig az  $[y_{j-1}^*; y_j^*]$  intervallumba esik. Az alábbi táblázat tartalmazza  $X$  és  $Y$  együttes valószínűségeloszlást.

X/Y	... $K_j^Y = (y_{j-1}^*; y_j^*]$	... Perem eloszlás
⋮	⋮	⋮
$K_i^X = (x_{i-1}^*; x_i^*]$	... $p_{ij}$	... $p_i$
⋮	⋮	⋮
Perem-eloszlás	... $p_{.j}$	... 1

$i=1, 2, \dots, s; j=1, 2, \dots, t;$

*Megjegyzések:*

- Ha a sokaság egyedeit jellemző két valószínűségi változó diszkrét, vagy egy minta adatai állnak rendelkezésünkre, akkor a táblázatban lévő valószínűségek a relatív gyakoriságok segítségével becsülhetők.
- A táblázat adatai alapján könnyű ellenőrizni a függetlenséget. Ha ez nem állna fenn, akkor fölmerül a következő kérdés: Hogyan hat az X-hez fűződő bizonytalanság csökkenésére annak az ismerete, hogy  $Y \in K_j^Y$ ? (Visszatérve a dobókockás példánkra, felmerülhet a következő kérdés: Hogyan hat a dobott pontszámhoz fűződő bizonytalanságra, ha tudjuk, hogy páros számot dobtunk?)

Tekintsük a következő valószínűségeloszlást:

$$X / (Y \in K_j^Y) = \left( \begin{array}{cccc} K_1^X & K_2^X & \dots & K_s^X \\ p(K_1^X / K_j^Y) & p(K_2^X / K_j^Y) & \dots & p(K_s^X / K_j^Y) \end{array} \right).$$

A fent megjelenő valószínűségekkel a következőket jelöltük:

$$p(K_i^X / K_j^Y) = P(x \in (x_{i-1}^*; x_i^*] / y \in (y_{j-1}^*; y_j^*]).$$

Az összegük a következő:

$$\sum_{i=1}^s p(K_i^X / K_j^Y) = 1.$$

Kiszámoljuk  $X / (Y \in K_j^Y)$  valószínűségi változó entrópiáját:

$$H(X / Y \in K_j^Y) = - \sum_{i=1}^s p(K_i^X / K_j^Y) \log_2 p(K_i^X / K_j^Y).$$

A  $H(X / Y \in K_j^Y)$   $j = \overline{1, t}$  entrópiák egy valószínűségi változó értékeit képezik, amely különböző értékeket vehet föl, attól függően, hogy  $Y$  melyik intervallumba esik.

$$\hat{h}(X / Y) = \left( \begin{array}{cccc} H(X / Y \in K_1^Y) & \dots & H(X / Y \in K_j^Y) & \dots & H(X / Y \in K_t^Y) \\ p_{.1} & \dots & p_{.j} & \dots & p_{.t} \end{array} \right) \text{ ahol } \sum_{j=1}^t p_{.j} = 1.$$

**Definíció 1.2:**

A  $\hat{h}(X/Y)$  valószínűségi változó várható értékét,  $(X/Y)$  feltételes entrópiának nevezzük és a következőképpen jelöljük:

$$\begin{aligned} H(X/Y) &= M(\hat{h}(X/Y)) = \sum_{j=1}^t H(X/Y \in K_j^Y) \cdot p_{.j} = \\ &= \sum_{j=1}^t p_{.j} \cdot \left( - \sum_{i=1}^s p(K_i^X / K_j^Y) \log_2 p(K_i^X / K_j^Y) \right). \end{aligned}$$

Hasonló módon definiálható  $(Y/X)$  feltételes entrópiája is, ezt  $H(Y/X)$ -nek jelöljük.

$(X, Y)$  valószínűségi változók együttes eloszláshoz tartozó bizonytalanságot a közös entrópia fejezi ki:

$$\begin{aligned} H(X, Y) &= - \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r P(x \in K_i^X \text{ és } y \in K_j^Y) \log_2 P(x \in K_i^X \text{ és } y \in K_j^Y) \\ H(X, Y) &= - \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r p_{ij} \log_2 p_{ij} \end{aligned}$$

**Definíció 1.3 [7]:**

$$H(X, Y) = - \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r p_{ij} \log_2 p_{ij} \quad X \text{ és } Y \text{ közös entrópiájának nevezünk.}$$

Néhány ismert eredményt, összefüggést említünk meg:

**T 1.3.1 [7]:** A közös entrópia és a feltételes entrópia között a következő összefüggés áll fenn:

$$H(X, Y) = H(X/Y) + H(Y) = H(Y/X) + H(X).$$

**T 1.3.2 :** Abban az esetben, hogy  $X$  és  $Y$  függetlenek:

$$H(X, Y) = H(X) + H(Y).$$

*Jelölés:* A függetlenség esetére jellemző entrópiát  $H^*(X, Y)$ -al jelöljük.

**T 1.3.3 [7]:**  $H^*(X, Y) \geq H(X, Y)$

Ebből a tulajdonságból kiindulva bevezethető a következő fogalom:

**Definíció 1.4 [7]:**

A  $I(X, Y) = H^*(X, Y) - H(X, Y)$  mennyiséget *információnyereségnek* nevezünk.

**T 1.4.4. [7]:** Az információnyereség egyik valószínűségi változó entrópiájával és a feltételes entrópiával a következőképpen fejezhető ki:

$$I(X, Y) = H(X) - H(X/Y) = H(Y) - H(Y/X).$$

A fenti tulajdonságból látszik, hogy  $I(X, Y) \leq H(X)$ . Ezt figyelembe véve a következő fogalomhoz jutunk:

**Definíció 1.5.** [7]:

A következő számot:

$$r(X/Y) = \frac{I(X,Y)}{H(X)} = \frac{H(X) - H(X/Y)}{H(X)} = 1 - \frac{H(X/Y)}{H(X)}$$

*feltételes relatív információnyereségnek* nevezünk.

Ennek az értéke azt fejezi ki, hogy az egyik valószínűségi változónak az ismerete mennyire csökkenti – az eredeti bizonytalanságához képest – a másik valószínűségi változónak a bizonytalanságát. A relatív feltételes információnyereség tulajdonságai a következők:

$$\text{T 1.5.1 [7]: } 0 \leq r(X/Y) \leq 1$$

**T 1.5.2 [7]:**  $r(X/Y)$  akkor és csak akkor veszi föl a nulla értéket, ha  $X$  és  $Y$  függetlenek.

Ha nem tudjuk azt, hogy melyik valószínűségi változó hat a másikra, vagy melyik vesz föl előbb értéket, akkor hasznosnak bizonyul egy szimmetrikus mutató használata. Induljunk ki az információnyereség definíciójából, azt 2-vel megszorozva:

$$\begin{aligned} 2I(X,Y) &= 2H^*(X,Y) - 2H(X,Y) = 2(H(X) + H(Y)) - 2H(X,Y) = \\ &= 2H(X) + 2H(Y) - (H(X/Y) + H(Y)) - (H(Y/X) + H(X)) = \\ &= H(X) + H(Y) - (H(X/Y) + H(Y/X)) \end{aligned}$$

Tehát:

$$2I(X,Y) = H(X) + H(Y) - [H(X/Y) + H(Y/X)].$$

Ebből kifejezhetünk egy relatív szimmetrikus mutatót:

**Definíció 1.6.** [7]:

A szimmetrikus relatív információnyereség-együttható kifejezi a két valószínűségi változó együttes valószínűségi eloszlásból származó bizonytalanságot.

$$R(X,Y) = \frac{2I(X,Y)}{H(X) + H(Y)} = 1 - \frac{H(X/Y) + H(Y/X)}{H(X) + H(Y)}.$$

A szimmetrikus információnyereség együttható a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

$$\text{T1.6.1 [7]: } 0 \leq R(X,Y) \leq 1$$

**T1.6.2 [7]:**  $X$  és  $Y$  függetlenek akkor és csak akkor, ha  $R(X,Y) = 0$ .

**T1.6.3 [7]:** Ha a két valószínűségi változó közötti kapcsolat „erős”, akkor  $H(X/Y)$  illetve  $H(Y/X)$  „kis” értékeket vesznek föl, ebből következik, hogy  $R(X,Y)$  értéke közelít 1-hez.

Az entrópia alapján bevezetett  $r(X/Y)$  illetve  $R(X,Y)$  mutatók segítségével jellemezhető két valószínűségi változó egyirányú illetve szimmetrikus kapcsolata. Ennek a lineáris korrelációs együtthatóval szembeni nagy előnye a második tulajdonságban rejlik.

Az entrópián alapuló mutatók minőségi ismérvek kapcsolatának jellemzésére is alkalmazhatók, azzal a feltétellel, hogy ezeknek az értékei lefedjék az egész sokaságot és, hogy egy egyedhez hozzárendelhető legyen egy és csak egy minőségi ismérvváltozat.

## 2. A kopulák szerepe a sztochasztikus kapcsolatok entrópia segítségével történő elemzésében

Ebben a részben megmutatjuk, hogyan illeszthetők a kopulák az előzőekben bemutatott gondolatmenethez. A kopulafüggvények alkalmasak nagyon sokfajta olyan együttes eloszlás modellezésére, amely eleget tesz a valóság szabta speciális kívánalmaknak is. Ezért hasznosnak bizonyul a kopulákat beépíteni az információelméletbe.

Itt megemlítjük a kopula függvény definícióját, illetve a kopula-elmélet centrális tételét, a *Sklar-tételt*, amely összeköti, a kopula függvényt a peremeloszlás-függvényeken keresztül az együttes eloszlás-függvénnyel:

### Definíció [10]:

A kétdimenziós kopula-függvényt a következőképpen értelmezzük:

$$C : [0; 1]^2 \rightarrow [0; 1] \text{ és}$$

eleget tesz a következő tulajdonságoknak:

- 1)  $\forall u, v \in I \quad C(u, 0) = C(0, v) = 0$
- 2)  $\forall u, v \in I \quad C(u, 1) = u \quad C(1, v) = v$
- 3)  $\forall u_1, u_2, v_1, v_2 \in I; \quad u_1 \leq u_2, v_1 \leq v_2$   
 $C(u_2, v_2) - C(u_2, v_1) - C(u_1, v_2) + C(u_1, v_1) \geq 0$

**Sklar-tétel [10]:** Ha  $X$  és  $Y$  folytonos valószínűségi változók  $F : R^2 \rightarrow [0, 1], F(x, y)$

együttes eloszlásfüggvénnyel és  $F_1, F_2 : R \rightarrow [0; 1], F_1(x)$  illetve  $F_2(y)$  peremeloszlás-függvényekkel akkor létezik egy

$$C : [0; 1]^2 \rightarrow [0; 1]$$

kopula függvény, amelyre igaz, hogy

$$\forall u, v \in [0; 1] \quad C(u, v) = F(F_1^{-1}(u), F_2^{-1}(v))^*$$

**Fordítva:** Ha  $C : [0; 1]^2 \rightarrow [0; 1]$ , egy kopula, akkor létezik egyetlen egy együttes eloszlásfüggvény

$F(x, y)$ , adott  $F_1(x)$  és  $F_2(y)$  peremeloszlásokkal, amelyre teljesül:

$$\forall x, y \in R \quad F(x, y) = C(F_1(x), F_2(y)) \quad (1)$$

Legyen  $X$  és  $Y$  két folytonos valószínűségi változó,  $F_1(x), F_2(y)$  ismert eloszlásfüggvényekkel. Legyen  $F(x, y)$  az együttes eloszlásfüggvény illetve  $f(x, y)$  az együttes sűrűség függvény, amelyek ismeretlenek is lehetnek. Jelölje  $C(u, v)$  az együttes eloszlásnak megfelelő kopula-függvényt, amelyet pl. az adatokra való illesztésből kaphatunk meg. [5]

\*  $F^{-1}$ -et az általánosított inverz függvényt jelöltük. Abban az esetben, hogy a peremeloszlások szigorúan növekvők, ez egybeesik a szokványos inverz függvénnyel.

A továbbiakban kifejezzük az első részben bemutatott fogalmakat a kopulafüggvény segítségével. Ehhez szükség lesz a következő valószínűségekre:

$$p_{ij} = P(K_X^i, K_Y^j)^{jel} = P(X \in (x_{i-1}^*, x_i^*), Y \in (y_{i-1}^*, y_i^*)) = \int_{x_{i-1}^*}^{x_i^*} \int_{y_{i-1}^*}^{y_i^*} f(x, y) dx dy =$$

$$= \int_{u_{i-1}^0}^{u_i^0} \int_{v_{i-1}^0}^{v_i^0} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv, \quad \text{ahol} \quad \begin{matrix} u_i^0 = F_1(x_i^*), & u_{i-1}^0 = F_1(x_{i-1}^*) \\ v_j^0 = F_2(y_j^*), & v_{j-1}^0 = F_2(y_{j-1}^*) \end{matrix} \quad (2)$$

$$P(K_i^X / K_j^Y)^{jel} = \frac{P(X \in (x_{i-1}^*, x_i^*), Y \in (y_{j-1}^*, y_j^*))}{P(Y \in (y_{j-1}^*, y_j^*))} = \frac{\int_{u_{i-1}^0}^{u_i^0} \int_{v_{j-1}^0}^{v_j^0} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv}{v_j^0 - v_{j-1}^0}$$

Ezeket felhasználva az első részben bevezetett fogalmak a következők lesznek:

### Definíció 2.1\*:

X-re vonatkozóan a Shannon-féle entrópia a (2) jelölésekkel a következő lesz:

$$H(X) = - \sum_i^o [(u_i^0 - u_{i-1}^0) \cdot \log_2 (u_i^0 - u_{i-1}^0)].$$

### Definíció 2.2\*:

A közös entrópia kifejezése a együttes eloszlásfüggvényhez tartozó kopula-függvény segítségével a következő lesz:

$$H(X, Y) = - \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^o \left[ \left( \int_{v_{i-1}^0}^{v_i^0} \int_{u_{i-1}^0}^{u_i^0} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right) \log_2 \left( \int_{v_{i-1}^0}^{v_i^0} \int_{u_{i-1}^0}^{u_i^0} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right) \right].$$

### Definíció 2.3\*:

A feltételes entrópia X/Y, az együttes eloszlásnak megfelelő kopula segítségével a következő:

$$H(X / Y) = - \sum_{j=1}^s \left( \sum_{i=1}^o \left( \int_{u_{i-1}^0}^{u_i^0} \int_{v_{j-1}^0}^{v_j^0} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right) \cdot \log_2 \frac{\int_{u_{i-1}^0}^{u_i^0} \int_{v_{j-1}^0}^{v_j^0} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv}{v_j^0 - v_{j-1}^0} \right).$$

\* A csillaggal jelölt definíciók a szerzőtől származnak.

**Definíció 2.4\*:**

Az információnyereség, az együttes eloszláshoz tartozó kopulafüggvénnyel kifejezve, a következő:

$$I(X, Y) = -\sum_{i=1}^s (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) \log_2 (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) - \sum_{j=1}^r (v_j^\circ - v_{j-1}^\circ) \log_2 (v_j^\circ - v_{j-1}^\circ) + \\ + \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \left\{ \int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \cdot \log_2 \left( \int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right) \right\}.$$

**Definíció 2.5\*:**

A relatív feltételes entrópia, a együttes eloszláshoz tartozó kopulát ismerve a következő:

$$r(X/Y) = 1 - \frac{\sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \left\{ \int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right\} \log_2 \left[ \frac{\int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv}{v_j^\circ - v_{j-1}^\circ} \right]}{\sum_{i=1}^s (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) \log_2 (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ)}$$

**Definíció 2.6\*:**

A szimmetrikus relatív információnyereség, a kopula-függvény segítségével kifejezve a következő:

$$R(X/Y) = 1 - \frac{\sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \left\{ \int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right\} \log_2 \left[ \frac{\int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv}{v_j^\circ - v_{j-1}^\circ} \right]}{\sum_{i=1}^s (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) \log_2 (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) + \sum_{j=1}^r (v_j^\circ - v_{j-1}^\circ) \log_2 (v_j^\circ - v_{j-1}^\circ)}$$

$$\frac{\sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \left\{ \int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv \right\} \log_2 \left[ \frac{\int_{u_{i-1}^\circ}^{u_i^\circ} \int_{v_{j-1}^\circ}^{v_j^\circ} \frac{\partial^2 C(u, v)}{\partial u \partial v} dudv}{u_i^\circ - u_{i-1}^\circ} \right]}{\sum_{i=1}^s (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) \log_2 (u_i^\circ - u_{i-1}^\circ) + \sum_{j=1}^r (v_j^\circ - v_{j-1}^\circ) \log_2 (v_j^\circ - v_{j-1}^\circ)}$$



## Következtetések:

1) Az összes kijelentés, amelyet az első részben tettünk, helytálló a második részben a kopulák segítségével bevezetett fogalmakra is.

A második részben a kopulákkal kifejezett fogalmak a következő szempontok miatt hasznosak :

- A kopulák nagyon hasznos eszköznek bizonyultak az együttes eloszlás modellezésére [4,6] mivel az összefüggések nagy skáláját képesek modellezni. Az utóbbi időben egyre gyakrabban használják őket több tudományos területen is, mint például pénzügyekben, hidrológiában, biológiában, szociológiában. Kutatások folynak a kopuláknak mintára való illesztésével kapcsolatban is. ([3,6]).
- Az itt bevezetett képletek akkor is használhatók, ha csak egy minta adatai állnak rendelkezésünkre. Ebben az esetben az adatokra egy megfelelő kopulát illesztünk, majd egy táblázatba helyezve őket, ki lehet számolni az itt bevezetett entrópia-mutatókat.

2) Ha az együttes eloszlást kopula segítségével modelleztük, és a peremeloszlás-függvényeket nem lehet zárt alakban előállítani (például a normális eloszlás esetében), akkor elegendő a eloszlásfüggvény értékeit az intervallumok végpontjaiban ismernünk ahhoz, hogy az általunk bevezetett entrópiás képleteket használhassuk.

## IRODALOM:

[1] Constantin Gh., Istrănescu, I. (1989): *Elements of Probabilistic Analysis*. Kluwer Academic Publishers.

[2] Genest, C. and Mac Kay (1986a): „*The joy of copulas: Bivariate distributions with uniform marginals*”. *The American Statistician*. 40, pp. 280-283.

[3] Joe H. (1997): *Multivariate Models and Dependence Concepts*. Chapman & Hall, London 1997

[4] Kovács E. (2005): *A kockába zárt eloszlásfüggvények világa*. Főiskolák XXIX Országos Matematika, Informatika, Fizika Konferencia, Szeged, 2005 augusztus.

[5] Kovács E. (2005a): *Algoritmusok a kopulák illesztésére*. Főiskolák XXIX Országos Matematika, Informatika, Fizika Konferencia, Szeged, 2005 augusztus.

[6] Nelsen, R. (1998): *An Introduction to Copulas*. New York. Springer.

[7] Reimann, J. (1992): *Valószínűségszámítás és statisztika mérnököknek*. Budapest. Tankönyvkiadó.

[8] Rényi A. (1981): *Valószínűségszámítás*. Tankönyvkiadó.

[9] Shannon C., Weaver E.<sup>a</sup> (1949): *The mathematical Theory of Communication*. Habana.

[10] Sklar, A. (1973): „*Random variables, joint distributions, and copulas*”, *Kybernetica* 9. pp. 449-460.

[11] Szalay I. (2002): „*Exploded and Compressed Numbers*”. *Acta Mathematica Academiae Pedagogicae Nyíregyháziensis* 18, pp. 33-51

[12] Wolff, E. F. (1977): *Measures of Dependence Derived from Copulas*. Phd. Thesis, University of Massachusetts, Amherst)



**Kuti Éva\***

# A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS SZEREPE A XXI. SZÁZADI VÁLLALAT MŰKÖDÉSÉBEN

## Bevezetés

A véletlen úgy akarta, hogy az ezredforduló a vállalatok számára valódi fordulópontot jelentsen. A XX. század utolsó két évtizede a társadalmi és gazdasági környezetben olyan nagy horderejű változásokat hozott, amelyekhez csak a vállalati magatartás radikális átalakításával lehet sikeresen alkalmazkodni.

Nemcsak az államszocialista kísérlet vallott kudarcot, hanem a jóléti állam illúziója is elenyészett. Ma már a fejlett világ leggazdagabb országaiban is nyilvánvaló, hogy az állami szektor a társadalmi problémák maradéktalan megoldására egyáltalán nem, sőt, hatékony kezelésére is csak korlátozott mértékben képes. Ugyanakkor ezek a problémák (munkanélküliség, szegénység, környezetkárosítás stb.) és következményeik egyre inkább érzékelhetővé válnak, annál is inkább, mert feltárásukban és tudatosításukban a civil szervezetek növekvő szerepet vállalnak. A szervezett civil társadalom „globalizálódik”, aktívan lép fel a környezet és a rászorulóknak védelmében, a fejlődő országok munkavállalóinak kizsákmányolása ellen, az egyenlőségeszmények és az emberi jogok érvényesítésében (Florini, 2000).

Ezek az új kihívások – előbb vagy utóbb, önként vagy külső nyomás hatására – valamennyi érintett szereplő, így a vállalatok magatartását is megváltoztatják. A nemzetközi szakirodalomban már a kilencvenes évek elején is találhattunk utalásokat (Drucker és Kaneko, 1994; Flaherty, 1991; Useem, 1991) arra, hogy a piaci és a nonprofit szervezetek kapcsolata átalakulóban van: a vállalati jótékonytságot fokozatosan felváltja a civil szervezetekkel kialakított stratégiai együttműködés. Az ezredfordulóra általánosan elismertté vált, hogy a piaci elven működő szervezeteknek is megvan a maguk társadalmi felelőssége. A *globalizálódó világgazdaság szereplői ma már normaként fogadják el, hogy a kormányzattal és a nonprofit szervezetekkel karöltve kell kísérletet tenniük a legégetőbb közösségi problémák megoldására* (Harsányi–Révész, 2005; Katz–Swanson–Nelson, 2001; Porter–Kramer, 2002). Az Európai Unió Zöld Könyve (European Commission, 2001) nemcsak általában hívja fel a vállalatok figyelmét a társadalmi felelősségvállalás fontosságára, hanem konkrétan is felszólítja őket, hogy javítsák a munkakörülményeket, érvényesítsék az esélyegyenlőség elveit, tegyenek a társadalmi kirekesztés ellen, és vállaljanak aktív szerepet a fenntartható társadalmi fejlődés biztosításában.

Ezeket a fejleményeket látva, a vállalati magatartás Burlingame (2001) által kidolgozott modelljeit – némi leegyszerűsítés árán – akár mint egy fejlődési út egymást követő szakaszait is értelmezhetjük.

- *A neoklasszikus modell* lényegében a szabadverseny körülményeihez illeszkedő vállalati magatartást írja le. Abból indul ki, hogy a vállalatnak elsődleges célja az üzleti hatékonyság növelése, tehát adományai is csak annyiban indokoltak, amennyiben (például azok reklámértékének köszönhetően) hozzájárulnak ennek a hatékonyságnak a növeléséhez.
- *A politikai modell* már az állam gazdasági beavatkozásával is számol. Ennek megfelelően abban látja a nonprofit szervezeteknek nyújtott támogatások hasznát, hogy azok erősítik a vállalatok „szövetségi rendszerét”, lobbijerejét politikai pozícióit, és adott esetben az állami akarattal szemben is ellensúlyt teremtenek.

\* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

- Az *etikai modell* annak belátásán alapul, hogy a piaci szektor gazdasági hatalma egyúttal társadalmi felelősséget és kötelezettségeket is jelent, amelyeknek altruista akciók útján lehet eleget tenni.
- Mindezekhez képest valódi paradigmaváltást jelent a *vállalatokat érintettként, kockázatviselőként definiáló modell*, mely szerint a piaci szervezetek elválaszthatatlan részei a társadalom szövetének, így elemi érdekük, hogy annak épségéért mindent megtegyenek, többek között a civil szerveződések is segítsék.

A jelek szerint napjainkra – legalábbis a fejlett országokban – határozott elmozdulás következett be a vállalatot kockázatviselőként definiáló modell irányába. Ebben a felelős vállalati magatartáshoz fűződő gazdasági érdek saját tapasztalatokra épülő tényleges tudatosulása mellett egyfajta „intellektuális divat” is szerepet játszott. Az angol elnevezés (*corporate social responsibility, CSR*) az utóbbi években feltűnően gyors karriert futott be; mostanra már-már kötelező kellékévé vált a vállalati küldetésnyilatkozatoknak, beszámolóknak, PR-anyagoknak. Ehhez a nemzetközi szervezetek ajánlásai éppúgy hozzájárultak, mint a téma iránti tudományos és civil érdeklődés (cikkek, tanulmányok, szakmai konferenciák), valamint az írott és elektronikus média készsége arra, hogy a vállalati adományokról és segítségnyújtási akciókról, különösen azok innovatív formáiról hírt adjon.

E tendenciák ismeretében okkal feltételezhetjük, hogy a szemléletbeli változások hatása a fejlett világ perifériáján elhelyezkedő Magyarországon is érezhető. Nemcsak azért, mert nálunk is jelen vannak a CSR iránt elkötelezett multinacionális cégek, és az uniós követelmények ma már a hazai vállalatokra is érvényesek, hanem azért is, mert a piaci szereplők társadalmi felelősségének elismerése egyáltalán nincs ellentmondásban az itthoni tradíciókkal. Indokolt tehát megvizsgálunk, hogy hol tart jelenleg ez a folyamat. Konkrétabban fogalmazva:

- Melyik modellhez igazodik a magyar vállalatok magatartása?
- Mennyire elterjedt a vállalati adományozás? Mi jellemzi a támogatást nyújtó és az attól elzárkózó cégeket?
- Milyen célok, értékek és indítékok vannak hatással a támogatási szokások alakulására?

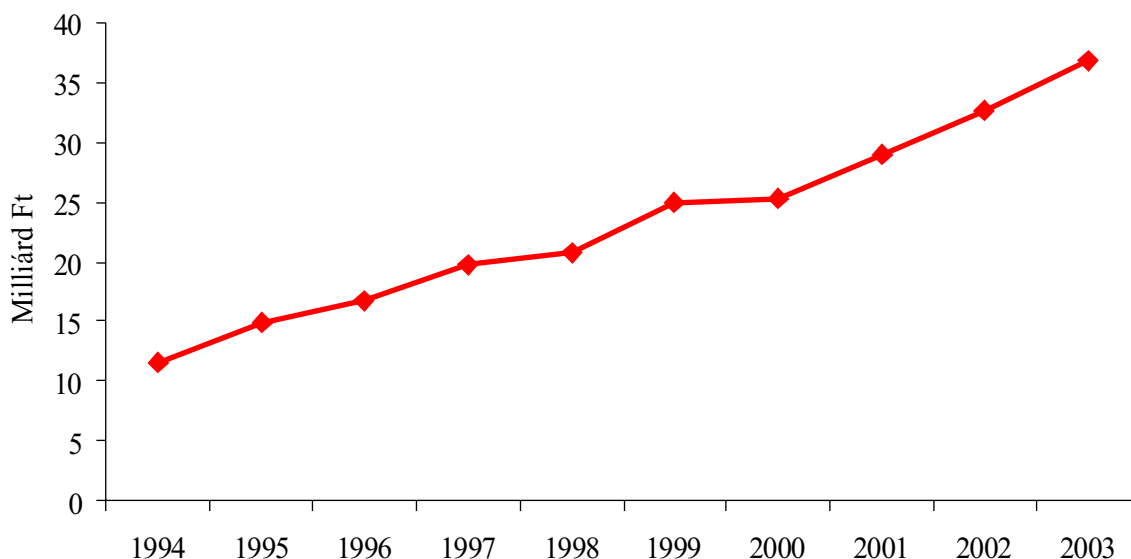
A vizsgálat – a szakirodalom és a rendelkezésre álló statisztikai adatok áttekintése mellett – elsősorban annak a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület által végrehajtott reprezentatív adatgyűjtésnek<sup>1</sup> az eredményeit foglalja össze, amely a civil szférának nyújtott támogatások nagyságát, körülményeit és indítékait tárta fel.<sup>2</sup>

## A magyar vállalatok támogatási hajlandósága

A munkavállalókról való szociális gondoskodás, az általuk alakított kulturális és szabadidős köröknek, valamint a székhelytelepülés hasonló szervezeteinek nyújtott támogatások a II. világháború előtt Magyarországon éppoly elterjedtek voltak, mint a jóval fejlettebb országokban (Kuti, 1998). Ezeket a hagyományokat történetesen az államszocializmus is tiszteletben tartotta, sőt, bizonyos értelemben még tovább is fejlesztette (Jagasics, 2001). Mindez nem múlt el nyomtalanul; a vállalati magatartásra máig is hatással van, annál is inkább, mert a rendszerváltás időszakában számos munkahelyi szociális és kulturális intézményt alapítvánnyá vagy egyesületté szerveztek át. Ezek egy része a mai napig is fontos intézménye a már nyugdíjazott és a rászoruló dolgozók vagy családjaik támogatásának, valamint a munkahelyi közösség építését szolgáló tevékenységek megszervezésének és finanszírozásának, esetleg az iparági történeti emlékek, szakmai hagyományok megőrzésének. Ebben a minőségükben természetesen továbbra is számíthatnak a vállalatok támogatására. Kisebb számban, de olyan céges alapítványok is akadnak (például Vodafone Alapítvány, Budapest Bank Budapestért Alapítvány), amelyek jóval szélesebb körben, pályázati úton nyújtanak adományokat. Sokkal gyakoribb azonban, hogy a vállalatok nem működtetnek saját alapítványt, hanem közvetlenül juttatják el támogatásaikat a legkülönbözőbb kérelmezőknek (például szociális, kulturális és sportegyesületeknek, egészségügyi és oktatási intézményeknek).

A hivatalos statisztikai adatok (Nonprofit szervezetek Magyarországon, 1996 és 2005 között megjelent kötetek) arról tanúskodnak, hogy a nonprofit szektorba áramló vállalati adományok az elmúlt évtizedben folyamatosan növekedtek (1. ábra).

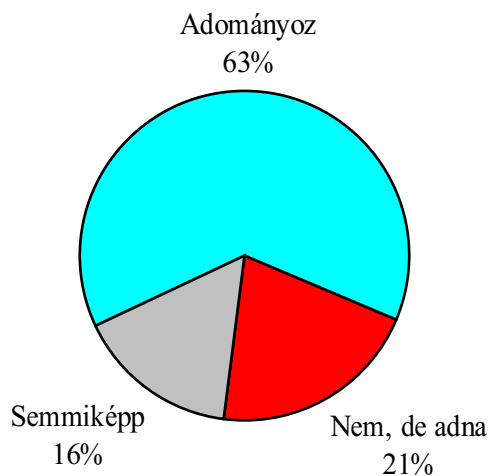
1. ábra  
A VÁLLALATI ADOMÁNYOK ÖSSZEGÉNEK ALAKULÁSA, 1994-2003



Forrás: *A Nonprofit szervezetek Magyarországon* című KSH kiadvány 1996 és 2005 között publikált kötetei

A vállalati oldalról végzett vizsgálat ugyanakkor azt is elárulja, hogy ezek a növekvő összegek meglehetősen nagyszámú támogatótól érkeztek. A fentiekben már említett reprezentatív felmérés során *a magyar vállalatok közel kétharmada vallotta magát adományozónak*<sup>3</sup> (2. ábra). 16 százalékuk mondta azt, hogy nem támogatott és semmiképp nem is támogatna nonprofit szervezeteket. A vállalatok egyötöde nem nyújtott ugyan támogatást, de nem zárta ki, hogy a későbbiekben valamilyen módon bekapcsolódjon a jótékonykodásba. A 2003-ban nem adományozók 30 százaléka a korábbi években már legalább egyszer (ezen belül 10 százalék többször is) nyújtott támogatást nonprofit szervezeteknek.

2. ábra  
A VÁLLALATOK MEGOSZLÁSA ADOMÁNYOZÁSI HAJLANDÓSÁGUK SZERINT, 2003



Forrás: Kuti (2005, 49. old.)

Legnagyobb arányban, közel négyötöd részben az 1 milliárd Ft-nál magasabb árbevétellel dolgozó nagyvállalatok támogatták a nonprofit szervezeteket. Az átlagostól jócskán elmaradt ugyanakkor a kisebb (20 millió Ft-ot meg nem haladó forgalmú) vállalkozások támogatási aktivitása. Körükben a támogatók aránya mindössze 56 százalék volt, s közel egyötödük a jövőre nézve is kizárta a jótékonykodás lehetőségét.

A községekben működő vállalkozások lényegesen nagyobb arányban támogatták a nonprofit szervezeteket, mint a városi és különösen a fővárosi székhelyű vállalatok. Alig több mint egytizedük zárkózott el teljesen a jótékonykodástól. (Ugyanez az arány a városi cégeknél 17 százalék volt.) Ezt a jelenséget aligha magyarázhatjuk mással, mint a kisebb településekhez kötődő vállalkozások erősebb társadalmi beágyazottságával.

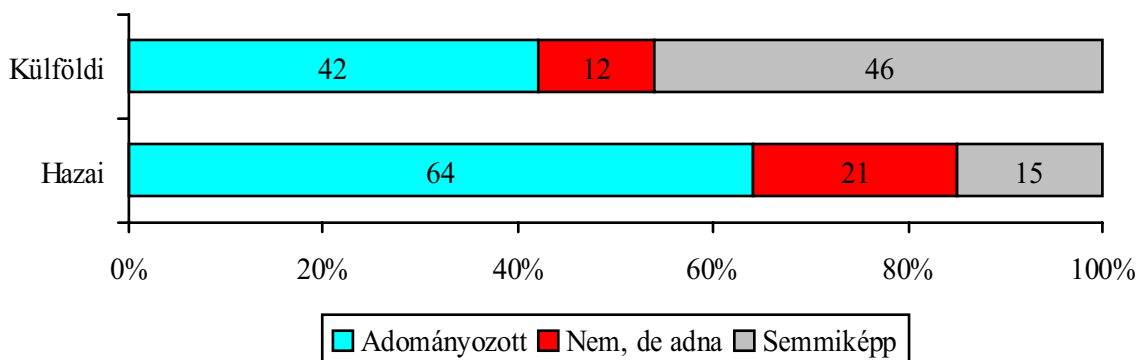
*A helyi közösséggel való szoros együttélés nyilvánvalóan együtt jár a gondok közvetlen átélésével és a problémák megoldásáért érzett felelősséggel.* A kapcsolati háló bizonyára erősebb, a civil szervezetek és vezetőik feltehetőleg ismertebbek, a nyújtott támogatások felhasználása is jobban áttekinthető, mint a nagyobb településeken. A helyi cégek vezetői nagy valószínűséggel személyesen és családjukon keresztül is kapcsolódnak az iskolai alapítványokhoz, a szabadidős és kulturális egyesületekhez. Aligha kerülhetik el, hogy az utóbbi években egyre nagyobb számban létrejövő falufejlesztő alapítványokban, falusi turizmust elősegítő egyesületekben, polgárörsegekben és egyéb, a bővülő pályázati lehetőségek kihasználására létrehozott civil kezdeményezésekben szerepet vállaljanak. Ez utóbbiak támogatásához számos esetben gazdasági érdekeik is fűződnek.

Mindennek lényegében az ellenkezője érvényes a fővárosban, ahol a gazdasági és a társadalmi szerep körök sokkal inkább szétválnak, a kapcsolatok lazábbak, s így a támogatási tevékenység is sokkal személytelenebb. Természetesnek tekinthetjük, hogy a városi székhelyű cégek ebből a szempontból valahol „félúton” vannak a budapesti és a falusi vállalatok között.

Az előbbiektől aligha független, hogy *a hazai tulajdonú vállalatok adományozási hajlandósága – minden ellenkező, alapvetően média-gerjesztette látszattal szemben – magasabb, mint a külföldieké.* A közvélekedésben kimondva-kimondatlanul, de szilárdan jelen van az az előítélet, mely szerint a „vadkapitalizmus” körülményei között újonnan létrejövő magyar vállalkozói rétegnek kisebb gondja is nagyobb a jótékonykodásnál. Hiába mutatták ki ennek ellenkezőjét a legkiválóbb kutatók (Laki – Szalai, 2004), hiába jelentek meg ezt cáfoló interjúk és esettanulmányok (T. Puskás, 2006; Török, 2005), változatlanul igen sokakban él a meggyőződés, hogy a közösségi, szolidaritási elven alapuló szemlélet, a felelősségteljes támogatói magatartás sokkal inkább elvárható azoktól a külföldi vállalkozásoktól, amelyeknek – a fejlett világ kiegyensúlyozottabb fejlődési pályáit járva – több módjuk volt az adományozói kultúra kifejlesztésére.

Az empirikus vizsgálat eredményei mindkét feltevést csattanósan cáfolják (3. ábra). A hazai vállalkozások között éppen másfélszeres az adományozók aránya, mint a külföldi cégek körében. Mi több, ez utóbbiak közel fele nemcsak 2003-ban nem adományozott, de a jövőben sem nyújtana támogatást. Ez a teljes elzárkózás a hazai tulajdonú vállalatoknak csak 15 százalékát jellemzi.

3. ábra  
ADOMÁNYOZÁSI HAJLANDÓSÁG A HAZAI ÉS A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK KÖRÉBEN, 2003



A magyarázat valószínűleg rendkívül egyszerű. A közvéleményben kialakult képet néhány magas összeget adományozó multinacionális vállalat nagy publicitást kapó, igényes, koncepciózus támogatási tevékenysége befolyásolja. Mögöttük azonban háttérben marad egy sor olyan külföldi cég, amelynek nincs apparátusa a beérkező kérelmek elbírálásához, a felhasználás ellenőrzéséhez és a végrehajtott programok határfokának méréséhez. A távolság, a társadalmi-kulturális kötődések hiánya, a bizalmatlanság és a nyelvi nehézségek mind-mind szerepet játszhatnak abban, hogy e cégek tulajdonosai vonakodnak a magyarországi jótékonykodástól.

A nem adományozó vállalatokkal folytatott interjúk azt mutatják, hogy ez a tulajdonosi attitűd a hazai ügyvezetők egy részében erős ellenérzéseket kelt. Számukra napi frusztráció forrása, hogy mereven el kell zárkózniuk a helyi civil szervezetek programjainak és működésének támogatásától. Nehezményezik, hogy a külföldi tulajdonos nem érzékeny a magyarországi problémákra, inkább viselkedik előkelő (és bizalmatlan) idegenként, mint felelős társadalmi szereplőként. Ugyanakkor kár lenne tagadni, hogy a bizalmatlanságra a támogatást kérők egy része bőven ad okot. Ez nemcsak az adományozástól elzárkózó, hanem az aktívan támogató vállalatok vezetőivel készített interjúkból is világosan kiderült. Bár a nem adományozó vállalatok döntő többsége anyagi okokkal (a piac pangásával, a megrendelések csökkenésével, a cég csődközeli helyzetével stb.) magyarázta a támogatások elmaradását, nagy számban hangzottak el zavarról és bizalmatlanságról tanúskodó, sokszor sajnos rossz tapasztalatokon alapuló bírálatok is. Ezek elsősorban a kérelmek tömegességére, ellenőrizhetetlenségére, az adománygyűjtési módszerek erőszakosságára és a támogatást kérők civilizálatlan magatartására vonatkoztak, de néhány interjúalany konkrét szélhámosságokról is beszámolt.

Különösen fontosnak látszik, hogy az adományozó vállalatok a jelek szerint nincsenek sokkal jobb véleménnyel a nonprofit szervezetekről és támogatósszerző kampányaikról, mint a nem adományozók. Az általuk spontán megfogalmazott bíráló megjegyzések arra figyelmeztetnek, hogy a hazai adománygyűjtés fejlődése valószínűleg fordulóponthoz érkezett, vagy legalábbis nem lehet messze az az idő, amikor az extenzív növekedés lehetőségei elfogynak, és radikális minőségi változtatásokra lesz szükség. Erre utal az az – önmagában meglepő – tény is, hogy *az adományozó vállalatok mintegy fele olyan, nem a székhelytelepülésén működő szervezeteket is támogatott, amelyek minden előzetes ismeretség nélkül, sokszor csak levélben vagy telefonon keresték meg.* Alighanem az újdonság hatásának köszönhető, hogy a professzionális adománygyűjtésnek ezek a személytelen módszerei az egyébként nagyon is gyanakvó vállalkozók körében ilyen hamar elfogadottá és sikeressé tudtak válni. Számolni kell tehát azzal, hogy az újdonság hatása gyorsan elmúlik, és a kezdeti bizalom könnyen eljátszható. A civil szervezeteknek komoly erőfeszítéseket kellene tenniük azért, hogy tiszta helyzetet teremtsenek, és hozzásegítsék a vállalati adományozókat a nonprofit világban való eligazodáshoz. Ez egyszerre segíthetné a jelenlegi támogatókkal kialakított kapcsolatok stabilizálódását, és a ma még nem adományozó vállalatok jóindulatának megnyerését. Ez utóbbihoz természetesen az érintettek attitűdjének ismerete is szükséges.

## Attitűdök és adományozói preferenciák

Mint a korábbiakban már említettük, a 2003-ban nem adományozó vállalatok nagyobbik fele úgy nyilatkozott, hogy a jövőben hajlandó lenne a nonprofit szervezetek támogatására. Döntő többségük azt a célcsoportot, tevékenységi területet is megjelölte, amelyre adományait legszívesebben irányítaná. Több mint 40 százalékuk a gyerekek (ezen belül valamelyest nagyobb arányban a beteg gyerekek) támogatását tekintette olyan célnak, amelynek érdekében anyagi áldozatokra is hajlandó volna. További egynegyedük számára az egészségügyi és a szociális ellátás (ezen belül inkább az egészségügy) jelentette azt a területet, amelyet a későbbiekben támogatnának. Az oktatást és a sportot már viszonylag kevés, a nonprofit szervezetek többi tevékenységi területét (a település- és gazdaságfejlesztést, környezetvédelmet, kultúrát, jogvédelmet stb.) pedig elenyésző számú vállalat említette. Némileg meglepő, hogy a szakmai és gazdasági érdekképviselőt ebben a körben „egyetlen szavazatot sem kapott”.

Ezek a célmegjelölések feltűnő párhuzamosságot mutatnak azoknak a felvételeknek (Vajda – Kuti, 2000, Czike – Kuti, 2006) az eredményeivel, amelyek során a lakosság 1 százalékos felajánlásokkal kapcsolatos, illetve egyéni adományozói attitűdjét és magatartását vizsgáltuk. Úgy tűnik, hogy a nem adományozó vállalatok vezetői és menedzserei nem annyira vállalatuk szempontjából gondolták végig a támogatáspolitikai lehetőségeit, hanem inkább „magánemberként”. Valószínűsíthető, hogy a cégükhöz beérkező támogatási kérelmekre is hasonló módon reagálnak. Ebből az következik, hogy vállalatuk *az adományozóvá válás első lépését feltehetően a hagyományos jótékonyág mintáit követve teszi majd meg.* A támogatást kereső nonprofit szervezetek közül tehát elsősorban azok számíthatnak ennek a vállalati körnek a támogatására, amelyek a filantrópia hagyományos területein működnek, s főleg akkor, ha be-

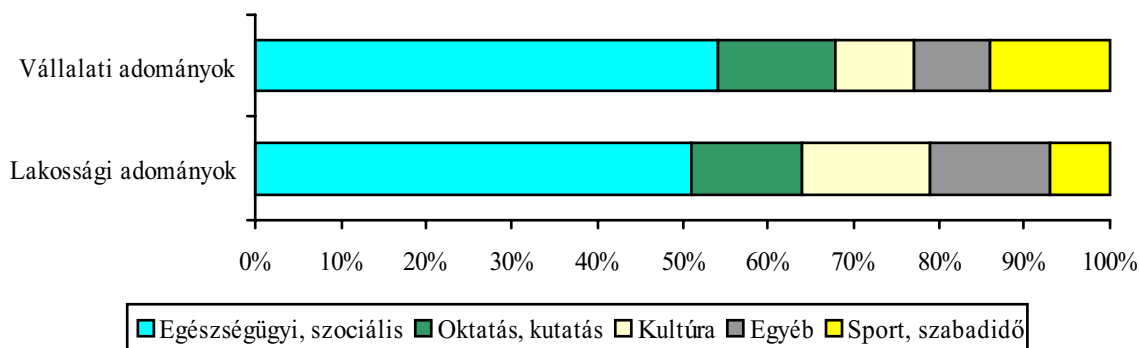
nyújtott kérelmeikben a gyermekek érdekében végzett munkájukra helyezik a hangsúlyt. A nem adományozó vállalatok mintegy egyötöde meg tudott nevezni olyan nonprofit szervezetet, amelyet szívesen támogatna. Különösen sokan említették közülük a nagynevű gyermekintézmények és kórházak alapítványait, a konkrét betegségek gyógyítását célzó nonprofit szervezeteket, valamint a Vöröskeresztet, a Máltai Szeretetszolgálatot és az SOS Gyermekfalut. Ugyanakkor számos kisebb, nyilvánvalóan a vállalat székhelytelepüléséhez kötődő egyesület és alapítvány neve is felmerült.

A konkrét szervezet megnevezésére nem vállalkozó megkérdezettek egy része körvonalazta, hogy milyen is legyen a leendő támogatott. Közülük legtöbben a számukra jól ismert, lehetőleg helyi szervezetek között kívánják megtalálni civil partnereiket. Követelményként említették még a támogatásra aspiráló szervezet megbízhatóságát, politikamentességét, valamint gazdálkodásának átláthatóságát és az adományozott összeg felhasználásának nyomon követhetőségét. A támogatás feltételeként elenyészően kevés vállalat nevezte meg a támogatások adókedvezményeinek növekedését, illetve azt, hogy a támogatásra ajánlott programok reklámértékkel bírjanak, hozzájáruljanak a vállalat jóhírének, presztízsének növekedéséhez.

A nem adományozó vállalatok véleményének és az adományozók tényleges támogatási jellemzőinek összevetése azt mutatja, hogy a két csoport attitűdjét és preferenciáit tekintve alig-alig különbözik egymástól. Az adományok tevékenységi területek közötti megoszlása lényegében ugyanazokat a prioritásokat tükrözi, amelyek a 2003-ban nem adományozó, de a későbbiekben támogatásra hajlandó vállalatok képviselőitől kapott válaszokból kirajzolódnak.

Még meglehetősen az a hasonlóság, amely a vállalati és a lakossági adományok megoszlása között mutatkozik (4. ábra).

4. ábra  
A VÁLLALATI ÉS A LAKOSSÁGI ADOMÁNYOK MEGOSZLÁSA A TÁMOGATOTT NONPROFIT SZERVEZETEK TEVÉKENYSÉGI TERÜLETE SZERINT (2003-AS ILLETVE 2004-ES ADAT)



Források: Czike és Kuti (2006), Kuti (2005)

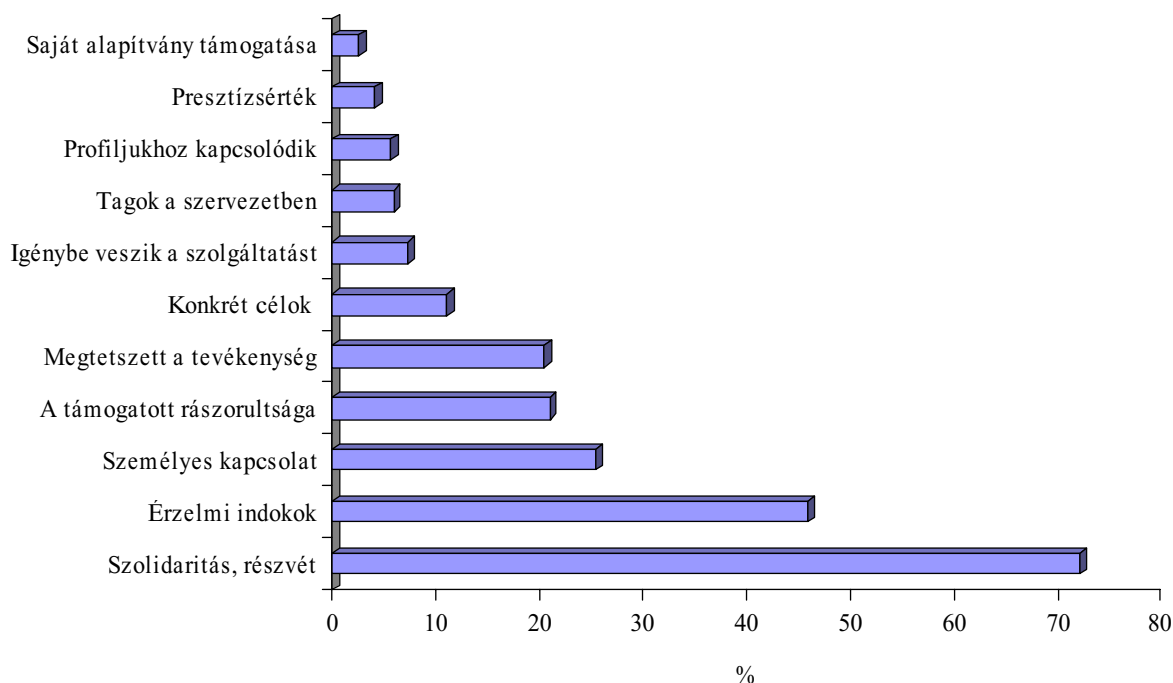
Ebből a szerkezeti hasonlóságból levonható az a következtetés, hogy nemcsak az adományozó és a nem adományozó vállalatok, de még az egyéni és a vállalati adományozók között sincsenek számottevő értékrendbeli különbségek. A vállalatok mindkét csoportjára az jellemző, hogy *támogatásokkal kapcsolatos attitűdje alapvetően a magánjótékonyág hagyományos mintáihoz igazodik*. Ezt a megállapítást támasztják alá azok a válaszok is, amelyeket az adományozó vállalatok a támogatási döntéseik indítékait tudakoló kérdésekre adtak.

## A vállalati adományozás indítékai

A támogatások minden másnál gyakrabban, a megkérdezettek közel négyötöde által említett motívum a rászorulókat iránt érzett szolidaritás és részvétel volt (5. ábra). Mi több, még a második helyre is az érzelmi indokok kerültek, ezeket a megkérdezettek közel fele említette.



5. ábra  
 AZ ADOMÁNYOZÁS KÜLÖNBÖZŐ INDÍTÉKAIT EMLÍTŐ VÁLLALATOK  
 ÖSSZES ADOMÁNYOZÓN BELÜLI ARÁNYA, 2003



*Forrás: Kuti (2005, 66. old.)*

A támogatók negyede tartott fenn valamilyen személyes kapcsolatot a vállalati adományokban részesített nonprofit szervezetekkel. Itt már nyilvánvalóan játszottak bizonyos szerepet az érdekek is, de esetenként a kapcsolatnak komoly érzelmi hátere volt. A támogatott szervezetek rászorultságát, a vészhelyzetek (például iskolabezárás, ingatlan életveszélyessé válása stb.) elhárításának szándékát az interjúalanyok egyötöde említette. Hasonló arányban szerepelt a támogatás indokaként az, hogy a döntéshozónak egyszerűen megtetszett a civil szervezet tevékenysége, vagy valamelyik programja, rendezvénye. *A racionális megfontolások* – legalábbis a megkérdezettek megítélése szerint – *rendkívül csekély szerepet játszottak a támogatások odaítélésében*. A konkrét célokkal való azonosulás, a kedvezményezett szervezet szolgáltatásainak igénybevétele, vagy a jótékonyági tevékenységnek a cég profiljához illő megválasztása csak elvétve fordult elő az adományozás indoklásában.

Különösen meglepő, hogy mennyire kevés vállalat tartotta fontosnak a presztízsértékű rendezvények, híres, kiváló szervezetek támogatását. Komoly mélyinterjú kutatásokra lenne szükség annak kiderítéséhez, hogy a vállalati érdek valóban ennyire csekély szerepet játszik-e a támogatási döntésekben. Természetesen az is elképzelhető, hogy a vállalatvezetők nem érzékelik az adományozásban rejlő reklámértéket, esetleg valami „szemérmesség” tiltja, hogy a filantrópiával kapcsolatban gazdasági megfontolásokról essék szó.

Ennek a kérdésnek a tisztázása mind a vállalatok, mind az adománygyűjtők szempontjából fontos lenne. Az előbbieknél azért, mert támogatási tevékenységük sokoldalú hasznosságának feltárása közelebb viheti őket ahhoz, hogy annak stratégiai összefüggéseit is átlássák, és társadalmi felelősségük tudatában, átgondoltan cselekedjenek. Az utóbbiak számára pedig azért, mert az adománygyűjtő akciók csak akkor lehetnek sikeresek, ha szervezőik a megfelelő „hívószavakat” használják, ha már kérelmeik megfogalmazása és benyújtása során sikerül hangot találniuk a potenciális támogatókkal.

## Az adományozástól a partneri viszonyig

A civil kezdeményezésű adománygyűjtés az elmúlt évtizedben rendkívül sokat fejlődött. Intenzív tanulási és professzionalizálódási folyamat zajlott le. Ma már a kézikönyvek egész sora (Bódi, 1999; Csizmár – Nemoda, 2001; Rosati, 1997) látja el útmutatással és gyakorlati tanácsokkal a támogatási piac szereplőit. Egyetemi és főiskolai kurzusokon (többek között a mi Főiskolánkon is), hosszabb-rövidebb tréningeken tanítják az adományszerzéshez és pályázatíráshoz szükséges ismereteket. Egymást érik az adománygyűjtő kampányok. Ezek egy részét jól képzett, a nonprofit és a reklámszakmában egyaránt járatos szervezők, menedzserek irányítják.

Ugyanakkor továbbra is hiányzik

- a támogatók és a támogatottak közötti tartós stratégiai együttműködés kialakítása,
- a támogatást kérők megbízhatóságának, hitelességének garantálása,
- az adományszerzés etikai normáinak lefektetése és
- a betartásukhoz szükséges szabályozási, szervezeti, infrastrukturális feltételek megteremtése.

Ezeknek a lépéseknek a megtétele elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a vállalatok ne „rászorulóként” tekintsenek az általuk támogatott nonprofit szervezetekre, hanem partnereket lássanak bennük: olyan partnereket, akiknek a munkája nyomán érezhetően javul az a társadalmi-gazdasági környezet, amelyben a piaci szereplők működnek, s akiket ilyenformán nemcsak „illik”, de érdemes is támogatni. Ennek a partneri viszonyinak a kiépítése – bár mindkét fél részéről történtek bizonyos erőfeszítések – egyelőre még igen keveset haladt előre. A civilek a vállalatok alig egytizedének képviselőit tudták legalább alkalomszerűen bevonni a vezető testületeik munkájába. Az adományozókkal kiépített kapcsolatok stabilizálását inkább csak a rendezvényekre szóló meghívások szolgálták. 2003-ban az adományozó cégek mintegy 70 százaléka kapott ilyen (többnyire el nem fogadott) meghívásokat.

Még súlyosabb problémát jelez, hogy az adományozóknak csak nem egészen 70 százaléka kapott rendszeres visszajelzéseket a támogatottaktól. Egyötödüknek ritkán, egytizedüknek egyáltalán nem köszönték meg a segítséget. Bár ezek az arányok már sokkal kedvezőbbek voltak, mint azok, amelyeket egy 10 évvel korábbi, a lakossági adományokra vonatkozó kutatás (Czakó et al. 1995) kimutatott, önmagukban mégis lehangolóak. A köszönetnyilvánítás kultúrájának ily mértékű hiánya azt jelzi, hogy a civil szervezetek jelentékeny része nem elég felkészült arra, hogy a piaci szereplőknek komolyan vehető partnere legyen. A vállalatok oldalán szintén hiányozni látszik a felkészültség, sőt, többnyire még a partneri viszony kiépítésére irányuló szándék is. Mint a fentiekben már láttuk, a vállalatok adományozási prioritásai nem mutatnak szoros összefüggést az adott cég tevékenységével. A támogatások nagy része a gazdaság valamennyi területéről az egészségügyi és a szociális szférába áramlik. A cégek első számú vezetőjének (tulajdonosnak, ügyvezető igazgatónak) nem egyszerűen számottevő, hanem döntő és szinte kizárólagos befolyása van a támogatási döntésekre. A segítségben részesített nonprofit szervezetek kiválasztását még a viszonylag nagyméretű vállalatoknál is a vezetők személyes preferenciái határozzák meg. A vállalati döntéshozók indítékai rendkívül szoros rokonságot mutatnak az egyéni adományozók motivációjával. Egyelőre igen kevés jele van annak, hogy értékrendjük számottevően különbözne az átlagemberétől, hogy fontosabb lenne számukra a racionális viselkedés és a formai követelmények betartása, mint az egyéni adományozók esetében. Támogatáspolitikáról, a vállalati érdekek, illetve a makro- és mikrokörnyezet szükségleteinek összefüggéseiben történő elemzéséről, a fenntartható fejlődést szolgáló együttműködések kialakításáról az interjúk során még mutatóba is alig esett szó.

## Összefoglalás, következtetések

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a magyarországi vállalatok körülbelül félúton vannak azon a fejlődési pályán, amelynek stációit a bevezetőben Burlingame (2001) modelljeinek segítségével vázoltuk fel. *A mai magyar gyakorlatot elsősorban az etikai modell határozza meg.* A vállalatok alapvetően szolidaritási megfontolásokból adományoznak, a nonprofit szervezetek támogatására vonatkozó döntések többnyire szubjektíven, érzelmi alapokon születnek. A vállalatok csak ritkán mérlegelik objektív kritériumok szerint, a vállalati érdekek figyelembevételével a kérelmezők jóhírét és az ajánlott program minőségét, s egyelőre még nem jutottak el annak tudatosításáig, hogy a hagyományos jótékonyaságon túl kockázatviselőként is érdemes a környezetükben felmerülő társadalmi problémák megoldásáért anyagi áldozatokat és felelősséget vállalniuk.

Ugyanakkor nálunk sem maradhat hatástalan az egyre inkább általánossá váló, ma már a különböző nemzetközi szervezetek ajánlásaiban is világosan megfogalmazott felismerés: az égető társadalmi problémák megoldása érdekében a gazdaság valamennyi szektorának együtt kell működnie. A társadalmi felelősségvállalás gondolatának elfogadása és normává szilárdulása – ha nem is egyik napról a másikra – a XXI. századi magyar vállalatoknál is valószínűnek látszik. Erre elsősorban az a biztosíték, hogy maga a gondolat a hazai tradíciókban is mélyen gyökerezik. Bár tudatos megjelenítésére elsősorban a multinacionális vállalatok kommunikációjában találhatunk példákat (Török, 2005), a jótékonyági akciók és civil kezdeményezések támogatása a hazai cégek mindennapi gyakorlatának is része. Laki – Szalai (2004) kutatása azt is bebizonyította, hogy a hazai nagyvállalkozókban megvan a társadalmi felelősségérzet.

Amire feltétlenül szükség lenne, az a jelenlegi adományozási tevékenységek áttekintése, kritikai értékelése, és a támogatási elvek, együttműködési lehetőségek stratégiai összefüggésekben történő újragondolása. Ez a folyamat jól láthatóan elindult, de egyelőre még a kezdeti szakaszában tart. Az érintettek most ismerkednek az új megközelítéssel, s többnyire a saját „térfelükön” keresik (néha elég tétován) a gyakorlati alkalmazás lehetőségeit. Ahhoz, hogy a tudatos társadalmi felelősségvállalás a XXI. századi magyar vállalatnak is fontos jellemzőjévé váljon, minden (piaci, civil és állami) szereplőnek át kell esnie egy olyan tanulási folyamaton, amelynek legfőbb célja nem is annyira az ismeretek, mint inkább az együttműködési készségek elsajátítása.

## IRODALOM

Bódi György (1999): *Gazdálkodni kell!* Szeged. Rendezvényház Kht.

Burlingame, Dwight F. (2001): *„Corporate philanthropy's future”*. In: Helmut K. Anheier, Jeremy Kendall (eds): *Third Sector Policy at the Crossroads*. Routledge, London and New York. Routledge.

Csizmár Gábor és Nemoda István (2001): *Hogyan szerezzünk pénzt? Adománygyűjtési, forrásteremtési tanácsok nonprofit szervezeteknek*. Budapest. KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Czakó Ágnes, Harsányi László, Kuti Éva és Vajda Ágnes (1995): *Lakossági adományok és önkéntes munka*. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal és Nonprofit Kutatócsoport.

Czike Klára és Kuti Éva (2006): *Önkéntesség, jótékonyág, társadalmi integráció*. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány.

Drucker, Peter F. and Kaneko Ikuyo (1994): *Crossover between the nonprofit and business sectors*. Tokyo. The Sasakawa Peace Foundation.

European Commission (2001): *Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper*. Brussels, EC Directorate-General for Employment and Social Affairs.

Flaherty, Susan L. Q. (1991): *„The voluntary sector and corporate citizenship in the United States and Japan”*. *Voluntas*, Vol. 2., No. 1. 58-77. pp.

Florini, Ann M. (ed.) (2000): *The third force. The rise of transnational civil society*. Tokyo and Washington, Japan Center for International Exchange and Carnegie Endowment for International Peace.

Harsányi Eszter és Révész Éva (2005): *„A vállalati adományozás modelljei és gyakorlata”*. In: Kuti Éva (szerk.): *A jótékonyág vállalati stratégiája*. Tanulmányok. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport.

Jagasics Béla (2001): *Civil történet. A nonprofit szektor a '90-es években. Tanulmányok*. Zalaegerszeg. Landorhegy Alapítvány.

Katz, J. P., Swanson, D. L. and Nelson, L. K. (2001): *„Culture-based expectations of corporate citizenship: a proportional framework and comparison of four cultures”*. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9., No. 2. 149-171. pp.

Kuti Éva (1998): *Hívjuk talán nonprofitnak... A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése*. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport.

Kuti Éva (2005): „*A magyarországi vállalatok társadalmi felelősségvállalása*”. In: Kuti Éva (szerk.): *A jótékonyág vállalati stratégiája*. Tanulmányok. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport.

Laki Mihály és Szalai Júlia (2004): *Vállalkozók vagy polgárok*. Budapest. Osiris Kiadó.

*Nonprofit szervezetek Magyarországon, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2003* (1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2005) Budapest. Központi Statisztikai Hivatal.

Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2002): „*The competitive advantage of corporate philanthropy*”. Harvard Business Review, Vol. 80., No. 12. 56-68. pp.

Rosati, Angela (1997): *Adománygyűjtési technikák itthon és külföldön*. Budapest. NIOK Alapítvány.

Swanson, Diane L. (1999): „*Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance*”. Academy of Management Review, Vol. 24., No. 3. 506-521. pp.

T. Puskás Ildikó (2006): *Örülök, hogy segíthettem. Beszélgetések a társadalmi szerepvállalásról*. Budapest. Kossuth.

Török Marianna (2005): „*Vállalati adományozás a hazai gyakorlatban*”. In: Kuti Éva (szerk.): *A jótékonyág vállalati stratégiája*. Tanulmányok. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport.

Useem, Michael (1991): „*A vállalati jótékonyág*”. In: Kuti Éva és Marschall Miklós (szerk.): *A harmadik szektor*. Tanulmányok. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.

Vajda Ágnes és Kuti Éva (2000): „*Állampolgári 'szavazás' közpénzekről és civil szervezetekről*”. In: 1%. „Forintszavazatok” civil szervezetekre. Tanulmányok. Budapest. Nonprofit Kutatócsoport.

## JEGYZETEK

<sup>1</sup> A kutatást a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület az Esélyegyenlőségi Kormányhivatal Civil Kapcsolatok Igazgatóságának megbízásából 2003–2005-ben végezte el. Az összegyűjtött adatok a 2003-as évre vonatkoztak. Az empirikus vizsgálat zárójelentése és táblaanyaga megtalálható a [www.civil.info.hu](http://www.civil.info.hu) honlapon. A kutatási program keretében készült elemző írások kötetben (*A jótékonyág vállalati stratégiája. Tanulmányok*) is megjelentek. Ennek teljes szövege elérhető a Magyar Elektronikus Könyvtárban és a [www.nonprofitkutatas.hu](http://www.nonprofitkutatas.hu) honlapon.

<sup>2</sup> Az empirikus felvétel nem arányos, a vállalatok nagysága (árbevételi kategóriák) szerint rétegzett reprezentatív mintavételen alapult. A vizsgált *vállalatok* körébe csak az önálló jogi személyként bejegyzett gazdálkodó szervezetek (részvénytársaságok, korlátolt felelősségű társaságok, szövetkezetek stb.) kerültek be. A kérdezőbiztosok a felvétel során összesen 2053 vállalatot kaptak információkat. Közülük 601 nem adományozott. 1452 adományozónak vallotta magát, de interjúra csak 804 vállalat képviselői voltak hajlandóak. A kérdés során kapott eredmények teljeskörűsítése a vállalatok méretére és székhelytelepülésére vonatkozó információk felhasználásával történt. Az általunk e tanulmányban felhasznált táblákban és ábrákban a felszorozott adatok és a belőlük számított mutatók szerepelnek.

<sup>3</sup> Adományozónak a vizsgálat azokat a vállalatokat tekintette, amelyek 2003-ban saját bevallásuk szerint minden ellenszolgáltatás nélkül pénzbeli és/vagy természetbeni támogatást nyújtottak valamilyen nonprofit szervezetnek.

# Lakatos Péter\*

## AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI

Számos kutató jutott arra a következtetésre, hogy a *szervezetfejlesztés és a képességfejlesztés* együtt erősítheti a vállalatok pozícióját az egyre erősödő nemzetközi versenyben. Ahhoz azonban, hogy a már elért versenyképesség tartós előnyt jelentsen a vállalkozás számára, nem elegendő sem az aktuális piaci esélyek, erőviszonyok és rések ismerete, sem pedig a piackutatási arányszámok vagy a különféle idősoros elemzések kivetítése egy-két éves időhorizontra. A távlatos tendenciákkal is számolni kell, amelyek az ellátási lánc menedzsmentre is hatással bírnak, az alábbi metatrendek adják meg ennek a háttérét és azt erősítik, hogy a logisztika ma már nem csak versenyképességi tényező, hanem társadalmi felelősséggel bíró faktor.

### 1. Nemzetközi kitekintés

#### 1.1 GERKEN-FÉLE METATRENDEK

A Gerken Intézet kutatásai szerint hat olyan metatrend figyelhető meg, amelyeknek köszönhetően néhány évtizeden belül látható változás fog bekövetkezni a fogyasztói magatartás különböző területein.

A kutatások által kijelölt hat metatrend:

- ökoetikai gondolkodás,
- információs gazdaság,
- szellemiség szerepe,
- ellenkultúra-hatások,
- társadalmi megosztottság,
- CIM marketing.

A fenti tényezők önmagukban is és összhatásukban is a logisztika és az ellátási lánc radikális reformjához és dinamikus megközelítéséhez vezetnek. Gondoljunk csak el, amikor napjaink fogyasztója otthon lakásából interneten rendel meg egy olyan vallási szempontból meghatározott bioterméket, amelynek rendeltetési helyre való megfelelő eljuttatása is mutatja a modernkori metatrendek tényleges logisztikai vetületét.

#### *A társadalmi megosztottság*

A jólét fokozódásával a fogyasztás is növekszik. A klasszikus fogyasztói csoportokat a rugalmas fogyasztási minták váltják fel. Megjelenik az „új szerénység” és az „új nomádok” irányzata.

- Az „új nomádok” szellemi és helyzeti függetlenséget igényelnek, maguk határozzák meg szükségleteik szintjét, és erősen korlátozzák mindazon javakra irányuló igényeiket, amelyek a tartalmas életvitelhez egyáltalán nem szükségesek.

---

\* *Ellátási lánc igazgató, Teva Magyarország Zrt., a Magyar Logisztikai Egyesület alelnöke*

- Az „új szerénység” a fejlett országokban nem szükséglet, hanem luxus dolga – még a felsőbb rétegekben is. A jómódúak stratégiája a nagyobb szabadságfok és több szabadidő megteremtése, a hátrányos helyzetűek számára pedig – anyagi korlátaik tudatos elfogadásával – egyfajta elégedettséghez vezethet.

A vállalatok számára ez egyértelmű kihívás, hogy megtalálják a trendek kezelésének módját. Ezt segíti a termékdifferenciálás, az úgynevezett *high touch* trendje és a *párbeszéd* illetve *direktmarketing* erősödő irányzata.

A marketing-mix ily módon való módosulása vezet el ahhoz, hogy tömeges testre szabás jelenik meg mely globális, mindenki számára elérhető szolgáltatások és termékek formájában ölt testet. Láthatjuk, hogy az információ szerepe oly annyira felértékelődött, hogy a valódi fizikai folyamatok már csak kiegészítői az ellátásnak. Éppen ez a kihívás napjaink logisztikája számára.

### *Információs gazdaság és CIM-marketing*

Az információ, mint erőforrás a gazdaság egyik motorja, az innováció kulcsa. A számítógépek elterjedésével megszűnik az információ monopóliuma. Ezek következtében egy tudatosabb fogyasztói társadalom van kialakulóban. A testre szabott minőség lesz fontos. Az új trendnek megfelelően a fogyasztói szerep gyökeresen átalakul: a termékek fogyasztói végfelhasználókból provokatív követelménytámasztókká válnak. A termelői (*producer*) és fogyasztói (*consumer*) szerep egybeolvadásával egyes önálló hálózatokban megjelennek az úgynevezett *prosumerek*, létrehozva a termelők és felhasználók akciószövetségét. Erősödik a *just-in-time* elv szerinti termelésstervezés és -szervezés gyakorlata. Az értékesítési/ellátási lánc mentén egyes közvetítői szerepek feleslegessé válnak, ami a közvetlenebb és hatékonyabb kapcsolat révén növeli a termék jövedelmezőségét

Mindezek tükrében a vállalati stratégiákat is át kell alakítani.

- Tartósabb termékek gyártása, szervízhálózat kialakítása, ami része annak a bizonyos hozzáadott értéknek, amelyet a logisztikától ma elvárnak.
- A termékek anyagigényének, csomagolóanyag-tartalmának csökkentése, koncentrációjának fokozása, virtuális kommunikációs csatornák felhasználása, ami dinamikus és folytonos hatékonyságot feltételez és környezetvédelmi szempontok figyelembe vételét jelenti.
- A termékhasználat ésszerűsítése, szolgáltatások a túladagolás megelőzésére. (Ezt felfoghatjuk egyfajta tanácsadói háttérnek a fogyasztók felvilágosításának.)
- A termékek újrahasznosítása, újragyártása, a (recycling), avagy inverz logisztika szerepe.
- Javítási szolgáltatások, bérelt termékek cseréje, alkatrészek újraértékesítése. A vevő kiszolgálás egy olyan magasabb szintje ez, amely révén környezettudatosságot is közvetítünk.

### *Ökoetikai gondolkodás*

Napjainkban kifejezetten fontos szerepe van a környezet kíméletesebb igénybevételének. Fontossá válik, hogy a mezőgazdaság ne zsarolja ki a föld termőértékét, az iparszerű gazdálkodás helyett a biogazdálkodás kerüljön előtérbe. A mai tudatos vevők hajlandóak többet fizetni az egészséges termékekért. Felértékelődik a globális és lokális környezetvédelem, az újrahasznosítható termékek gyártása, a napenergia intenzívebb hasznosítása. Az ellátási lánc menedzsment társadalmi felelőssége jelenik meg akkor, amikor a környezet kíméletesebb igénybevételére törekszünk. Ez egyben eredményezi azt is, hogy már nemcsak hatékonyságban, versenyelőnyben „teljes költség” szemléletben van a logisztika lényege. Mind társadalmi, mind pedig globális környezeti aspektusokat is figyelembe kell venni egyaránt a mindennapi és a hosszú távú tervekben. (Hofer Mária, 2004)

A fenti metatrendek kijelölnek egyfajta irányt az ellátási lánc menedzsment és az azt művelők részére. Ezek közül az alábbiakban foglalkozunk néhányal először globális, majd hazai szinten.

## **1.2 NÉHÁNY AKTUALITÁS A GLOBÁLIS ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTBEN**

### *Termékazonosítás és nyomonkövetés – Track & Trace*

A fent említett metatrendek az ellátási lánc menedzsmentet is jelentős mértékben befolyásolják. Elegendhetlen a menedzsment folyamatos fejlesztése a partnerek igényeinek megfelelően. Az információnak, mely végig kell, kísérje az árut és a szolgáltatást az ellátási láncban, olyan mértékben felértékelődött a szerepe, hogy ma már tudjuk: az információ mozgatása sokkal olcsóbb, mint a terméké. Például, ha egy

nagy hipermarket lánc egy adott vidéki zöldség depóból, mely 200 km-re található a cég disztribúciós központjától és 10 km-re az egyik vidéki, 50-100 km-re további 4 eladási helytől, látja el áruházait. Minden héten több alkalommal utazik az áru több száz kilométert, ahelyett, hogy a közeli hipermarketekbe a zöldség depóból közvetlenül szállítanának be. A megtakarítás milliókban mérhető, nem beszélve a minőségi károkról, mely a fogyasztókat éri ebben a helyzetben. Ma egy még ára miatt vitatott, de a vonalkódnál sokkal többre képes eljárás az RFID adhat választ a fentebb generált kérdésekre.

00 RFID az angol „*radio frequency identification*” kifejezés rövidítése, ami magyarul rádiófrekvenciás azonosítást jelent. Hatalmas gyakorlati jelentősége abból származik, hogy segítségével adatokat lehet nyerni az adathordozó megérintése, sőt „láthatósága” nélkül. Az adatátvitel elektromos vagy mágneses hullámok segítségével történik. Az RFID részei a termékre, raklapra ragasztott bélyeg, mely egy chipből és egy hozzákapcsolt antennából áll. A chip hordozza azokat az információkat, melyek az azonosításra szolgálnak. Ha a transzponder antennája az adatolvasó készülék (*reader*) elektromágneses mezejébe kerül, akkor ebből energiát nyer. A chip ennek az energiának a segítségével a tárolt információkat kibocsátja. (Marek József) Jellemzői: a nagyszámú adat gyors leolvasása, a raktározási átfutási idő minimalizálása, valós idejű valós adatok, pontos nyilvántartás. Az ellátási lánc idevonatkozó műveleteinek időráfordítása sokkal kevesebb, nem beszélve a transzparenciáról. (Knoll, 2006)

Az RFID-technológia a gyakorlati élet szinte minden területén felhasználható, sőt, a mindennapok embere is lépten-nyomon találkozik vele. Gondoljunk itt a gépjárművekbe szerelt elektronikus lopásgátlókra. A térinformatika – járműkövetés, GPS – a katonai alkalmazást követően ma már mindennapos területe az informatika és az ellátási lánc együttműködésének. Általában műholdakon keresztül juttatják el az információkat a földi célpontra. Használata megtakarítást eredményez. A kommunikáció egyszerűsödésével, javítja a szállítást végző jármű kihasználását, illetve követi a folyamatot, és az elszámolásokat megkönnyítő funkciókat is elvégzi. (Knoll, 2006) Az informatika mellett a szállítás biztonsága, a szállítmányok biztonságos célba érkeztetése is kiemelt figyelmet kap az ellátási lánc menedzsment területén. A *termékbiztonság* napjainkra összeforrt a logisztikával. Az információ és az áruk egyre gyorsabb áramlásával szükségessé vált a biztonságot is garantáló szabványok és előírások megalkotása. Ezek közül kiemelkedő szerep jut a TAPA rendszernek.

### *Biztonság az ellátási láncban*

A TAPA az angol *Technology Asset Protection Association* kifejezés rövidítése, ami magyarul Technológiai Eszközök Védszövetségét jelenti. Biztonsági szakemberek és csúcstechnológiát gyártó cégek üzleti szövetsége, mely azzal a kifejezett céllal jött létre, hogy csökkentse a biztonsági kockázatot, mely a technológiai iparban megjelent. Az ide vonatkozó rakománybiztonsági követelmények (*FSR Freight Security Requirements*) épp ezen csúcstechnológiás termékek és anyagok globális mozgatásának, raktározásának és szállításának módozatairól szólnak. Meghatározzák azokat a minimális elfogadható biztonsági normákat, melyeket minden alkalommal be kell tartani, ha egy termék a beszállítói láncolatban végighaladva fizikai mozgatásnak van kitéve, illetve e normák folyamatos fenntartásával kapcsolatos teendőket. Az FSR ezen túlmenően útmutatást ad arra nézve is, milyen folyamatok és specifikációk segítségével teljesíthetik a beszállítók a TAPA tanúsítvány követelményeit létesítményeik és szállítási tevékenységük vonatkozásában.

Egy beszállítói láncolat irányításában részt vevő szolgáltató az alábbi előnyökre számíthat, ha raktározási létesítményeit és szállítási tevékenységét a TAPA követelmények szerint tanúsíttatja:

- beléphet szervezetével a TAPA tagok, a beszállítói láncolatot irányító cégek sorába;
- műveleteinek biztonsága és biztonsági besorolása növekszik a nagy értékű, illetve nagy kockázattal járó termékek kezelése, mozgatása közben;
- bizonyítja elkötelezettségét és képességét arra, hogy ügyfeleinek biztonsági elvárásait teljesítse;
- támogatja kommunikációs stratégiáját, tovább erősíti cége alapvető értékeit, és igazolja beosztottainak folyamatos elkötelezettségét a biztonság iránt. ([www.tapaemea.com/engl/fsr.html](http://www.tapaemea.com/engl/fsr.html))

Világszerte most már több mint 600 szolgáltató rendelkezik TAPA-tanúsítvánnyal, ami már önmagában is tükrözi a nemzetközi szállítmányozási iparág jelentős elkötelezettségét. Csak 2005-ben megközelítőleg 300 auditot hajtottak végre világszerte.

### *Humanitárius logisztika napjaink aktuális ellátási rendszere*

A logisztika napjainkban széleskörű tudománnyá fejlődött. Az ellátás, elosztás a legfontosabb feladata. Ezeknek a nélkülözhetetlen funkcióknak nem csak a vállalatok hatékony működésében van jelentősége, hanem a humanitárius tevékenységekben is. A napjainkban sújtó természeti katasztrófák, háborúk és

időjárás szélsőségek életre keltették a humanitárius logisztikát. A tevékenység fő központja az ENSZ. Rajta keresztül szervezik a különböző segélyprogramokat. Az egyik ilyen jelentős szervezet a WFP, a *World Food Programme* (Élelmezési Világprogram). Célja a megfelelő élelem eljuttatása a megfelelő embereknek a megfelelő időben, a megfelelő helyre.

A segélyek célba juttatása nem egyszerű folyamat. Nemcsak annyit takar, hogy a rászorulóknak eljuttatnak egy csomagot. A segítségnyújtás is egy bonyolult folyamaton keresztül valósítja meg célját. Először kijelölnek egy csoportot, hogy mérje fel a helyzetet. A csoport rögzíti a szükséges információkat: Hova? Meddig? Mennyit? Hogyan? Egy másik csoport a segítségnyújtás „megvalósítója”. Feladata egy terv elkészítése, amely tartalmazza, hogy ki fogja célba juttatni a szállítmányt a rászorulóknak, a szállítás módját, illetve a költségvetést.

A folyamat során, amint útnak indul a szállítmány a logisztikai csoport feladata, hogy áthidalja a szakadékot az adományozók és a rászorulók között. A logisztikai tevékenység a szállítások megszervezése során kerül előtérbe. Nem mindegy, hogy az egyes célállomásokat milyen járművekkel közelítik meg. Egy természeti katasztrófa által sújtott területre nem biztos, hogy el tudnak jutni gépjárművekkel. Ha nehezen lehet megközelíteni az adott területet, akkor általában helikoptereket alkalmaznak.

A tengeri szállítmányozás a Világprogram alapköve. Nagyon nagy mennyiségű élelmiszer szállításánál alkalmazzák. Egy-egy flotta akár 300000 tonna élelmiszert is szállít egyszerre. A célkikötőkhöz érve, ezeket a szállítmányokat szétbontják és más járművekkel szállítják tovább, a megadott helyekre. A szárazföldi szállítás az ellátási lánc utolsó láncszeme. A teherautók kapacitása 40 tonna. Általában konvojokban szállítják az élelmiszert a megadott helyre. Eloffordulhatnak olyan helyzetek is, amikor az utak járhatatlanok a járművek számára, nincsenek utak, illetve egyéb szélsőséges problémák merülnek fel. Ilyenkor a Világprogram a szállítás kevésbé konvencionális módját választja: szamarak alkalmazása az Andokban, motorcsónakok Mozambik folyóin, tevék Szudánban és elefántok Nepálban.

A szállítási módok utolsó nagy csoportja a légi szállítás. Ezt a szállítási módot akkor veszik igénybe, ha a célterület másképp nem közelíthető meg, ha az infrastruktúra nagymértékben megrongálódott, illetve ellenséges területekről van szó. 2004 decemberében például a Cunami sújtotta területek megközelítésénél légi járműveket alkalmaztak. A repülőgépek és helikopterek a célterületek felett ejtőernyővel dobják le a csomagokat.

A humanitárius tevékenységek azonban nem merülnek ki az élelemosztással. Ide sorolhatóak különböző egyéb támogatási törekvések is. Ilyen támogatási módok például:

- Élelemmel támogatják a gazdákat, míg kiépítik az öntöző rendszert a szárazság sújtotta területeken.
- Segítenek beilleszkedni a hétköznapi életbe a veterán harcosoknak (tanulási lehetőségek).
- Élelmiszerekkel támogatják azokat a farmerokat, akik nem szipolyozzák ki a természeti erőforrásokat.
- Nok taníttatása, hogy csökkentsék az éhezni kényszerülő gyermekek számát. ([www.ensz.lap.hu](http://www.ensz.lap.hu) / élelmezési világprogram (WFP))

## 2. A hazai ellátási lánc menedzsment aktuális kérdései

### 2.1. MAGYARORSZÁG, MINT LOGISZTIKAI KÖZPONT

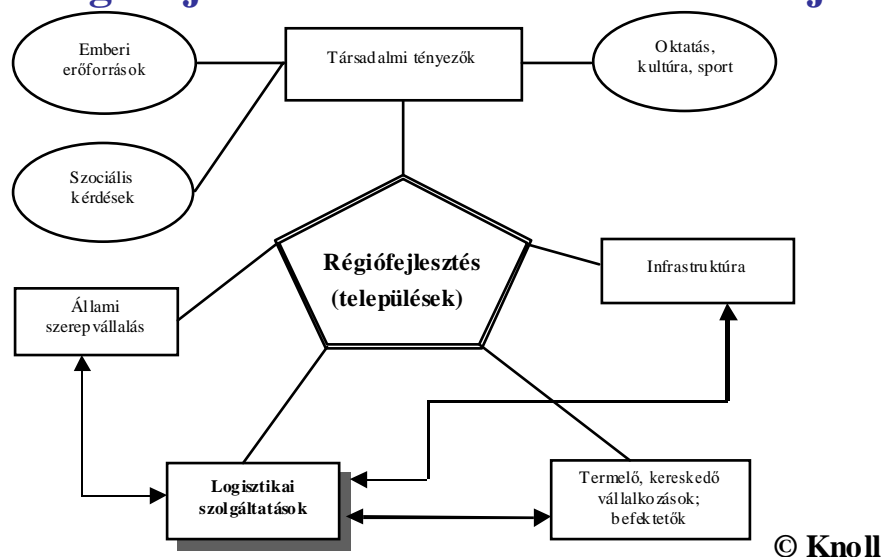
Amikor a hazai logisztika aktuális kérdéseit próbáljuk megragadni, találkozunk örökzöld témákkal. Lehetünk-e Európa logisztikai központja? Szólnunk kell az éppen aktuális témákról, mint a versenyképesség kialakítása és fenntartása. Nem kerülhetjük meg a globalizációnak a logisztikára gyakorolt hatását. Mindemellett ma már senki sem vonja kétségbe, hogy a versenyben legyen az helyi, regionális vagy globális, óriási szerepet tölt be az oktatás, a tudás, mint vagyon és mint versenytényező. A kis- és középvállalatok, ha nem rendelkeznek széleskörű tájékozódási képességgel, a tudásbázisokhoz való hozzáféréssel, a hálózati/klaszter társulások partnerségből eredő előnyével és a pályázati források megnyerésének lehetőségével, akkor egyértelmű lesz számukra, hogy nem a sikerre predesztináltak. Ugyanakkor azt sem vonhatjuk kétségbe, hogy a logisztika ma felelőséggel is tartozik, akár az esélyegyenlőséget tekintjük és a méltó emberi élet körülményeinek a kialakítását, akár a munka és az élet közötti egyensúly megteremtését. Szintén itt kell megemlíteni a termékbiztonság, az ellátási felelősség kérdését. Az áru és az információ áramlása során egyre szigorúbb szabványoknak és előírásoknak kell megfelelni. Európa a régiók Európája – a súlypontok a régiók fejlesztésén vannak. (1. sz. ábra)



1. sz. ábra

## EU – SÚLYPONTOK 1.

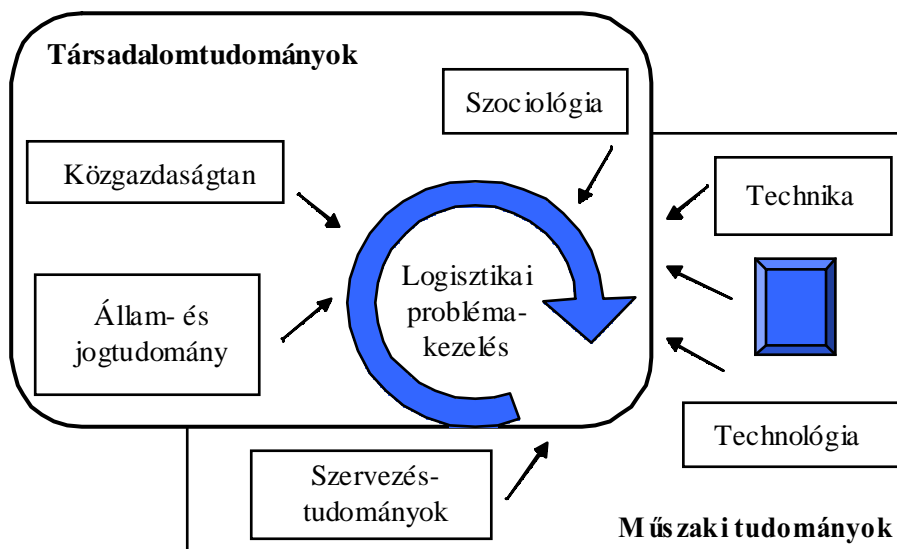
### A régiófejlesztés hatáselemeinek modellje



Nagyon jól tudjuk, mit jelent egy áruház, egy vendéglő helyzeti adottsága és még inkább azt, hogy mit jelent a fejlődésben a kikötő, a vasút és az úthálózat. Az, hogy Magyarország ma logisztikai központ-e, lesz-e, vagy már régóta az, valószínű több disszertációt is megérne. A kétségkívül kiváló – korridorok metszéspontjában található – földrajzi elhelyezkedés azt sugallja, hogy ez az ország Európa logisztikai központja kell, hogy legyen. Sajnos, azonban azt is látnunk kell, hogy napjainkban egyre inkább teret nyer a nem helyhez kötött munka és teljesítmény, aminek jelenleg hasznélvezői is vagyunk – mint az EDS vagy a GE regionális ügyfélközpontjai –, de ugyanakkor érzékelnünk kell, hogy más országok képesek valamilyen módon kompenzálni a rosszabb helyzeti adottságukat. Ezért mindenképp fel kell gyorsítani azokat a folyamatokat, amelyek az infrastruktúránkban rejlő elmaradást lesznek hivatva felszámolni mind a közúti, vasúti, vízi és légi szállításához nélkülözhetetlen pályák, objektumok és szolgáltatások terén mind, pedig az információs technológia alkalmazása révén. Ha nem történnek meg azok a beruházások, amelyek ezt lehetővé teszik, akkor kénytelenek leszünk szemlélni akár a velünk együtt belépők, akár a következő években EU taggá válók sikerességét annak dacára, hogy mi Európa egy olyan fókuszpontjában helyezkedünk el, amely kiváló alapot nyújt a logisztikai központtá váláshoz. Tehát hosszú távon gondolkodva és helyes koncepciót kialakítva, elodázhatatlan beruházások és humán befektetések útján kell a logisztika artériáit és csomópontjait fejleszteni, nem megelégedve arról, hogy bizalmon alapuló partneri együttműködéssel leszünk képesek a meglévő szerződéses üzleti kapcsolatok megtartására és új kialakítására.

2. sz. ábra

## A „multidiszciplináris logisztika” szerepe



Knoll

A multidiszciplináris logisztika (2. sz. ábra) küldetését akkor fogja betölteni, ha sosem elégszik meg az elért még oly jelentős eredményekkel sem, hanem szakadatlanul törekszik egy saját hozzáadott értéket biztosítani a társadalom tagjai számára. Ezt szolgálja az egyre bővülő és magas minőséget hordozó logisztikai oktatási kínálat, mellyel az életen át tartó képzés európai normákon nyugvó, a hazai munkaerő piaci igényeket lefedő rendszerét működtetjük a tudásmegosztás érdekében. Az emberek számára a legszélesebb körben kell hozzáférhetővé tenni a legújabb tudományos eredményeket, felruházni őket mind az általános üzleti és természetesen a logisztikai tudásbázissal.

### Összegzés

2004. május 1-et követően már nem csak hazai régiókban kell gondolkoznunk, hanem elő kell segítenünk Magyarország szerepvállalásait az euro-regionális és határokon is átívelő projektekben. Ezzel együtt nem csak üzleti-gazdasági kapcsolatokat segítünk, hanem megteremtjük a lehetőséget az eltérő hagyományokkal rendelkező kultúrák megismeréséhez és megértéséhez. A „logisztika” szó az elmúlt két évtized során az anyaggyártás helyett használt elegáns kifejezésből, a vállalatvezetés egy kulcsfontosságú stratégiai fogalmává változott át. Ez a változás mind a gyakorlati szükségletek, mind az elméleti kérdésekre válaszokat kereső kibővített kutatások eredménye.

Ez a kettős fejlődési folyamat napjainkban is folytatódik. Egyrészt a gyakorlati problémák felvetését, másrészt az új elméleti koncepciók és konstrukciók, kidolgozását szolgálja. A tudásbázisú gazdaság küszöbén a gyakorlati és tudományos szemlélet keresztezése jelenti mindkét terület sikereinek az alapját. Mind a gyakorlati, mind a tudományos élet szakembereire, és azok aktivitására számítunk. Ösztönözzük a korszerű menedzsment, a K+F, az EU-s kapcsolatok, a szabványosítás, az oktatás és a közlekedés területeit.

Magyarországnak még sokat kell tennie, hogy az általános infrastruktúra, a technológia, az üzleti és a pénzügyi háttér az uniós átlagot elérje. A logisztika a maga módján már ma is élenjáró, és sok példát látunk olyan szolgáltatásokra, amelyeket tökeerős, legmodernebb információtechnológiával támogatott, magasan és folyamatosan képzett, elkötelezett és elismert menedzsmenttel rendelkező cégek nyújtanak. A kis- és közepes vállalkozások között azonban a logisztikai szektorban is találunk vállalatokat, amelyek-

nek fel kell zárkózniuk, ellenkező esetben nem tudnak a versenyben maradni. A hazai logisztikai közösségek határozott célkitűzése e cégek támogatása, olyan platformot működtetése, melyeknek eredményeképpen mind a hálózatba szerveződés, mind pedig az innovációt és korszerűsítést támogató pályázatok megnyerése nem csak kiutat, hanem a sikerhez vezető utat is mutathat.

## IRODALOM

Hofer Mária (2004): *Versenyképességünk a Gerken-féle metatrendek tükrében.*

Knoll Imre (2006): *Interdiszciplináris logisztika a gazdaságpolitikában.* Knoll Kiadó.

Marek József: *RFID – a jövő technológiája.* LA Group Hungary Kft. (év nélkül)

*Internetes forrás:*

[www.tapaemea.com/engl/fsr.html](http://www.tapaemea.com/engl/fsr.html)

[www.ensz.lap.hu](http://www.ensz.lap.hu) / Élelmezési Világ Program



**Matheika Márta\*, Matheika Zoltán\*\***

## **MAGYARORSZÁG KÜLKERESKEDELMI KAPCSOLATAI A VISEGRÁDI ORSZÁGOKKAL 1995 ÉS 2005 KÖZÖTT**

A KGST 1991-ben formálisan is bekövetkező megszűnése hosszú folyamat eredménye volt. A KGST-régió országai már a hetvenes évek politikai enyhülését kihasználva nyugati hitelekkel igyekeztek gazdaságuk stabilizálására, korszerűsítésére. A nyugati tőke átmenetileg lehetővé tette a direkt irányítási rendszer fenntartását és piaci irányú átalakításának elodázását. A fejlettebb technika importja és az ezáltal megnövekedett exportlehetőségek növelték a nyugati országok részarányát a külkereskedelemben. A nyolcvanas években ez a KGST-ből való „kitörési” tendencia tovább erősödött: egyre bővült a KGST-n belül is a dollár-elszámolású termékek köre, a világgiazi áron eladható áruk KGST-n belüli forgalma jelentősen csökkent, gyakran érvényes szerződések ellenére is.

A 80-as évek végére a keleti integráció országaiban a gazdasági növekedés erősen lelassult, eltérő mértékben ugyan, de a növekvő adósságterhek következtében az inflációs feszültség erősödött, a fizetési nehézségek fokozódtak. Mindez a keleti kapcsolatok drasztikus visszaesését eredményezte. 1991 januárjában a dollár-elszámolásra való áttérés az utolsó lépés volt a KGST összeomlása felé vezető lépések sorában.

A gazdasági rendszerváltás súlyos recessziót idézett elő az átmeneti gazdaságokban: a termelés visszaesése a külkereskedelmi forgalom átmeneti visszaesésével járt együtt. Magyarországon az export ECU-értékben mérve 1994-ben, volumenét tekintve 1995-ben érte el és haladta meg az 1989-es szintet. Az export kezdeti visszaesésében szerepet játszott, hogy az átfogó importliberalizációt – más országokkal, pl. Lengyelországgal ellentétben – nem kísérte egyszeri *nagyarányú* valuta-leértékelés. Ezért – habár a fejlett országokba irányuló export ezekben a kezdeti években is nőtt, ez nem tudta kompenzálni a közép- és kelet-európai *átalakuló* országokba menő export zsugorodását. Az országon belüli stabilizációs intézkedések a belső kereslet jelentős csökkenését is eredményezték. Az importvolumen hamarabb, már 1993-tól kezdve felülmúlta az 1989-es szintet.

A dollár-elszámolásra való áttérés, a KGST megszűnése, a vámok egymás közötti forgalomban történő bevezetése, valamint az érintett országokban évek óta folytatott nyugati import-liberalizáció együttesen azt eredményezték, hogy egyrészt megszűntek a korábbi döntően állami szerződésekkel biztosított piacok, másrészt az ár- és pénzügyi feltételek gyökeres módosulásával megszűnt a szállítások viszonylagos olcsósága. Az egymás közötti kapcsolatok összeszűkülésében nemcsak gazdasági, hanem politikai tényezők is szerepet játszottak. A KGST felbomlása lehetőséget teremtett az egymás közötti kapcsolatból való „menekülésre”. Az importliberalizálás folytán kielégíthetővé vált a nyugati termékek és szolgáltatások iránti kereslet. Ezzel egyidejűleg működőképes, gazdasági előnyökön alapuló kapcsolatok is felbomlottak, vagyis a keleti régió belüli együttműködés összeszűkülése olyan mértékű volt, amelyet a szükség-szerű gazdaságpolitikai irányváltás sem indokolt. Mindezek együttesen az egymás közötti kereskedelem összeszűküléséhez és a kereskedelmi forgalom jelentős áttérődéséhez vezettek.

\* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

\*\* Kutató közgazdász, Kopint-Tárki

1. táblázat  
 EGYES ORSZÁGCSOPORTOK RÉSZESEDÉSE A MAGYAR KÜLKERESKEDELMI FORGALOMBÓL  
 1985-1992 KÖZÖTT (%)

	export			import		
	Visegrádi országok	Többi keleti ország	EU-15 országai	Visegrádi országok	Többi keleti ország	EU-15 országai
1985	9,5	46,2	15,8	9,7	43,0	21,2
1989	8,3	35,6	24,8	8,5	33,1	29,0
1992	4,0	19,3	49,8	5,9	23,6	42,7

*Forrás: Richter-Tóth (1994)*

Az exportban a keleti és nyugati kereskedelem dinamikájában igen jelentős volt a különbség. 1990-ben például az összes „átalakuló és nem piacgazdálkodást folytató” országba – e csoportba beleértve pl. Kínát is – irányuló exportunk volumenét tekintve kb. egyötödével, ECU-értékét tekintve pedig 32%-kal csökkent, miközben a *fejlett országok viszonylatában* az exportvolumen tetemes (30%-os) és az ECU-érték sokkal szerényebb (közel 5%-os) növekedését mérték. Az importban is a tágan értelmezett „keleti” reláció tévesztése ment végbe, bár 1990-ben még a fejlett országokból érkező import volumene is csökkent valamelyest (igaz, ezt 1991-ben nagyarányú növekedés követte).

A volt KGST-országok közül Lengyelország, Csehszlovákia és Magyarország gazdasági és politikai vezetése felismerte a kilencvenes évek elején, hogy ezen országoknak vannak közös gazdasági és politikai érdekei a nyugati országokkal szemben, és ezek érvényesítéséhez szükség volna a régió belüli kapcsolatok újraélesztésére, fejlesztésére, valamint nyugati kapcsolataik egyeztetésére. A fent említett három, majd Csehszlovákia felbomlásával négy ország 1991 februárjában megkötötte a Visegrádi Egyezményt. Néhány évvel később ugyanezen országok hozták létre a CEFTA-t. Ez utóbbi megállapodás célja az EU-15-tel kötött ún. Európa megállapodásokban foglaltakhoz hasonló feltételek biztosítása volt egymás számára. A megállapodás értelmében az ipari termékek esetében a vámjellegű és kereskedelmi akadályokat fokozatosan 2001-ig felszámolták. Az Európa-egyezményektől eltérően a vámjellegű és vámon kívüli akadályok lebontása szimmetrikus módon ment végbe.

A CEFTA céljaként megfogalmazott feladatok teljesítése lényegében két, korábban elszalasztott lehetőséget volt hivatott pótolni: korábban, 1991-ben, amikor a KGST áttért a keményvalutás rendszerre és a világszerte áruk bevezetésére, majd 1992 márciusában, amikor életbe léptek az Európai Közösséggel kötött ideiglenes társulási egyezmények, kisebb idővesztéssel lehetett volna az áttérés a szabadkereskedelemre.

Ákárhogyan is, a CEFTA keretében végrehajtott kereskedelem-liberalizáció nagyban elősegítette a szóban forgó országok közötti kereskedelmi kapcsolatokban mutatkozó fellendülést a kilencvenes évek második felétől. A továbbiakban ennek az időszaknak – az 1995-2004-es periódusnak – a folyamatait elemezzük. Az elemzést követően pedig megkíséreljük megvilágítani a kereskedelmi reláció általános jelentőségét a magyar, különösen pedig annak kevésbé fejlett szegmense szempontjából.

## Helyreállítás és szerkezetváltás a kereskedelmi kapcsolatban

A visegrádi országokkal való külkereskedelem már a rendszerváltás előtt is viszonylag csekély, részese-  
 dését tekintve 10 % alatt volt. Miként a bevezetésben említettük, a KGST összeomlásával a meglévő forga-  
 lom mindössze 3 év alatt viharosan leépült. Az exportrészesedés több mint a felével, az importrészesedés pedig majdnem egyharmadával esett vissza.

A visegrádi és egyéb keleti exportrészesedések 1989 és 1992 közötti csökkenésére vonatkozó számok bizonyos fokig elfedik a csökkenés valódi mértékét, mivel az *egész* export visszaesett (1989 és 1991 között majdnem 9%-kal, legalábbis a volument tekintve) és *e csökkenő exporton belül* figyelhető meg a kelet- és közép-európai reláció részesedésének csökkenése.

A visegrádi relációjú és a többi keleti partner felé irányuló export súlyának csökkenésével egyidejűleg végbement az EU-15 országai felé irányuló kivitel drasztikus térnyerése: az EU részesedése a magyar

összexportban 1989-92 között 25 %-ponttal, 1992-97 között ismét több mint 20%-ponttal nőtt. Az ezt követő években az EU-15-be irányuló export részesedése stabilan meghaladta a 70%-ot egészen 2004-ig. (2005-ben a visegrádi, és még inkább az „egyéb keleti” kereskedelem új keletű felfutása eredményeképpen az EU-15 részesedése „csupán” 66%-os volt.)

A külkereskedelemnek az akkori EU irányába történő átállásának az okai közismertek:

- A volt KGST-piac drasztikus összezsugorodása és e piacon felmerülő fizetési problémák, illetőleg a hazai recesszió közepette a termelők számára a nyugat-európai exportpiac jelentette a menekülési útvonalat. Ez kezdetben főként a kevésbé kifinomult vagy magas technikai színvonalat képviselő termékek – mezőgazdasági-, könnyűipari-, ipari félkész-termékek – termelőinek számára volt járható út.
- A modern technika adaptálására törekvés értelmében a vállalatok – már amennyiben lehetőségük volt rá – nyugati import révén igyekeztek korszerűsíteni termelési apparátusukat.
- Az EU-15-ből érkező külföldi befektetők a megvásárolt vagy újonnan létrehozott telephelyeket bekapcsolták globális termelési hálózatukba. Ez nagyrészt – kezdetben szinte kizárólag – nyugati exportra való termelést jelentett.
- A nyugati cégek leányvállalatai – különösen az első években – szinte kizárólag saját nyugat-európai beszállítói hálózatuktól szereztek be az inputokat a magyarországi (vagy a térség más országaiba telepített) termeléshez. Ez a nyugati import további térnyerését eredményezte.

A reorientáció eredményeképpen a kelet-közép-európai piac (a későbbi CEFTA-térség) és még inkább a FÁK irányába – némi túlzással elmondható, hogy a maradékelv érvényesült, vagyis, ami nem adható el az uniós piacon, az kerül e térségben értékesítésre. Továbbra is importáltuk az ásványi nyersanyagokat, az energiát, valamint az agrártermékeket és a másod-, harmadrendű feldolgozott termékeket.

A kilencvenes évek elején végbement sokszerű összezsugorodást követően lassú, ingadozó növekedés következett be a visegrádi kereskedelemben, elsősorban az *export* vonatkozásában, ami nyilvánvalóan összefügg a CEFTA megalakulásával, a kelet-közép-európai országok között fennálló kereskedelmi korlátok leépülésével. Érdemes viszont felfigyelni arra, hogy a többi keleti országgal való kereskedelem részesedése még a kilencvenes évek második felében, vagy annak nagy részében is csökkent, ami szintén a CEFTA jelentőségére utal. (Románia és Bulgária magyar kereskedelemben való részesedésének csökkenése nagyjából akkor ért véget, amikor a két ország 1997-ben, illetőleg 1998-ban belépett a CEFTA-ba.)

## 2. táblázat

### EGYES ORSZÁGCSOPORTOK RÉSZESÉDÉSE A MAGYAR KÜLKERESKEDELMI FORGALOMBÓL 1992-2004 KÖZÖTT (%)

	export			import		
	Visegrádi országok	Többi keleti ország	EU-15 országai	Visegrádi országok	Többi keleti ország	EU-15 országai
1992	4,0	19,3	49,8	5,9	23,6	42,7
1997	5,7	9,2	71,2	6,0	11,7	62,8
2001	5,2	5,0	74,3	6,2	9,6	57,8
2005	9,2	11,5	65,5	8,9	11,9	57,7

*Forrás: Richter-Tóth (1994), Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1997, Eurostat Comext adatbázis*

*Megjegyzés: az Eurostat comext adatbázisa csak 1999-ig visszamenőleg tartalmazza az új EU-tagállamok (így a visegrádi országok) külkereskedelmi adatait.*

A táblázatból jól látható, hogy 1992 és 2001 között a visegrádi relációjú *import* részesedése lényegében szinten maradt. Ami a visegrádi *export* részesedését illeti, 1995-ben valamivel magasabb volt, mint 1997-ben (5,9%), és az újabb térvesztés eredményeképpen 1999-ben a térség részesedése csupán 4,7%-

os volt. Innen kezdődött meg a visegrádi partnerekkel történő kereskedelem átlagosnál gyorsabb élénkülésének újabb szakasza, aminek eredményeképpen 2004-ben 7% fölé emelkedett a régió exportaránya. 2005-ben további javulás következett be, a rendszerváltás óta először a visegrádi országok külkereskedelmi részesedése nagyobb volt, mint 1989-ben.

A „többi keleti partnernek” a magyar külkereskedelemben játszott szerepe az export és az import vonatkozásában hasonlóan radikális mértékben csökkent: 1989-2001 között a térség exportrészesedése 30%-ponttal kevesebb mint az egyhatodára, az importé majdnem 25%-ponttal több mint az egyharmadára esett vissza. 2005-ben viszont valóságos ugrás ment végbe, elsősorban az exportban, aminek a következtében jelenleg a „többi keleti partner” részesedése a kivitelben és a behozatalban egyaránt meghaladja a 10%-ot.

Az EU-15-ből jövő importrészesedés 29%-ról indul 1989-ben, erős és szakadatlan növekedést mutat 1997-ig és még azután is két évig, majd 2000-tól kezdve az 55-60%-os intervallumban ingadozik. Az EU-15-nek a magyar importban való részesedése sosem érte el az export esetében látott több mint 70%-ot, mindenekelőtt a keleti energiainport számottevő súlya miatt.

Miközben a rendszerváltás előtt a visegrádi relációjú magyar külkereskedelem mérlege pozitív volt, addig 1997-ben már a visegrádi import euróban kifejezett értéke kb. 10 %-kal nagyobb az export értékénél. 2004-re a helyzet ehhez képest csak annyiban változott, hogy ekkor már Lengyelországgal szemben is deficités volt a külkereskedelem. Ennek egyik legfőbb tényezője a General Motors 1999-es döntése volt, amelynek értelmében az Opel Astra gyártását áthelyezte Lengyelországba, tehát ami eddig magyar export volt Lengyelországba (és máshova), az átváltozott magyar importtá Lengyelországból. (Éltető, 2001:4.) 2004-ben a Visegrádi országcsoport exportértéke (euróban mérve) több mint 4,5-szöröse, az importé több mint 4-szerese az 1997. évi adatoknak. Érdemes megjegyezni, hogy a növekmény számottevő része az utolsó évben, 2005-ben végbement bővülés eredménye. Tavaly a visegrádi export euróértéke 45%-kal, az importé 21%-kal nőtt 2004-hez képest.

### 3. táblázat

#### MAGYARORSZÁG KÜLKERESKEDELMI FORGALMA A VISEGRÁDI ORSZÁGOKKAL (EZER ECU/EURÓ)

	Export			Import		
	1989	1997	2005	1989	1997	2005
<b>Csehország</b>	445 358*	284 914	1 543 295	414 407*	450 595	1 523 127
<b>Lengyelország</b>	278 018	452 415	1 638 498	264 663	318 124	2 022 357
<b>Szlovákia</b>		233 812	1 450 928		355 483	1 202 719
<b>Visegrádi összesen</b>	723 376	971 142	4 632 722	679 070	1 124 202	4 748 203
<b>Világ összesen</b>	8 779 952	16 910 060	50 587 880	8 045 127	18 779 519	53 494 251

*Forrás: Magyar statisztikai évkönyv 1989, Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1997, Eurostat Comext adatbázis*

\* Csehszlovákia

A kilencvenes évek második felében a visegrádi országok részesedésének majdnem stagnálása egybeesik a magyar külkereskedelem általános fellendülésével, tehát az alacsony részesedésen való stagnálás nem azt jelenti, hogy nem volt fejlődés a visegrádi relációjú külkereskedelemben, hanem azt, hogy a visegrádi külkereskedelem fejlődése nem múlta felül lényegesen az általános külkereskedelmi fejlődést. Így amikor 2000 után a visegrádi országokkal való külkereskedelem súlya érzékelhetően nőni kezdett, akkor ez a visegrádi viszonylatú külkereskedelemnek az általánosnál nagyobb bővülését jelzi. Mindebből az is következik, hogy habár a visegrádi relációjú külkereskedelem súlya egészen 2004-ig kisebb volt, mint 1989-ben, e külkereskedelem mérete természetesen már ekkor is nagyságrendekkel meghaladta a 1989-es szintet.

Röviden érdemes összevetni a visegrádi országok magyar külkereskedelemben képviselt súlyát a visegrádi országoknak, illetve azon belül Magyarországnak a többi visegrádi ország külkereskedelmében elért részesedésével. Ami általában véve a visegrádi külkereskedelmet illeti, legjobban az országcsoporthoz a cseh és szlovák külkereskedelemben játszott átlagon felüli szerepe feltűnő; ez természetesen a két ország egymásközti kereskedelmének továbbra is jelentős súlyából fakad. 1997 és 2001 között ez a súly mindkét ország szemszögéből nézve mérséklődött, igaz, 2001 és 2005 között Szlovákia visegrádi import-



ja ismét növelte súlyát a szlovák összimportban. Lengyelország számára a visegrádi térség nagyjából hasonló mértékben jelentős külkereskedelmi partner, mint Magyarország számára.

#### 4. táblázat

A VISEGRÁDI FORGALOM ARÁNYA AZ EGYES VISEGRÁDI ORSZÁGOK KÜLKERESKEDELMÉBEN (%)

	1997		2001		2005	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import
<b>Csehország</b>	20,5	12,9	15,1%	11,0	16,8	13,7
<b>Lengyelország</b>	6,2	5,7	7,5	6,6	9,3	7,5
<b>Szlovákia</b>	39,0	28,0	27,7	21,1	26,1	28,6
<b>Magyarország</b>	5,7	6,0	5,2	6,2	9,2	8,9

*Forrás: Eurostat Comext adatbázis, WIIW Handbook of Statistics, Countries in Transition, 2001*

Ha viszont kifejezetten Magyarország részesedését vizsgáljuk a többi visegrádi ország külkereskedelmén belül, azt az eredményt kapjuk, hogy Magyarország a *legkevésbé* fontos visegrádi partner az összes többi visegrádi ország számára. Ez alighanem összefügg azzal is, hogy a három másik visegrádi ország közül mindegyik szomszédja a másinak, Magyarország viszont csak Szlovákiával közvetlenül szomszédos. Mint az alábbi táblából látható, 2001 és 2005 között érzékelhetően nőtt a magyar export súlya a visegrádi országok importjában, de így is csak Lengyelország esetében sikerült Magyarországnak (Szlovákiát maga mögé utasítva) felküzdenie magát a második helyre a visegrádi exportőrök sorában.

#### 5. táblázat

MAGYARORSZÁG RÉSZESÉDÉSE A VISEGRÁDI ORSZÁGOK KÜLKERESKEDELMÉBEN

	Export Magyarországról			Import Magyarországra		
	1997	2001	2005	1997	2001	2005
Csehország	1,4	1,5	2,7	2,7	2,1	2,4
Lengyelország	1,5	1,2	2,8	1,7	2,2	1,8
Szlovákia	3,0	2,8	5,7	5,9	4,8	4,6

*Forrás: Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1997, 2001, Eurostat Comext adatbázis*

*Megjegyzés: a bilaterális forgalomra vonatkozó számokat a KSH adataiból vettük a számításokhoz. Ezek nem azonosak a visegrádi országok tükörstatisztikái által közölt adatokkal, esetenként 20-25%-os eltérés is előfordul. Így pl. 2005-re vonatkozóan a Lengyelországból Magyarországra jövő import értékét tekintve csak csekély az eltérés a magyar és a lengyel statisztikai hivatal által közölt adat között, viszont a Magyarországról Lengyelországba menő export euróértéke a KSH szerint 9%-kal nagyobb volt tavaly, mint a lengyel statisztikai hivatal, a GUS szerint.*

A 90-es évek második felére a nyugati relációjú kereskedelem sajátossága más relációkhoz képest a viszonylag *korszerű termékszerkezet* volt. Ez a magasan feldolgozott termékek jelentős arányát jelentette. Különösen nagy figyelmet kapott az akkori EU-ba irányuló exportban tükröződő feltűnően erős *gépi-pari* specializáció, amellyel Magyarország a 90-es évtized végére nem csak Csehországot, hanem Írországot és Finnországot is (Soós, 2002: 1069). Visegrádi relációban ilyesmi 1997-ben még egyáltalán nem volt megfigyelhető.

6. táblázat  
A MAGYAR EXPORT SZERKEZETE (%)  
egyens országcsoportok és a SITC árufejezetei szerint

	1997		2005	
	EU--15	Visegrádi országok	EU--15	Visegrádi országok
0 élelmiszer és élő állat	7	21	4	6
1 Ital és dohány	1	2	0	1
2 Nem étkezési célú nyersanyag	3	4	2	2
4 Állati és növényi olaj	0	2	0	0
3. Ásványi fűtőanyag	2	2	2	4
5. Vegyi áru	5	23	5	15
6. Feldolgozott termék	13	19	9	15
8. Különféle feldolgozott termék	16	8	10	6
7. Gépek és szállítóeszközök	54	19	67	50
Összesen	100	100	100	100

Forrás: Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1997, Eurostat Comext adatbázis

1997-ben a visegrádi országok felé irányuló élelmiszer- és élőállat, valamint a vegyi-árak exportjának részesedése többszöröse (háromszorosa, ill. ötszöröse) volt az EU felé irányulónak. A feldolgozott, ill. különféle feldolgozott termékek exportadatai ellentétes tendenciát mutatnak a két országcsoport vonatkozásában; a feldolgozott termékek visegrádi országokba irányuló kivitelének részesedése közel másfélszerese az EU felé irányulónak, míg a különféle feldolgozott termékek aránya az EU-15 felé irányuló exportban kétszerese a visegrádiakénak. Az EU-ba irányuló *gépxport*-arány csaknem háromszorosa volt a visegrádi partnerek felé irányulónak. A 2004-es adatok részben hasonló tendenciát mutatnak: az élelmiszer- és élőállat, illetőleg feldolgozott termékek visegrádi exportaránya másfélszerese, a vegyi áruké háromszorosa az EU-15-be irányuló exporténak. A „különféle feldolgozott termékek” esetében ellenkezőleg, az EU-15-be irányuló kivitelben képviselt súly még 2004-ben is majdnem kétszerese a visegrádi exportbeli részesedéshez képest.

A fenti adatokból azonban nem csak a szerkezeti különbségek tűnnek ki, hanem az is jól kivehető, hogy jelentős *közeledés* is történt a visegrádi partnerek, ill. az EU-15 országaiba irányuló export-szerkezetünkben, vagyis a visegrádi export-szerkezet arányaiban hasonló az EU-belihez. Így az élelmiszerek részesedése kevesebb mint az 1997. évi egyharmadára csökkent 2005-re a visegrádi exporton belül. Még fontosabb a gépek és szállítóeszközök arányának megugrása 1997 és 2005 között, aminek következtében ez az arány elérte az 50%-ot, habár még mindig jócskán elmarad az EU-15-be irányuló exportban való 67%-os részesedéstől.

A régi EU-tagállamokkal való kereskedelem szerkezetéhez való hasonulás – mint azt Éltes (2001) megjegyzi – lényegében a betelepült multinacionális vállalatoknak tudható be. E vállalatok többnyire nem egy-egy országot, hanem az egész régiót tekintik felvevőpiacnak, ezért a valamelyik országban létrehozott termelőbázisra támaszkodva az egész régióba szállítanak. (Ez egyébként azt is jelenti, hogy egy-egy nagyobb cég telephelyének áthelyezése a visegrádi országok közti relációt is megváltoztathatja. Már említettük a General Motors telephely-áthelyezéssel kapcsolatos döntésének hatását a magyar-lengyel külkereskedelmi mérlegre.)

Az EU-15-be és a visegrádi országokba irányuló exportnál még kimutatható szerkezeti különbségek vonatkozásában arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy ezek eltörpülnek a két reláció *volumenében* mutatkozó különbség fényében. Így miközben a visegrádi exportban még 2005-ben is másfélszer akkora volt az élelmiszerek súlya, mint az EU-15-be menő exportban, ez mit sem változtat azon, hogy 2005-ben az EU-ba történt élelmiszer- és élőállat-kivitel euróértéke ötszöröse volt a visegrádi országokba irányuló exporténak. (Lásd a 7. táblázatot.) Ugyanígy, a visegrádi exportban a feldolgozott termékek voltak a második legfontosabb árucsoport a gépek és járművek után, ellentétben az EU-15 relációjú exporttal, ahol a feldolgozott termékek súlya alig 8%. Ennek ellenére a feldolgozott termékek EU-15-be menő kivitelének értéke több mint négyszeres a visegrádi feldolgozott-termék exporthoz képest.

7. táblázat

A MAGYAR EXPORT ORSZÁGCSOPORTOK ÉS ÁRUFŐCSOPORTOK SZERINT (EZER EURÓ)

	1997		2005	
	EU--15	Visegrádi országok	EU--15	Visegrádi országok
0 élelmiszer és élő állat	827 573	204 191	1 486 004	297 040
1 Ital és dohány	70 493	15 522	54 120	35 736
2 Nem étkezési célú nyersanyag	359 423	43 010	663 972	72 651
4 Állati és növényi olaj	8 586	19 888	28 304	16 722
3. Ásványi fűtőanyag	285 327	22 107	565 171	205 671
5. Vegyi áru	593 216	309 259	1 505 979	672 853
6. Feldolgozott termék	1 540 558	185 009	2 971 678	708 192
8. Különféle feldolgozott termék	1 868 042	76 300	3 418 097	278 363
7.Gépek és szállítóeszközök	6 477 561	181 942	22 344 721	2 306 442

Forrás: Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1997, Eurostat Comext adatbázis

A visegrádi relációjú *import* belső arányai bizonyos vonatkozásokban eltérnek az odairányuló export szerkezetétől. 1997-ben még Magyarország visegrádi importjának második legjelentősebb tételét az ásványi fűtőanyag jelentette (elsősorban a cseh fűtőanyag-importnak köszönhetően). Ez 2005-re visszaszorult, habár nem jelentéktelenedett el. A feldolgozott termékek csoportja, amely a visegrádi relációjú exportban is komoly tételt jelent, az 1997. évi visegrádi importban a legfontosabb árucsoportnak számított és 2005-ben is második helyezett volt a gépek mögött. Ezzel szemben az importban kisebb (és csökkenő) a jelentősége a vegyi áruknak, és kevésbé átütő mértékben nőtt meg a gépek és járművek részese-dése.

8. táblázat

A MAGYAR IMPORT SZERKEZETE (%)

egyres országcsoporthok és a SITC árufeljezetei szerint

	1997		2005	
	EU--15	Visegrádi országok	EU—15	Visegrádi országok
0 élelmiszer és élő állat	3	5	4	9
1 Ital és dohány	0	0	0	1
2 Nem étkezési célú nyersanyag	2	7	1	2
4 Állati és növényi olaj	0	0	0	0
3. Ásványi fűtőanyag	2	23	2	11
5. Vegyi áru	12	12	12	9
6. Feldolgozott termék	22	34	17	22
8. Különféle feldolgozott termék	11	4	9	9
7.Gépek és szállítóeszközök	48	15	53	34
Összesen	100	100	100	100

Forrás: Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1997, Eurostat Comext adatbázis

A termékcsoportok szerinti importadatok tanúsága szerint 1997-ben a visegrádi országokból jövő élelmiszer- és élőállat behozatal részesedése még csak másfélszerese, 2004-ben viszont már több mint kétszerese volt a termékcsoport EU-ból történő behozatalban képviselt súlyának. A gépek és szállítóeszközök esetében a tendencia fordított: az EU-ból történő importban a gépek részesedése 1997-ben több, mint háromszorosa volt a visegrádi relációjú importban elfoglalt részesedésnek, 2004-ben ez az arány már csak valamivel több mint másfélszeres volt. A gépek részesedése tehát a visegrádi exporthoz hasonlóan itt is nőtt, habár kisebb mértékben. A különféle feldolgozott termékek esetében az aránykülönbség eltűnt 1997 és 2005 között: az első időszakban e termékcsoport sokkal jelentősebb volt az EU-15-ből érkező importban, 2005-re viszont (főként a visegrádi importban elfoglalt súlyának jelentős növekedése következtében) a termékcsoport részesedése azonos volt a visegrádi az és az EU-15-ből jövő behozatalban. Összességében az import esetében is felfedezhető bizonyos fokú hasonulás az idő előrehaladtával az EU-15 és a visegrádi reláció szerkezetek között, habár ez a hasonulás gyengébb, mint az export esetében.

### **A visegrádi országokkal folytatott kereskedelem tényleges és „normál” volumene**

Egy 1994-es (tehát a visegrádi országokkal folytatott kereskedelem összezsugorodását követően, de a helyreállítást megelőzően íródott) tanulmány (A KGST-től a CEFTA-ig: 1994) azt az álláspontot képviseli, hogy a visegrádi országokkal való kereskedelem visszaesése teljesen természetes, úgyszólván a normális viszonyok helyreállásaként értékelhető. Ezt – egyebek mellett – a *kereskedelemintenzitási* mutató alakulására alapozza. Ez a mutató két arányszám hányadosa: az egyik arányszám adott országgal/országokkal folytatott kereskedelem súlya, a másik pedig az adott ország/országok súlya a teljes világkereskedelemben. Tehát mondjuk Magyarország és Oroszország kereskedelmének intenzitása akkor lesz 1, ha Oroszország éppen akkora súllyal vesz részt Magyarország külkereskedelmében, mint amekkora súllyal a világkereskedelemben is. Nagy (1989) nyomán a cikk abból indul ki, hogy miközben „normális” esetben még az erősen integrált országok közti kereskedelem intenzitása is csupán 2-3 közti értéket vesz fel, addig az 1960-as és 1980-as évek között a hat kis KGST-ország egymásközti kereskedelmének intenzitása átlagosan 5-6-os értéket vett fel. És akkor még nem esett szó a Szovjetunióval való kereskedelem intenzitásáról, ami még sokkal nagyobb volt.

Ebből a szempontból tehát a visegrádi országokkal való kereskedelem is jócskán meghaladta a normális szintet. A forgalom lepadása a rendszerváltást követően nem volt más, mint a normálállapot helyreállása. 1989-ben Nagy úgy vélte, hogy „az egymás közti forgalom intenzitásának és részarányának tehát mintegy a felére-harmadára kellene csökkennie”. A visegrádi export vonatkozásában ez teljes mértékben meg is valósult 1989-1992 között. Az említett 1994-es tanulmány szerint Nagy értékelése a túlzott integráltságról bizonyítást nyert és a kereskedelmi kapcsolatok visszaesése normálisnak tekinthető.

A kereskedelemintenzitási mutató természetesen egy viszonylag egyszerű, hüvelykujj-szabály jellegű mutató. De amennyiben igaz, hogy mindent összevetve az erősen integrálódott országok közti intenzitás is a kettes és hármas érték között szokott alakulni, a KGST összeomlását megelőzően pedig a visegrádi országok közti kereskedelem ennél mégis jóval intenzívebb volt, az akár azt a kérdést is felvetheti, hogy a visegrádi országok közti kereskedelem jelenlegi élénk fejlődése nem jelent-e vajon újabb devianciát? E kérdés megválaszolása érdekében megvizsgáltuk, hogyan alakult Magyarország kereskedelemintenzitási mutatója a másik három visegrádi ország viszonylatában az elmúlt évtizedben. Az alábbi táblázat három év adatát közli:

9. táblázat  
A VISEGRÁDI ORSZÁGOKKAL FOLYTATOTT MAGYAR KERESKEDELEM INTENZITÁSA

	1995		1999		2005	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import
<b>Csehország</b>	3,0	5,1	2,9	3,9	4,2	3,8
<b>Lengyelország</b>	4,3	3,3	2,6	4,2	3,4	4,4
<b>Szlovákia</b>	8,6	13,1	5,6	9,2	8,6	7,2
<b>Visegrádi összesen</b>	4,4	5,7	3,1	4,9	4,5	4,6

*Forrás: Saját számítás a Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv 1995, az IMF Direction of Trade Statistics Quarterly 2006/9 és az Eurostat Comext adatbázis alapján*

*Megjegyzés: a magyar-visegrádi forgalomra vonatkozó számokat a KSH adataiból vettük a számításokhoz.*

Az eredmény elég sajátos, mivel azt sugallja, hogy 1995-ben, amikor még csak igen részlegesen ment végbe a visegrádi reláció magyar külkereskedelemben játszott korábbi szerepének „rehabilitálódása” (ráadásul ezt később újabb ideiglenes visszaesés követte), a kereskedelem intenzitása kifejezetten „abnormálisan” magas volt. A hozzávetőleges „normalizálódás” az export esetében csak 1999-re következett be, de 2005-ben a mutató ismét megugrott. Az import esetében viszont mindvégig bizonyos fokú „túlintegrálódásról” beszélhetünk a Nagy által javasolt kritérium alapján. (Tehát a visegrádi országokból származó import még mindig túl nagy súlyt képvisel a magyar összimportban ahhoz képest, amekkora súllyal a visegrádi országok összexportja a világkereskedelemben latba esik.) Különösen figyelemre méltóak a meglehetősen magas intenzitási mutatók Szlovákia vonatkozásában, mindenekelőtt 1995-ben. Ennek az eredménynek az értékeléséhez érdemes megjegyezni, hogy a vizsgált időszak során Szlovákia részese- dése a magyar külkereskedelemből nagyon csekély, többnyire 2% körüli volt. Az 1995. évi nagyon magas intenzitási mutató oka az volt, hogy Szlovákia súlya a *világkereskedelemben* csupán 0,2% körüli volt, és amikor az intenzitási mutató bizonyos fokig mérséklődött, az legalább olyan mértékben következett a világrészese- dés kismértékű növekedéséből (1999-ben 0,5%-ra), mint a magyar kereskedelemben való részese- dés további csökkenéséből.

Hogy megállapítsuk, valóban túlságosan magasak-e a kapott intenzitási mutatók, Nagy (1989) példá- ját követve először két nyugat-európai példa után néztünk. Miután viszonylag szorosan integrálódott gazdaságokat kerestünk, a belga-holland, illetve a francia-német kereskedelmet választottuk. Az adatok Belgium, illetve Franciaország szemszögéből értelmezendők.

10. táblázat  
BILATERÁLIS KERESKEDELEMINTENZITÁSI MUTATÓK NYUGAT-EURÓPÁBÓL

	1995		2004	
	Export	Import	Export	Import
<b>Belgium-Hollandia</b>	4,0	4,7	3,4	4,5
<b>Franciaország-Németország</b>	2,0	2,0	2,0	2,0

*Forrás: Eurostat Comext adatbázis és az IMF Direction of Trade Statistics Quarterly 2006/9 alapján saját számítás*

*Megjegyzés: a kétoldalú forgalmi adatokhoz a belga és a francia fél által jelentett számokat vettük alapul.*

A 2004-re vonatkozó francia-német adatok teljesen megfelelnek Nagy általánosításának, mely szerint erősen integrált országok között a „normális” intenzitás kettő és három közti értéket vehet fel. Hollandia viszont e kritérium szerint „túlságosan” is nagy súllyal volt jelen Belgium külkereskedelmében. Valójában Belgium és Hollandia kereskedelmi kapcsolatai sokkal szorosabbak, mint Magyarország kapcsolata bármely visegrádi országgal, de Hollandia világkereskedelmi súlya hasonlóképpen sokkal nagyobb, ezért a belga-holland intenzitási mutatók nagyjából a magyar-cseh vagy magyar-lengyel intenzitási mutatókkal kerültek egy szintre. Hasonlóképpen, a francia-német kereskedelmi összefonódás még erőteljesebb (Németország 15-20%-kal részesedik a francia külkereskedelemből). A döntő tényező, ami miatt a francia-német kereskedelem intenzitási mutatója mégis alacsony maradt, Németország világkereskedelemben elfoglalt rendkívül magas súlya.

Ezért aztán próbaképpen kerestünk egy olyan országcsoportot, amelynek a világkereskedelemben való részesedése jobban hasonlít a magyar, illetőleg a visegrádi országok részesedéséhez. Ezúttal Argentína külkereskedelmét vettük szemügyre két szomszédjával, Chilével és Uruguay-jal. Ezeknek az országoknak az egy főre jutó GDP-je nem marad alatta drasztikusan a visegrádi országokénak, lakosságszám szempontjából is összehasonlíthatóak (Argentína lakossága lengyelországi méretű, Chilée másfél Magyarországnyi, Uruguay népessége kb. a szlovák népesség kétharmadára rúg). Ami az integráltságot illeti, Argentína és Uruguay ugyanannak a regionális integrációnak, a Mercosurnak a tagjai, ám mint ismeretes, a Mercosur egyelőre nem funkcionál valami fényesen.\* Ehhez képest 2005-re a következő győelemre méltó intenzitási mutatókat kaptuk:

### 11. táblázat

Argentína kereskedelemintenzitási mutatója két ország viszonylatában, 2005

	2005	
	Export	Import
Argentína-Chile	38,9	5,8
Argentína-Uruguay	51,7	21,6

*Forrás: az IMF Direction of Trade Statistics, Quarterly, 2006/9 alapján saját számítás*

A számok értékeléséhez hozzátartozik, hogy Argentína külkereskedelme (különösen exportja) valóban sokkal kevésbé szélsőségesen koncentrálódik a fejlett országokra, mint Magyarországé. Saját tágabb környezetével, Latin-Amerikával (Mexikót beleértve) valamivel nagyobb értékű kereskedelmet folytatott 2005-ben, mint a fejlett országokkal együttvéve. Exportjának igen jelentős hányada, kb. 10%-a Chilébe irányul (hasonlóan Hollandiának a belga összexportban való részesedéséhez), ugyanakkor importjának csupán alig több mint 2%-a származik Chiléből (hasonlóan mondjuk a magyar-cseh relációhoz). Ám mivel Chile részesedése a *világkereskedelemből* csekély (arányában a szlovák részesedéshez hasonlítható), ezért az argentin import vonatkozásában igen magas, az export vonatkozásában pedig kimagasló mértékű intenzitást kapunk. Ami pedig az uruguayi relációt illeti, ennek súlya az argentin külkereskedelemben nem jelentős (az exporté 2%), mégis – megint csak Uruguaynak a világkereskedelemben játszott elenyésző szerepe miatt – hatalmas intenzitási mutatókhoz jutunk.

Az argentin példa azért érdekes, mert élesen rávilágít arra, hogy közepes vagy éppen csekély külkereskedelmi összefonódás mellett is igen magas intenzitási mutatókat kaphatunk, pusztán azért, mert a szóban forgó partnerországok világkereskedelmi súlya csekély. Véleményünk szerint tehát *megkérdőjelezhető* Nagy értékelése, mely szerint

- becsülhető az intenzitásnak egy olyan mértéke, amely még egészséges szintű integrációt tükröz, és az ennél nagyobb intenzitás *ab ovo* mesterséges, egészségtelenül erős integrációt jelez;
- a nyolcvanas években mért viszonylag magas kereskedelemintenzitási mutatók az akkor KGST-országok között *önmagukban véve, automatikusan* torz, kifejezetten mesterséges politikai eszközökkel előidézett „túlintegrációt” kellett hogy jelentsen, tehát e kapcsolatok leépülése pozitív fejleménynek tekinthető.

\* Bár az is igaz, hogy Silva et al (2003) szerint a Mercosur még ebben a viszonylag kezdeti formájában is számottevő kereskedelem-eltérítő hatást gyakorolt Brazília agrárkereskedelmére.

Elvégre Latin-Amerikában nincs semmiféle KGST-szerű, politikai kényszerek által determinált munkamegosztási rezsim a régió országai között, mégis az egykori KGST-t megszügyenítő intenzitási mutatókkal találkozhatunk. Ez nem jelenti annak a tagadását, hogy a KGST-kapcsolatok a hosszú távú fejlesztés szempontjából egyre terméketlenebbé váltak (Kádár, 1984), és hogy adott körülmények között szükségszerű volt egy adott mértékű reorientáció. Ugyanakkor kétséges, hogy pl. a visegrádi kereskedelmi kapcsolatok összezuhanását a kilencvenes évek elején értékelhetjük-e valamiféle „normálállapot” helyreállításaként, vagy hogy ugyanebben a szellemben túlzottnak kellene-e tekintenünk mondjuk a jelenlegi szlovák viszonylatú magyar kereskedelem intenzitását.

## A visegrádi és (kelet-európai) reláció jelentősége

Felvethető viszont a kérdés, van-e valamiféle speciális jelentősége a visegrádi térségnek Magyarország számára? Az utóbbi években gyorsan bővült a magyar külkerkedelem általában, ezen belül gyorsan bővült a visegrádi és a kelet-európai kereskedelem is. Van-e okunk külön foglalkozni a visegrádi relációval, vagy akár a kelet-európai relációkkal?

Tisztán gyakorlati szempontból felvethető, hogy a közelmúltban a nyugat-európai kereskedelem kisebb ütemben bővült, mint akár a visegrádi, akár a kelet-európai forgalom. 1999 és 2005 között az EU-15-be menő magyar export euróértéke 85%-kal nőtt, szemben a visegrádi relációjú exporttal, amelynek értéke több mint megnégyszereződött ugyanezen időszak alatt. Ez nyilvánvalóan azzal is összefügg, hogy a térség országaiban a gazdasági növekedés üteme is gyorsabb (2003 és 2005 között 2-5%-ponttal). Felzárkózó országokról lévén szó, a gyorsabb növekedési ütem tartósnak ígérkezik (habár valószínűleg a növekedési ütem nagyobb ingadozásai mellett). Épp ezért az utóbbi térségekkel való kereskedelemben pillanatnyilag nagyobb növekedési potenciál van, mint a nyugati relációban.\* Ez a megfontolás önmagában véve is arra készítette Bakácsot és Túryt, hogy javasolják a régió belüli kereskedelem kiemelt kezelését. Ehhez hozzátették azt is, hogy nem csupán a multinacionális vállalatokat, hanem „a magyar vállalatokat és elsősorban a kis és középvállalkozásokat ösztönözni kellene a térségbeli piacokra való orientációra.” (Bakács – Túry, 2003)

De lehet-e ezen a pusztán mennyiségi szemponton túl valamiféle stratégiai jelentőséget tulajdonítani általában a kelet-közép-európai kereskedelmi partnereknek? Elvégre felvethető az is, hogy „az iparilag kevésbé fejlett országok közötti munkamegosztás intenzitásának objektív szerkezeti, finanszírozási, technológiai, szervezeti stb. korlátai vannak”. (Kádár, 1984:138.)\*\* Igaz, a finanszírozási probléma olyan mértékben eliminálódik, amilyen mértékben a kereskedelem főszereplőivé a tőkeerős multinacionális vállalatok leányvállalatai válnak. Kádár azt is előre jelezte, hogy a 80-as években egyre inkább korlátként hatnak majd – egyéb tényezők mellett – „a szélesebb sávon kiépített kompetitív kínálati struktúrák és párhuzamos hiányjelenségek”, magyarán e gazdaságok nem kellőképpen – és egyre kevésbé – komplementer szerkezete (Kádár, 1984: 236.). Kozma Ferenc megállapítása szerint a visegrádi országokon belül Magyarország és Csehország ipara mondható szerkezetileg meglehetősen komplementernek, és megfelelő közös politikai akarat megléte esetén – ebbe beleértve Szlovákia pozitív politikai hozzáállását is – a két ország „egymásnak kiváló kiegészítő gazdaságává válhat”. Rögtön hozzáteszi azonban, hogy ez csak egy absztrakt lehetőség, valódi esély nélkül. (Kozma 2003, 118.)

A térségben továbbá már a hetvenes évektől kezdve a termelés korszerűsítését szolgáló gépek és forgóeszközök nem az akkori KGST-országokból, hanem egyre inkább a fejlett tőkés országokból kerültek beszerzésre. (Kádár, 1984: 233.) 2004-ben pedig Magyarország járművek nélkül számított gépipportja a visegrádi országokból csupán hét százalékát tette ki az EU-15-ből származó gépipportnak, és négy százalékát az összes gépipportnak. A technológiai import szempontjából tehát a visegrádi országok lényegében semmilyen szerepet nem játszanak.

Az említett nagyságrendi különbségek miatt meglehetősen irrelevánsnak tűnik az a régi érvelés is, hogy egy kevésbé fejlett ország nehezebben jut be – vagy csak viszonylag alacsonyrendű termékekkel jut be –

\* Igaz, ezt a hatást némileg tompítja a már említett a kétféle külkereskedelmi reláció volumenében mutatkozó nagyságrendi különbség.

\*\* Dezséri (2005) ezt úgy fogalmazza meg, hogy adott országok regionális integrációjának a lehetséges szférája a szóban forgó országok fejlettségének arányában nő.

a fejlett országok piacára, szükség van tehát a hozzá hasonló fejlettségű országok felvevőpiacára is. Ha egyszer az export túlnyomó része a fejlett országokba irányul, ráadásul ennek kb. 70%-a gépexport, akkor szemlátomást már bejutottunk a fejlett országok piacára, jelentős részben magas technológiájú exporttermékekkel. Milyen stratégiai relevanciája lehet akkor a visegrádi országoknak?

## Eltérő piaci lehetőségek a vállalati szektor különböző szegmenseiben

Ha van bármilyen relevanciája, akkor ez véleményünk szerint a magyar gazdaság *duális jellegével* kapcsolatos. Vagyis a külkereskedelem reorientációjával, a kilencvenes évek közepétől kezdve az ipar- és exportstuktúra radikális átalakulásával kapcsolatos egész sikertörténet egy viszonylag szűk vállalati körre, mindenekelőtt a multinacionális vállalatok hazai leányvállalataira koncentrálódik, miközben a gazdaság „mélyebb rétegei”, a hazai, többnyire viszonylag kisméretű vállalatok tömegei körében semmiféle áttörés nem ment végbe.

De ha mind a nyugati reorientáció, mind pedig a visegrádi kereskedelem rákövetkező megélénkülése és annak struktúrájában végbemenő változás is a külföldi tulajdonú vállalatokhoz köthető, kulcskérdéssé válik a leányvállalatok és a hazai vállalati kör közti kapcsolatok kiépülése, vagy annak elmaradása. A magyar gazdaságpolitika meg-megújuló erőfeszítései, amelyekkel a hazai gazdasági szereplőket igyekezett „rácsatlakoztatni” a betelepült nagyvállalatok gazdasági és exporttevékenységére – például beszállítói programokkal – csak nagyon mérsékelt eredményt hoztak. A kép természetesen heterogén: pozitív és negatív példák egyaránt találhatóak arra nézve például, hogy a hazai leányvállalatoknak sikerült-e feljebb tornászni magukat a nemzetközi vállalatbirodalom hierarchiájában. Különböző leányvállalatok különböző mértékben létesítettek gazdasági kapcsolatokat a szűkebb vagy tágabb hazai vállalati környezetükkel. Összességében azonban a korábban vártnál kisebb maradt a betelepült vállalatok hazai beszállítói köre, következésképpen e vállalatok tevékenységének a helyi-regionális gazdaságra gyakorolt élénkítő hatása. (Sass-Szanyi, 2004) A feldolgozóiparban a helyi beszállítók aránya 0 és 60% között ingadozik, és ezek jelentős része is – egyes becslések szerint túlnyomó része – hazai telephelyű, de külföldi tulajdonú vállalat. Novák (1999) rámutat, hogy a multinacionális cégeknek az a gyakorlata, hogy magukkal hozzák hagyományos beszállítói partnereiket, megnehezíti a hazai vállalatoknak a beszállítói hálózatokra való rácsatlakozást.

Magyar viszonylatban kifejezetten kedvező példának tekinthető az *Electrolux Lehel* beszállítókkal kapcsolatos politikája. Becslések szerint 40-50%-os a hazai beszállítók részesedése. Az Electrolux aktívan keresi a hazai beszállítókat, és a vállalatok kétharmadában valamilyen módon segítette is a beszállítóvá válást (pl. technikai segítségnyújtással), esetenként közös fejlesztési tevékenységre is sor kerül. Mivel e beszállító vállalatok maguk is keresnek környezetükben beszállítókat, így ebben az esetben az Electrolux eredeti beruházásának valódi pozitív továbbgyűrűző hatása van környezetére. Összességében Bakács et al. (2006) szerint az Electrolux beszállítói hálózata értelmezhető alacsony szintű klaszterként. Ugyanakkor a cég többnyire rövidtávú szerződéseket csak a beszállítókkal, éles versenyhelyzetet teremt számukra, ezért aztán a beszállítók között csak egészen szórványosan alakul ki együttműködés pl. a termékfejlesztésben, a minőség javításában, új piacok felkutatásában, közös lobbizásban. Hiányzik tehát a versenynek és a rendszeres kooperációnak/tudásáramlásnak az a együttese, amely a „klasszikus” klaszterek esetében jellemző a termelési-beszállítói hierarchia hasonló szintjén levő vállalatok közti kapcsolatokra. És mint említettük, az Electrolux-Lehel magyar viszonylatban kifejezetten az átlagosnál kedvezőbb esetnek tekinthető... Az is lényeges momentum, hogy az állami beszállítói programok, ösztönzők szerepe minimálisnak bizonyult a helyi beszállítói kör növelésében. Ez még az olyan pozitív példáknál is így volt, mint az Elektrolux. A támogatási programok nemigen érték el azokat a vállalkozásokat, amelyek önerőből képtelenek voltak teljesíteni az Electrolux követelményeit.

Mindez azt sugallja, hogy még ott is ahol a betelepült vállalat igyekszik szerves gazdasági kapcsolatokat létrehozni helyi gazdasági környezetével, a gazdaságélénkítő hatás megáll valahol a helyi vállalati szektor középrétegének felső szegmensénél. Sass és Szanyi (2004) szerint a közepes méretű, vagy nagyobb, helyi integráló szerepre alkalmas hazai vállalatok száma nem csak a fejlett országokhoz, hanem pl. *Csehországhoz* képest is kicsi (részben a 90-es években Magyarországon alkalmazott privatizációs technika miatt), s ez is gátja a helyi beszállítói hálózat kiépítésének. Ezért aztán a nagyrészt külföldi tulajdonú nagyvállalatokkal a túlnyomórészt hazai tulajdonú kisvállalatok tömege áll szemben, amelyek jelentős részét „a csödbe ment nagy- vagy közepes vállalatok ‘romjain’ alapítottak”, és amelyek túl kicsik és technikailag felkészületlenek arra, hogy beszállítókká váljanak. (Sass-Szanyi 2004: 12.) Általában véve a beszállítói programok lehetséges sikerét korlátozza, hogy szűk és gyenge azon magyar vállalatok köre, amelyek akár potenciálisan képesek lennének megfelelni a külföldi cégek beszállítói igényeinek. (Sass-Szanyi, 2004: 20.) Ez végső soron csupán egy másik megfogalmazása a magyar gazdaság duális jellegének.



Jelen témánk, a visegrádi külkereskedelmi reláció fontossága szempontjából ez azért lényeges, mert miközben a fejlett országokból érkező, Magyarországon telephelyet létesítő tőkeerős nagyvállalatok számára jelentős mértékben választás kérdése, hogy melyik piacot célozza meg termékeivel, mely országok piacainak mely szegmenseire pozicionálja magát. Ám nem csak a választóvonal túlsó felén lévő vállalkozások, hanem még a valamivel erősebb, esetleges „beszállítói potenciállal” rendelkező hazai vállalkozások esetében egészen más a helyzet. Feltételezhető, hogy a kelet-közép-európai – és még inkább a kelet-európai – piacokra részben másféle termékeket szánnak maguk a multinacionális vállalatok, mint az EU-15 piacára. (Hogy konkrét példával éljünk, az *Audi* nyilvánvalóan elsősorban a fejlett országokba megy, a magyar *Suzuki* pedig a kelet-közép-európai térségbe.) Márpedig a fejlett országokba menő feldolgozóipari termékek esetében alighanem nehezebb nagyszámú, megfelelő minőséget biztosítani képes hazai beszállítót találni, mint a visegrádi térséget célzó exporttermékekhez. Így aztán még a multinacionális vállalatok köré szerveződő vertikális klaszterekre alapuló fejlesztési stratégia szempontjából sem okvetlenül mellékes a visegrádi térséggel való kereskedelmi együttműködés alakulása.

Ráadásul a magyar vállalati kör jelentős része számára a beszállítói hálózatokra való rácsatlakozás középtávon sem reális alternatíva. Az ő esetükben is elmondható, hogy – ha egyáltalán eljutnak odáig valaha, hogy közvetlen helyi piacukon túlra, esetleg az országhatáron túlra is megpróbálnak tájékozódni – a visegrádi (vagy kelet-európai) piac olyankor is perspektívát jelenthet, amikor az EU-15 piacán erre semmilyen esélyük sem lenne.

A multinacionális vállalatok szerepe a visegrádi relációjú kereskedelemben is növekszik, ám továbbra is alacsonyabb, mint az EU-15 országaival való kereskedelem vonatkozásában. Az eltérő termékszerkezet és a multik eltérő súlya arra utal, hogy a gazdaságnak az a szférája, amely csak kevéssé volt képes bekapcsolódni az EU-15-tel vagy általában a fejlett országokkal való kereskedelemben, nagyobb arányban talált lehetőséget és működési teret a visegrádi, vagy általában a volt KGST-országokkal való kereskedelemben. Azt, hogy a visegrádi országok piacán a vállalatok szélesebb körének lehet relatíve nagyobb esélye, az is sugallja, hogy Éltes (2001) vizsgálata szerint a CEFTA-országokkal való kereskedelem *termékkoncentrálttsága* jóval alacsonyabb, mint az EU-15 relációjú kereskedelmé.

Agatiello (2005) a latin-amerikai országokra vonatkoztatva ezt úgy fogalmazza meg, hogy az *egymás közötti* kereskedelem (azaz a regionális együttműködés) adott feltételek mellett olyan tanulóterep lehet a kis- és középvállalatok számára, amelynek során megtanulhatják, hogy majd hogyan keressék meg és aknázzák ki a kereskedelmi lehetőségeket a „való világban”, azaz a legfejlettebb országokat is magában foglaló világpiacon. Szükség van azonban egy olyan „katalizátor” szerepkört betöltő, kifejezetten az egymásközi kereskedelmet elősegítő kereskedelempolitikai eszköztárra, amely révén a regionális kereskedelem betöltheti ezt a tanulóterep-szerepet. Ez Agatiello szerint magában foglalná:

- a régióra irányuló piackutatást, potenciális piaci kereslet és kínálat feltárását a kereskedelmi forgalom beható elemzése és felmérések segítségével, regionális információs platformok kifejlesztését és regionális üzleti hálózatok életre hívását;
- az információk széleskörű szórását és technikai segítségnyújtást a vállalkozásoknak (pl. hogyan válasszák ki a jó növekedési kilátásokkal rendelkező szektorokat);
- ágazati és *egyzersmind* regionális networking rendezvényeket.

Ezekhez az eszközökhöz a kis- és középvállalatok ritkán férnek hozzá állami közreműködés nélkül. Természetesen Agatiellonak ez a felsorolása önmagában véve semmi különösen újat nem tartalmaz. A fontos az, hogy ő az ezirányú állami erőfeszítéseknek a *regionális* kereskedelemre való koncentrációját javasolja (a Dél-Dél kereskedelemre, ahogy a latin-amerikai országok kapcsán nevezte). A fentiekben kifejtett szempontok alapján felvethető, hogy a kelet-közép-európai térség országai számára nem volna érdemes a különféle kereskedelemfejlesztési eszközöket és segítő mechanizmusokat – amennyiben azok a vállalati szféra alsóbb szegmenseit célozzák – az eddiginél célirányosabban a regionális kereskedelmi kapcsolatok fejlesztése érdekében bevetni.

## IRODALOM

A KGST-től a CEFTÁ-ig (1994): *A Visegrádi Csoport országai közötti gazdasági kapcsolatok néhány kérdése*, Közgazdasági Információs Szolgálat

Agetiello, Osvaldo R. (2005): *South-South trade in latin America and the Caribbean. Challenges, benefits, and options*, Inter-American Development Bank, Integration, Trade, and Hemispheric Issues, October, [http://www.iadb.org/ETICA/Documentos/aga\\_south-i.doc](http://www.iadb.org/ETICA/Documentos/aga_south-i.doc)

Bakács András – Czakó Veronika – Sass Magdolna (2006): *Beszállítók és hálózatosodás: az Electrolux Lehel Kft. példája*, Külgazdaság, L. évfolyam 7-8. sz.

Bakács András – Túry Gábor (2003): *Gazdasági kilátások az elkövetkezendő években Magyarország számára a közép-európai térségben elsősorban Csehország, Lengyelország és Szlovákia viszonylatában*, MTA Világgazdasági Kutatóintézet

Dezséri Kálmán (2005): *Is it feasible to enhance the cooperation among the Visegrad countries within the EU?* Foreign Policy Review, 1-2. sz. 97-123. p.

Éltető Andrea (2001): *A Közép-európai Szabadkereskedelmi Megállapodás tagországai és az Európai Unióval folytatott magyar kereskedelem főbb jellemzői a kilencvenes évek végén*, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok, 35. sz.

Kádár Béla (1984): *A nemzetközi iparfejlődés és munkamegosztás új irányzatai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kozma Ferenc (2003): *Magyarország külpiaci illeszkedésének stratégiája (stratégia vázlat az integráció küszöbén)*, Aula

Matheika Márta: Hungary's trade relations with CEFTA countries, Periodica Polytechnica, 1998. vol. 6, No.1.

Nagy András (1989): *Külkereskedelmi orientációváltást!* Közgazdasági Szemle, XXXVI. évf. 9. sz.

Novák Tamás (1999): *Néhány regionális együttműködési kísérlet: A KEK és a Visegrádi együttműködési rendszer*, MTA Világgazdasági Kutatóintézet

Richter Sándor – Tóth G. László (1994): *A Visegrádi Csoport országai közötti kereskedelem*, Külgazdaság, XXXVIII. évf. 6. sz. június

Sass Magdolna – Szanyi Attila (2004): *A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása*, Külgazdaság, XLVIII. évf. 9. sz.

Silva, Valquiria da – Lilian C. Anefalos – José Carlos G. dos R. Filho (2003): *Relative intensity of bilateral trade flows, regional integration, and trade performance: the case of Brazil, 1984-1998*, Rev. Econ. Sociol. Rural vol. 41 no. 2 Brasília Apr/June 2003, [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032003000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032003000200002&script=sci_arttext)

Soós Károly Attila (2002): *Az átmeneti gazdaságok EU-exportja nemzetközi összehasonlításban, 1993-2000*, Közgazdasági Szemle, XLIX. évf. december

**Éva Opitz\* , Ágnes Kóti\*\***

# **GEO-MARKETING AS AN EFFECTIVE SALES SUPPORT TOOL OF BANKS AND INSURANCE COMPANIES**

**Geo-marketing: hatékony eszköz az eladások fokozására bankoknál és biztosító társaságoknál**

## **1. Sales network's needs**

The goal of all banks and insurance is to strengthen their presence in the Hungarian insurance and financial market. To be competitive on this very fast growing market they have to build a very flexible and dynamic strategy. This latter means to add value to products continuously, to edge into the new business and to enter niche markets thus remaining up-to-date with social, environmental changes and consumer behavior. Today all winning strategies are dynamic and must be supported by Internet. The idea, which emerged, supports the dynamic strategy building. The idea relies on the valuable knowledge about the clientele (client database), on the statistical database of the Hungarian population (result of census conducted in 2000), and on the usage of the new business information technologies within a secondary research. The research results meet the main expectations of the sales network division management and that of the agents. This research method was elaborated by a marketing team of an insurance company backed by the professional support of Hungarian Gallup Institute.

## **2. Main feature of the business GIS (Geo-Information System)**

Business GIS is more than just geo-marketing for targeting prospects in a direct mail campaign. It means the support of agent network optimisation, sales objectives set up, market potential modeling, distribution channel optimisation.

The main purpose of Business GIS is to answer the question: „where?” as precisely as possible.

- Where are my customers?
- Where are my agents?
- What are the catchments of an agent?
- Where should I send a direct mail or make a call?

If we use GIS, it is very important that it should be used uniformly in each town, in the whole country. It is not a solution that our approach is applicable in Budapest, but not in any other town.

Every agent/director knows his town better than we would ever be able to know it – from Budapest – with the best geo-marketing system. But the business GIS has the advantage to handle the spatial and customer data with a uniform way. From the head office we can overview a larger area than a branch manager can.

One of the main expectations of the Sales Network management from the marketing division is to get a real picture about the market environment in question in order to build real strategy and sales plans on Agency's, Unit's and agents' level. Furthermore the primarily needs of the management are to monitor and control how sales plans are realized.

---

\* *Professor of Budapest College of Management*

\*\* *Managing director of Marketing and Communication, ING Insurance Co.*

The main requirement of the agents is to be provided with "hot leads". The agents can reduce their risks (fear from the refusals) by getting "hot leads", their costs in several senses (avoid unnecessary time consumption, money expenditure for petrol and telephone).

The research method which was elaborated was partly realised a few years ago by conducting a pilot survey in an insurance company. We organized a so-called geo-marketing survey, which is not a traditional secondary research method. The essence of the survey was to integrate the database marketing with electronic visualising (mapping) and with information technology. The idea has been remained in "dream" phase ever since. The main reason to stop this type of research was mainly based on the sales network's resistance against applying new technologies. We think that this technology of market monitoring can be more easily adopted nowadays as during the past years the sales force got used to the use of the computer, the Intranet and the Internet in their everyday life.

Our main purpose is to give an electronic tool into the hand of the sales supporting their expectations and needs. The core idea includes integration of the following:

1. Available databases (official statistical database about the Hungarian population).
2. Database of clients.
3. Electronic maps created by geo-information technique.
4. Intranet service within the company, which can easily deliver the results to the sales.

By combining the above-mentioned elements we can get smart electronic maps visualising the required market information.

## 2. Description of the idea

The preparation of such "geo-demographic analysis" for the sales requires as much time as collecting data from statistical books, drawing big tables and elaborating enormous amount of data are rather time-consuming. The method of seeking market opportunities and evaluating the firm's market penetration was traditional. Therefore the main purpose is to use advantages of the new information technology, which can easily handle big databases, to use statistical methods (descriptive analysis, regression method, etc.), to visualise the data in smart maps using several symbols for easy understanding.

### 2.1. RESEARCH METHOD

The starting point of the idea was based on a hypothesis: people living near to each other conduct similar ways of life, live on the same income level, they have similar purchasing habits. Thus, statements are true for people as well, living near to our clients.

The objectives of the geo-demographic analysis: using geo-information technique answers on the next questions:

1. What is the company's market penetration like on the monitored levels (regions, counties, settlements, electoral districts, or on "local" market of agencies?)
2. Where are the potential markets, where we have to strengthen our sales forces?
3. Where do we have to develop agents' network (recruitment), to build new units/agencies?
4. How large is the gap between the achieved results of an agency and the potential market possibilities?
5. What is the insurance profile of the clients on the monitored areas like?
6. What is the target group's social demographic profile like on the monitored levels by product?
7. Where do our clients live?
8. Where do our potential clients live?
9. How does our target group look like (by each product/settlement)?

The research method of the analysis is a secondary survey by using a non-traditional way of data collection and analysis. Geo-marketing is equal with integration of mapping plus database marketing plus geo-information technique.

### 2.2. TYPES OF DATA WE NEED TO GATHER AND CREATE:

- a) Clients data attributes:
  - clients' leads (ZIP code, county, settlement, street),
  - clients' age,
  - annual premium/client,

- insurance or banking product type(s),
- number of insurance or banking products,
- code of the agent,
- code of the agency.

b) Statistical database of population (data selection from the Hungarian census):

- name of settlement
- number of inhabitants
- volume of personal income paid by the settlement
- number of inhabitants with higher education
- number of economically active population

c) Aggregated data on the monitored levels:

- level of personal income / inhabitant
- clients' number / 100 inhabitants
- annual premium / one inhabitant
- proportion of economically active population
- market potential index: it is based on building up a regression model. We took into consideration 150 social-demographic attributes of the inhabitants of the monitored geographical area, than we were searching connection between the social-demographic attributes of the population and the achieved volume of the annual premium in a given area.

In the country-side there were four attributes, showing strong correlation between the volumes of the annual premium:

- personal income level
- proportion of people with higher education
- proportion of the economically active population
- number of inhabitants

The market potential index created for Budapest is based on other attributes (five attributes) because of the lack of personal income data in the monitored level (electoral district). These data are the following:

- proportion of people with higher education
- proportion of inhabitants between 35-49 years
- proportion of the inhabitants living in houses built after 1985
- proportion of the inhabitants living in family houses
- proportion of inhabitants living in flats with more than four

### 2.3. THE VISUALISING LEVELS OF THE AVAILABLE DATA:

a) Country-side:

- county level (19 counties)
- settlement level (3090 settlements in Hungary)
- street level (280 with more than 5000 inhabitants)

b) Budapest:

- district level (there are 23 districts)
- electoral districts (503)
- blocks of buildings (1553)

## 3. Main results of the analysis

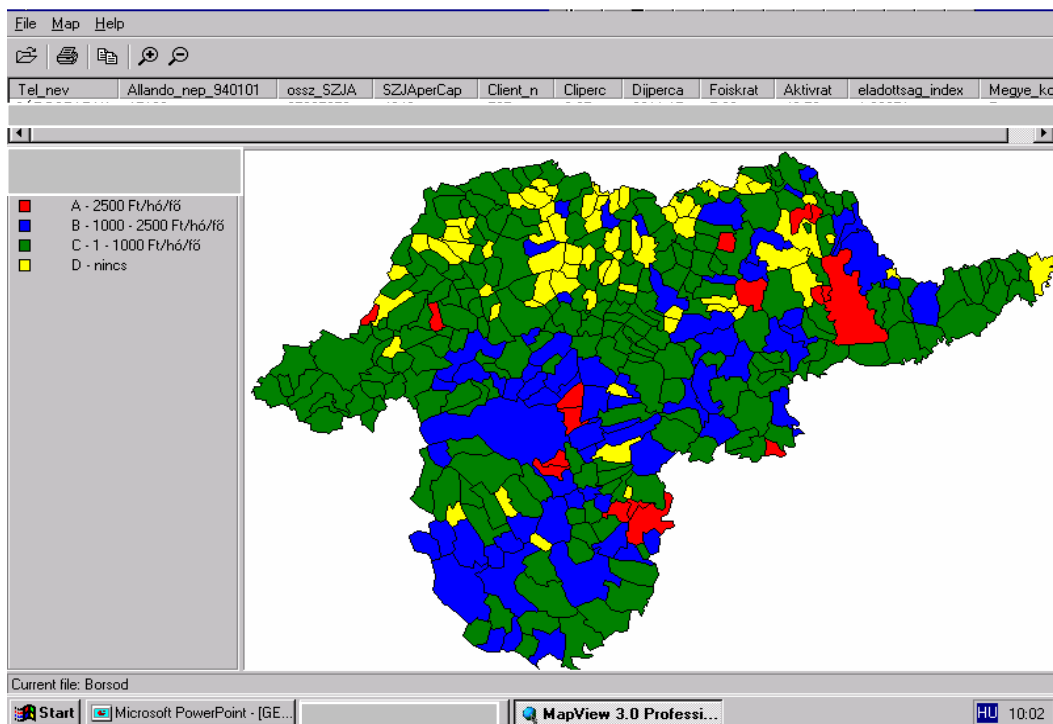
1. Market penetration maps

- products: Insurance or other financial products
- clients/target group
- agents' distribution

2. Potential market maps
3. Two-level-maps by agencies (first level: market potential, second level: the agents' coverage in addition clients' insurance profile to be chosen from a roll down menu)
4. Data appearance on the ruler
5. Structured database behind the maps (in Excel format)

## 4. Illustration of the maps

### 1. MARKET PENETRATION OF A CERTAIN COUNTY BY SETTLEMENTS



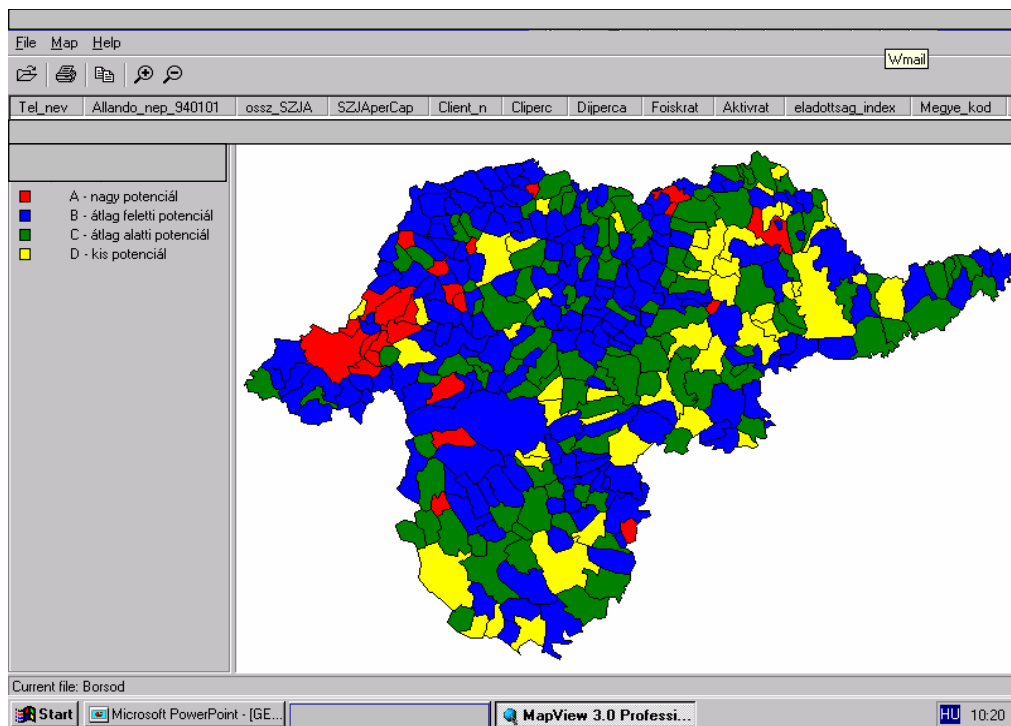
The measure of the market penetration of products is visualised by four colors. The coverage shows how much HUF per habitant was spent on financial product(s) in the given settlement. By clicking on the settlement area data characterising the settlement and the clients' profile appear on the ruler.

#### *Market potential map of a county by settlements*

The market potential is visualised by four colors. If the market potential index is negative the potential is big (red color). The index number is shown on the ruler.

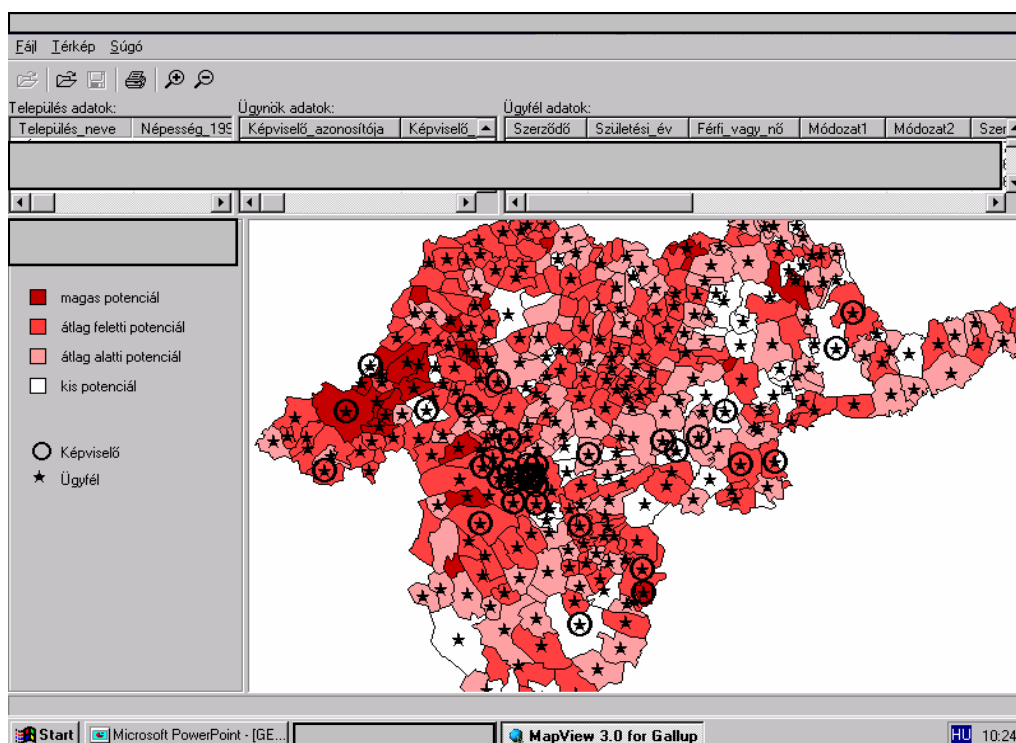
The following data are shown on the ruler (which is a moving ruler):

- name of settlement
- number of inhabitants
- personal income paid by the settlement
- personal income per inhabitant
- number of clients
- number of client per 100 of inhabitants
- volume (in HUF) of the annual premium per one inhabitant
- proportion of inhabitants with higher education
- proportion of economically active population
- market potential index



### *Two-levels-map for supporting building up sales system*

Creating two-levels-map supports the sales to open new agencies in the areas where the potential market is big, which gives opportunity to penetrate into low covered areas with relatively high purchasing power. The first level of map shows market potential and second level shows the agents' coverage of a particular location. In addition clients' insurance profile can be known by rolling down menu.



*Proposed method for developing the market penetration map in Budapest*

The density of Budapest by habitants is much higher than in the country-side. Because of the lack of data of the personal income in electoral districts we broke down Budapest into 1553 blocks of building (in one-block live app. 1100 inhabitants). To get more sophisticated picture about the income of Budapest's inhabitants we geo-coded our clients having an investment type policy. The given picture gives more real income distribution, more real market potential. Because of the lack of digital maps in this density about Budapest we have got this map in A/O paper format and scanned format, which is a non-smart map.

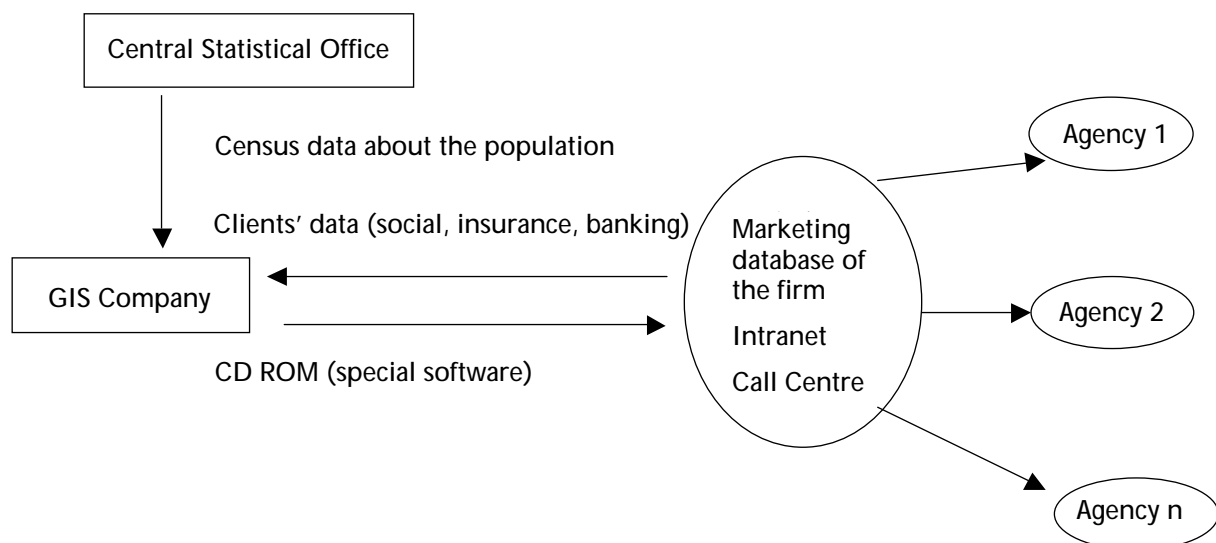
## 5. Realisation process of the geo-marketing analysis

To geo-code the clients and visualise them by building up *digitalis* maps we need special geo-information technique (GIS – Geo Information System), which is a special software. Company owning digital maps of settlement (on electoral level and street level as well) (MapInfo, Landinfo, Bentley, ESRI, GeoX, etc) can create special software tailor-made for different business needs.

To make this information available for the sales force we need software specially developed e for the users. By using it sales people can easily handle this program for visualising the information needed.

This special software can be installed on the Intranet and agents can download it from the agencies' PCs. The access to the information is limited (because agencies should reach only their own information, so the availability should be attached to special password and user name).

*Route of the distribution of the geo-marketing information*



*GIS company' tasks:*

- to develop GIS software
- to build the statistical and clients' database for digitalising
- doing regression analysis or aggregation of data
- to prepare digital maps
- to develop special software for users

*The firm's tasks:*

- to select the data base
- to define the direction and the depth of the data processing by the GIS company
- to agree on the used symbols and visualising technique with the GIS company
- to agree on the appearing data on the ruler



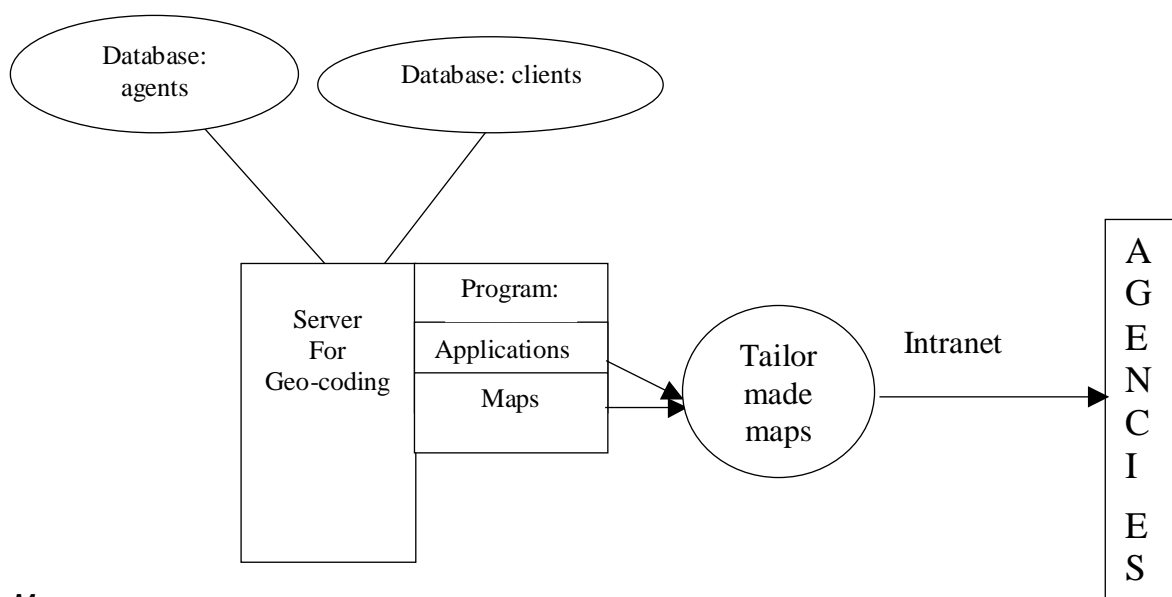
- to educate the sales network to understand and to use the special software
- to provide the availability of the results through Intranet
- to generate hot leads (Call Centre)
- to provide the sales network with continuously updated maps
- to control the efficiency of use

## 6. Tools and Measures

The goal of this method is to build an own monitoring geo-marketing system, which is available for the whole sales network by Intranet, and which is regularly updated. To build such a system we should answer the following:

- How this geo-information system works?
- How much does it cost?
- How much time we need to realise it?
- What do we have now and what do we need to buy?

The structure of the geo-information system:



### Map server

Map server software is a powerful Internet/Intranet mapping solution that provides a framework for centrally building business GIS services and data to a broad audience. By using map server, we can deliver focused, lightweight GIS applications and data to many concurrent users, within both our headquarter and our network in the Intranet. In Hungary both the Mapguide (from Autodesk) and the ARCSIMS (from ESRI) are widely used as map server software.

### Geocoding server

Street-level geocoding – enabling us to accurately locate both our customers and agents on the ground – is the starting point and foundation for any spatial business analysis and CRM. Transforming the addresses into co-ordinates, the “street level geocoding”, is not a simple job even if the proper maps and software are available, because the addresses usually are not correct. The GeoScript server provides the checking and correction of addresses, and turns them into geographic objects that can be displayed on a map.

### Maps

The maps give the spatial reference for the geocoding. The DSM digital street maps cover each settlement with more than 5,000 habitants, and some of the smaller ones, which have remarkable market potential.



**Orbán Anna\***

# **INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM – INFORMATIKAI STRATÉGIÁK**

## **Az információs társadalom fogalmának megjelenése**

Az információs társadalom kifejezés 1995 körül terjedt el, amikor az üzleti életben és a fogyasztói társadalomban egyaránt gyakorivá vált az internet használata.

M. Bangemann vezette szakértői bizottság 1994-ben kidolgozta az „Európa és a Globális Információs társadalom” c. dokumentumot az Európai Tanács számára. A Bangemann-jelentés (1994) témája a világ változásaira és az amerikai lépésekre válaszként kialakítandó európai stratégia. A jelentést az Európai Tanács 1996-ban tárgyalta. Lényege: a technológiai fejlődés eredményeként az 1960-as évek óta a világban az ipari társadalomból az információs társadalomba való átmenet folyamata játszódik le.

A jelentés vezetett a Lisszaboni stratégia kialakulásához: ahhoz, hogy más nagyhatalmakkal versenyképes legyen, az EU-nak modern és hatékony gazdaságra van szüksége. A 2000. március 23-24-én Lisszabonban tartott Európa Tanács azt a célt tűzte ki Európa elé, hogy a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb gazdasága legyen. Felismerte, hogy Európának sürgősen ki kell aknáznia az új gazdaságban, ezen belül is elsősorban az internetben rejlő lehetőségeket.

A változások fő mozgatója az „információs forradalomnak” nevezett jelenség. Az informatika és a kommunikáció mennyisége és minősége növekvő ütemben fejlődik, megfigyelhető a két terület integrációja. Az információs technológiák integrációjának következménye, hogy a gyorsan bővülő nemzetközi számítógépes hálózatokon egyre több ember számára válik elérhetővé a naponta bővülő információtömeg. Az információs társadalom egyik fontos területe az információs szupersztráda, ami a mindenki által elérhető, gyors hozzáférést biztosító internet, és internetes szolgáltatások igénybevételeit biztosítja.

## **Az információs társadalom fogalma**

Az információs társadalom fogalmának nincs egyszerű definíciója. A megfogalmazásokban szerepel, hogy „új típusú társadalom”, és hangsúlyozzák az információ szerepét.

Néhány példa:

Az információs társadalom olyan új típusú társadalom, amelyben az átalakulás és fejlődés fő hajtóereje az információ, nem pedig az anyagi javak termelése. (Yoneji Masuda, 1981)

Az információs társadalom az információ és a tudás szabad létrehozásán, forgalmazásán, hozzáférésén és felhasználásán alapuló társadalmi struktúra, amelyet az élet számos területén végbemenő globalizáció jellemez. (NIS, 1995)

Az információs társadalom olyan társadalomnak tekinthető, ahol az elektronikus információ és kommunikáció intenzív használata jellemző. (Spectrum Strategic Consultant, 1996)

---

\* Óraadó oktató, Általános Vállalkozási Főiskola

A megfogalmazásokban közös, hogy az információs és kommunikációs technológia forradalmi változásának hatására a társadalomban végbemenő átalakulások eredményeként kialakuló új társadalmi formának tekintik az információs társadalmat. Én a következő megfogalmazást használom:

*Az információs társadalom a társadalmak olyan formája, amelyben az információ kezelése alapvető gazdasági és kulturális jelentőséggel bír, s amelyben ez az egyik legfontosabb emberi tevékenység.*

Az információs társadalom az információgazdaság fogalmán túl az informatizáció társadalmi hatását is magában foglalja.

*Az információs társadalom jellemzői*

- Az információ önálló értékévé válik.
- Az információ hatalmi tényezővé válik (információ-monopólium).
- Az információs társadalom középpontjában az információ-feldolgozó technológia áll.
- A tudás felezési ideje jelentős mértékben csökken. Követelménnyé válik az élethosszig tartó tanulás, az ismeretterületek közötti mobilitás.

Az információs társadalomban a gazdaság döntő forrásává a tudás válik. Az információs társadalmat ezért tudásalapú társadalomnak is nevezik. A tudásalapú társadalom egyben tanulás-alapú társadalom is. Aki az információs társadalom munkaerőpiacán helyt akar állni, annak egész életén át tanulnia kell. Ez a továbbképzés általában távtanulást jelent, amelyhez egyre inkább az internet szolgáltat közeget.

*Az információs társadalom megvalósulásának előfeltételei a következők:*

- infrastruktúra: legyen számítógép, hálózat, internetelérés,
- tartalom: érdemes legyen a hálózatot használni,
- képzés: az állampolgárok tudják használni az új technológiát.

Az információs társadalom fejlődéséhez szükséges, hogy az emberek döntő többsége képes legyen használni a számítógépet, módja legyen a számítógép használatára és saját érdekében használja is azt.

Az információs társadalom fejlesztését a politika koordinálja és vezérli a legtöbb országban. Az állam, a kutatók, a gazdasági szereplők, és a társadalom közül a fejlesztési kérdések tekintetében az államnak kulcsszerepe van. Az összehangolt, egységes fejlesztéshez célszerű, ha az állam rendelkezik információs társadalom-politikával, amit stratégiában rögzít.

## Az információs társadalom és az EU

Az EU politikai környezete is közvetlenül befolyásolja az információs társadalomra vonatkozó elvárásokat. Az Európai Unió az információs társadalom fejlesztése érdekében az 1990-es évek végétől több programot, akciót is kidolgozott:

Az eEurope-ot az Európai Bizottság indította el 1999 decemberében azzal a céllal, hogy *on-line* kapcsolatba hozza Európát.

*EU akciótervek:*

<b>eEurope program:</b>	<b>Információs Társadalom mindenkinek.</b>
<b>eEurope 2002 program:</b>	Európa teljes körű haszonélvezője legyen azoknak a gazdasági és társadalmi előnyöknek, amelyek az internet és a kapcsolódó digitális technológiák felhasználásából nyerhetők.
<b>eEurope+akcióterv:</b>	A csatlakozó országok felkészülését támogatja, akcióterv a 2000-2003 időszakra.
<b>eEurope 2005 program:</b>	Szolgáltatások, alkalmazások és internetes tartalmak fejlesztése, a szélessávú és biztonságos infrastruktúra kiépítése. Mérhetőségekhez mutatók meghatározása.
<b>i2010 program:</b>	Európai Információs Társadalom a növekedésért és foglalkoztatásért.

*Forrás: (eEurope, 2000)*

## i2010

A Lisszaboni Stratégia felülvizsgálata során a gazdasági növekedésre és a munkahelyekre összpontosító partnerség beindításakor az Európai Tanács 2005. tavaszi ülészaka a tudást és az innovációt a fenntartható növekedés motorjaként jelölte meg. Állásfoglalásuk szerint az információs és kommunikációs technológiáknak a közszolgáltatásokban, a kis- és középvállalkozásokban és a háztartásokban történő kiterjedt használatára alapozva ki kell építeni a teljes mértékben befogadó információs társadalmat.

Az i2010: *Európai információs társadalom 2010* keretprogram átfogó politikai irányvonalakat fektetett le. Feladata előmozdítani a nyitott és versenyképes digitális gazdaság kifejlődését és hangsúlyozni az információs és kommunikációs technológiák meghatározó szerepét a társadalmi integrációban és az életminőségben. A megújított lisszaboni növekedési és foglalkoztatási partnerségben kulcsszerepet játszó i2010 az információs társadalomra és az audovizuális médiára irányuló európai uniós politikák egységes kezelését célozza meg.

*Az i2010 program stratégiai céljai:*

- Egységes Európai Információs tér kialakítása a piaci lehetőségek bővítése érdekében.
- Kutatás bővítése (K + F beruházások növelése).
- Befogadó Információs Társadalom elérése (közszolgáltatások és életminőség javítása információ technológiákon keresztül).

Az egységes európai információs tér kialakítása során már a kezdetektől fogva négy, a digitális konvergenciából fakadó fő kihívást kell megválaszolni:

- *sebesség*: gyorsabb európai széles sávú szolgáltatások a gazdag tartalom – mint például a nagy felbontású mozgókép – továbbításához;
- *gazdag tartalom*: nagyobb jog- és gazdasági biztonság az új szolgáltatások és az on-line tartalom bátorításához;
- *interoperabilitás*: az „egymással beszélő viszonyban lévő” eszközök és platformok, valamint a platformok között hordozható szolgáltatások javítása;
- *biztonság*: az internet biztonságának javítása a csalókkal, a káros tartalommal és a technológiai meghibásodásokkal szemben, a befektetők és a fogyasztók bizalmának erősítése érdekében.

## Információs Társadalom stratégiák Magyarországon

A magyar információs társadalmi fejlődésnek több évtizedes előtörténete van. 1968-ban jött létre a Neumann János Számítógéptudományi Társaság. 1971-ben indult a Számítástechnikai Központi Fejlesztési Program. 1983-ban kormányhatározat indította útjára az iskola-számítógép programot. 1986-ban a Kormány elfogadta az Elektronikai Gazdaságfejlesztési Programot. 1987-ben elindult a Magyar Tudományos Akadémia és az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság kezdeményezésére az Információs Infrastruktúra Fejlesztési (IIF) program. Az 1990-es évek közepétől a civil szféra szakemberei, ill. kormányzati szereplők több dokumentumot is kidolgoztak az információs társadalom stratégiai fejlesztéséhez. A biztató előzmények ellenére mégis csak 2000 után készült el egy átfogó információs társadalom stratégia. (Pintér, 2004)

Az 1994-es Bangemann-jelentés hatására Magyarországon is elkészült egy dokumentum „Nemzeti informatikai stratégia” cím alatt, amelyben a szerzők megfogalmazták az európai felvetések hazai megvalósítási lehetőségeit. Ezt a dokumentumot az évek során továbbiak követték. A Nemzeti Informatikai Stratégia (NIS) című tanulmányt 1995-ben a magyar informatikában működő néhány vállalkozás és szervezet képviselői készítették el. A tanulmány a Bangemann-jelentésre épít, de figyelembe veszi a magyar informatikai ipar, a magyar gazdaság és társadalom sajátosságait, érdekeit. Bár a NIS nevében benne van a stratégia szó, mégsem tekinthető informatikai stratégiának. Ahhoz, hogy egy programot, vagy tanulmányt informatikai stratégiaként fogadhassunk el, meg kell felelnie a következő leírásnak:

*Valamely „közösség” informatikai stratégiájának nevezhetjük tevékenységeknek olyan – prioritásokkal ellátott – rendszerét, amelyeknek eredménye az információs és kommunikációs technológiák hatékonyabb alkalmazása az adott közösség céljainak elérése érdekében.*

„Közösség” itt lehet egy cég, szervezet, kormány, ország, ország-csoport stb.

## Magyarországon az alábbi informatikai stratégiák és kezdeményezések kerültek kidolgozásra:

- Nemzeti Informatikai Stratégia - 1995
- Az információs társadalom kormányzati teendői - 1998
- Magyar Válasz az Információs Társadalom kihívásaira - 1999
- Tézisek az Információs Társadalomról - 2000
- Magyar Informatikai Charta – 2000
- Széchenyi-terv – Nemzeti Fejlesztési Terv informatikai fejezete – 2000
- Nemzeti Információs Társadalom Stratégia – 2001
- Magyar Információs Társadalom Stratégia - 2003

## Nemzeti Információs Társadalom Stratégia

Magyarországnak csak 2001 májusára készült el az első saját információs társadalom stratégiája, a Nemzeti Információs Társadalom Stratégia (NITS). A NITS a Széchenyi-terv Információs Társadalom- és Gazdaságfejlesztési Programjára épült. A NITS átfogó koncepciót fogalmazott meg az információs társadalom kiépítésére. Több lépcsőben, számos szakértő és a közvélemény bevonásával készült. Alapvetően három fő terület – ember, eszköz és tartalom – fejlesztését irányozta elő.

Az így létrejött stratégia egyben akcióterv is: mindegyik feladathoz rendelt megoldási javaslatokat és határidőket. A stratégia 5 évre készült, de az akciótervet csak két évre tervezték. A kormányváltás miatt a 2003-tól érvényes akcióterv már nem készült el.

### *A NITS hét célkitűzés köré csoportosította a fő teendőket:*

1. Az infrastrukturális célkitűzések megvalósítása érdekében kiemelten kezelendő területek: a szabályozás és a szabványosítás. *Infrastruktúra-fejlesztési program.*
2. A gazdaságpolitikai célkitűzések megvalósítása érdekében kiemelten kezelendő területek: a szabályozás, a távmunka, az innovatív és a fokozottan piacképes (niche) vállalkozások K+F támogatása. *Gazdaságpolitikai program.*
3. Az új média megfelelő és értékteremtő felhasználását segítő jogi környezet megteremtése a profit és non-profit szereplők számára, illetve egyes kiemelt területek fejlődésének, különösen a nemzeti kulturális értékek digitalizálásának és hozzáférhetőségüknek EU-konform módon, célprogramokkal történő támogatása. *Kultúra program.*
4. Az információs írástudás arányának növelése a közoktatásban, a felsőoktatásban és a szak/felnőttképzésben, illetve az info-kommunikációs technológiák oktatásban történő használatának - kiemelten a távoktatásnak – támogatása. *Oktatási program.*
5. A kiemelten kezelendő társadalompolitikai csoportokban igényt teremteni az IKT eszközök használatára, hozzáférési lehetőséget biztosítani az IKT eszközökhöz, illetve megfelelő képzési lehetőségeket nyújtani ezen csoportok számára. Társadalompolitikai szempontból az igényteremtés, a hozzáférés és a képzés állj a középpontban. (Különösen fontos társadalmi csoportok: sérültek, fogyatékosok; munkanélküliek; roma kisebbség; kistelepülések lakosai; civil szervezetek; idősök; nagyvárosi közösségek és a lakótelepek lakosai). *Társadalompolitikai program.*
6. A modern informatikai megoldásokon alapuló, költséghatékony belső és külső munkavégzés érdekében a kormányzati ügyvitel elektronizálásának támogatása, illetve a szolgáltató kormányzat kialakításának elősegítése. *Elektronikus Kormányzati program.*
7. A modern informatikai megoldásokon alapuló, költség-hatékony belső és külső munkavégzés érdekében az önkormányzati ügyvitel elektronizálásának támogatása, illetve a szolgáltató önkormányzatok kialakításának elősegítése. *Önkormányzati program.*

A cselekvési programok középpontjában minden további program előfeltétele, a törvényi és jogi szabályozási környezet, az anyagi-technikai infrastruktúra fejlesztése áll. Minden program az ember, eszköz és tartalom hármas egységén alapul.

## Magyar Információs Társadalom Stratégia

A Kormány a 1126/2003. (XII.12.) Kormányhatározatban fogadta el a magyar információs fejlesztések hosszú távú, 10-15 évre szóló stratégiáját. A *Magyar Információs Társadalom Stratégia* (MITS) azt kívánja elérni, hogy Magyarországon tíz éven belül tudás-alapú gazdaság, modern információs társadalom, állam és önkormányzat alakuljon ki. Ez a nemzeti stratégia azokat a teendőket fogalmazza meg víziók, tervek és akciók (operatív programok) szintjén, amelyek azt szolgálják, hogy Magyarország új fejlődési és modernizációs útra léphessen.

A stratégiai tervezés három időhorizonton történik. A Magyar Információs Társadalom Stratégia (MITS) egy viszonylag hosszú, 10-15 éves időtávra jelöli ki a stratégiai célkitűzéseket. A stratégia megvalósítását szolgáló feladatok közép- és rövid távra fogalmazódnak meg. Az egyes központi kiemelt programok általában középtávra szólnak. Az információs társadalom magyar stratégiájának kiemelt célja az eEurópa-hoz történő csatlakozás, illetve a felzárkózás feltételrendszerének megteremtése. Célunk, hogy az európai uniós csatlakozást követő 10 éven belül a magyar információs társadalom fejlettségi szintje érje el az Európai Unió átlagos szintjét.

Az információs társadalom fejlesztési stratégiája a Nemzeti Fejlesztési Terv alapjául szolgál. Az *Új Magyarország Fejlesztési Terv* (ÚMFT) 2007-2013 időszakra a foglalkoztatás bővítését és a tartós növekedés feltételeinek megteremtését célozta meg. Ennek érdekében hat kiemelt területen indít el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket: a gazdaságban, a közlekedésben, a társadalom megújulása érdekében, a környezet és az energetika területén, a területfejlesztésben és az államreform feladataival összefüggésben.

## IRODALOM

Bangemann, M. (1994): *Európa és a globális információs társadalom, Az Európai Unió Tanácsának készült Bangemann-jelentés*. Magyar Elektronikus Könyvtár, A CORDIS Focus 1994. július 15-i melléklete alapján az összeállítás az OMFB gondozásában készült

*eEurope 2002 Mindenki információs társadalma, Akcióterv* (2000), Brüsszel

EU Információs Társadalom: [http://europa.eu/pol/infso/index\\_hu.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_hu.htm)

Élő Gábor–Z. Karvalics László (2004): *„Információ, tudás, társadalom, technológia: terminusok, jelentések, csapdák és kiutak” tanulmány*. Inforpark Rt KOINÉ hírlevele

„i2010: európai információs társadalom a növekedésért és a foglalkoztatásért” (2005). A bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának, COM(2005) 229, Brüsszel

Informatikai és Hírközlési Minisztérium (2003): *Magyar Információs Társadalom Stratégia*

Információs Társadalom tematikus portál: <http://www.itforras.hu/Engine.aspx>

Magyar Információs Társadalom Stratégia:

<http://www.ihm.gov.hu/data/19797/MITS%20teljes%20anyaga.pdf>

<http://www.ihm.gov.hu/strategia>

Miniszterelnöki Hivatal Informatikai Kormánybiztossága (2001): *Nemzeti Információs Társadalom Stratégia*

Pintér Róbert (2004): *A magyar információs társadalom fejlődése és fejlettsége a fejlesztők szempontjából*. ELTE, PhD értekezés

Sulokné Anwar Zsuzsanna (2003): *Hol tart Magyarország az információs társadalomhoz vezető úton?* BKÁE, PhD értekezés

Új Magyarország Fejlesztési Terv

<http://www.nfh.hu/index.nfh?r=&v=&l=&d=&mf=&p=umfttartalom>

1126/2003. (XII. 12.) Korm. határozat A Magyar Információs Társadalom Stratégiájáról és annak végrehajtásáról





# Réti Tamás\*

## AZ INVERZ LOGISZTIKA AKTUÁLIS KÉRDÉSEI

### A Honvédelmi Minisztérium inverz logisztikai rendszerének bemutatása

Mint minden dolognak, az inverz logisztikának is többféle megközelítése lehet. Itt nem a fogalmi meghatározás sokszínűségére, vagy egyetemességére, hanem a megfogalmazás mögött rejlő, az inverz logisztikát művelő szervezet sajátosságaira és sajátos értelmezésére gondolok. Az inverz logisztikai folyamat és annak belső tartalma mást-mást jelent egy gyártó, egy kereskedő, egy feldolgozó, egy közigazgatási stb. szerv számára. Mivel saját tapasztalataimat és indíttatásomat használom fel, elkerülhetetlen, hogy egy közigazgatási szerv, a Honvédelmi Minisztérium (HM) megközelítéséből lássam és láttassam e folyamatot. Ez a szemszög – nem megkérdőjelezve az inverz logisztika fogalmát – speciális értelmezést ad a fogalomnak.

E cikk megírásával kívánom ráirányítani a figyelmet a HM inverz logisztikai rendszerének jelenlegi helyzetére, annak értelmezésére, a felesleges anyagok felhalmozódásának okaira és a jogszabályi meghatározottságára, valamint az eddig elért eredményekre. Lehetőségeket tárok fel és célokat határozok meg, melyek további kutatások alapjául szolgálhatnak.

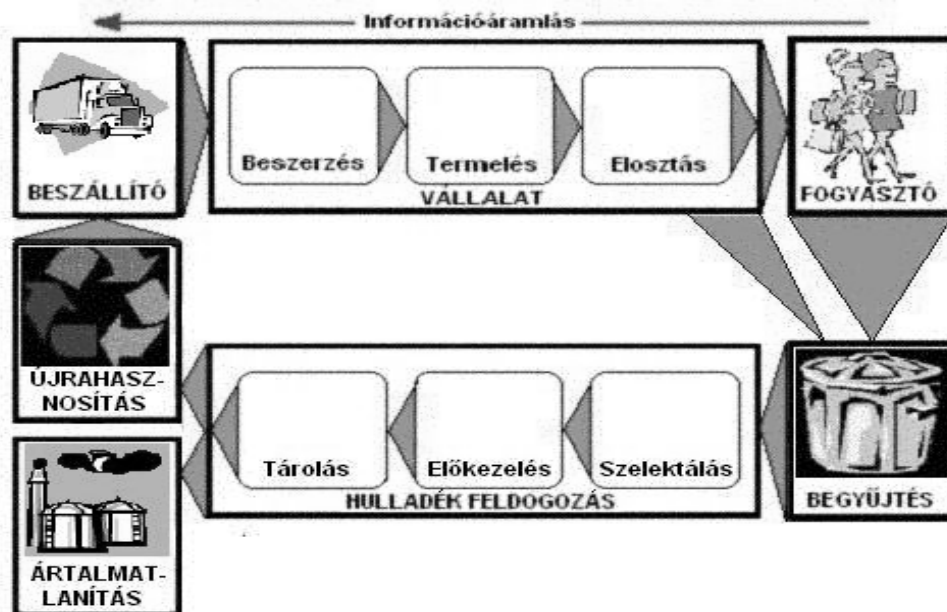
### 1. Mi is az inverz logisztika?

A logisztika része. Amennyiben a logisztikai folyamatok irányát vesszük alapnak, akkor beszélhetünk a termelőtől a fogyasztó irányába ható anyagáramlásról, melyet nevezünk ellátási logisztikának, a fogyasztótól a termelő felé ható áramlást pedig inverz logisztikai folyamatnak hívhatjuk. Egyféle megfogalmazás szerint: *„Az inverz logisztika olyan tudományos és gyakorlati ismeretek, tapasztalatok és módszerek összessége, amelyek alkalmasak az eredeti használaton kívülre kerülő áruk, termékek, erőforrások és az ezekhez kapcsolódó információk hálózatokon belüli és hálózatok közötti áramlásának koordinálására, a termék előállítók szolgáltatásainak bővítésére és a környezetvédelmi előírások betartására.”* (Déri András)

---

\* Mérnök ezredes, HM Védelemgazdasági Főosztály, Vagyonfelügyeleti Osztály osztályvezető (főosztályvezető-helyettes)

1. ábra  
A HAGYOMÁNYOS ÉS INVERZ LOGISZTIKAI FOLYAMAT ELVI VÁZLATA



(<http://www.inverzlogisztika.hu> – 2006. 11. 02.)

E fogalom értelmezése a HM tárcánál magában foglalja

- mindazon technikai eszközöket, melyeket a rendszerből kivontak, a leselejtezett eszközöket, a hulladékokat és mindazon tárgyakat, melyek a tárca szervezeti működéséhez nem szükségesek, feleslegessé váltak, illetve amelyeket a vonatkozó szabályok szerint az arra jogosult feleslegesnek minősített (inkurrencia).
- Az eszközökön túl természetesen e rendszer részét képezik mindazon szervezetek, melyek ezek hasznosítására vonatkozó lépéseket mind bürokratikus, mind tevőleges úton végrehajtják.
- Ide tartoznak a folyamatot kiszolgáló informatikai támogatás is, továbbá
- mindazok a szabályzók és módszerek melyek meghatározzák a végrehajtás és működés kereteit.

A tárca sajátosságaiból fakadóan az előző felsorolás első eleme jól körülhatárolható, de a következők kapcsolódnak és jellemzően összeolvadnak a logisztikai rendszer elemeivel. Az első elem az ún. inkurrencia kialakulását, mint az inverz logisztika tárgyát a következő fejezet mutatja be.

## 2. A jelenlegi helyzet és annak kialakulását előidéző tényezők

A jelenlegi helyzet vizsgálata során két alapvető megállapítást kell tennem.

- A jelenleg meglévő inkurrencia több év (évtized) alatt halmozódott fel, így kezelése és hasznosítása sajátos megoldásokat igényel.
- A mindennapi működés során szükségszerű módon, folyamatosan képződik és bővül a tárca számára tovább már nem hasznos anyagok köre. Ezek kezelése és hasznosítása, felszámolása az inverz logisztika rendszerének keretein kell (kellene), hogy megvalósuljon.

Az első gondolatban említett felhalmozódás okai a következő tényezőkre vezethetők vissza:

- A Varsói Szerződés szétesésével, a hazai rendszerváltást követően megváltozott a nemzeti biztonsági stratégiánk, ezzel együtt a katonai stratégia, így a magyar haderőre háruló feladatok köre is.
- A VSZ felbomlásával a korábbi tagországok haditechnikai eszközei szinte egyszerre váltak az adott országban feleslegessé, a nemzetközi fegyverpiacon (haditechnikai eszköz) túlkínálat jelentkezett.
- A haderő átszervezése katonai szervezetek megszüntetésével, felhalmozott készletek feleslegessé válásával járt együtt.

- Megindult a NATO-hoz való csatlakozás folyamata, mely szükségessé tette az új szervezet eljárásaihoz, elveikhez való közelítést, aminek feltétele volt több területen a kompatibilitás megteremtése, az együttműködést biztosító berendezések és eszközök beszerzése.
- Több modernizációs és fejlesztési program indítása kezdődött meg.
- A folyamatos létszámcsökkenést a felhalmozott készletek csökkenése nem tudta követni.
- A sorkatonai szolgálat megszüntetése egy új típusú és új elvekre épülő haderő szervezetet tett szükségessé. A meglévő eszközök hatékonyabb alkalmazása és felhasználása révén további készletek váltak feleslegessé.
- NATO-csatlakozásunkat már megelőzően, csatlakozásunkat követően pedig megnövekedett mértékben vettünk/veszünk részt nemzetközi feladatokban, minek okán meglévő eszközeink egy része már hadműveleti területen vált feleslegessé, más része nem is volt alkalmas nemzetközi feladat ellátására.
- Az orosz államadósság fejében kapott eszközök (pl. repülőgépek) több korábbi eszköz további alkalmazását tették szükségletelenné.
- Nemzetközi együttműködés eredményeként kapott segítségek, támogatások (pl. német helikopterek, repülőgépek, gépjárművek stb.) további eszközök kivonását vonták maguk után.
- Mindezek mellett a jogszabályi háttér a felhalmozódott felesleges készletek hasznosítását csak korlátozottan tette lehetővé.
- A hasznosításra alkalmas szervezeti háttér (inverz logisztika) nem jött létre, feladatait a logisztika szervezeti elemei végezték. (Ez szinte csak a tárolásra, raktározásra terjedt ki.)

A felhalmozódott eszközök jellemzően a következők voltak:

- Haditechnikai eszközök:
  - o fegyverek és fegyverzeti anyagok,
  - o lőszeres és robbanó anyagok,
  - o repülő és légvédelmi eszközök,
  - o gépjárművek és páncélos eszközök,
  - o műszaki eszközök és anyagok,
  - o vegyvédelmi anyagok és berendezések.
- Hadtáp eszközök:
  - o ruházati anyagok,
  - o üzemanyagok,
  - o üzemanyag-technikai eszközök,
  - o ételmezési anyagok és eszközök.

Mint a felsorolásból is látszik, az anyagok jelentős része veszélyes hulladék kategóriába tartozik s mint ilyen speciális bánásmódot, eljárást igényel. Ez viszont jelentős forrásigénnyel jár. Mint a költségvetési forrásból gazdálkodó szervezetekben általános, a HM-nak is szűk a büdzséje. Korlátozottak a felhasználási lehetőségek, szigorú és számtalan korlátozást ír elő a jogszabályi háttér. Az állami költségvetési lehetőségek szűkössége, a haderőre háruló folyamatos változási, átalakulási kényszer, emellett a meglévő szervezetek folyamatos működésének biztosítása nem tette lehetővé sem a jelentős fejlesztéseket, sem a felhalmozódott készletek felszámolása érdekében igazán hatékony lépések megtételét.

A mindennapjainkból, tapasztalati úton tudhatjuk, hogy minél károsabb a környezetre egy egységnyi hulladék, minél veszélyesebb egy egységnyi haditechnikai eszköz, megsemmisítése, felszámolása annál többbe kerül. Bár a mindenkori kormány e tényeket elismerte – és ismerte a felhalmozódott készletek környezetre és társadalomra veszélyes voltát és mértékét is – forrás továbbra sem állt megfelelő mértékben rendelkezésre a megoldáshoz. A támogatás a jogszabályi és szabályozási lépések megtételében teljesedett ki, melyekről még szövegek.

Az előzőeken túl a civil szféra is jelentős változásokon ment keresztül. Hazánk korábbi hadiipari kapacitásainak csökkenése, több területen megszűnése nem használt készleteink felszámolásának sem. Eltűntek azok a lehetőségek, melyek révén ellenőrzött formában, megfelelő technológia szerint végezni tudtuk volna e feladatot. A létrejövő új cégek, melyek a megfelelő engedélyek beszerzését követően alkalmassá váltak e feladatok átvételére, kapacitásaikat csak folyamatosan tudták bővíteni.

### 3. Logisztika – inverz logisztika a HM tárcánál

NATO-dokumentumok fogalmazása szerint a logisztikai támogatás a katonai szervezetek mozgásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó tervező-szervező és irányító tevékenységek, valamint végrehajtandó szakfeladatok összessége. (Logisztika: A véderők mozgásának és fenntartásának tervezési és végrehajtási tudománya.) A katonai logisztika a hadfelszerelésbe tartozó hadianyagok és haditechnikai eszközök beszerzését, rendszeresítését, rendszerbenntartását, illetve rendszerből történő kivonását; a katonai szervezetek anyagi-, technikai-, egészségügyi-, elhelyezési-, közlekedési igényeinek kielégítését integráló komplex rendszer.

A logisztikai támogatás feladatrendszere termelői- és fogyasztói logisztikai területekre oszlik, amelyek egységes rendszerben működnek. A termelői logisztika területéhez tartozó feladatokat a Honvédelmi Minisztérium szervei irányítják és a háttérintézmények hajtják végre. A fogyasztói logisztika területéhez tartozó feladatokat a Magyar Honvédség alakulataiba szervezett logisztikai egységek hajtják végre. (A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája, 2002: 8) Ebben a megközelítésben az inverz logisztika elemei is megtalálhatók.

A tárca logisztikai rendszere funkcionálisan az alábbi négy részre tagolható:

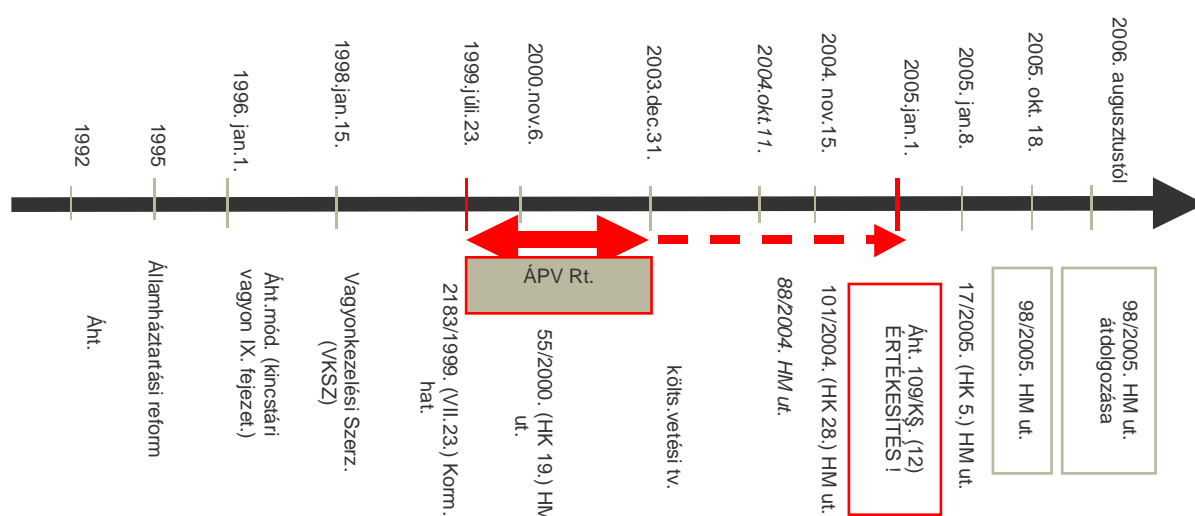
- Ellátási (beszerzési) logisztika, mely a szervezet működéséhez szükséges anyagokkal való ellátást tervezi, szervezi és a beszerzést végzi.
- Termelési (gyártási) logisztika, mely a már rendszeresített eszközök működőképességének fenntartásaként, egyes javítási folyamatok (tároló helyeken kialakított speciális elemek) esetén értelmezhető a honvédség sajátos viszonyai között.
- Elosztási (értékesítési) logisztika, mely a működés teljes spektrumát átfogja, az ellátási láncon keresztül biztosítja a beszerzett anyagok felhasználókhoz való eljutását.
- Gyűjtési (újrahasznosítási) logisztika, mely az inverz logisztika fogalmához a legközelebb áll, nem csak megnevezésében, de tartalmában is. Ugyanakkor jellemző különbségeket is találunk a két fogalom között. A katonai terminológiában a gyűjtési logisztika részét képezi a harc során meghibásodott technika, a megsebesült katona kimentése is. A sebesült katonák esetén nincs helye gazdasági megfontolásnak. Így bár a fogalmi közelség adott, de a szemlélet funkcionálisan eltér a civil szférában szokásos felfogástól.

A tárca inverz logisztika rendszere jelenleg a felhalmozódott és folyamatosan képződő készletek – inkurrencia – kezelésében és hasznosítási folyamataiban teljesebben ki a következőkben leírt keretek között és módszerek szerint.

### 4. A jelenlegi helyzetet és az inkurrencia kezelését meghatározó jogszabályi háttér

A kincstári (ingó) vagyon kezelése az államháztartási reform által megalkotott kincstári vagyon fogalmának bevezetésétől napjainkig a Honvédelmi Minisztériumban három alapvető szakaszra bontható. Ezt szemlélteti az 2. számú ábra.

## 2. ábra JOGI HÁTTÉR VÁLTOZÁSAI



### Első lépések a rendszerváltást követően 1999-ig

Az időszakra jellemző volt a HM alárendeltségébe tartozó költségvetési szervek bevételi előirányzat-előírása és ennek teljesítésére a teljes hatáskörű liberalizált értékesítési jogosultság. Ez egyben a bevételi előirányzat előírása következtében gyakorlatilag kötelezettség volt. A katonai szervezetek, logisztikai egységek stb. a honvédelmi célú katonai feladataik végrehajtásán túlmenően ingóságok különböző értékesítésével is foglalkoztak. A rendszer a Vagyonkezelési Szerződés\* 1998. január 15-i megkötését követően is mintegy egy éven át érvényesült – az összes körülményt, a hiányosságokat és a pozitívumokat egyaránt mérlegelve és az elmúlt időszak tapasztalatait figyelembe véve – többé kevésbé hatékonyan.

Ebben az időszakban került értékesítésre részben az egyes szakmai szervek (a vagyontárgyak birtokosai, az ún. anyagnem-felelősök), részben a HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatal (HM BBBH) technikai lebonyolításában több száz gépjárműtechnikai eszköz; több tízezer kézi lőfegyver és különféle fegyverzettechnikai szakanyag; repülőeszközök, mintegy 5-600 tonna lőszer-megsemmisítésből származó fémhulladék és mintegy 300 tonna különösen veszélyes hulladéknak minősülő rakéta hajtóanyag (kénsavas melanzs). A felesleges ingóságok értékesítésének bevételei a honvédelmi tárca anyagnem-felelősökre lebontott bevételi előirányzatai teljesítésére kerültek elszámolásra.

### Az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. szerepe (1999-2004.)

A felesleges ingó vagyon kincstári vagyonkörből kikerülése és további kezelése tekintetében a honvédelmi tárca vonatkozásában gyökeresen új helyzetet teremtett 1999-ben a Kormány vonatkozó döntése, mely a honvédelmet érintő egyes kérdésekről szóló 2183/1999. (VII. 23.) Korm. határozatban került megfogalmazásra. Az új koncepció alapfilozófiája, a jogalkotó célja az volt, hogy a honvédelmi tárcát, a Magyar Honvédséget mentesítse az alaprendeltetésébe nem tartozó értékesítési feladatok végzése alól és a HM számára feleslegessé vált vagyont egy, az állami vagyon lebontására szakosodott, a honvédelmi feladatokat végző szervezetektől elkülönülő intézmény végezze a saját, kialakult szervezet- és kapcsolatrendszerével, költség- és időhatékony módon. Az elképzelés realitásnak és hatékony megoldásnak tűnt.

A vizsgált időszak jellemzője volt, hogy a HM kötelezettségeit az ingóságok vonatkozásában (a 2183/1999. (VII.23.) Korm. határozaton túl) minden évben az éves költségvetési törvény „salátatörvény” része

\* A Kincstári Vagyon Igazgatóság (KVI) és a Honvédelmi Minisztérium között létrejött szerződés, mely a magyar állam tulajdonában és a HM vagyonkezelésében lévő – gyakorlatilag minden ingó, ingatlan, részesedés stb. – eszközökre vonatkozó jogosultságokat és kereteket határozza meg.

rögzítette, amely az értékesítési jog megvonásához kapcsolódóan, a tárca és költségvetési szervei elemi költségvetése számára, bevételi előirányzatot nem írt elő. Ugyanakkor – más központi költségvetési szervektől eltérően – előírta a honvédelmi tárca valamennyi keletkező bevételének a központi költségvetés részére történő befizetését. Ennek köszönhetően a HM által az ÁPV Rt. megbízása alapján végrehajtott értékesítések bevételeinek teljes összege az ÁPV Rt. részére került átutalásra, míg az értékesítések előkészítésének és lebonyolításának költségei a HM-et terheltek.

A honvédelmi tárcától származó ingó vagyon hasznosításához azonban az ÁPV Rt. szervezeti feltételei nem voltak meg. A vagyon specialitása alapján az ÁPV Rt. portfólió-kezelés terén kompetens munkatársai a HM ingó vagyontárgyainak értékesítéséhez – egyáltalán a vagyontárgyak ismeretéhez – a megfelelő szakmai felkészültséggel nem rendelkeztek. Az ÁPV Rt. a feleslegek átvételével és azok további kezelésével, hasznosításával, megsemmisítésével kapcsolatos feladatok végrehajtására – pályázatás eredményeként – 2000. október 1-jével megbízási szerződést kötött a HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Rt.-vel.

A költségvetés által behatárolt lehetőségek miatt a HM elemi érdeke volt – a feleslegek felszámolása érdekében – az átadás-átvételi folyamat gyorsítása és a költségek ÁPV Rt. felé történő minél nagyobb mértékű érvényesítése. Ugyanakkor látható, hogy az időszak jellemzésénél, az ÁPV Rt. szerepének az alapkonceptió szerint pozitív hatásként kiemelt értékesítési tevékenység átcsoportosítása már a szervezeti feltételek biztosításánál akadályokba ütközött. Ebből következően, hogy 1999 nyaratól a felesleges ingóságok kiáramlása több mint egy évig állt. Az átadás-átvételek késlekedése miatt az ingóságok tárolásához kötődő infrastrukturális és személyi jellegű ráfordítások a honvédelmi tárca logisztikai költségvetéséből több száz millió forint kiadást eredményeztek. A HM számára felesleges ingó vagyon kezelésének szabályozása kapcsán az ÁPV Rt. szerepével jellemzett időszakban az éves költségvetési törvények valamennyi felesleges készlet és tárgyi eszköz, így a hulladékok, veszélyes hulladékok átadására is köteleztek. Az ÁPV Rt. szerepvállalásával jellemzett időszak elemzése során megállapítható, hogy a HM vagyonkezelésében lévő és feleslegessé vált ingóságok a polgári életben nem, vagy csak korlátozott mértékben használhatóak fel, illetve (részben ismeretlen) összetételük alapján a veszélyes anyagok, hulladékok kategóriájába tartoznak, amelyeket csak esetenként jelentős ráfordítással lehet megsemmisíteni, ártalmatlanítani. Annak ellenére, hogy a HM és az ÁPV Rt. között a feleslegek átvétele tárgyában kötött megállapodás a veszélyes hulladékok kérdéskörét is rendezte, az átadás-átvétel és értékesítés nem a felesleges ingóságok teljes vertikumára, hanem csak a piacon keresettebb, kurrens eszközök átvételére irányult. (Így gyakorlatilag veszélyes hulladékok, selejt üzemanyagok, rakéta-hajtóanyagok, vagy például a részben instabil, kikristályosodó robbanóanyagok stb. átvételére nem mutatkozott késztség.)

Az ÁPV Rt. lévén profitorientált gazdasági társaság, gyakorlatilag a polgári szférában kurrensnek tekinthető (lásd pl. gépjárműtechnikai szakanyagok), újrahasznosítható (lásd pl. ólom-akkumulátorok egy része, illetve fémhulladékok) „piacképes vagyon”-t vette át. A tárgyidőszakot jellemezték az ingó vagyontárgyak átvételének időigényességéből adódó és a HM érdekeivel ellentétes körülmények (tároló ingatlanok őrzés-védelmi és infrastrukturális költségei, a foglalkoztatott átadó személyzet bérköltségei, és a felesleges ingóságok további felhalmozódása, a „kimazsolázás” stb.). Mindez a HM szempontjából a kiáramlási folyamatot kedvezőtlenül lassította. A tárgyidőszak negatív tapasztalatainak oka (a folyamat időigényessége) nem az átvevő fél szemléletében keresendő, hanem a *rendszer sajátosságában*.

Az ÁPV Rt. szerepének újragondolása eredményeként lépett hatályba 2004. január 1-jével a Magyar Köztársaság 2004. évi költségvetéséről és az államháztartás hároméves kereteiről szóló 2003. évi CXVI. törvény 13. §-a.

### A 2004. január 1. utáni időszak

A 2004. január 1-jével hatályba lépett jogszabályi változásokat követő időszak jellemzője, hogy az ÁPV Rt. részére történő átadási kötelezettség oldódott, az ingóságok más irányú hasznosításának lehetősége megnyílt. Ugyanakkor az időszak első évében a lehetőségek realizálásának kézzelfogható eredménye nem volt. Tovább nehezítette 2004-ben a HM számára megnyílt lehetőségek érvényesülését az a körülmény, hogy a költségvetési törvény továbbra is a HM-fejezet összes bevételének a központi költségvetés részére történő befizetését írta elő és költségvetési forrást nem biztosított a felesleges ingóságok értékesítésre, előkészítésre, a hulladékok megsemmisítésére.

A 2005. január 1-jével hatályba lépett költségvetési törvény (a Magyar Köztársaság 2005. évi költségvetéséről szóló 2004. évi CXXXV. törvény) „salátatörvény része” az Áht.-ba beemelte az ingó vagyon kezelése tekintetében a HM (és a BM) sajátosságait. A költségvetési törvény – amellett, hogy költségvetési előirányzatot továbbra sem biztosított a felesleges ingóságok kezelésére – a korábbi évek rendelkezéseivel ellentétben nem írta elő az ingó tárgyi eszközök és készletek értékesítése során keletkezett bevételeknek

a központi költségvetésbe történő befizetését. Lehetővé tette a felesleges ingó vagyon – közte a hulladékok – megsemmisítésének, kezelésének feladataira történő felhasználást (a Magyar Köztársaság 2005. évi költségvetéséről szóló 2004. évi CXXXV. törvény 10.§ (1) bekezdés i) pont és ugyanezen szakasz (3) bekezdés).

A vázolt jogszabályi módosulások eredményeként 2005. január 1-jével a honvédelmi tárca egészét tekintve az 1999. július 23. előtti liberalizált vagyonkezelés elméleti lehetősége nyílt meg, aminek a HM alárendeltségébe tartozó szervezetek vonatkozásában maig hatóan a központosított vagyonfelügyeletet és eljárási rendet szabályozó rendelkezések szabnak korlátot. A feladat megoldására 2004. augusztus 1-jével a honvédelmi miniszter miniszteri biztost (MIB) nevezett ki. A folyamat szabályozására ezt követően több HM utasítás készült, melyek a formálódó gyakorlat alapján kényszerültek megújulásra. A HM MIB kodifikációs tevékenysége eredményeként 2005. október 18-án hatályba lépett – a jelenleg is hatályos – „A Magyar Állam tulajdonában, a Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésében lévő ingó vagyon feleslegesnek minősítésének, vagyonkezelésének és hasznosításának szabályairól, valamint a miniszteri biztos feladat- és hatásköréről” szóló 98/2005. (HK 21.) HM utasítás. Az utasítás meghatározta a döntési kompetenciákat, a lefolytatandó eljárásokat, az értékesítési módokat, a szerződések jóváhagyásának rendjét. Gyakorlatilag ez a dokumentum a HM inverz logisztikai rendszerének szabályozási alapköve.

## 5. Inverz logisztikai (hasznosítási) folyamatok és azok jellege, jelentősége

Mint a megelőző fejezetből látható, több elképzelés, megoldás is körvonalazódott és valósult meg az elmúlt másfél évtized alatt. A jelenlegi helyzet a HM-nak viszonylag tág teret enged, de a tárca csak nehezen képes a közigazgatás jogi korlátai között ezt kihasználni. A hierarchikus szervezeti struktúra, a bürokratikus eljárási rend, a tárcától idegen értékesítési és hulladékgazdálkodási feladatok, valamint a kezelt anyagok (mint pl. fegyverek) sajátosságai nem segítik elő a hatékony végrehajtást. E keretek között az előrelépést a vonatkozó jogszabályi háttér (1992. évi. XXXVIII tv. – az államháztartásról (ÁHT) 109. §) alapján a következő lehetőségek adják:

*„A Honvédelmi Minisztérium ... a vagyonkezelésében lévő, a honvédelmi miniszter által honvédelmi célra ... feleslegesnek minősített és az államháztartás alrendszerében más központi költségvetési szerv által hasznosításra nem kerülő ingó tárgyi eszközeit és készleteit*

- *az ÁPV Rt.-vel történő megállapodás alapján térítésmentesen az ÁPV Rt. Hozzárendelt vagyonába adhatja.* Az ÁPV Rt. határozata alapján azonban ez a lehetőség a továbbiakban nem alkalmazható, mert az ÁPV Rt. 2005-ben lezárta a honvédségi eszközök átvételét.
- *A HM „a kincstári vagyonra vonatkozó általános szabályok szerint térítés ellenében értékesítheti vagy hasznosíthatja,*
- *a haditechnikai ... eszközök kivételével önkormányzatok, karitatív tevékenységet folytató szervezetek részére, továbbá katasztrófák és súlyos szerencsétlenségek megelőzése, következményeinek elhárítása vagy enyhítése céljából az érintett szervezet részére írásbeli megállapodással, térítésmentesen tulajdonba, vagyonkezelésbe vagy használatba adhatja,*
- *magyarországi múzeumok részére – magyarországi igény hiányában külföldi múzeumok részére is – írásbeli megállapodással, térítésmentesen tulajdonba, vagyonkezelésbe vagy használatba adhatja, ideértve a hatástalanított haditechnikai eszközöket is,*
- *a környezetvédelemre és a hulladékok kezelésére vonatkozó jogszabályok figyelembevételével megsemmisíthetheti...”*
- *Kormánydöntés alapján nemzetközi együttműködésben segélyként átadhatja;*
- *Központi költségvetési szervnek a vagyonkezelői jogot átruházhatja.*

A jelenlegi eljárások tehát e felsorolás szellemében az Áht. és végrehajtási rendeletei alapján történnek az értékesítési lehetőségek elsődleges kihasználásával.

## 6. Elért eredmények

Érvényes jogszabályok és egyéb belső szabályzók alapján folyamatosan dolgozunk a felesleges készletek hasznosításán, kezelésén. A szabályozási háttéren túl megvannak a kijelölt szervezetek és személyek a hasznosítási feladatok végrehajtására, de ez nem különül el sem a hagyományos logisztikai rendszertől, sem az egyéb gazdálkodási folyamatokban résztvevő szervezeti elemektől.

Létrejött egy viszonylag jó adattartalmú adatbázis, amely azonban *off-line* üzemeltetésű, az információtovábbítás jellemzően papír alapú, illetve elektronikus adathordozókon valósul meg. A hasznosítások jellegét és mennyiségét az alábbi adatok\* jellemzik:

Értékesítések, megsemmisítések:

- 58 értékesítési eljárás került lefolytatásra, nettó 700-800 Mft közötti árbevétellel. Egy-egy eljárás átlagos idősükséglete 145 napról 102 napra csökkent.
- Több inkurrencia tárolását végző raktár készlete teljes egészében értékesítésre került. Jelentősen csökkent további néhány raktár készlete.
- Lőszeres és fegyveres csere alapú tranzakciója valósult meg 300-400 Mft értékben.
- A képződött bevételekből különösen veszélyes anyagok (lőszeres és rakéták) megsemmisítésére került sor.
- A rendelkezésre álló költségvetési források egy szűk keretösszegéből több száz tonna lőszer hatástalanítását, megsemmisítését hajtatta végre a HM tárca.

Térítésmentes átadások:

- központi költségvetési szervek részére: 26;
- önkormányzatok részére: 222;
- karitatív szervezetek, egyesületek részére: 39;
- katasztrófa elhárítás érdekében: 15;
- múzeum részére: 10;
- kormánydöntés alapján: 3 esetben történt átadás.

Az átadások száma önmagában csak kevésbé jellemző, hiszen egy tételtől akár több ezer tételig is terjedhet. Jelentőségük egyrészt a raktári kapacitások felszabadításában rejlik, másrészt, ami ennél fontosabb, az átvevő részéről forrás megtakarítással jár. Mivel az átvevő szervezetek – mint az előző felsorolásból is látható – jórészt költségvetési eszközökből gazdálkodnak, így számukra és a költségvetési szféra egésze számára jelent forrás-felszabadítást.

## 7. Várható lépések, kitűzött irányok, célok

A közigazgatási reform keretein belül és azon túl is jelentős átalakulás folyik a HM-ban. Megtörtént a minisztérium szervezeti átalakítása és megkezdődött a tárca szervezeteinek – hivatalainak, háttérintézményeinek és a Magyar Honvédség alakulatai egy részének – átszervezése. Mindez a következő területeken jelent (jelenthet) változást a tárca inverz logisztikai rendszerében:

- új, racionalizált struktúra,
- új, a korábbi tapasztalatok és az új szervezeti struktúrára épülő szabályozási rendszer,
- továbbfejlesztett informatikai háttér az információk továbbítása, feldolgozása és kezelése érdekében,
- hatékonyabb hasznosítási megoldások,
- *outsourcing* lehetőségek felderítése, vizsgálata, kihasználása.

Az inverz logisztikai rendszer hatékonyságának növelése érdekében a következő irányok és célok fogalmazhatók meg:

- A honvédségi felesleget tároló raktárak számának csökkentése, meglévő (megmaradó) tároló helyek adatszolgáltatási képességének, készségének és lehetőségének bővítése (irodaautomatizálás).
- A hasznosítási folyamatok – elsősorban az értékesítések – idősükségletének csökkentése, a hatékonyság és az eredményesség növelése.
- A civil szféra által felkínált hasznosítási formulák lehetőségének kihasználása a meglévő jogszabályi környezetben (*outsourcing*).
- A felhalmozódott felesleges készletek felszámolását követően új, a folyamatosan képződő feleslegek kezelésére alkalmas struktúra kialakítása, további felhalmozódások lehetőségének kizárása.

\* A 2005. január 1 – 2006. szeptember 30. időszakra vonatkozó, összesített adatok (forrás: HM VGF)



- A meglévő és alkalmazott tervezési modellek alapján a termék életút tervezés során az inverz logisztikai rendszer sajátosságainak figyelembe vétele.
- Az ellátási lánc menedzselési folyamat kapcsolódási pontjainak megkeresése, összekötése az inverz logisztikai folyamat egyes elemeivel (pl. „háztartási” elektronikai hulladékok kezelése).
- Nemzetközi tapasztalatok felhasználása a hazai gyakorlatban.

## Összefoglalás

A HM tárca inverz logisztikai rendszere – sajátos értelmezésben és környezetben, jogszabályi meghatározottságban – a civil szféra lehetőségeire építve és azzal szoros együttműködésben a vázolt célok érdekében dolgozik. Eredményes munka csak az inverz logisztikai rendszerekben megfelelő tapasztalattal, engedélyekkel és képességekkel rendelkező vállalkozások bevonásával végezhető.

A HM-nak nem érdeke és nem célja, hogy felesleges készletei terheljék gazdálkodását, költségvetését és lekössék kapacitásait. Nem kíván a felszámolásra önálló képességeket és kapacitásokat kiépíteni. Nyitott a vállalkozói szféra felé, ami azzal jár, hogy a bevételorientált, illetve költséghatékony formákat részesíti előnyben. Emellett kiemelt figyelmet fordít a veszélyes hulladékok felszámolására. Az eddigi tapasztalatokat és a piaci kínálati oldal lehetőségeit megismerve a HM tárca potenciális partnerei a kis- és közepes vállalkozói körből kerülnek, kerülhetnek ki, megfelelve a jogszabályi követelményeknek (veszélyes hulladékok kezelése, haditechnikai termékkörre vonatkozó előírások).

Jelen ismertető összeállítása során célom volt, hogy bemutassam a magyar haderő inverz logisztikai rendszerének sajátosságait. A látásmód minden bizonnyal sajátos.

Célom az, hogy tisztább kép alakuljon ki a logisztika e területéről. Remélem, hogy az írás nyomán érkező visszhangok új irányokat és lehetőségeket jelenthetnek munkám és kutatásaim szempontjából.

## IRODALOM

Benkő Lajos (2005): *Elektromos és elektronikus hulladékok kezelésének háttere és kapcsolódó logisztikai feladatok*. ÁVF, Szakdolgozat

Ébert László (2004): *„A használatból kivont speciális haditechnikai eszközök értékesítésének gondjai”*. Új Honvédségi Szemle 9. szám

Ébert László (2005): *„Az ENSZ feleslegessé vált eszközei értékesítésének gyakorlata (Esettanulmány)”*. Katonai Logisztika 3. szám

Furman Gusztáv (2006): *A kincstári ingó vagyon kezelése, a vagyonkezelés szabályozása a Honvédelmi Minisztériumban*. Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Közigazgatási Jogi Tanszék, Szakdolgozat

Dr. Gáspár Tibor mk. vezérőrnagy (2005 november 24.): *A Magyar Honvédség haditechnikai modernizációjának fő irányai*. Budapest, C+D kiállításon elhangzott előadás.

NATO Logistics Handbook (1997). NATO Headquarters Brussels

www.inverzlogisztika.hu – 2006. november 02.

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Logisztikai Tanszék (2004): *A harc-hadművelet logisztikai támogatása I*. Budapest, Egyetemi jegyzet

A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája (2002)



# Szakolczai György\*

## A HÁRMAS IKERDEFICIT

Ez az előadás egy nagyobb munka újabb eredményeivel foglalkozik; e munka első eredményeit a Statisztikai Szemle közölte (Szakolczai 2005) (Szakolczai 2005a). Az ebben az előadásban tárgyalt újabb eredményeket az ugyancsak a Statisztikai Szemlében közlés előtt álló cikk ismerteti\*\*, és ez az előadás erre a cikkre támaszkodik. Ez a munka szorosan kapcsolódik a mai magyar gazdaságpolitikai vitákhoz. Az írt leírtaktól nagymértékben eltérő álláspontot képvisel Bokros Péter, Bauer Tamás, Csillag István és Mihályi Péter az Élet és Irodalomban közölt cikkükben (2006). A cikk nagy vitát váltott ki ugyanebben a hetilapban (Bauer Péter (2006), Bonifert Mária (2006), Mlakics Gábor (2006), Sinkó Eszter (2006) Vígvári András (2009) és Szakolczai György (2006). Ezt az eltérő álláspontot képviseli Csillag István és Mihályi Péter könyve (2006) is. Ez utóbbi könyvet Ádám András (2006), valamint Szakolczai György (2006c) ismerteti, azonban még nem alakult ki róla vita.

Ennek az egész összefüggő munkának az a célja, hogy a magyar gazdaság alapvető egyensúlyzavarait, az ún. hármas ikerdeficitet elemezze. Ez a hármas ikerdeficit a folyó fizetési mérleg és a költségvetés hiánya, valamint a hazai megtakarítások elégtelensége vagy hiánya. Ez az előadás a legfontosabb rendelkezésre álló adatokat, valamint azokat a következtetéseket mutatja be, amelyekre ezek egyszerű verbális elemzésével lehet eljutni. A szerző azt reméli, hogy ezek, valamint egyes további adatok lehetővé fogják tenni ennél bonyolultabb elemzési eszközök felhasználását az itt bemutatott eredmények megerősítésére és kiegészítésére.

\*\*\*

A probléma elméleti oldalának alapjai egészen egyszerűek. A hármas ikerdeficit a jól ismert ikerdeficitnek, a folyó fizetési mérleg és a költségvetés hiányának a nyilvánvaló kiterjesztése. Amint ezt, Dornbusch (1988) elemzését követve, már bemutattam az egyik már idézett cikkben (Szakolczai 2005a), a

$$CA = (T - G) + (S - I)$$

azonosság szükségképpen fennáll. A folyó fizetési mérleg egyenlege szükségképpen egyenlő az adó-bevételek kormányzati kiadásokkal szembeni többletének, valamint a belföldi magánmegtakarítások belföldi magánberuházásokkal szembeni többletének az összegével. A mai magyar esetben mindhárom elem negatív: ez a hármas ikerdeficit. Ez az azonosság azt mutatja, hogy az ikerdeficit problémájának a harmadik elemmel, a belföldi megtakarítások belföldi beruházásokkal szembeni elégtelenségével való kiegészítése és így a hármas ikerdeficit problémájává való kiterjesztése valósággal elkerülhetetlen. Ez az azonosság azonban, önmagában véve, semmit sem mond a fenti három deficit okairól és kölcsönös kapcsolatairól.

Az okok és kölcsönös kapcsolatok már az alkalmazott közgazdaságtan vagy gazdaságpolitika területére tartoznak. Az az általánosan elfogadott nézet, hogy az ikerdeficit vagy hármas ikerdeficit alapvető oka a költségvetés hiánya, és hogy a megoldás a költségvetési hiány csökkentése vagy a költségvetés egyensúlyba hozatala. E nézet szerint az ikerdeficit vagy a hármas ikerdeficit az állam túlköltekezésének követ-

\* *Professzor Emeritus, Általános Vállalkozási Főiskola*

kezménye. Mindhárom deficit megszűnik, ha visszafogják az állami kiadásokat. Ennek az eléggé általánosan elfogadott nézetnek azonban nincs elméleti alapja, ugyanis a fenti egyenlőség semmit sem mond az okokról és következményekről. Ez a gondolkozásmód ellentétes a probléma nyilvánvaló szimmetriájával, valamint a konkrét tapasztalatokkal is. Ez a cikk ezért annak bemutatására törekszik, hogy, a konkrét magyar esetben, három független elsődleges probléma létezik, a költségvetés hiánya, a folyó fizetési mérleg hiánya és a belföldi magánmegtakarítások elégtelensége, hogy ennek a három problémának, noha ezek között szoros a kapcsolat, megvan a saját autonóm oka. Az egész probléma csak akkor oldható meg, ha külön foglalkozunk mindhárom deficittel. Ez természetesen nem jelenti, hogy bármelyik probléma, ha fennáll, nem súlyosbítja a másik kettőt. Az egész hármas problémát tovább bonyolítja a költségvetés fülhalmozódott adóssága és a felhalmozódott külföldi adósság. Ez a két felhalmozódott adósság szükségessé tenné az elsődleges költségvetés többletének, valamint a javak és szolgáltatások exporttöbbletének kialakítását, amit a mai magyar helyzetben nagyon nehéz vagy akár lehetetlen lenne elérni.

Hogy más oldalról mutassuk be ugyanezt, bizonyára igaz, hogy a folyó fizetési mérleg hiánya csökken, ha növelik az adókat és visszafogják az állami kiadásokat, és ennek folytán zsugorodik a GDP. Mindazonáltal, ha a folyó fizetési mérleg hiánya strukturális külkereskedelmi problémáknak és/vagy az ország nemzetközi eladósodottságának a következménye, lehetséges, hogy semmiféle politikailag elfogadható vagy ténylegesen megvalósítható adónövelés vagy kiadáscsökkentés sem lehet elegendő ahhoz, hogy megoldja a kereskedelmi és folyó fizetési mérleg hiányának problémáját. Emellett ugyanezen intézkedések a belföldi megtakarítások csökkenésére is vezethetnek vagy akár szükségképpen erre vezetnek. Semmiféle leegyszerűsített elemzés és különösképpen semmiféle leegyszerűsített gazdaságpolitikai ajánlás sem fogadható el. Külön-külön kell tehát elemezni a három deficit vagy hiány egymástól független vagyis autonóm okait, és a gazdaságpolitikai ajánlás szükségképpen a mindhárom területen párhuzamosan végrehajtott beavatkozás lesz.

Ezek a problémák, amint ezt már említettük, különösképpen nehezek a jelenlegi magyar körülmények között. Az az általánosan elfogadott nézet, hogy mindhárom probléma közös oka az állami túlköltekezés, és hogy a megoldás nem csupán az állami kiadások visszafogása, hanem az állam szerepének radikális csökkentése vagy akár a jóléti állam részbeni felszámolása. Ez a cikk viszont azt próbálja bemutatni, hogy *a hármas ikerdeficit oka nem vagy nem csupán az állami túlköltekezés, és hogy a probléma nem oldható meg az állami kiadások csökkentésével vagy a jóléti állam legalább részbeni felszámolásával*, még akkor sem, ha a költségvetésnek tényleg nagy a hiánya, és ha ezt a hiányt feltétlenül csökkenteni kell, sőt hosszabb távon meg kell szüntetni. Minthogy éles vita folyik ezekről a kérdésekről, sőt ezek a mai gazdaságpolitikai, sőt politikai viták központjában állnak, ez a cikk szorosan kapcsolódik az aktuális eseményekhez.

\*\*\*

Ennek a problémának a végérvényes megoldása bonyolultabb elméleti elemzést tenne szükségessé. Ennek a cikknek csak az a célja, hogy bemutassa, hogy a Központi Statisztikai Hivatal által közölt a nemzeti számla adatokon alapuló legegyszerűbb elemzés, – ha ezeket az adatokat a Magyar Nemzeti Bank által közzétett néhány további adattal is kiegészítjük –, lehetővé teszi a probléma legfontosabb meghatározó elemeinek feltárását. Ezek az adatok egyben a hármas ikerdeficit csökkentésének ajánlatos módjára is rámutatnak. A felhasznált idősorok egy része 1995-ig, a magyar transzformációs recessziót követő évig megy vissza, a kormányzat jövedelmi számlái azonban csak a 2000-2004. évekre érhetők el. A szerző nyilvánvaló módon képtelen arra, hogy meghosszabbítsa ezeket az idősorokat a korábbi évekre. Még ezek a rövid idősorok lehetővé teszik azonban azt, hogy foglalkozzunk ezekkel az élesen vitatott kérdésekkel, és hogy rámutassunk megoldásuk útjára.

## A belföldi felhasználás

Foglalkozunk először a probléma reálgazdasági oldalával, a belföldi felhasználással vagy a belföldi többletfogyasztással, a cikk későbbi részeire hagyva a belföldi többletfogyasztás finanszírozását, vagyis a probléma monetáris oldalát. Az 1. tábla a legfontosabb kiinduló adatok tízéves idősorait mutatja be.

1. tábla  
BRUTTÓ HAZAI TERMÉK, BELFÖLDI FELHASZNÁLÁS ÉS KIVITELI,  
ILLETVE BEHOZATALI TÖBBLET, 1995-2004

millió forint folyó áron							
Év	GDP	BF	HF	KF	ÁFhB	KV	KBT
1995	5 614 042	5 616 747	3 730 258	617 700	1 125 389	143 400	-2 705
1996	6 893 934	6 862 063	4 400 359	703 619	1 475 538	282 547	31 871
1997	8 540 669	8 453 306	5 283 032	900 797	1 898 917	370 560	87 363
1998	10 087 434	10 232 425	6 297 192	1 024 579	2 384 615	526 039	-144 991
1999	11 393 499	11 703 435	7 274 153	1 156 726	2 724 532	548 024	-309 936
2000	13 150 766	13 679 267	8 334 942	1 253 347	3 099 131	971 846	-506 974
2000	13 272 167	13 809 584	8 489 615	1 352 799	3 099 131	868 038	-537 417
2001	14 989 800	15 227 436	9 723 771	1 541 268	3 499 687	462 710	-237 636
2002	16 915 259	17 312 148	11 228 255	1 849 717	3 941 489	292 686	-396 889
2003	18 650 746	19 462 419	12 816 005	2 088 844	4 156 000	401 570	-811 673
2004	20 429 456	21 155 327	13 785 221	2 189 154	4 631 205	549 767	-725 871

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái 2003-2004, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 1.3., 1.4. és 1.7. táblák, 13., 14-15. és 20-21. o.*

GDP: Bruttó hazai termék  
 BF: Belföldi felhasználás  
 HF: Háztartások fogyasztása  
 KF: Közösségi fogyasztás  
 ÁFhB: Bruttó állóeszköz-felhalmozás  
 KV: Készletváltozás és egyéb nem specifikált felhalmozás  
 KBT: Kiviteli (+), illetve behozatali (-) többlet

Itt is a későbbiekben is egymást követően mutatjuk be az 1995-2000. és a 2000-2004. évi számítási módszer szerint kapott 2000. évi adatokat. Az adatok szerint a GDP 1995-ben gyakorlatilag egyenlő volt a belföldi felhasználással, sőt a GDP az ezt követő két évben még meg is haladta a belföldi felhasználást. A későbbi években a két idosor elvált egymástól, és az áruk és szolgáltatások nagy negatív külkereskedelmi egyenlege alakult ki. Ennek a problémának három oka lehet: (a) általános belföldi költségek (b) állami túlköltségek amint ezt általában föltételezik, vagy (c) az exportnak az importhoz viszonyított csökkenése.

Ezeket a lehetőségeket vizsgáljuk meg a teljes belföldi felhasználás százalékos megoszlásának a 2. táblában bemutatott adatai alapján.

2. tábla  
BELFÖLDI FELHASZNÁLÁS ÉS KIVITELI, ILLETVE BEHOZATALI TÖBBLET, 1995-2004

Év	százalékszámok					
	BF%	HF%	KF%	ÁFB%	KV%	KBT%
1995	100,0	66,4	11,0	20,0	2,6	0,0
1996	99,5	64,1	10,3	21,5	4,1	0,5
1997	99,0	62,5	10,7	22,5	4,4	1,0
1998	101,4	61,5	10,0	23,3	5,1	-1,4
1999	102,7	62,2	9,9	23,3	4,7	-2,7
2000	104,0	60,9	9,2	22,7	7,1	-3,9
2000	104,0	61,5	9,8	22,4	6,3	-4,0
2001	101,6	63,9	10,1	23,0	3,0	-1,6
2002	102,3	64,9	10,7	22,8	1,7	-2,3
2003	104,4	65,9	10,7	21,4	2,0	-4,4
2004	103,6	65,2	10,3	21,9	2,6	-3,6

*Forrás: Az 1. táblából számítva.*

- BF%: Belföldi felhasználás a GDP százalékában  
 HF%: Háztartások fogyasztása a belföldi felhasználás százalékában  
 KF%: Közösségi fogyasztás a belföldi felhasználás százalékában  
 ÁFB%: Bruttó állóeszköz-felhalmozás a belföldi felhasználás százalékában  
 KV%: Készletváltozás a belföldi felhasználás százalékában  
 KBT%: Kiviteli (+), illetve behozatali többlet a GDP százalékában

Az első és az utolsó oszlop százalékos formában mutatja be a belföldi felhasználásnak a GDP fölötti többletét. Ennek a többletnek a növekedése nem monoton ugyan, de határozott. Az adatok alapján nyilvánvaló, hogy még a csekély, alig néhány százalékos többletfogyasztás is, – ha majdnem egy évtizeden keresztül fennáll –, komoly problémákra vezethet, ahogy ezt most is meg is történt. A középső négy oszlop adatai azt mutatják, hogy míg a teljes belföldi többletfogyasztás folyamatosan nő, a belföldi felhasználás megoszlása csak csekély mértékben változik. A háztartások végső fogyasztásának hányada csekély mértékben, a kormányzaté pedig marginális mértékben csökken. A bruttó állóeszköz-felhalmozás hányada pedig csekély mértékben ugyan, de nő, ami előnyösnek tekinthető. Ezek a változások kedvező irányúak, noha lehetnének még határozottabbak, de ezek a hányadok nem utalnak sem a lakosság, sem a költségvetés túlköltekezésére. *Ha van túlköltekezés, akkor ez általános*, nem pedig kormányzati túlköltekezés, ahogy ezt általában állítják. Ezért úgy látszik, hogy a GDP-t egyre jobban meghaladó belföldi

felhasználás független a belföldi felhasználás összetételétől, ami alátámasztja azt a nézetet, hogy az *eredetét a nemzetközi kereskedelem és nem az állami túlköltekezés területén kell keresnünk.*

Az eddigiekben folyó áras adatokat használtunk, a fenti megfontolásokat azonban még jobban alátámasztják a változatlan áras adatok. A KSH 2000. évi áras nemzeti számla adatai elérhetők ugyan elektronikus formában a STADAT adatbázisban, de itt mégis, azért hogy fenntartsuk az itt felhasznált adatrendszer teljes konzisztenciáját, a KSH nyomtatott formában közzétett adatai használjuk fel (Magyarország nemzeti számlái 2006), és ezeket a 3. táblában mutatjuk be.

3. tábla

**BRUTTÓ HAZAI TERMÉK, BELFÖLDI FELHASZNÁLÁS ÉS KIVITELI, ILLETVE BEHOZATALI TÖBBLET, 1995-2004**

millió forint változatlan áron							
Év	GDP	BF	HF	KF	ÁFB	KV	KBT
1995	5 614 042	5 616 747	3 730 258	617 700	1 125 389	143 400	- 2 705
1998	6 238 452	6 379 020	3 850 031	623 254	1 485 645	420 101	-140 567
1998	10 087 434	10 232 425	6 297 192	1 024 579	2 384 615	526 039	-144 991
2000	11 053 751	11 214 942	6 923 477	1 055 702	2 718 627	517 137	-161 191
2000	13 272 167	13 809 584	8 489 615	1 352 800	3 099 131	868 037	-537 410
2004	15 637 065	16 507 975	11 005 361	1 581 878	4 021 320	-100 585	-870 910
1998/1995T	111,11	113,51	103,21	100,91	132,01	..	..
2000/1998T	109,58	109,60	109,95	103,04	114,01	..	111,17
2004/2000T	117,82	119,54	129,63	116,93	129,76	..	162,06
2004/1995T	143,45	148,72	147,10	121,57	195,29	..	..
1998/1995É	103,58	104,33	101,06	100,30	109,70	..	..
2000/1998É	103,10	103,10	103,21	101,00	104,47	..	103,59
2004/2000É	104,18	104,56	106,70	103,99	106,73	..	112,83
2004/1995É	104,09	104,51	104,38	102,19	107,72	..	..

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái 2003-2004, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 1.6. és 1.8. táblák, 18-19. és 22-23. o.*

GDP: Bruttó hazai termék piaci beszerzési áron

DU: Belföldi felhasználás

HF: Háztartások fogyasztása

KF: Közösségi fogyasztás

ÁFB: Bruttó állóeszköz-felhalmozás

KV: Készletváltozás és egyéb nem specifikált felhalmozás

KBT: Kiviteli (+), illetve behozatali (-) többlet

1998/1995T, 2000/1998T, 2004/2000T: A megadott időszak volumenindexei

2004/1995T: A megadott időszak volumenindexei, a fenti három index szorzata

1998/1995É, 2000/1998É, 2004/2000É: A megadott időszak évenkénti átlagos volumenindexei

2004/1995Y: A megadott időszak évenkénti átlagos volumenindexei

Amint ezt ebből a táblából láthatjuk, a nemzeti számlák egymást követő füzeteiben közzétett összehasonlítható áras adatok az 1995-1998., 1998-2000. és 2000-2004. évekre állnak rendelkezésre. Ezek jelennek meg a 3. tábla első hat sorában. A következő három sor az ehhez a három időszakhoz tartozó volumenindexeket mutatja be, az ezt követő sor pedig ennek a három indexnek a szorzatát, tehát az egész 1995-2004. évi időszak volumenváltozását. Ezek a kilenc éves növekedést bemutató indexek nyilvánvaló módon ellentétesek azzal a feltevessel, hogy a problémák oka a közösségi fogyasztásra fordított állami túlköltekezés. A kormányzat változatlan áras végső felhasználása ebben a kilenc évben 21,57 százalékkal nőtt, ami kevesebb mint fele a GDP 48,72 százalékos növekedésének.

A következő három sor az átlagos éves növekedési ütemeket vagy volumenindexeket közli erre a három időszakra, az utolsó sor pedig az egész kilencéves időszak átlagos éves volumenindexeit. Ez utóbbi volumenindexek egyértelműen azt mutatják, hogy a teljes belföldi felhasználás éves átlagos növekedési üteme több mint kétszer és a bruttó állótöke-felhalmozás éves átlagos növekedési üteme több mint háromszor akkora, mint a kormányzat végső felhasználásának, vagyis a közösségi fogyasztásnak az éves átlagos növekedési üteme. Ez nem a közösségi fogyasztásra fordított kormányzati túlköltekezés, hanem ennek az ellentettje. Ha van túlköltekezés, akkor az a háztartások túlköltekezése, mivel a *háztartások végső fogyasztásának átlagos növekedési üteme meghaladja a GDP növekedésének átlagos évi ütemét. Van beruházási „túlköltekezés”* is, mivel a beruházás átlagos éves növekedési üteme is meghaladja a GDP átlagos éves növekedési ütemét. Minthogy azonban a beruházások gyors növekedése igencsak kívánatos, ez is a háztartások túlköltekezését jelenti, ugyanis a beruházások növekedése nem jár együtt a háztartások fogyasztásának a GDP-énél kisebb ütemű növekedésével, hanem a háztartások fogyasztásának átlagos éves növekedési üteme, amit erre már rámutattunk, meghaladja a GDP növekedésének átlagos éves ütemét.

## A külkereskedelmi deficit

Már az eddigiek is arra utalnak, hogy *a probléma magyarázata a külkereskedelem és általában a nemzetközi gazdasági kapcsolatok területén keresendő.* A problémát, legalább részben, a külkereskedelmi mérleg hiánya, vagyis az exportnak az importhoz viszonyított elégtelensége okozhatja. Ezért a 4. tábla az áruk és szolgáltatások exportjának és importjának adatait mutatja be.

4. tábla  
AZ ÁRUK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK EXPORTJA, IMPORTJA ÉS EGYENLEGE, 1995-2004

millió euró folyó áron

Év	XG	MG	BG	BG%	XS	MS	BS	BS%
1995	11 281	12 402	-1 122	-9,9	3 970	2 966	1 004	25,3
1996	12 743	14 080	-1 337	-10,5	4 683	3 177	1 506	32,2
1997	17 083	18 248	-1 165	-6,8	5 146	3 583	1 562	30,4
1998	21 057	22 742	-1 685	-8,0	4 811	3 736	1 075	22,3
1999	24 059	26 102	-2 044	-8,5	4 910	4 094	816	16,6
2000	31 278	34 457	-3 180	-10,2	6 429	5 195	1 234	19,2
2001	34 697	37 193	-2 496	-7,2	7 865	6 203	1 661	21,1
2002	36 821	39 024	-2 203	-6,0	7 820	7 233	587	7,5
2003	38 377	41 275	-2 898	-7,6	7 674	8 075	-401	-5,2
2004	45 083	47 536	-2 453	-5,4	8 660	8 533	127	1,5



*Forrás: Magyar Nemzeti Bank, Statisztikai főosztály.*

ÁE:	Áruexport
ÁI:	Áruimport
ÁE:	Az áruforgalom egyenlege
ÁE%:	Az áruforgalom egyenlege az áruexport százalékában
SzE:	Szolgáltatások exportja
SzM:	Szolgáltatások importja
SzE:	Szolgáltatások egyenlege
SzE%:	A szolgáltatások egyenlege a szolgáltatások exportjának százalékában

Az áruforgalom egyenlege mind a tíz itt bemutatott évben negatív volt. A negatív egyenleg 2000-ben volt a legnagyobb és ezt követően csökkent. 1995-ben azonban az áruforgalom negatív egyenlegét majdnem teljes mértékben kiegyenlítette a szolgáltatások forgalmának pozitív egyenlege, és ez arra vezetett, hogy a GDP ebben az évben gyakorlatilag egyenlő volt a belföldi felhasználással. A következő két évben a szolgáltatások pozitív egyenlege abszolút értelemben meghaladta az áruforgalom negatív egyenlegét. Ez a javak és szolgáltatások együttes forgalmának pozitív egyenlegére vezetett, ahogy ez az 1. tábla utolsó és a 2. tábla első és utolsó oszlopában látható. A vizsgált időszak utolsó éveiben az áruforgalom negatív egyenlege évi 2,5 milliárd euró körül stabilizálódott, a szolgáltatások forgalmának pozitív egyenlege viszont megszűnt. A szolgáltatások egyenlege 2003-ban negatív volt, 2004-ben pedig gyakorlatilag zérus. Ez vezetett az áruk és szolgáltatások forgalmának az 1. tábla utolsó sorában megjelenő nagy negatív egyenlegére.

Ezek az eredmények megerősítik, hogy a belföldi felhasználásnak a GDP fölötti többletét nem az állami túlköltekezés okozza, ahogy ezt általában állítják, hanem ez annak a következménye, hogy az áruforgalom negatív egyenlege állandósult és a szolgáltatások forgalmának pozitív egyenlege megszűnt. Ez tehát strukturális külkereskedelmi, nem pedig költségvetési probléma, mint ahogy ezt állítják, sőt propagálják. Az áruforgalom negatív egyenlegével részletesen foglalkozik e szerző egy korábbi cikke (Szokolczi 2005), amely bemutatja, hogy *ez a helyzet a magyar gazdaság duális jellegének a következménye. Az export legnagyobb részét a külföldi tulajdonban lévő gépipari vállalatok állítják elő, a magyar gazdaság másik, legnagyobb része viszont rá van utalva az importra, de nem képes előállítani azt az exportot, amellyel fedezni tudná importigényét.* Nyilvánvaló, hogy ezt a problémát még súlyosabbá teszi a költségvetés hiánya, mert a hiány egy részét importált termékek vásárlására fordítják, de mégis szinte képtelenség lenne azt állítani, hogy a magyar gazdaság duális jellege, vagy, különösképpen, a szolgáltatások pozitív egyenlegének gyors megszűnése a kormányzat túlköltekezésének a következménye.

\*\*\*

A szolgáltatások nemzetközi forgalmával kapcsolatos problémákat jól mutatják az 5. tábla számai.

5. tábla

AZ IDEGENFORGALMI BEVÉTELEK, KIADÁSOK ÉS EZEK EGYENLEGE, VALAMINT  
AZ IDEGENFORGALMON KÍVÜLI SZOLGÁLTATÁSOK BEVÉTELEI, KIADÁSAI ÉS EZEK  
EGYENLEGE, 1995-2004

millió euró folyó áron								
Év	XI	MI	BI	BT%	XO	MO	BO	BO%
1995	2 258	1 158	1 100	48,7	1 712	1 808	-96	-5,6
1996	2 843	1 183	1 660	58,4	1 840	1 994	-154	-8,4
1997	3 384	1 325	2 060	60,9	1 762	2 258	-372	-21,1
1998	3 248	1 314	1 934	59,5	1 452	2 422	-859	-59,2
1999	3 359	1 450	1 909	56,8	1 551	2 644	-1 093	-70,5
2000	4 067	1 794	2 273	55,9	2 362	3 401	-1 039	-44,0
2001	4 654	2 022	2 632	56,6	3 211	2 992	-971	-30,2
2002	3 925	2 252	1 673	42,6	3 895	4 981	-1 086	-27,9
2003	3 577	2 289	1 288	36,0	4 097	5 786	-1 689	-41,2
2004	3 265	2 302	962	29,5	5 395	6 231	-835	-15,5

*Forrás: Magyar Nemzeti Bank, Statisztikai főosztály.*

- XI: Idegenforgalmi bevételek  
MI: Idegenforgalmi kiadások  
BI: Az idegenforgalmi bevételek és kiadások egyenlege  
BI%: Az idegenforgalmi bevételek és kiadások egyenlege az idegenforgalmi bevételek százalékában  
XE: Az idegenforgalmon kívüli szolgáltatások bevételei  
ME: Az idegenforgalmon kívüli szolgáltatások kiadásai  
BE: Az idegenforgalmon kívüli szolgáltatások egyenlege  
BE%: Az idegenforgalmon kívüli szolgáltatások egyenlege bevételei az idegenforgalmon kívüli szolgáltatások bevételeinek százalékában

Az adatok szerint a probléma két okra vezethető vissza. Egyrészt a turistaforgalomból eredő bevételek 2001-ben érték el csúcspontjukat, és a következő három évben mintegy 1,4 milliárd euróval csökkentek, a külföldi turizmusra költött belföldi kiadások viszont az egész vizsgált időszakban folyamatosan nőttek. Másrészt az idegenforgalmon kívüli szolgáltatások negatív egyenlege kiinduló értékének majdnem harmincszorosára nőtt 1995 és 2003 között. A negatív egyenleg abszolút értékű maradt 2004-ben is. Azt lehet tehát megállapítani, hogy a belföldi felhasználás GDP fölötti többlete külkereskedelmi problémákból ered, és nem az állami túlköltekezésből. Ez tehát *strukturális külkereskedelmi probléma, amely*

*mindenekelőtt a külföldi turizmusra fordított magyar kiadások csökkentésével és külföldi turisták Magyarországra való vonzásával, valamint a turizmuson kívüli magyar szolgáltatások fejlesztésével oldható meg.*

Ezek az eredmények megerősítik azt a nézetet, hogy a hármas ikerdeficitnek több oka van, és hogy ez a probléma csak a magyar gazdaság strukturális problémáinak kezelésével oldható meg. Nem tagadható, hogy e strukturális problémák egyike a költségvetés hiánya, de nem lehet azt állítani, hogy az egész problémának ez az egyetlen vagy a legfontosabb oka. Természetesen lehet úgy érvelni, hogy a turizmusból származó nettó hazai bevételek csökkenése és a turizmuson kívüli szolgáltatásokra fordított nettó kiadások növekedése csökkentette a belföldi felhasználás céljára rendelkezésre álló források növekedésének ütemét, hogy a magyar gazdaság nem alkalmazkodott ezekhez a változásokhoz, és hogy a belföldi felhasználás úgy nőtt, mintha a szolgáltatások pozitív egyenlege nem tűnt volna el. Ez nyilvánvaló módon igaz, de ez mégsem jelenti azt, hogy a probléma eredete nem a szolgáltatások pozitív egyenlegének eltűnése, és hogy a közösségi fogyasztásra fordított kormányzati kiadások csökkentése megoldotta volna a problémát, vagy megoldhatná a jövőben.

## Hazai termék és nemzeti jövedelem

Most át kell térnünk a magyar gazdaság reális oldalának elemzéséről a jövedelmi oldal elemzésére. A belföldi felhasználást nem csupán a GDP-vel, hanem inkább a bruttó nemzeti jövedelemmel, azaz a GNI-vel, valamint a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelemmel, azaz a GNDI-vel kell összehasonlítani. Ugyanis senki, sem személy, sem család, sem közösség, sem állam nem költöhet hosszabb ideig többet, mint amekkora a rendelkezésre álló jövedelme. Az első ide tartozó adatok a 6. táblában találhatóak meg.

6. tábla

### BRUTTÓ HAZAI TERMÉK, BRUTTÓ NEMZETI JÖVEDELEM ÉS BRUTTÓ NEMZETI RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELEM, 1995-2004

millió euró folyó áron

Év	GDP	MJ	TJ	EUTr	GNI	VFÁ	GNDI
1995	5 614 042	1 401	-213 763	-	5 401 680	25 152	5 426 832
1996	6 893 934	11 355	-308 056	-	6 597 233	-938	6 596 295
1997	8 540 669	22 677	-517 469	-	8 045 877	38 228	8 084 105
1998	10 087 434	28 084	-647 939	-	9 467 579	52 224	9 519 803
1999	11 393 499	24 203	-692 616	-	10 725 086	103 309	10 828 395
2000	13 150 766	42 366	-753 725	-	12 439 407	99 984	12 539 391
2000	13 272 167	42 366	-723 281	-	12 591 252	99 984	12 691 236
2001	14 989 800	45 383	-833 727	-	14 201 456	115 864	14 317 320
2002	16 915 259	36 602	-956 328	-	15 995 533	127 780	16 123 313
2003	18 650 746	35 250	-955 398	-	17 730 598	149 639	17 880 237
2004	20 429 456	31 708	-1 243 523	60 575	19 278 216	63 887	19 342 103

Forrás: Magyarország nemzeti számlái 2003-2004, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 1.3. tábla, 13. o.

Magyar Nemzeti Bank, Statisztikai főosztály.

GDP: Bruttó hazai termék  
 MJ: Munkajövedelmek, egyenleg  
 TJ: Tulajdonosi jövedelem, egyenleg  
 EUTr: EU-nak fizetett adó és EU-tól kapott támogatás, egyenleg  
 GNI: Bruttó nemzeti jövedelem  
 VFÁ: Viszonyatlan folyó átutalások, egyenleg  
 GNDI: Bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem

A KSH csupán a GNI adatait publikálja, és ez a szám a GDP, valamint a munkajövedelmek és a tőkejövedelmek egyenlegének összege. A magyar esetben e kettő közül az első kis pozitív és a második nagy negatív érték. 2004 után az EU-transzferek elkülönítve jelennek meg. A KSH GNI adatait a 6. tábla ötödik oszlopa mutatja be. A GNDI számait úgy kaptuk meg, hogy a KSH GNI adataihoz hozzáadtuk a viszonyatlan folyó átutalásoknak az MNB által publikált értékeit. A GNDI így számított értékei jelennek meg e tábla utolsó oszlopában. Csak a GNI adatok hasonlíthatók tehát össze közvetlenül az itt felhasznált más KSH adatokkal.

A belföldi felhasználást a GNI-vel, vagy még inkább a GNDI-vel kell összehasonlítani, és ezért meghatároztuk a belföldi felhasználásnak a GNI és a GNDI fölötti többletét. Az első különbség, ahogy ezt már leírtuk, közvetlenül összehasonlítható a többi KSH adattal, a második felhasználása viszont elméleti szempontból korrektebb. Ezek az adatok, a belföldi felhasználás finanszírozását bemutató adatokkal együtt, a 7. táblában jelennek meg.

7. tábla

A BELFÖLDI FELHASZNÁLÁSNAK A BRUTTÓ NEMZETI JÖVEDELEM ÉS A BRUTTÓ NEMZETI RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELEM FÖLÖTTI TÖBBLETE ÉS A TÖBBLET FINANSZÍROZÁSA, 1995-2004

millió forint folyó áron					
Év	BFT(GNI)	BFT(GNDI)	UBJ	EFF(GNI)	EFF(GNDI)
1995	215 067	189 924	-27 050	242 117	216 974
1996	264 830	265 768	78 210	186 620	187 558
1997	407 429	369 201	245 160	162 269	124 041
1998	764 846	712 622	252 470	512 376	460 152
1999	978 349	875 040	273 420	704 929	601 620
2000	1 236 860	1 139 876	280 760	956 100	859 116
2000	1 218 332	1 118 348	280 760	937 572	837 588
2001	1 025 980	910 116	385 626	640 354	524 490
2002	1 316 615	1 188 835	456 144	860 471	732 691
2003	1 731 821	1 582 182	445 095	1 286 726	1 137 087
2004	1 877 111	1 813 224	449 377	1 427 734	1 363 847

*Forrás: Magyarország Nemzeti Számlái, 2003-2004, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 1.3. tábla, 13. o. és az 1. és 6. táblából számítva.*

- BFT(GNI): A belföldi felhasználás bruttó nemzeti jövedelem fölötti többlete  
 BFT(GNDI): A belföldi felhasználás bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem fölötti többlete  
 UBJ: A külföldi közvetlen beruházások újrabefektetett jövedelme, egyenleg  
 EFF(GNI): A belföldi felhasználás bruttó nemzeti jövedelem fölötti többletének egyéb finanszírozási forrásai,  $BFT(GNI) = UBJ + EFF(GNI)$   
 EFF(GNDI): A belföldi felhasználás bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem fölötti többletének egyéb finanszírozási forrásai,  $BFT(GNDI) = UBJ + EFF(GNDI)$

A 7. tábla két első oszlopa mutatja be a belföldi felhasználásnak a GNI és a GNDI fölötti többletét. Ez a többlet tekintélyes mértékű, a GNI 10 %-a és a GNDI 9,1 %-a volt 2000-ben, valamelyest csökkent 2001-ben, ismét nőtt a következő két évben, és gyakorlatilag a 2000. évi értéket érte el 2004-ben. Nyilvánvaló módon lehetetlen hosszabb időre fenntartani a belföldi felhasználásnak a GNI vagy a GNDI 10%-át megközelítő vagy elérő többletét. A belföldi felhasználást ezért, a lehető leghamarabb, le kell csökkenteni a rendelkezésre álló jövedelemnek és a hosszabb időre rendelkezésre álló más finanszírozási forrásoknak a szintjére. Természetesen ismét lehet úgy érvelni, hogy a magyar gazdaság elmulasztotta, hogy szembenézzen azzal a problémával, hogy a GDP nagy része külföldiek tulajdoni jövedelme, nem tartotta a belföldi felhasználást a GNDI által megszabott keretek között, és úgy viselkedett, mintha az egész GDP az ő rendelkezésére állna, márpedig ez nyilvánvalóan nem igaz. Ennek ellenére is igaz azonban, hogy a problémának nem az a forrása, hogy a kormányzat túl sokat költött közösségi fogyasztásra.

\*\*\*

A belföldi felhasználásnak a GNI és a GNDI fölötti többletét természetesen finanszírozni kell. Ennek egy részét a külföldi közvetlen tőkeberuházások újrabefektetett jövedelme finanszírozta. Úgy lehet érvelni, hogy ez a rész nem vezet az adósságszolgálati teher növekedéséhez. A finanszírozás legnagyobb része, majdnem háromnegyede azonban más forrásból származik. Ez a nagyobb rész, különös tekintettel a legutóbbi négy és elsősorban a legutóbbi két év kiemelkedően nagy értékeire, nagymértékben megnövelte és meg fogja növelni a jövőben is az ország adósságszolgálati terheit. A belföldi felhasználás fő összetevőinek hányadait és növekedési ütemeit a 2. és 3. táblában mutattuk be. Ezekből láthattuk, hogy a közületi fogyasztásra fordított kormányzati kiadások növekedésének üteme sokkal kisebb volt, mint a háztartások fogyasztásának és a bruttó állóeszköz-felhalmozásnak a növekedési üteme. A kérdés jövedelmi oldalának bemutatására a 8. táblában közöljük a gazdaság öt szektora rendelkezésre álló jövedelmének a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelmen belüli hányadát.

8. tábla

## A NEMZETGAZDASÁG ÖT SZÉKTORÁNAK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELME, 1995-2004

Év	százalékszámok				
	RÁJV%	RÁJPv%	RÁJK%	RÁJH%	RÁJNp%
1995	6,8	2,0	..	65,7	..
1996	6,2	1,6	..	66,2	..
1997	8,8	1,3	..	64,4	..
1998	9,5	1,6	..	64,2	..
1999	10,7	1,9	..	62,4	..
2000	10,2	2,0	..	61,4	..
2000	12,1	2,2	..	62,1	..
2001	11,1	2,2	20,3	63,1	..
2002	12,8	1,6	20,0	62,0	..
2003	13,7	2,1	19,8	61,0	..
2004	13,2	1,9	19,6	62,3	..
2000/1995	177,1	112,3	..	94,5	..
2004/2001	118,6	88,1	96,7	98,8	..

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, 2000-2001, 1998-2000, 1998-1999, 1995-1997, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 1999, különböző táblák.*

RÁJV%: A nem pénzügyi vállalatok rendelkezésre álló jövedelme a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem százalékában

RÁJPv%: A pénzügyi vállalatok rendelkezésre álló jövedelme a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem százalékában

RÁJK%: A kormányzat rendelkezésre álló jövedelme a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem százalékában

RÁJH%: A háztartások rendelkezésre álló jövedelme a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem százalékában

RÁJNp%: A háztartásokat segítő nonprofit intézmények rendelkezésre álló jövedelme a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem százalékában

2000/1995, 2004/2001: Indexek

Ezek az adatok ugyanarra a következtetésre vezetnek, mint a 2. és 3. tábla számai. A vállalatok rendelkezésre álló jövedelmének részaránya nő, a pénzügyi vállalatoké gyakorlatilag ugyanakkora a vizsgált időszak első és utolsó éveiben, a háztartások és a kormányzat részaránya pedig csökken. Ez utóbbi változás nagyon határozott a legutóbbi három évben. E számok szerint nincs tehát jövedelem-újraelosztás a kormányzat, sőt még a háztartások javára sem, a vállalatok részarányának növekedése pedig előmozdítja a beruházást és a növekedést. A jövedelemelosztásnak ez a szerkezete és ennek változása tehát önmagában véve egészségesnek tekinthető.

Visszatérve a hármas ikerdeficit problémájára, ezek az eredmények azt mutatják, ami már eleve nyilvánvaló. A külkereskedelmi problémákat súlyosbítja a felhalmozott külföldi adósságállomány, és az adósságszolgálati terhek növekedését olyan tényezők is előidézhetik, amelyek teljes mértékben függetlenek az országtól és költségvetésének hiányától. A költségvetési deficit, ha nem lehet a belföldi megtakarításból finanszírozni, márpedig ez a jelenlegi magyar helyzet, növeli ugyan a külföldi adósságállományt és az adósságszolgálati terheket, de mégsem lehet úgy érvelni, hogy a folyó fizetési mérleg hiánya egyenes következménye a költségvetés jelenlegi hiányának.

## A költségvetés hiánya

A külkereskedelmi és a folyó fizetési mérleg hiánya nem vezethető ugyan vissza a költségvetés hiányára, ez utóbbi mégis, vitathatatlanul, a hármas ikerdeficit második és nyilvánvaló módon nagyon fontos eleme. Most ezzel fogunk foglalkozni. Ez az elemzés az adatok eléggé részletes áttekintését igényli. Ezek első része a kormányzat jövedelemelosztását írja le. Ezek az adatok csak négy évre, 2001-2004-re érhetők el, és ezeket mutatja be a 9. tábla.

9. tábla

### A KORMÁNYZAT JÖVEDELEMELOSZTÁSA, 2001-2004

	millió forint folyó áron			
Megnevezés	2001	2002	2003	2004
Működési eredmény (nettó)	-8 067	-13 861	-582	-13 497
Termelési és importadók	2 325 807	2 547 690	2 938 418	3 308 172
Támogatások	266 938	301 337	277 896	324 679
Kamat, osztalék és bérleti díj (kapott)	137 060	108 568	124 937	227 579
Kamat (fizetett), konszolidált	721 736	676 590	722 551	849 844
Elsődleges jövedelmek egyenlege	1 466 126	1 664 470	2 062 326	2 347 731
Folyó jövedelem- és vagyonadók	1 537 656	1 738 070	1 807 387	1 879 241
TB-hozzájárulások (kapott)	1 971 090	2 323 803	2 535 713	2 770 021
Pénzbeni társadalmi juttatások	1 916 602	2 284 145	2 617 404	2 885 518
Egyéb folyó transferek egyenlege	-154 248	-222 306	-242 978	-317 634
Rendelkezésre álló jövedelem	2 904 022	3 219 892	3 545 044	3 793 841

Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 4.3.1.-4.3.2., 4.3.1. és 4.3.1. tábla, 88-89, 86 és 86. o.

Az adatok szerint a kormányzat jövedelemelosztásának szerkezete meglehetősen stabil, és nem utal semmiféle nagyobb problémára. Maga ez a stabilitás lehet azonban a költségvetési problémák oka, mivel a termelési és importadók és főként a folyó jövedelem- és vagyoadók növekedési üteme csekély, ami azt valószínűsíti, hogy a kormányzat adójövedelme alkalmasint nem fedezi a kiadások növekedését.

A jövedelmi oldal tárgyalásáról át kell tehát térnünk a kiadási oldal tárgyalására. Az ide tartozó adatokat a 10. tábla tartalmazza.

10. tábla

## A KORMÁNYZAT RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELMÉNEK FELHASZNÁLÁSA, 2001-2004

millió forint folyó áron

Megnevezés	2001	2002	2003	2004
Rendelkezésre álló jövedelem	2 904 022	3 219 892	3 545 044	3 793 841
Végső fogyasztási kiadás	3 231 080	3 931 661	4 588 886	4 866 355
Egyéni fogyasztási kiadás	1 717 376	2 104 922	2 500 042	2 677 221
Közösségi fogyasztási kiadás	1 513 704	1 826 739	2 088 844	2 189 134
Megtakarítás (+) vagy többletfogyasztás (-)	-327 058	-711 769	-1 043 842	-1 072 514
Tőke-transzferek egyenlege	-396 883	-673 234	-341 506	-230 826
Nettó vagyonváltozás <sup>a</sup>	-723 941	-1 385 003	-1 385 348	-1 303 340
Tőkefelhalmozás <sup>b</sup>	-66 396	42 994	-195 736	-208 225
Nettó hitelnyújtás (+) vagy hitelfelvétel (-)	-657 545	-1 427 994	-1 189 612	-1 095 115

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 4.4.1.-4.4.2., 4.4.1. and 4.4.1. táblák, 90-91, 88 and 88. o.*

<sup>a</sup> Nettó vagyonváltozás megtakarítás és tőke-transzferek miatt

<sup>b</sup> Lásd 11. tábla.

Az első öt sor a kormányzat megtakarításának vagy többletfogyasztásának a nemzeti számlák rendszer szerinti meghatározását mutatja be. A kormányzat megtakarítása vagy többletfogyasztása a kormányzat rendelkezésre álló jövedelme és a végső fogyasztási kiadásai közti különbség, az utóbbi tétel pedig az egyéni és közösségi fogyasztási kiadások összege. Az adatok szerint a többletfogyasztás megkétszereződött 2001 és 2002, és megháromszorozódott 2001 és 2003 között, majd 2004-ben lényegében véve stabilizálódott a 2003. évi szinten. Az is látható, hogy a kormányzat egyéni fogyasztási kiadásai – transzferek és széles értelemben vett jóléti kiadások – nagyobb mértékben nőttek, mint a kormányzat közösségi fogyasztási kiadások – közigazgatás, védelem stb. A két növekmény a 2001. évi értékek 55,9, illetve 45,6 %-



a. A tábla további sorai a tőke-transzferek egyenlegét és a nettó vagyonváltozást mutatják be. Fontos volna ezeknek az adatoknak a további elemzése, de ez további részletes háttér-információ nélkül lehetetlen, és ezért erre nem kerülhet sor ebben a cikkben.

\*\*\*

A tábla két utolsó sora tartalmazza a tőkefelhalmozás egyenlegének, valamint nettó hitelnyújtásnak vagy hitelfelvételnek a számait. E sorok szerint, amelyek a KSH publikált számain alapulnak, a többletfogyasztást a vizsgált időben nem csupán a kormányzat nettó hitelfelvétele finanszírozta, ami köztudott, hanem emellett a *kormányzat negatív tőkefelhalmozása* vagyis kormányzat állóeszköz-állományának csökkenése is, ami nem közismert, és ami nyilvánvaló módon abszurd és elfogadhatatlan. A folyó fogyasztás tőkepusztulással való finanszírozása ellentétes minden elképzelhető közgazdasági meggondolással, és ellentétes a következő generáció érdekeivel is. A problémának ez az eleme annyira fontos, hogy ez további elemzést tesz indokolttá. Az ide tartozó adatokat a 11. tábla közli.

## 11. tábla

### A KORMÁNYZAT TŐKEFELHALMOZÁSA, 2001-2004

millió forint folyó áron

Megnevezés	2001	2002	2003	2004
Bruttó állóeszköz-felhalmozás	563 251	815 684	652 995	730 680
Készletváltozás	1 550	2 697	283	4 002
Értékcsökkenés <sup>a</sup>	614 308	759 340	813 665	872 506
Értékcsökkenés <sup>b</sup>	576 146	593 451	631 298	657 761
Nem termelt nem pénzügyi eszközök <sup>c</sup>	-16 889	-16 047	-35 349	-70 401
Tőkefelhalmozás <sup>d</sup>	-66 396	42 994	-195 736	-208 225
Tőkefelhalmozás <sup>e</sup>	-28 234	208 883	-13 369	6 520

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 4.4.1.-4.4.2., 4.4.1. és 4.4.1., tábla, 90-91, 88 és 88. o. Bruttó hazai termék, 2005. Előzetes adatok I. Központi Statisztikai Hivatal, Honlap, 2006. október 2.*

<sup>a</sup> A fenti első forrásban megadott eredeti adatok.

<sup>b</sup> A fenti második forrásban megadott korrigált előzetes adatok.

<sup>c</sup> Nem termelt nem pénzügyi eszközök beszerzésének és eladásának egyenlege

<sup>d</sup> A fenti első forrásban megadott eredeti adatok alapján számítva

<sup>e</sup> A fenti második forrásban megadott korrigált előzetes adatok alapján számítva

A nettó tőkefelhalmozás – amely fogalom nem szerepel ebben a formában a nemzeti számlák rendszerében – a bruttó tőke felhalmozás három elemének, a bruttó állótőke-felhalmozásnak, a készletváltozásnak és a nem termelt, nem pénzügyi eszközök beszerzése és eladása egyenlegének összegzésével és az

értékcsökkenésnek ebből való levonásával határozható meg. A KSH csak a kormányzati szektor amortizációját közli, és erre vonatkozóan kétféle adat áll rendelkezésre. Egyrészt a nyomtatott formában publikált eredeti adatok, amelyeken a 10. tábla utolsó sorában szereplő számok alapulnak, és amelyek a 11. tábla harmadik sorában jelennek meg. Másrészt a KSH honapján szereplő korrigált előzetes adatok, amelyeken azonban más, már publikált adatok alapulnak, és amelyek a 11. tábla negyedik sorában szerepelnek. A tőkefelhalmozásnak e két különböző amortizáció számok alapján meghatározott számait a 11. tábla utolsó sorában találhatjuk meg.

A nyomtatott formában publikált eredeti adatok szerint a *kormányzat 2003-2004-ben tőkepusztulással finanszírozott folyó fogyasztást*, mivel az amortizáció számított értéke ezekben az években nagyobb volt a bruttó felhalmozásnál. A honlapon közzétett korrigált előzetes adatok arra a valamivel kevésbé meglepő következtetésre vezetnek, hogy a *tőkefelhalmozás ebben a két évben gyakorlatilag zérus volt*. A tőkepusztulás másik része kormányzati tulajdon, főként ingatlanok eladásának következménye. Ez úgy jelenik meg a nemzeti számlákban, mint a nem termelt nem pénzügyi eszközök beszerzésének (+) és eladásának (-) egyenlege. Ez az érték negatív abban a négy évben, amelyre vonatkozó adatok rendelkezésre állnak, ezek a negatív számok is elfogadhatatlanok minden elképzelhető közgazdasági meggondolás alapján, nagyságukat azonban nem befolyásolja az amortizációra vonatkozó különböző értékek közti különbség.

A most leírtakhoz, magyarázatként, a következőket kell hozzáfűznünk. Az amortizáció adatai meglehetősen „puhák” abban az értelemben, hogy, szükségképpen, feltevéseken alapuló becslések, különösképpen a kormányzati szektor esetében. Az, hogy az első, publikált adatok arra meglehetősen következtetésre vezettek, hogy a kormányzati szektorban tőkepusztulás megy végbe, alkalmasint új, a korábbiaktól eltérő feltevések alkalmazására és ezek alapján új amortizáció számok meghatározására vezethetett. Ezért az látszik a leghelyesebb eljárásnak, ha bemutatjuk az amortizációra kapott mindkét értéksort és az e kettő alapján kapott kétféle eredményt.

Visszatérve az elemzés fő vonalára, a megtakarítás vagy inkább többletfogyasztás, a negatív tőkefelhalmozás és a negatív nettó hitelnyújtás vagy inkább hitelfelvétel viszonylagos értékek formájában megadott számai a 12. táblában jelennek meg.

12. tábla  
A KORMÁNYZAT TŐKEFELHALMOZÁSÁNAK ÉS NETTÓ HITELFELVÉTELÉNEK FŐ  
MUTATÓSZÁMAI, 2001-2004

Megnevezés	percentages			
	2001	2002	2003	2004
Megtakarítás a RÁJ százalékában <sup>a</sup>	-11,3	-22,1	-29,5	-28,3
Megtakarítás a GDP százalékában <sup>b</sup>	-2,2	-4,2	-5,6	-5,3
Tőkefelhalmozás a RÁJ százalékában <sup>c</sup>	-2,3	1,3	-5,5	-5,5
Tőkefelhalmozás a GDP százalékában <sup>d</sup>	-0,4	0,3	-1,1	-1,0
Tőkefelhalmozás a RÁJ százalékában <sup>e</sup>	-1,0	6,5	-0,4	-0,2
Tőkefelhalmozás a GDP százalékában <sup>f</sup>	-0,2	1,3	-0,1	-0,0
Nettó hitelnyújtás a RÁJ százalékában <sup>g</sup>	-22,6	-44,4	-33,6	-28,9
Nettó hitelnyújtás a GDP százalékában <sup>h</sup>	-4,4	-8,4	-6,4	-5,4

Forrás: A 11. tábla alapján számítva.

- <sup>a</sup> A kormányzat megtakarítása (+) vagy többletfogyasztása (-) a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
- <sup>b</sup> A kormányzat megtakarítása (+) vagy többletfogyasztása (-) a GDP százalékában
- <sup>c</sup> A kormányzat tökefelhalmozása (+) vagy tokepusztulása (-) a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének százalékában a 11. táblában megadott első forrásban szereplő eredeti adatok alapján számítva
- <sup>d</sup> A kormányzat tökefelhalmozása (+) vagy tokepusztulása (-) a GDP százalékában a 11. táblában megadott második forrásban szereplő korrigált előzetes adatok alapján számítva
- <sup>e</sup> A kormányzat tökefelhalmozása (+) vagy tokepusztulása (-) a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének százalékában és a 11. táblában megadott első forrásban szereplő eredeti adatok alapján számítva a KSH közlése alapján számítva
- <sup>f</sup> A kormányzat tökefelhalmozása (+) vagy tokepusztulása (-) a GDP százalékában és a 11. táblában megadott második forrásban szereplő korrigált előzetes adatok alapján számítva
- <sup>g</sup> A kormányzat nettó hitelnyújtása (+) vagy hitelfelvétele (-) a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
- <sup>h</sup> A kormányzat nettó hitelnyújtása (+) vagy hitelfelvétele (-) a GDP százalékában

A negatív megtakarítás – vagyis a többletfogyasztás – 2001-ben több mint 10, 2002-ben több mint 20, és 2003-2004-ben közel 30 %-kal volt több mint a kormányzat adott évi rendelkezésre álló jövedelme. Ez a többletfogyasztás 2001-ben a GDP több mint 2, 2002-ben a GDP több mint 3, és 2003-2004-ben több mint 5 %-a volt. A publikált amortizáció adatok alapján kapott 2003-2004. évi tokepusztulás a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének 5,5 %-a és a GDP-nek körülbelül 1 %-a volt. A korrigált amortizáció adatok alapján kapott tokepusztulás e két évben a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének 0,4, illetve 0,2 %-a volt, a GDP-nek pedig 0,1, illetve 0,0 %-a. Végül a kormányzat negatív nettó hitelnyújtása – vagyis hitelfelvétele – a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének majdnem 45 %-a és a GDP-nek 8,4 %-a volt 2002-ben, amikor ezek az értékek a legmagasabbak voltak, és ezek a viszonyszámok ezt követően, 2003-2004-ben a kormányzat rendelkezésre álló jövedelmének 30 és a GDP 6 %-a körül stabilizálódtak.

\*\*\*

Átérve, befejezőként, a közgazdasági értelmezésre, nyilvánvaló, hogy ez az itt leírt helyzet nem tartható fenn. A folyó fogyasztás nem haladhatja meg hosszabb ideig a rendelkezésre álló jövedelmet, különösképpen nem haladhatja meg ilyen nagy mértékben, és ez a többletfogyasztás nem finanszírozható hitelből. A tökefelhalmozás nem lehet negatív, sőt zérus sem lehet. Egyes becslések szerint a kormányzat tökefelhalmozásának legalább a GDP 3 %-át kell elérnie, és még ez a szám is túlságosan alacsonynak látszik. A folyó fogyasztás nem finanszírozható a vagyon eladásával. Mindezek a következtetések nyilvánvalóak. A tokepusztulás, illetve a zérus tökefelhalmozás közti különbség közgazdasági értelemben másodlagos. Ezt az egész helyzetet és az ide vezető gazdaságpolitikát alapjaiban kell átértékelni.

Ezt a következtetést még jobban megerősíti, ha figyelembe vesszük a kormányzati szektor három alszektorra, a központi kormányzatra, az önkormányzatokra és a társadalombiztosítási alapokra való felosztását. Ezt az elemzést csak azokra a publikált adatokra alapozzuk, amelyek összehasonlíthatók a többi itt felhasznált KSH adattal. Ezeket a számokat a 13. tábla mutatja be.

13. tábla

## A KORMÁNYZAT ALSZEKTORAINAK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELME, MEGTAKARÍTÁSA, TŐKEFELHALMOZÁSA ÉS NETTÓ HITELNYÚJTÁSA, 2001-2004

millió forint folyó áron

Megnevezés	Év	KK	ÖK	ZG	K
Rendelkezésre álló jövedelem	2001	2 026 775	492 839	384 408	2 904 022
	2002	2 246 162	548 288	425 442	3 219 892
	2003	2 421 512	675 601	447 931	3 545 044
	2004	2 572 489	769 584	451 768	3 793 841
Megtakarítás (+) vagy többletfogyasztás (-)	2001	438 913	-838 224	72 253	-327 058
	2002	278 788	-1 028 849	38 292	-711 769
	2003	154 315	-1 187 651	-10 506	-1 043 842
	2004	203 783	-1 221 130	-55 167	-1 072 514
Tőkefelhalmozás (+) vagy tőkepusztulás (-)	2001	-107 025	36 963	3 666	-66 396
	2002	-110 251	150 950	2 295	42 994
	2003	-317 056	116 611	4 709	-195 736
	2004	-289 696	83 340	-1 869	-208 225
Nettó hitelnyújtás (+) vagy hitelfelvétel (-)	2001	171 145	-895 415	66 725	-657 545
	2002	-278 883	-1 183 360	34 246	-1 427 997
	2003	154 922	-1 328 061	-16 473	-1 189 622
	2004	258 324	-1 300 139	-53 300	-1 095 115

Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 4.4.1.-4.4.2., 4.4.1. és 4.4.1. tábla, 89-91., 88. és 88. o.

KK: Központi kormányzat  
 ÖK: Önkormányzat  
 TB: Társadalombiztosítási alapok  
 K: Kormányzat, összesen

A helyi önkormányzatok adatai a leginkább figyelemreméltók. A KSH adatai szerint a helyi önkormányzatok többletfogyasztása közel egymilliárd forint volt 2001-ben és meghaladta az egymilliárd forintot az ezt követő három évben. A helyi önkormányzatok negatív hitelnyújtása – vagyis hitelfelvétele – a pozitív tökefelhalmozás miatt valamivel több volt még ennél az értéknél is. Ugyanezen adatok szerint a központi kormányzat nettó hitelnyújtása pozitív volt 2001-ben és 2003-2004-ben, és a központi kormányzat csak 2002-ben vett fel hitelt. Ezek az eredmények azokban az adatok konszolidációja során alkalmazott módszernek a következményei. E módszer szerint a központi kormányzat által a helyi önkormányzatok juttatott jövedelemátutalások nem a helyi önkormányzatok rendelkezésre álló jövedelmének részeként jelennek meg az elszámolásokban, hanem az általuk felvett hitel részeként. Ez egyrészt racionális, mert ezek a hitelek valóban a helyi önkormányzatok kiadásait finanszírozzák, de másrészt félrevezető, mert az adós nem a helyi, hanem a központi kormányzat. A számok tehát csak ennek figyelembevételével értelmezhetők.

Az ebben a táblában közölt tökefelhalmozási adatokat, az elobb leírtakkal ellentétben, nem befolyásolja a konszolidáció során alkalmazott eljárás. Igaz tehát, hogy az önkormányzatoknak csekély pozitív tökefelhalmozásuk volt még akkor is, ha a publikált eredeti amortizációs értékeket használjuk. Áttérve a társadalombiztosítási alapokra, helyzetük folyamatosan romlott ezekben az években, de megtakarításuk, többletfogyasztásuk és nettó hitelnyújtásuk vagy hitelfelvételük szinte elhanyagolható volt a központi kormányzatéhoz és a helyi önkormányzatokéhoz képest.

## A háztartások jövedelme

E keretek között nem foglalkozhatunk a költségvetési problémák ennél részletesebb elemzésével, és ezért most át kell térnünk a hármaskérdés harmadik elemére, a háztartások jövedelmére és megtakarítására. Az első idetartozó adatokat a 14. tábla mutatja be.

14. tábla

### A HÁZTARTÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELMÉNEK<sup>a</sup> ELOSZTÁSA, 1995-2004

millió forint folyó áron

Év	EJH	PTJ	EFT <sub>Tr</sub> KH	TH	TBHH	EFT <sub>Tr</sub> FH	RÁJH
1995	3 831 410	910 459	485 354	411 965	894 523	361 326	3 559 409
1996	4 744 483	992 604	439 101	520 171	1 013 284	259 747	4 382 986
1997	5 732 626	1 158 386	544 595	599 410	1 260 235	356 404	5 219 558
1998	6 661 130	1 405 781	545 595	700 579	1 499 300	314 380	6 098 247
1999	7 370 429	1 583 399	570 139	818 496	1 599 084	352 580	6 753 807
2000	8 571 615	1 748 658	623 153	998 707	1 898 529	371 887	7 674 303
2000	8 552 039	1 755 180	605 554	999 708	1 891 917	196 031	7 825 117
2001	9 721 559	1 982 249	829 986	1 185 800	2 206 805	227 654	8 913 535
2002	10 669 256	2 356 536	843 335	1 341 514	2 473 817	204 769	9 849 077
2003	11 668 853	2 693 533	847 092	1 389 906	2 680 953	229 287	10 909 332
2004	12 847 691	2 985 769	904 681	1 441 203	2 953 022	286 695	12 057 221

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, 2000-2001, 1998-2000, 1998-1999, 1995-1997, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 1999, 5.3. tábla, 104-105, 102-103, 102-103, 94-95, 116-117 és 120-121. o.*

EJH: A háztartások elsődleges jövedelme, egyenleg

PTJ: Pénzbeni társadalmi juttatások összesen

EFTTrKH: Egyéb folyó transzferek, kapott

TH: Adók összesen

TBHH: Társadalombiztosítási hozzájárulások összesen

EFTTrFH: Egyéb folyó transzferek, fizetett

RÁJH: A háztartások rendelkezésre álló jövedelme<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Módszertani okok folytán csekély különbség van a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének a 14, 15. és 16., illetve a 17. és 18. táblában található értékei között. Az előbbieket a fent idézett egymást követő kiadványokban találhatók meg, az utóbbiak pedig a Nemzeti számlák ugyancsak fent idezett legutóbbi füzetében. Az utóbbiak a Nemzeti számlákban közölt legfrissebb adatok, de ezek nem hasonlíthatók össze közvetlenül a 14, 15. és 16. táblában közölt adatokkal.

Ez a tábla a háztartásoknak az első oszlopban megjelenő elsődleges jövedelméből kiindulva építi fel a háztartásoknak az utolsó oszlopban megjelenő rendelkezésre álló jövedelmét. Az elsődleges jövedelemhez hozzá kell adni a pénzbeni társadalmi juttatásokat és az egyéb kapott folyó transzfereket, és le kell vonni az adókat, a társadalombiztosítási hozzájárulásokat és az egyéb folyó fizetett transzfereket. A további elemzés ezekre az adatokra épül fel, a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének elosztása azonban csak a százalékos megoszlás adatai alapján elemezhető. Ezeket a számokat a 15. tábla közli.

## 15. tábla

### A HÁZTARTÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELMÉNEK<sup>a</sup> ELOSZTÁSA, 1995-2004

Év	százalékszámok					
	EJH%	PTJ%	EFTTrKH%	TH%	TBHH%	EFTTrFH%
1995	107,6	25,6	13,6	11,6	25,1	10,2
1996	108,2	22,6	10,0	11,9	23,1	5,9
1997	109,8	22,2	10,4	11,5	24,1	6,8
1998	109,2	23,1	8,9	11,5	24,6	5,2
1999	109,1	23,4	8,4	12,1	23,7	5,2
2000	116,9	22,8	8,1	13,0	24,7	4,8
2000	109,3	22,4	7,7	12,8	24,2	2,5
2001	109,1	22,2	9,3	13,3	24,8	2,6
2002	108,3	23,9	8,6	13,6	25,1	2,1
2003	106,9	24,7	7,8	12,7	24,6	2,1
2004	106,6	24,8	7,5	12,0	24,5	2,4

*Forrás: A 14. táblából számítva.*

EJH%:	A háztartások elsődleges jövedelme a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
SBM%:	Pénzbeni társadalmi juttatások a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
EFTrKH%:	Egyéb kapott folyó transferek a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
TH%:	Adók összesen a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
TBHH%:	Társadalombiztosítási hozzájárulások összesen a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában
EFTrFH%:	Egyéb fizetett folyó transferek a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában

<sup>a</sup> Lásd 14. tábla

Az adatok szerint ez a megoszlás figyelemreméltó mértékben stabil, de már most fel kell hívnunk a figyelmet három fontos változásra. Egyrészt a pénzbeni társadalmi juttatások részaránya 2002-ben volt a legalacsonyabb, és a következő két évben folyamatosan nőtt. Ugyanakkor a háztartások által fizetett adók és társadalombiztosítási hozzájárulások hányada 2002-ben volt a legmagasabb, és ez a hányad az ezt követő két évben csökkent. Ezek a számok arra utalnak, hogy ebben az időben jövedelem-újraelosztás ment végbe a háztartások javára és a költségvetés terhére, ami összhangban van a fentiekben leírtakkal. Az ebből levonható következtetés nyilvánvaló. Ha nem volt közületi fogyasztásra fordított állami túlköltekezés, amint ezt a korábbiakban bemutattuk, és ha a háztartások rendelkezésre álló jövedelmén belül csökkent a fizetett adók és társadalombiztosítási hozzájárulások, és növekedett a kapott pénzbeni társadalmi juttatások aránya, – amint ezt az előbb bemutattuk –, akkor az ebből eredő költségvetési deficit nyilvánvalóan nem a közületi fogyasztásra fordított állami túlköltekezésnek, hanem az adók és társadalombiztosítási hozzájárulások csökkenése és a pénzbeni társadalmi juttatások növekedése útján a háztartások javára megvalósított újraelosztás következménye.

Ugyanezeket a következtetéseket erősítik meg és egészítik ki az átrendezett formában közölt ugyan-ezen, de továbbiakkal is kiegészített adatok. Ezeket a 16. tábla közli.

16. tábla

A HÁZTARTÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELME<sup>a</sup>, VALAMINT  
PÉNZBENI ÉS TERMÉSZETBENI TÁRSADALMI JUTTATÁSAI, 1995-2004

millió forint folyó áron

Év	PTJ	RÁJH	TTJ	RÁJKH	PTJ%	TTJ%
1995	910 459	3 559 409	763 186	4 322 595	23,8	21,4
1996	992 604	4 382 986	890 760	5 273 746	20,9	20,3
1997	1 158 386	5 219 558	1 063 885	6 283 443	20,2	20,4
1998	1 405 781	6 098 247	1 288 607	7 386 854	21,1	21,1
1999	1 583 399	6 753 807	1 445 511	8 199 318	21,5	21,4
2000	1 748 658	7 674 303	1 607 786	9 282 089	20,4	21,0
2000	1 755 180	7 825 117	1 626 130	9 451 247	20,5	20,8
2001	1 982 249	8 913 535	1 903 416	10 816 951	20,4	21,4
2002	2 356 536	9 849 077	2 321 511	12 170 588	22,1	23,5
2003	2 693 533	10 909 332	2 749 726	13 659 058	23,1	25,2
2004	2 985 769	12 057 221	2 970 654	15 027 875	23,2	24,6

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, 2000-2001, 1998-2000, 1998-1999, 1995-1997, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 1999, 5.3. tábla, 104-105, 102-103, 102-103, 94-95, 116-117 és 120-121. o.*

PTJ: Pénzbeni társadalmi juttatások

RÁJH: A háztartások rendelkezésre álló jövedelme<sup>a</sup>

TTJ: Természetbeni társadalmi juttatások

DIHA: A háztartások korrigált rendelkezésre álló jövedelme

PTJ%: Pénzbeni társadalmi juttatások A háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában

TTJ%: Természetbeni társadalmi juttatások a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének százalékában

<sup>a</sup> Lásd 14. tábla

Az első négy oszlop a pénzbeni társadalmi juttatásokat, a háztartások rendelkezésre álló jövedelmét, a természetbeni társadalmi juttatásokat és a háztartások korrigált rendelkezésre álló jövedelmét mutatja be. Amint ezt már tárgyaltuk, a pénzbeni társadalmi juttatások nyilván részei a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének, a háztartások korrigált rendelkezésre álló jövedelmét pedig úgy kapjuk meg, hogy a rendelkezésre álló jövedelemhez hozzáadjuk a természetbeni társadalmi juttatásokat. A két utolsó oszlop a rendelkezésre álló jövedelem százalékában mutatja be a pénzbeni és a természetbeni társadalmi juttatásokat. Mindkét arányszám csökken 2000-ig, de figyelemreméltó mértékben nő ezt követően. Ezek a



változások és különösképpen a pénzbeni társadalmi juttatások növekedése újraelosztás a háztartások javára, és, a fizetett adók és társadalombiztosítási hozzájárulások részarányának csökkenésével együtt, megmagyarázzák a vizsgált időszak utolsó éveinek költségvetési problémáit.

A tények áttekintése után már megkísérelhetjük a helyzet elemzését. Egyrészt nem volt újraelosztás a kormányzat javára, de volt újraelosztás a háztartások javára az adók és társadalombiztosítási hozzájárulások csökkenésének, valamint a pénzbeni és természetbeni társadalmi juttatások növekedésének formájában. Nyilvánvaló, hogy ezeknek a változásoknak szükségképpen költségvetési deficitre kell vezetniük, ami meg is történt. Két lehetőség van ennek a problémának a megoldására: az adók és társadalombiztosítási hozzájárulások növelése, illetve a társadalmi juttatások csökkentése. Az az általánosan elfogadott sötét propagált nézet, hogy az egyedüli kiút a társadalmi juttatások csökkentése, vagyis a jóléti állam visszaszorítása. Nyilvánvaló azonban, hogy ez a nézet ellentétes a probléma szimmetriájával, és hogy nincs semmiféle elméleti megalapozottsága. További megfontolásokra van tehát szükség annak eldöntéséhez, hogy melyik megoldás vagy ezek milyen kombinációja a kívánatos.

Az ide tartozó legfontosabb megfontolások a következők. Egyrészt általánosan elfogadott az a nézet, hogy a jövőbeni fejlődés elsősorban a jobb egészségügyi ellátással és a szélesebb körű és magasabb szintű oktatással mozdítható el, márpedig ez a társadalmi juttatások magasabb szintjét és a jóléti állam fenntartását igényli. Másrészt az az érvelés, hogy elsődleges cél a háztartások pénzjövedelmének lehető legnagyobb mértékű fenntartása, politikailag motivált. A populizmus légkörében a szavazatokért versengő politikai pártok arra törekcsenek, hogy az adók és a társadalombiztosítási juttatások csökkentésével és a pénzbeni társadalmi juttatások növelésével a kormányzat egészségügyi és oktatási kiadásainak kárára növeljék a háztartások pénzjövedelmét anélkül, hogy rámutatnának arra, hogy mekkora árat kell ezáltal fizetni a nagyobb pénzjövedelmekért. Az a gazdaságpolitikai ajánlás tehát, hogy a pénzjövedelmeket a jóléti állam intézményeinek kárára növeljék vagy tartsák fenn, nyilvánvaló módon a populizmusnak való engedés még akkor is, ha ennek a politikának a támogatói úgy lépnek fel, mint a populizmus esküdt ellenségei.

Harmadrészt nyilvánvaló, hogy az adók és társadalombiztosítási hozzájárulások, valamint ezzel egyidejűleg a fenti széles értelemben vett jóléti kiadások csökkentése növeli a jövedelemelosztás egyenlőtlenségét. Az adók leszállítása a magasabb jövedelmű társadalmi rétegeknek kedvez, a társadalmi juttatások csökkentése viszont az alacsonyabb jövedelmű társadalmi rétegek érdekeivel ellentétes. Általánosan elfogadott tétel azonban, hogy a nagyobb egyenlőtlenség hátrányos a növekedés szempontjából. A jövedelmi egyenlőtlenségek növelésének támogatói ezért a növekedés ellen dolgoznak még akkor is, ha azt állítják, hogy javaslataik előmozdítják a növekedést. Végül ez a kérdés nyilvánvaló módon nem technikai jellegű probléma, amelyet szakértők oldhatnak meg, hanem olyan probléma, amelyhez értéktételek kapcsolódnak, és amelyet illetően csak a demokratikus politikai folyamatok útján hozhatók meg a döntések. Következésképpen a szerző, noha azt a nézetet képviseli, hogy az egészségügyi és oktatási kiadásokat fenn kell tartani, sőt növelni kell, nem javasolhat más, mint a társadalom korrekt módon való informálását a valóságos problémákról, a lehetséges megoldásokról és ezek következményeiről, és, e demokratikus politikai folyamatok útján, olyan döntések meghozatalát, amelyek elfogadhatók a nemzet lehető legnagyobb része számára.

## A háztartások megtakarításai és beruházásai

Noha úgy tűnhet, hogy ezzel már elértünk érvelésünk végére, helyet kell még szentelnünk a hármas ikerdeficit harmadik elemének, a belföldi magánmegtakarítások elégtelenségének. Már láttuk, hogy a kormányzat megtakarítása negatív, a vállalati megtakarítások elemzése nehezen oldható meg, mégpedig több ok, mindenekelőtt a megfelelő adatok hiánya folytán, és ezért itt csak a háztartások megtakarításai-val fogunk foglalkozni, sőt még ezzel is csak rövidre fogott módon. A legfontosabb adatokat a 17. tábla mutatja be.

17. tábla

A HÁZTARTÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELME<sup>a</sup>, MEGTAKARÍTÁSA, FELHALMOZÁSI JUTTATÁSAI, BRUTTÓ FELHALMOZÁSA ÉS NETTÓ HITELNYÚJTÁSA, 1995-2004

millió forint folyó áron

Év	GDP	RÁJH	MtH	FhJH	FhH	HiH
1995	5 614 042	3 565 712	598 640	41 701	277 441	362 900
1996	6 893 934	4 367 488	857 889	56 748	347 537	567 100
1997	8 540 669	5 205 091	1 019 289	42 614	406 803	655 100
1998	10 087 434	6 112 666	1 176 007	24 110	405 917	794 200
1999	11 393 499	6 755 823	1 056 369	22 033	435 502	642 900
2000	13 150 766	7 693 926	1 137 710	36 563	505 673	668 600
2000	13 272 167	7 881 646	1 121 138	78 787	677 498	522 127
2001	14 989 800	9 037 644	1 290 591	105 409	867 507	525 493
2002	16 915 259	9 995 602	1 175 432	98 756	996 948	277 240
2003	18 650 746	10 909 332	923 596	121 565	1 131 111	-85 960
2004	20 429 456	12 057 221	1 323 719	102 908	1 317 421	109 206

*Forrás: Magyarország nemzeti számlái, 2003-2004, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2006, 1.3. és 5.4. tábla, 13. és 106-107. o.*

GDP: Bruttó hazai termék  
 RÁJH: A háztartások rendelkezésre álló jövedelme  
 MtH: A háztartások megtakarítása  
 FhJH: A háztartások felhalmozási juttatásainak egyenlege  
 FhH: A háztartások felhalmozása  
 HiH: A háztartások nettó hitelnyújtása (+) vagy nettó hitelfelvétele (-)

<sup>a</sup> Lásd 14. tábla

A harmadik oszlop adatai szerint a háztartások megtakarításai csak csekély mértékben növekedtek 1997 és 2004 között, noha, amint ezt a második oszlop számai mutatják, a háztartások rendelkezésre álló jövedelme majdnem megkétszereződött ugyanebben az időszakban. Ez szükségképpen azt jelenti, hogy a megtakarítási hányad ez időben meredeken csökkent. Az események ilyen alakulása nagymértékben hátrányos, mint-hogy a magánmegtakarítások magas hányada nyilvánvaló előfeltétele a dinamikus gazdasági növekedésnek. Még hangsúlyozottabbá válik a probléma, ha a háztartások megtakarításait a háztartások bruttó felhalmozásával – vagyis lakásépítésével – hasonlítjuk össze. A 17. tábla utolsó oszlopa szerint a háztartások nettó hitelnyújtása – a háztartások megtakarításai és bruttó felhalmozása közötti, itt bemutatott különbség – gyakorla-

tilag megszűnt a vizsgált időszak végére. A háztartások nettó megtakarításait még a háztartásoknak az ötödik oszlopban bemutatott felhalmozási juttatásainak egyenlegével is összehasonlíthatjuk. Láthatjuk, hogy 2004-ben a háztartások által kapott felhalmozási juttatások gyakorlatilag egyenlők voltak a háztartások nettó hitelnyújtásával, ami azt jelenti, hogy a háztartások annyit kaptak ezen a módon a nemzetgazdaság más szektoraitól, mint amennyit ők adtak, nettó hitelnyújtás formájában, a többi szektornak.

Ezeknek az eredményeknek az értelmezése nyilvánvaló. Egyrészt a háztartások nettó hitelnyújtásának kellene finanszíroznia mind a költségvetés deficitjét, mind pedig a magánszektor beruházásainak legnagyobb részét. A háztartások zérus nettó hitelnyújtása olyan helyzet, amely nem tartható fenn. Másrészt nyilvánvaló, hogy a háztartások zérus nettó hitelnyújtása nem az állami túlköltekezésnek vagy a költségvetési hiánynak a következménye, hanem ettől független probléma, amely nem oldható meg a költségvetési deficit csökkentésével és az állami kiadások visszafogásával.

A fenti eredmények még inkább szembeszökők, ha az adatokat a GDP százalékában mutatjuk be, ahogy ezt a 18. táblában tesszük.

18. tábla

A HÁZTARTÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ JÖVEDELME<sup>a</sup>, MEGTAKARÍTÁSA, FELHALMOZÁSI JUTTATÁSAI, BRUTTÓ FELHALMOZÁSA ÉS NETTÓ HITELNYÚJTÁSA, 1995-2004

Év	százalékszámok				
	RÁJH%	MtH%	FhJH%	FhH%	HiH%
1995	63,5	10,7	0,7	4,9	6,5
1996	63,4	12,4	0,8	5,0	8,2
1997	60,9	12,1	0,5	4,8	7,7
1998	60,6	11,7	0,2	4,0	7,9
1999	59,3	9,3	0,2	3,8	5,6
2000	58,5	8,7	0,3	3,9	5,0
2000	59,4	8,5	0,6	5,1	3,9
2001	60,3	8,6	0,7	5,8	3,5
2002	59,1	7,0	0,6	5,9	1,6
2003	58,5	5,0	0,7	6,1	-0,5
2004	59,0	6,5	0,5	6,5	0,5

*Forrás: A 17. táblából számítva.*

RÁJH%: A háztartások rendelkezésre álló jövedelme a GDP százalékában

MtH%: A háztartások megtakarítása a GDP százalékában

FhJH%: A háztartások felhalmozási juttatásainak egyenlege a GDP százalékában

FhH%: A háztartások felhalmozása a GDP százalékában

HiH%: A háztartások nettó hitelnyújtása (+) vagy nettó hitelfelvétele (-) a GDP százalékában

<sup>a</sup> Lásd 14. tábla

Látható, hogy a háztartások megtakarításai a GDP valamivel több mint 10 %-áról a GDP 6,5 %-ára csökkentek, és gyakorlatilag egyenlők lettek a háztartások lakásberuházásával, ami a háztartások nettó hitelnyújtásának megszűnéséhez vezetett.

Az ebben a részben bemutatott eredmények sokat adnak hozzá az eddig leírtakhoz. Már korábban bemutattuk, hogy meg kell szüntetni az általános belföldi túlköltekezést és a háztartások túlköltekezését. Erre két lehetőség van: a háztartások jövedelmének csökkentése és a háztartások megtakarításainak növelése. Nyilvánvaló, hogy ez utóbbi az előnyösebb a háztartások számára. A háztartások megtakarításainak és nettó hitelnyújtásának a növelése tehát nem csupán elkerülhetetlen, hanem hosszabb távon még előnyös is a háztartások számára.

## Összefoglalás

A cikk abból az elméleti megfontolásból indult ki, hogy az ikerdeficitnek, a folyó fizetési mérleg és az államháztartás együttes hiányának fogalmát és az ezen alapuló elemzést ki kell terjeszteni a hármas ikerdeficitnek, a folyó fizetési mérleg és az államháztartás hiányának és a belföldi magánmegtakarítások ezzel együtt járó elégtelenségének fogalmára és az ezen alapuló elemzésre.\* Be lehetett mutatni, hogy ez a három probléma, kölcsönös összefüggésük ellenére, nagymértékben független egymástól, autonóm okaik vannak, és ezért külön-külön kell foglalkozni velük. Ez az eredmény ellentétes azzal az általánosan elfogadott sötét propagált nézettel, hogy mindhárom probléma az állami túlköltekezés következménye, és hogy mindhárom probléma megoldható az államháztartás hiányának csökkentésével és az állami kiadások visszafogásával. Az ezekből a megfontolásokból eredő gazdaságpolitikai ajánlások szerint a költségvetési deficit csökkentésével párhuzamosan növelni kell az áruk és különösképpen a szolgáltatások exportját, valamint a belföldi magánmegtakarításokat. Ami a költségvetés problémáit illeti, csak a demokratikus politikai folyamatok útján lehet eldönteni, hogy az államháztartás hiányát az állami bevételek növelésének vagy az állami kiadások csökkentésének útján kell-e csökkenteni, de nyomós érvek szólnak amellett, hogy növelni kell az állami bevételeket és fenn kell tartani a jóléti állam intézményrendszerét.

## IRODALOM

Ádám Zoltán [2006]: Csillag István és Mihályi Péter [2006]: Kettős kötés. A stabilizáció és a reformok 18 hónapja. Könyvismertetés. Külgazdaság, L/7-8. (2006. július-augusztus) 100-104. o.

Bauer Péter [2006]: Elefánt a porcelánboltban? Élet és irodalom, L/18. (2006. május 5.) 3-4. o.

Bokros, Lajos, Bauer Tamás, Csillag István és Mihályi Péter [2006]: Az utolsó esély. Élet és irodalom, L/17. (2006. április 28.) 3-4. o.

Bonifert Mária [2006]: Utolsó esély? Élet és irodalom, L/19. (2006. május 12.) 16. o.

Csillag István és Mihályi Péter [2006]: Kettős kötés. A stabilizáció és a reformok 18 hónapja. Globális tudás alapítvány. 2006, 144 o.

Dornbusch, R. [1988]: Balance of Payments Issues. In: Dornbusch, R. és Helmers, F. R. L. (szerk.): The Open Economy. Oxford University Press, 42-43. és 45. o.

Mlakics Gábor [2006]: Az ördög a részletekben rejlik. Élet és irodalom, L/19. (2006. május 12.) 16. o.

Sinkó Eszter [2006]: Lassan a testtel! Élet és irodalom, L/20. (2006. május 19.) 12. o.

Vígvári András [2006]: Az új esély. Élet és irodalom, L/20. (2006. május 19.) 13. o.

\* Jelen cikk angol változata időközben megjelent, lásd (Szokolczay 2006a)

Szakolczai, György [2005]: A magyar gazdasági növekedés és felzárkózás kulcsa: az exportorientált gépipari fejlesztés. Statisztikai Szemle, 83/1. (2005. január) 5-23. old.

Szakolczai, György [2005a]: A folyó fizetési mérleg kumulálódó hiánya és a hiány finanszírozásának lehetőségei. Statisztikai Szemle, 83/3. (2005. március) 238-357. old.

Szakolczai György [2006]: Reális elemzést, megfontolt cselekvést. Élet és irodalom, L/26. (2006. június 12.) 14. o.

Szakolczai György [2006a]: The Triple Deficit of Hungary. Hungarian Statistical Review, Volume 84, Special Number 10 (2006) pp. 499-51v.

Szakolczai György; Csillag István és Mihályi Péter [2006b]: Kettős kötés. A stabilizáció és a reformok 18 hónapja. Könyvismertetés. Pénzügyi Szemle, LI/4., előkészületben.

Faluvég. Kerekasztal-beszélgetés az állam gazdasági szerepvállalásáról. [2006] Magyar Nemzet, LXIX/125. (2006. május 20.) 21., 24. és 25. o.

Magyarország nemzeti számlái. [2006] Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 183 o. és a korábbi évek azonos című kiadványai.



**Szalai Ibolya\*, Opitz Éva\*\***

## **AZ UNIÓS CSATLAKOZÁS HATÁSA A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE**

### **AZ INFO-KOMMUNIKÁCIÓS TECHNOLÓGIAI (IKT) FELKÉSZÜLTSG ÉS A PÁLYÁZÁSI GYAKORLAT PROBLÉMÁI**

Az alább ismertetett kutatási eredmények az Általános Vállalkozási Főiskolán lebonyolított tanszékközi kutatás főbb következtetéseit tartalmazzák. A fent nevezett témában végzett másodlagos kutatási módszert kiegészítettük egy döntően a mikro-, kis- és középvállalati körben lebonyolított kvantitatív módszerrel, amely egy szóbeli lekérdezéssel megvalósított kérdőíves felmérés volt.

Az első kérdéskörben azt kívántuk feltárni, hogy a mikro-, kis- és középvállalatok az információs és kommunikációs technológiai ellátottság szempontjából milyen fejlettségi szinten állnak. A kutatás során az IKT-kutatásokkal kapcsolatos legelterjedtebb módszereket alkalmaztuk. Ezek olyan kutatási kérdésekre irányultak, amelyeknek a középpontjában az IKT infrastrukturális jegyei állnak. Ezek a cégek felkészültségi (*readiness*) vizsgálatáról adnak képet. Nem foglalkoztunk azokkal a kérdésekkel, hogy milyen következményekkel jár a technológia elterjedése (termelékenységre, növekedésre, innovációra stb.) Felmértük a vállalatok és az alkalmazottak info-kommunikációs eszközökkel való ellátottságát, számítástechnikai felkészültségét, a vállalatok internet-hozzáférést, ennek típusát, sávszélességét, az informatikai biztonság védelmi szintjét, a vállalat e-kereskedelmi aktivitását, valamint az üzleti folyamatok informatikai támogatottságát. A kutatás arra is kiterjedt, hogy a cégek közeljövőre kidolgozott fejlesztési tervei alapján felvázolható legyen a vizsgált IKT-eszközök potenciális piaca a fő szocio-demográfiai ismérveket figyelembe véve.

A második témakörben képet kaptunk arról, hogy a cégek mennyire ismerik a pályázati lehetőségeket, melyek a pályázással kapcsolatos fő célok, milyen gátló, illetve motivációs tényezők játszanak szerepet a pályázási folyamatban, mekkora a pályázatoknak a vállalatok fejlesztési döntésekben játszott szerepe. A cégeket a kérdésekre adott válaszaik alapján szegmentáltuk. Feltárhatók voltak azok a szolgáltatási rések, amelyek ismeretében javítani lehet a cégek pályázási képességeit.

### **Mintavételi eljárás és a minta elemszáma**

A kvantitatív kutatás során a mintavételi módszerek közül az egyszerű és véletlen mintavételi eljárás alkalmazását megfelelő adatbázis, valamint országos lefedettségű kérdezőbiztos hálózat hiánya miatt el kellett vetnünk. Ezért „kényelmes” mintavételi eljárást alkalmaztunk, és bizonyos szempontból törekedtünk a kvótás mintavételi eljárásnak megfelelő módszereket használni (pl. ágazati megoszlás esetén). A minta megalkotása során – másodlagos forrásként – a „Kis- és középvállalkozások a magyar gazdaságban” című KSH (Budapest, 2002), valamint a Statisztikai évkönyv, 2003. című kiadványokat használtuk fel.

\* *Főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola*

\*\* *Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

Jelen kutatásban a mintát úgy alakítottuk ki, hogy a vállalkozások által alkalmazott ICT-eszközök minél mélyebb tükrözését segítse elő. Itt a kiindulópontunk az a kézenfekvő és a gyakorlatból leszűrhető tapasztalat volt, miszerint egy kis létszámú foglalkoztatotti létszámmal, alacsony árbevétellel rendelkező vállalkozásnak nincs anyagi lehetősége és sok esetben szüksége sem magas fejlettségi szintű ICT-eszközök alkalmazására. Ezért eltekintettünk a 0, valamint az ismeretlen létszámot foglalkoztató cégek figyelembevételétől. Így a 779 376 működő vállalkozás száma 283 332-re csökkent, amit a minta kialakításakor figyelembe vettünk. A minta elemszáma 773 lekérdezett és értékelhető kérdőív volt.

## Az IKT felkészültséggel kapcsolatos felmérés főbb megállapítási és következtetési

1. Az IKT-eszközök legintenzívebben lefedett területei: mobiltelefon, személyi számítógép, fax, e-mail és internet. A vállalatok 60-70%-a fog egy-két éven belül használni WAP-ot, valamint lokális területi számítógépes hálózatot (LAN).

2. A legkevésbé használt IKT-eszközök, amelyeket maximum a cégek fele fog a jövőben használni a következők: titkosítható e-mail küldési lehetőség, internet alapú elektronikus adatszere-rendszer (EDI), vezeték nélküli lokális területi számítógépes hálózat (WLAN) és külső partnerekkel kiépített hálózati kapcsolat (Extranet), nagytávolságú telephelyek között kiépített hálózat (WAN) valamint nem internet alapú EDI.

3. Az egyes IKT-eszközök piacának lefedett és potenciális piaci a foglalkoztatotti létszámot és a tulajdonosi struktúrát figyelembe véve az egyes eszközök lefedettségét tekintve az alábbi képet mutatja:

Eszközök	Lefedett piac jelenleg	Potenciális piac
WAP	> 50 főnél és külföldi	50-249 fő, magyar
LAN	> 10 főnél és külföldi	10-49 fő, külföldi
Elektronikus dokumentumkezelő rend.	> 250 főnél és külföldi	10-49 fő, külföldi
Intranet	> 50 főnél és külföldi	50-249 fő, magyar
Titkosított e-mail	> 50 főnél és külföldi	10-249 fő külföldi és magyar
EDI	> 10 főnél és külföldi	10-49 fő külföldi és magyar
WLAN	> 50 főnél és külföldi	10-49 fő, külföldi
Extranet	> 50 főnél és külföldi	50-249 fő, magyar
WAN	> 50 főnél és külföldi	10-249 fő külföldi és magyar
Nem internet alapú EDI	> 50 főnél és külföldi	> 10 főnél, külföldi és magyar

A táblázatból látható, hogy a fenti IKT-eszközök fejlesztésének célpiaca inkább a kis- és közepes vállalatok, csaknem függetlenül attól, hogy van-e külföldi tulajdonosi jelenlét a cégben vagy sem.

- A cégeknek csupán a fele tartja korszerűnek IKT-eszközeit.
- A távmunka nem elterjedt foglalkoztatási forma, mivel átlagban a cégek 7,3%-a foglalkoztat ilyen módon.
- Az informatikusok foglalkoztatása sem jellemző. Átlagban a cégek 9,6%-a foglalkoztat informatikus szakembert.
- Informatikai képzésre a vállalatok csaknem kétharmada gyakorlatilag nem költött semmit 2004-ben.
- Interneteléréssel a cégek 88,5%-a rendelkezik és további 8% tervezi a kapcsolat kiépítését. Az internet elérési lehetőségek közül a legelterjedtebbek: az ISDN, a DSL és a modemes. Az egyéb elérési lehetőségek, mint az optikai kábel, a bérelt tárterület, a saját szerver, a műholdas és a mikrohullámú kapcsolat inkább a



közepes vállalatokra és az ennél nagyobb cégekre jellemző, míg a kábel-TV a mikrocégekre. Az internetelés módjának megválasztása a legkorszerűbb eszközök – legerősebben az optikai kábel, saját szerver – esetében összefügg mind a vállalat nagyságával, mind a külföldi tulajdon jelenlétével.

9. A cégek 57,1%-a rendelkezik honlappal kivéve a mikro-vállalatokat, amelyekre ez a legkevésbé jellemző. A honlapot a cégek elsősorban és döntő többségében (94,2%) termékbemutatásra használják. A második leggyakoribb funkció az árlista szerepeltetése, de ez csak a cégek 48%-ra jellemző. A többi funkciót (értékesítés utáni támogatás, értékesítés, honlap személyre szabhatósága, beszállítók készletelési lehetősége) csupán a cégek 12-16% használja.

10. Az informatikai biztonsági rendszerek használata közül a vírusellenőrző és irtó szoftver és a tűzfal emelkedik ki, amely a cégek 88%-ra, valamint 71%-ra jellemző. A többi lehetőséget (UPS, SSL, elektronikus aláírás, PIN, titkosítási eljárás) csak a cégek 10-25%-a alkalmazza (kivéve az adatokról biztonsági másolatot készítő rendszereket, amelyeket a cégek csaknem 40%-a használ). A korszerű biztonsági rendszerek célcsoportja elsősorban az 50 fő felett foglalkoztató és külföldi tulajdonnal rendelkező cégek.

11. A biztonsági rendszerek frissítésében elmaradnak a vállalatok. Csaknem 82%-uk nem frissítette a rendszereket az elmúlt hónapban. Elképzelhető azonban, hogy a válaszadók nem tudnak az automatikus frissítési lehetőségről.

12. Az internetes kereskedelem mellőzésében az alábbi okok játszanak szerepet:

- Nem szükséges a cég profil jellegzetessége miatt
- A cégek egy része állandó beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik, amelyekkel kialakult már a bizonyos csatornákon keresztül történő lebonyolítási forma.
- Nagy a bizalmatlanság a szállítási bizonytalanságok, másrészt a fizetés bonyolításából adódó kockázatok miatt.
- Kevés ismerettel rendelkeznek az internetes vásárlási lehetőségről, nem ismerik eléggé ezt a csatornát.
- Bonyolultnak, költségesnek és lassúnak tartják.

13. A különböző területeken alkalmazott szoftvercsomagok lefedettségi rangsora az alábbiak szerint alakult:

1. pénzügy/számvitel/kontrolling,
2. értékesítés,
3. raktár/készletgazdálkodás,
4. beszerzés,
5. logisztika,
6. vezetői információs rendszer,
7. termelés/gyártás,
8. ügyfélszolgálat/panaszkezelés,
9. karbantartás,
10. külső szervíz,
11. integrált vállalatirányítási rendszer,
12. mobil értékesítés,
13. ingatlangazdálkodás.

A legnagyobb mértékű fejlesztés a vezetői információs rendszer, az integrált vállalatirányítási rendszerek és a beszerzés piacán várható a közeljövőben, elsősorban a feldolgozóiparban az építőiparban, a kereskedelemben működő vállalatokban.

14. Az informatikai eszközök üzemeltetése saját erőből, külsősök bevonásával, vagy mind a két módszer alkalmazásával történik. A mikrocégek saját erőből az ennél nagyobb és külföldi jelenléttel jellemezhető cégek inkább külsősökkel oldják meg az üzemeltetést, míg a dominánsan külföldi tulajdonnal működő cégeknél mindkét módszer alkalmazása megfigyelhető. Külsős informatikai szakemberek bevonása elsősorban hardver és szoftver karbantartása és hálózatépítés céljából történik a cégek 40-55%-ban.

15. Az informatika szerepének a vállalati szervezetben elfoglalt jelentősége a cégek 81%-ban nem jelentős, mivel nincs külön informatikai részleg. Ezek a mikro- és kisvállalatok. A cégek 8%-ában működik önálló szervezet, de valamelyik második vonalbeli vezető alá rendelt. A cégek 9%-ában kiemelt szerepe van az informatikai részlegnek, amely a legfelső vezető irányításával működik. Ez elsősorban a közepesnél nagyobb vállalatokra jellemző.

17. Az informatikai és kommunikációra fordított 2004. évi ráfordítások azt mutatják, hogy a cégek 70%-a az árbevétel 1-10%-a között költött. Ennél magasabb arány csak a közepes és nagyobb vállalatokra jellemző.

18. A cégek 40-70%-a kiegészítő berendezések, eszközök, számítógépek és célprogramok vásárlását tervezi a közeljövőben, elsősorban a feldolgozóiparban, az építőiparban, a szállítás, raktározás/távközlés, valamint az ingatlanügyek és egyéb gazdasági jellegű szolgáltatások iparágában.

19. A közeljövöbeli fejlesztések fő motivációi az alábbiak szerinti fontosságot mutatják:

1. értékesítés,
2. értékesítési támogatás,
3. termelési folyamat,
4. vezetői információk előállítása,
5. hazai előírások betartása,
6. beszerzési támogatás.

Összességében az alábbi kutatási hipotézisek bizonyosodtak be:

1. A cégméret és a külföldi tulajdon jelenléte a vállalatban a legtöbb esetben összefügg az IKT-eszközök elterjedtségével és magasabb színvonalával.
2. A cégek jövőbeli IKT-beruházásai alapján elmondható, hogy felismerik az IKT-eszközök jelentőségét versenyképességük javítása szempontjából.
3. Bebizonyosodott, hogy az IKT-fejlődést akadályozza az a tény, hogy nincsenek megfelelő ismeretek, szakemberek és erőforrásaik e terület gyorsabb fejlesztése érdekében.

## **Főbb megállapítások és következtetések a pályázási tapasztalatok alapján**

1. A vállalatok körében alacsony mind az európai (uniós), mind a hazai pályázati, támogatási és egyéb finanszírozási rendszerek, formák ismeretsége.
2. Az internet lehet az az eszköz, amelynek révén a döntéshozókhoz eljuthatnak a finanszírozási lehetőségeket tárgyaló és bemutató anyagok, tájékoztatók.
3. A pályázatok kiírásában közelíteni kell a valóságos vállalati célokhoz.
4. A vállalatoknak egy meghatározott köre (harmada) felismerte a pályázatokban rejlő lehetőségeket a vállalati célok megvalósításában és aktívan pályázik. A cégek kétharmada nem érintett az új finanszírozási formákban rejlő lehetőségek kihasználásában.
5. Sok formai, jogosultsággal kapcsolatos és tartalmi hibával adják be a cégek a pályázataikat. Saját véleményük szerint is igen gyengék ezen a téren.
6. A cégeknek az elkövetkezendő két évben továbbra is csak harmada kíván pályázatot benyújtani.
7. A pályázatok benyújtásának fő céljai a beruházások megvalósítása, a kutatás-fejlesztési tevékenység bővítése, építkezés, felújítás, minőségbiztosítás bevezetése és az IKT fejlesztése.
8. A cégek a jövőben is elsősorban bankhitelt és lízinget tartják a legfontosabb finanszírozási lehetőségnek. A mai gyakorlatot kívánják folytatni.
9. A legnagyobb nehézségeket a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutást mindazonáltal a bankhitel drágaságában, valamint a bankhitelhez való hozzájutás feltételeiben látják.
10. A cégek fele nem gondol egyáltalán külső források bevonására a jövőben. Közel 10% pedig kizárólag külső forrásokból kívánja céljait megvalósítani.

A kutatócsoport által a kis- és középvállalatok körében végzett kutatási eredményeket összevetve a cégeknek a versenyképesség terén – az IKT-technológia oldaláról – elért szintjét, az alábbi megállapításokat tehetjük:

1. Az egyes IKT-technológia körébe tartozó eszközök lokális felhasználása (számítógép, mobiltelefon, fax, e-mail, internet) a cégeknek csaknem 100%-ában már kiépült vagy 1-3 éven belül teljes lefedettséget fog mutatni. Ez a versenyképesség szempontjából nem jelentős tényező, mivel alkalmazásuk alapvetően nem mozdítja elő a vállalat teljesítményét és versenyképességét.
2. A vállalati alkalmazások technikai vagy teljes vállalati szervezeti integrációs fejlettségére utaló, a cégek belső vállalati integrációjának megteremtésére alkalmas eszközök (pl. LAN= lokális területi számítógépes hálózat) kiépítése a cégek 60-70%-ára lesz jellemző 1-3 év múlva. A vállalati belső integrációs rendszerek kiépítésére alkalmas további eszközök tekintetében (intranet, internet alapú elektronikus adatcsere rendszer (EDI), vagy a külső partnerekkel kiépített hálózati kapcsolat (Extranet) szükségességét a vállalatoknak csupán a fele-harmada tartja fontosnak. Pl. az intranet tekintetében ez az arány az összes cégre vonatkoztatva alig több mint egy tized Magyarország egészében. Ez a diszkrépancia a kutatás és a tényadatok között a kutatás során vett mintából adódik, amelyben a közepes vállalatoknak jóval nagyobb a súlya.
- A vállalatok jelenlegi IKT-kiépítettsége, valamint a közeljövöben végrehajtandó fejlesztések tükrében, összességét tekintve a versenyképességet növelő széleskörű információs forrásokat biztosító rendszerek felhasználása a vállalatoknak csupán a felére jellemző. Ezt alátámasztja az is, hogy alacsony az informatikai képzésre fordító cégek aránya.

A versenyképesség magasabb szintjét biztosító rendszerek, mint a *Business Process Redesign*, a *Business Network Redesign*, vagy a *Business Scope Redefinition* hálózatok megjelenése a vizsgált cégek kevesebb, mint felében várható. Ezek célpiaca még hosszabb távon a magyarországi középvállalatok lesznek.

## Internetkapcsolatok kiépítettségének szintje és hatása

Az internet alapú informatikai hálózatok különböző szintjeinek alkalmazása a vállalat különböző területein nem egyértelműen vezet a költségek csökkentéséhez, valamint nem azonos mértékben mozdítja elő a versenyképesség irányába való fejlődést. A vizsgált vállalati körben a vállalatok által alkalmazott technológiákra döntően az integrálás azon szintje jellemző, amelyek a vállalat számára minimális változást jelentenek.

Az internetkapcsolat típusa tekintetében a magyar KKV-k lemaradást mutatnak az EU-15 vállalatokhoz képest. A magyar vállalatok mintegy harmada rendelkezik szélessávú internet-hozzáféréssel, míg az EU-15-nek több mint a fele.

A magyar KKV-nak több mint a fele rendelkezik honlappal, azonban ezt az eszközt elsősorban nem a kapcsolatok kiépítésére, a partnerekkel való közvetlen kommunikációra használják, hanem mindenképp előtérbe helyezik az információk közvetítésére. A honlap alkalmazása tekintetében a cégek még azokat a funkciókat sem használják ki, vagy csak nagyon kis százalékban, amelyek a beszállítói vagy a vevői oldal támogatását jelentenek személyre szabott információkkal, vagy értékesítés-támogatással. Ez is elsősorban a közepes vállalati körre jellemző. A honlapnak a termékbemutatóra, maximum az árlista közzétételére való használata azonban inkább költség- és nem versenyképesség-növelő tényező a cégek számára, amennyiben nem mozdítják elő a vállalatok és a szervezetek közötti kapcsolatok új alapokra helyezését, a cég struktúrájának, folyamatainak racionalizálását.

## Az alkalmazott biztonsági rendszerek

Az IKT-alkalmazások tervezésénél a vállalatok többsége a környezeti infrastruktúra védelmére (számítógépek védelme tűzfalal, valamint az áramellátás védelmére szünetmentes UPS ellátással), valamint az adatok védelmére helyezik a hangsúlyt (vírusmentesítés, vírusirtás és biztonsági másolatok készítése). A hardver és szoftver védelmére a cégek negyede fordít gondot. A nem kellő védelem, az esetlegesen bekövetkező károk, az információs biztonság hiányosságai a nem megfelelően képzett szakemberek hiányára vezethetők vissza. Ezeket a trendeket a frissítések elmaradása is alátámasztja. A cégek döntő többsége nem frissíti rendszeresen az információs rendszerek védelmét.

A cégek nem ismerték fel a teljes körű biztonság fontosságát, ezért ez végső soron akadályt is képezhet az IKT-technológia továbbfejlesztése területén. A frissítés elmaradása elsősorban nem forráshiányra, hanem szemléletbeli, szakismeretbeli hiányra vezethető vissza.

## E-business

A technológiai komplexitásra törekvő vállalatokra jellemző az üzleti élet integrációjának egy magasabb marketing és stratégiai szintű kiépítettsége, amely az internetes üzletvitelt integrálja a vállalat életébe. Ez a fejlettségi szint az, amelynek révén javítható a vállalatok versenyképessége, az ár-érték aránya és csökkenthetők a belépési korlátok.

A magyarországi reprezentatívnak tekinthető adatok azt mutatják, hogy az on-line beszerzéseket lebonyolító cégek aránya magasabb, mint az értékesítést folytató cégeké. A kutatásban nincs jelentős eltérés a kétfajta tevékenység megoszlása között. Ennek az a magyarázata, hogy a kiemelt on-line értékesítést folytató szektorok (szállítás, kiskereskedelem, turizmus, IKT) nagyobb arányban vannak a mintánkban.

A szektorok közötti súlybeli eltéréseket is figyelembe véve a magyarországi reprezentatív adatok korrelálnak a lefolytatott kutatás adataival mind az on-line beszerzésre, mind az on-line értékesítésre vonatkozóan.

Ami a kutatás eredményei alapján következtetésként levonható, hogy az e-businessre alkalmas technológia a közepes méretű vállalatok körében kezd utat törni magának.

## Integrált vállalatirányítási rendszerek

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a vállalatok döntő többsége csupán elszigetelt informatikai megoldásokat alkalmaz. Így például a pénzügy/számvitel/kontrolling területen a szoftverek használata a cégek több mint kétharmadára jellemző. A szoftverek további intenzívebb felhasználása azokon a területeken jelenik meg nagyobb mértékben, ahol Eu-s előírások alapján ez szükséges, így pl. a raktár- és készletgazdálkodás területén. Ezen kívül még az értékesítési szoftverek beépítése a cégek mintegy felére jellemző.

Az integrált vállalatirányítási rendszereknek a középvállalati szektorban megfigyelhető gyors fejlődése ellenére még egyértelmű a versenyképességet előmozdító magas technológiai fejlettségi szint elvárásaihoz képest. Ez a tény az információs kultúra elterjedésére vezethető vissza. Befolyásolja a személyes rezisztencia is. Sok vállalati vezető eleve úgy gondolja, hogy nincs szüksége az új technológiák alkalmazására, pl. a profil jellegzetességeiből adódóan. További kifogásuk, hogy megbízhatóbbnak tartják a hagyományos partneri kapcsolatépítési, értékesítési, panaszkezelési, beszerzési, karbantartási stb. módszereket. Sok esetben az eddig használt módszereket újakkal nehéz felváltaniuk, amire a forráshiányos működés, az ismeretek és szakemberek hiánya is kibúvót ad számukra.

Ha vállalatnagyság szerint nézzük meg ezen rendszerek jelenlétét még differenciáltabb a kép. A mikro- és a kisvállalkozások töredéke használja csupán, de ez - érthető módon - nem is szükséges. A vállalatirányítási rendszerek alkalmazása az 50 főnél nagyobb vállalatok csaknem felére lesz jellemző.

A cégek információs technológiai beruházási tervei alapján az prognosztizálható, hogy továbbra is a célprogramok vétele kerül előtérbe, míg az üzleti folyamatokat teljes mértékben átfogó rendszer kiépítését jóval kisebb arányba tervezik. Nagyobb arányban gondolnak különböző programrendszerek megvásárlására.

Összességében elmondható, hogy még nem elsőrendű prioritás azon informatikai beruházások végrehajtása, amelyekkel az internetes alkalmazások révén az a legmagasabb szint épülhetne ki a vállalat összes funkcionális területén – a marketingtől, a pénzügytől a termelésen, a készletgazdálkodáson át a döntéshozó rendszerig bezárólag –, amelyen a szükséges tudáshalmaz hasznossága a legnagyobb szinergiát és versenyelőnyt biztosíthatná a vállalatvezetők számára.

## Informatikai outsourcing

A KKV-k felismerték az informatikai *outsourcing* versenyképesség növelő hatását, de ezek elsősorban hardver és szoftver karbantartására, hálózatépítésre és szoftverinstallációra vonják be a külső cégeket. A kutatás eredményei tükrözik a magyarországi trendeket.

**Tóth Arnold\***

## **HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ A KÖZTÉREN – MÓDSZEREK ÉS MÉRÉSI ESZKÖZÖK**

A közterület fogalma az utóbbi időben jelentősen változott, mivel a hirdetőik igényére válaszolva új típusú hirdetési felületek jelentek meg. A technológiai fejlődés a kültéri hirdetéseket nagyobb, látványosabbá, interaktívabbá tette. Bár a hirdetési formák jelentős változáson mentek keresztül, az óriásplakátok még mindig a kültéri hirdetések legnagyobb hányadát adják. A közterületi hirdetés alapvetően a tömeg-médiumok közé sorolható. Ezeknek többek között az alábbi jellemzői vannak: nagy közönséghez jut el meglehetősen alacsony költséggel, a célcsoport lehet egészen egyedi, speciális is, a közönség lojalissá válik a hirdetés iránt. Nap mint nap számos kültéri hirdetéssel találkozunk. Némelyikük hatékonyabb a másikinál, a felismerés idejében, a kedveltséggel kapcsolatban is különböznek egymástól. A fogyasztók igen rövid ideig találkoznak egy-egy hirdetéssel, ezért azoknak gyorsan kell eljuttatni az üzenetet a célközönséghez.

Jelen cikk bemutatja a médiatervezésnél figyelembe veendő alapvető szempontokat, kitér a hatékonyság megállapításánál alkalmazott legfontosabb mutatókra és módszerekre, valamint prezentálja a köztéri hirdetésekre vonatkozó tanulmányok lényeges következtetéseit. Ezek megismerése lehetővé teszi, hogy objektivebb képet kapjunk a köztéri reklámok alkalmazhatóságáról, a kommunikációs eredmények fejlesztési lehetőségeiről.

### **A médiatervezés, a médium kiválasztása**

Amikor a hirdető arról dönt, milyen médiumot használjon az üzenet közvetítéséhez, igen fontos kérdés annak felmérése, hogy az milyen hatást válthat ki a potenciális vásárlóban. A hatékonyságot jelző információkat be kell építeni abba a tervezési folyamatba, amely a megfelelő típusú és számú eszköz kiválasztását, kreatív kivitelezését eredményezi. A médiatervezés során a médiakutatási adatok jelentik a kiindulási alapot. Kérdésként merülhet fel, hogy hányan találkoztak az adott médiummal és milyen volt a közönségnek az összetétele. Ezeknek az információknak a birtokában lehetőség van arra, hogy megbecsüljük az egyes reklámeszközök hatékonyságát (Sándor, 1991).

A reklám egyesek szerint alapvetően egyfajta investíciónak is tekinthető, amelynek eredménye a forgalom, egyben a nyereség növekedéséből mérhető le. Ezen állítás a közgazdasági megfontolás tárgyává teszi a reklámozást, amely annak valójában egy eleme.

Kiemelendő, hogy az optimalizálásra felépített logika itt számos ellenhatással találkozhat. Ezek egyike a meddőszórás, amelynek során a reklámüzenetet olyan fogyasztók számára is eljuttatjuk, akik nem tartoznak a célcsoportba. Továbbá figyelemmel kell lenni arra is, hogy a nem megfelelő mennyiségben és nem megfelelő közönségnek eljuttatott üzenet a fogyasztóban negatív attitűdöt ébreszthet (Kotler, 2001).

A médiatervezés során az egyik legfontosabb feladat a médiakoncepció összeállítása, ami alapvetően négy részből áll:

- kutatás,
- cselekvés, alkotás,
- kommunikáció,
- értékelés.

---

\* Főiskolai adjunktus, PhD hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

## A médiakutatás csoportosítási lehetőségei, a hatékonyság mérése

A vizsgálatok alapvetően két csoportra oszthatók:

- minőségi vizsgálatok,
- mennyiségi vizsgálatok.

A *minőségi kutatás* során elsősorban az merül fel kérdésként, hogy a célcsoport milyen arányban képes a hirdetést felidézni. Ide sorolható:

### Felidezés:

A mutató arról ad információt, hogy a megkérdezett mennyire képes az üzenetre visszaemlékezni, elismételni azt. Lehet spontán jellegű, mikor azt kérdezik meg a termék kategóriával kapcsolatban, hogy a válaszadó találkozott-e már a reklámmal. Az igazolt felidezés esetén már további információkat kérnek a reklámról. Ennek további változata a megsegített visszaidezés, ahol egyes nyomokkal támogatják a válaszadót.

### Bevésődés:

Elsősorban a reklámhatás hosszát vizsgálja: mikor következik be az a fázis, amikor a reklámmal találkozó az üzenetet elfelejti.

### Felidezés mélysége:

Kérdésként merülhet fel, hogy a megkérdezett képes-e azonosulni az üzenettel, megváltoztatja, megerősíti-e véleményét, vásárlásra készíti-e.

A *mennyiségi mutatók* meggyőzőbbek lehetnek a hirdető számára, különösen azért is, mert az előbbinél könnyebben számszerűsíthetők.

A leginkább használatos mennyiségi jellegű mérőszámok közé sorolható, különös tekintettel a hirdetési felületekre. (Szabó, 2000):

- az *elérés (reach)* meghatározható lehetséges elérésként (a maximális kontaktusszámot adja meg) ill. valódi elérésként (az üzlet mérési adataival átlagol). Az elérés megmutatja, hogy a kiválasztott célcsoport hány százaléka teremtett kapcsolatot a médiummal a kampány során. Az elérés időbeli változását elemezve megállapíthatjuk, hogy az első megjelenéskor egy adott számú célcsoport találkozik az üzenettel, a következő alkalommal már lesznek olyanok, akiket másodszor érünk el és kevesen olyanok is, akit először. A kampány végéig érvényesül ez a tendencia.
- az előbbi mutató százalékos értéke (*reach %*) kifejezi, hogy a célcsoporthoz tartozó elért személyek aránya mekkora a célcsoport egészéhez viszonyítva.
- a gyakoriság, ami megmutatja, hogy a célcsoportunkba tartozó személy átlagosan hány alkalommal látta a hirdetést. Hirdetéseknél, vizuális megjelenítésnél szokás *OTS (Opportunity to See)* elnevezéssel is jelölni. Egyre inkább jellemző, hogy nem a konkrét gyakoriság értékét, hanem annak eloszlását vizsgálják, értékelve, hogy a célközönség hány százaléka találkozott bizonyos számú alkalommal az üzenettel.
- *GI (Gross Impression)* egy olyan érték, amely arra vonatkozóan ad információt, hogy a célcsoport tagjai együttesen hányszor látták a hirdetést.
- *Bruttó elérés (GRP – Gross Rating Point)* a célcsoporthoz tartozó kontaktusok aránya a célcsoport egészéhez viszonyítva. Halmazot tartalmazó mutató. Számítható *effektív* értéke is. A hatékonyan elért személyek csoportja meghatározható úgy, hogy ők azok, akik a hirdetéssel adott alkalommal biztosan találkoztak.
- az *ezer főre jutó költség* az ezer fő elérésének költségét jelöli. (*CPT – Cost per Thousand*)

A *hatékonyság értékelésekor kétféle módon járhatunk el:*

- az egyik esetben *közvetlen a kapcsolat* a hirdetés, mint inputtényező és a piaci reakció között,
- máskor az értékelés *közvetett* módon zajlik és kommunikációs kritériumokon alapul.

Amikor a hatékonyságot mérjük, fontos ügyelni az alábbi *szempontokra:*

- a cél, célok megfogalmazása,
- mérni kell a kiválasztott jellemzőn bekövetkező változásokat,
- törekedni kell a megfelelő módszer kiválasztására,
- a méréseket rendszeresen kell végezni,
- a módszerek legyenek azonosak,
- a mérés objektív legyen,
- megfelelő pénzügyi forrás álljon rendelkezésre.

A *kommunikáció mérésénél* meg kell fogalmazni néhány kiindulópontot.

- Meg kell határozni, melyek azok a *célcsoportok*, amelyeket vizsgálni szeretnénk. Lényeges, hogy a méréseket a szegmentum reprezentatív mintájára végezzék.
- Tisztázni kell azt is, hogy valójában mely kommunikációs akciók hatékonyságát kívánjuk mérni. Ezek lehetnek: a kampányterv, a kreatív terv, a kampány egyes elemeinek hatása, egy komplex kampány eredménye.
- A mérések időzítése is lényeges kérdés, annak időpontja lehet a kampány előtt, közben, végén, rendszeresen.

A közvetlen megközelítés matematikai-statisztikai módszerrel készített válaszgörbét illeszt egy input-tényező (reklám, kiadás, ár) és az output elem (eladás, piaci részesedés) közötti kapcsolat bemutatására.

Az időbeliség szerint a legfontosabb mérési módszerek:

- pre-tesztek,
- poszt-tesztek.

A kutatómunka időben megvalósítható a reklám közzététele után és előtte is. A poszt-tesztek megállapítják, hogy a reklám a kitűzött célt elérte-e a célcsoportnál. A mérés viszont nem könnyű feladat, hiszen a reklámon kívül számos tényező is befolyásolhatja a fogyasztást; a tényleges hatás később is jelentkezhet. (Elsősorban a sugárzott reklámokra vonatkozóan elterjedt a műszeres és naplós mérés, valamint a másnapi felidézés, azaz a *Day-After-Recall*.)

A pre-teszt az előbbivel szemben a közzététel előtt gyűjt adatokat és próbál következtetéseket levonni. Szorosan kapcsolódik ide az említett médiatervezés: a korábbi adatok alapján megtervezzük a várható hatást és a reklám időzítését. Eszerint elképzelhető szinten tartó, csepegtető, pulzáló, hátul hangsúlyos és elől hangsúlyos kampány is. A reklám elkészítése során a stratégiai szemléletmód is szerepet kaphat, ilyenkor a reklámhatás tervezése is fontossá válik. Figyelemmel kell lenni arra, hogy a mondanivaló hatással legyen a fogyasztóra. Javasolt tesztelni a reklám üzenetátadó képességét, valamint azt is, hogy a vásárló mennyire képes azonosulni az üzenettel.

Az előzetes tesztek azonban bizonyos esetekben nem adnak objektív képet. Ennek oka többek között, hogy a becslést előzetes adatokra alapozzák, egyéb tényezőket nem vesznek figyelembe, csak a pillanatnyi véleményeket mérik. A sokszor reklámozott termék/szolgáltatás a valósághoz képest többször szerepel a válaszokban.

Amikor nem tudunk közvetlen hatást megállapítani a reklám és a piac között, akkor alapvetően kognitív ill. affektív módon mérünk. Előfordulhat, hogy a kommunikáció egyes tényezőket (ismertség, attitűd) pozitívan érint, de a termék forgalmát nem befolyásolja jelentős mértékben. Erre az értékelés folyamán figyelemmel kell lenni és a konzekvenciák levonásához más típusú mutatók használatára is szükség van.

## A hatékonyság mérése a köztéren

A köztéri hirdetési felületek általában a nagyobb kontaktus-gyakoróság elérése érdekében használatosak. Előnye, hogy azok is találkoznak vele, akik a többi médiumot nem fogyasztják. Jelentős lefedettség is kialakítható. Hátrányként említhető meg, hogy fizikai, esztétikai szempontból zavaró lehet. A jogi szabályozás is mérlegelendő a kihelyezésnél.

A hazánkban használatos Egységes Közterületi Információs Rendszer több tényezőt vesz figyelembe. Így a közlekedési, fizikai és emlékezeti jellemzők beépülnek a mérést támogató programokba. A Magyarországon használatban lévő, a Szonda Ipsos által kifejlesztett, *Outdoor Special Plus* program a köztéri tervezést segíti. Megfelelő paraméterek megadásával lehetővé teszi egy optimális terv kivitelezését, a hatékonyság mérését, továbbá az eredmények grafikus prezentálását. A párhuzamosan jól használható *POSTerTEST* program elsősorban hatékonyságvizsgálati céllal készült. A kampány sikerességének mérése megvalósulhat egyes kampánycsoportokra vonatkozó értékek összehasonlításával.

Az itt képezhető mutatók az alábbiak:

- *Észlelés*: azok aránya, akik a bemutatott fotó alapján úgy emlékeztek, hogy látták a hirdetést.
- *Teljes azonosítás*: azok százalékos aránya, akik képesek voltak helyesen megnevezni a márkát, a hirdetőt, egyéb azonosító elemet.
- *Tévesztés*: azok aránya, akik a valódi márka helyett egy másik, de megegyező termékcsoporthoz tartozó márkanevre asszociáltak.

- *Tetszés/nem tetszés*: azok százalékos aránya, akik a megkérdezés során tetszésüket fejezték ki a plakáttal kapcsolatban.
- *Teljes aktivizálás*: a tetszésen túl már arra is utal, hogy a plakát kedvet ébreszt a hirdetett termék/szolgáltatás megvásárlására.

A fenti mutatókból egységes index képezhető, mely alkalmas a kampányok összehasonlítására.

## Minőségi elemek a hirdetések hatékonyságában

A hirdetés hatékonyságának vizsgálata gondolkodóba ejtette a kutatókat. Két módszert általánosan használnak: ez a *felidézés* és a *felismerés*. A felidézés vizsgálatánál arra kérdezzük rá, hogy a válaszadó emlékszik-e az olvasott vagy látott hirdetésre. A felismerés ezzel szemben olyan vizsgálati módszer, amikor a kérdeztnek bemutatják a reklámot, és megkérdezik, hogy az ismerős-e számára. Habár határozott válasz nem adható, a felidézés minősül a legjobban hasznosítható mutatónak.

A felismerésnek kevés kapcsolata van a memóriával. Ehelyett inkább a megkérdezett szubjektív megítélését mutatja és a hirdetés megragadó tulajdonságaira utal. A tetszés ugyan kapcsolatban állhat azzal, hogy az üzenet eljut a vásárlóhoz, de nem garantálja, hogy annak tartalma vagy a márkanév az emlékezetben rögzödni fog. A felidézés mutatója utal a reklám azon tulajdonságára, hogy a hirdető neve is beépül a memóriába.

A támogatott felidézés nem úgy mér, hogy reklámmintákat mutat fel, hanem a hirdető nevével szembevisíti a megkérdeztet. Ezt a módszert használták leginkább az utóbbi időben, és ez bizonyult a legpontosabbnak (Cunningham–Coleman, 2004).

A felismerés mérését célzó tanulmányok elsősorban a televíziós reklámokra koncentrálnak. A kültéri vizsgálatok kevés száma két ok miatt is valószínűsíthető. Egyrészt a televízió dominanciája a médiumot elsődleges kutatási területté minősítette. A közelmúltban azonban e területen mérséklődött a reklám-költségek nagysága. A másik ok valószínűleg az, hogy a reklámhatékonyság vizsgálatánál használatos bevált módszerek a kültéren nem működnek.

A kutatási hiányosságok ellenére vannak említésre méltó tanulmányok. Ezek szignifikáns kapcsolatot mutattak az üzenettel való azonosulás és a felidézés között.

Donthu és társai (1993) olyan tényezőket vizsgáltak, melyek a kültéri hirdetésekre vonatkozó támogatott és nem támogatott felidézést befolyásolják. Úgy találták, hogy azok a fekete-fehér, rövid szöveges hirdetések, amelyeket az utak jobboldalán helyeznek el, hatékonyabbak voltak a baloldali, színes, szöveges hirdetésekénél.

Több mint harminc évvel ezelőtt Krugman (Krugman, H. E., 1972) volt az, aki először bizonyította, hogy csupán magának az üzenetnek az ismétlése is elegendő lehet ahhoz, hogy a fogyasztó megváltoztassa a termékkel kapcsolatos beállítódását. Az ismétlésnek többnyire pozitív hatása van, de azt is megállapították, hogy a túl sokszor bemutatott üzenetek telítődéshez vezethetnek. Egy bizonyos pont után a potenciális vásárlók elfáradnak, sőt ellenérzés is kialakulhat bennük a reklámmal szemben.

A fogyasztó közel háromezer hirdetésnek van kitéve hetente, ami már gátolja figyelmét és a reklám-üzenetekhez való hozzáállását. Speck és Elliott (1997) a reklámkerülő magatartást vizsgálták. Demográfiai tényezők kevésbé vannak hatással a viselkedésre, sokkal fontosabb a reklámhoz való hozzáállásuk. Elmondható az is, hogy az idősebbek elsősorban az újságok, a fiatalabbak a televízió hirdetéseit kerültk. A magasabb jövedelem ugyancsak a reklámok kerülését jelzi.

Egy 187 poszterre vonatkozó 80 változó regresszió analízisére épülő holland kutatás (Meurs, L., Klerkx, M, 2004) vizsgálta:

- a termék márkájának azonosítását,
- a szöveg és a megjelenés használatát,
- a színek használatát,
- az elrendezést,
- a karakterek használatát,
- az információ tartalmát,
- más változókat.

A kültéri hirdetéseket a közönség igen rövid ideig látja, ezért fontos, hogy a médium másodpercek alatt eljuttassa az üzenetet a fogyasztóhoz. A tanulmányban a hatékonyságot olyan mérőszámként definiálják, mint az az átlagos időtartam, amely a termék és a márka felismeréséhez szükséges. Abból a feltételezésből indulnak ki, hogy minél hosszabb időt vesz igénybe a reklámüzenet felismerése, az annál kevésbé hatékony. A felismerés sebessége jelentősen különbözik az egyes kültéri hirdetések esetén. A legtöbb



outdoor kampánynál akkor beszélhetünk optimális hatékonyságról, ha a termék/márka a lehető leggyorsabban felismerhető.

A központi kérdés valójában az volt, hogy a formátum és a tartalom mely elemei teszik a kültéri hirdetések hatékonyabbá. A márka- és a termékfelismerés változóin keresztül a kutatás választ kívánt adni a problémára. Összefoglalóan megállapították, hogy a termékfelismerés növelhető a márkanév elhelyezésével, az új termékkel kapcsolatos információkkal. A szöveges elemek számát, a színek használatát mérsékelni kell a pozitív eredmény érdekében. Hasonló következtetésre jutottak az emberi képek és a fehér betűk megjelenítésével kapcsolatban. A márkaismertség növelése érdekében kerülni kell a nagy kiterjedésű és hosszú fejléceket. Ugyancsak lassítják a felismerést a termék összetevőire, technikai paramétereire utaló információk, a humoros elemek, a nőket ábrázoló fotók.

Négy olyan alapelem van, melyből a kültéri hirdetés felépíthető: a reklámanyag, a logó, a vizuális megjelenítés és a szöveg. Különbséget teszünk tartalmi és formai elemek között. Ezek általában a reklámanyag és a logó esetén kevésbé választhatók szét, még külön kezelendők a márkanév kapcsán.

Korábbi kutatások bizonyították (Hendon, 1972), hogy a kültéri hirdetések felidézése és felismerése szoros kapcsolatban van a reklámfelület és a logó méretével. Minél gyakrabban használják a márka azonosításához szükséges elemeket, annál gyorsabb lesz a márka és a termék felismerése. Ha a márka azonosítását elősegítő jelzéseket alkalmazunk, feltételezhető, hogy a termék/márka felismerés gyorsabban történik meg. Hasonló lesz az eredmény, ha a márka nevét beépítjük a reklámszövegbe.

A felmérés – felhasználva a korábbi kapcsolódó tanulmányok eredményeit – a következő megállapításokra jutott:

### **TARTALOM**

Az információ mennyisége

A fogyasztók azokat a hirdetések részesítik előnyben, amelyek elegendő információval szolgálnak a döntés meghozatalához. A túl sok információ azonban negatív hatással lehet a hatékonyságra. Stewart és Furse (1986) a televíziós hirdetésekhez kapcsolódó vizsgálatában rámutatott, hogy azokra a reklámokra, melyek új információt tartalmaztak, a fogyasztók kevésbé emlékeztek.

Az említett kutatás következtetése: minél kevesebb a hirdetés információtartalma, annál gyorsabb a termék- és márkafelismerés. A szabály akkor nem érvényes, ha az információ új termékre vonatkozik.

### **Humor**

Humoros elemeket gyakran alkalmaznak a reklámokban. Bhargava, Donthu és Caron (1994) pozitív korrelációt állapított meg a felidézés és a humoros megjelenítés között kültéri hirdetéseknel. Tekintettel kell lenni azonban arra is, hogy a humor egyes esetekben magáról a márkáról vonhatja el a figyelmet.

### **Kontaktusok**

Számos alkalommal találkozhatunk emberekkel, állatokkal, rajzfilmfigurákkal a hirdetésekben. Vonzó modellek a reklámozott termék pozitív tulajdonságainak képét keltik a fogyasztóban. A plakát és a közönség közötti kapcsolat szemkontaktussal is fokozható.

### **Elhelyezés – Szöveg vagy kép**

A hatékony hirdetés egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy sokkal inkább vizuális, mint szöveges elemekkel telített. Korábbi kutatások (Bhargava, Donthu és Caron, 1994) nem mutattak ki hasonló összefüggést a kültéri hirdetések esetén, míg Meurs és Klerk (2004) megerősítette az állítást.

### **Fotók és illusztrációk**

Egyes felmérések pozitív kapcsolatot véltek felfedezni a felismerés/felidézés valamint a fotók között. Mások szerint a látványos képi megjelenítéseknek figyelemelvonó hatása lehet. Nem minden fénykép jó hatású. Amíg az emberek megjelenítése magára vonja, el is tereli a figyelmet a termékről.

### **Szöveg**

A képi világ gyakori alkalmazása nem jelenti azt, hogy a szöveges üzenet lényegtelen. A szöveg tényeszerű adatok közlésére, valamint a vizuális megjelenítés támogatására alkalmas. Figyelembe kell venni, hogy a hirdetésekkel találkozó nem kíván hosszú üzenetet elolvasni. A túl sok szöveg a képzelet számára is kisebb teret enged.

Az előbb említett szerzők szerint a szöveges elemek száma kedvezőtlenül befolyásolja a felidézést és a felismerést. Az üzenet mérete viszont javíthatja a hatékonyságot.

### **A felhasznált elemek száma**

A kültéri hirdetések révén gyorsan és erőteljesen kell kommunikálni, mivel az üzenettel általában rövid ideig találkozik a közönség. Hendon (1972) kimutatta: minél több elemet helyeznek el a plakáton, annál rosszabbak a mutatók.

### Színek

A piros színhez általában a melegség érzete kötődik. Figyelemfelkeltő, de az óriásplakátoknál nem mindig előnyös a használata (szorosan kapcsolódik a jelzőlámpa funkciójához). Túl sok szín alkalmazása sem szerencsés a hirdetésekben.

### Bejárási út

A különböző alapelemek elhelyezése a plakáton, egymáshoz való viszonyuk hatással van arra, hogy milyen módon olvassák a hirdetést. Általában a nyugati ember a bal felső sarokból kiindulva a jobb alsó sarok felé halad. Egyes felmérések szerint a vizuális elemeket a kérdőjel mintájára célszerű elhelyezni, úgy, hogy a márka felismerését szolgáló jelzéseket (pl. logó) a poszter közepére, szemmagasságba tegyék.

Néhány olyan tényező, amelyek közvetlenül nincsenek kapcsolatban a hirdetésekkel, meghatározzák a márka vagy a termék felismerését.

- Termék: a termék kategória befolyásolhatja a hatékonyságot.
- Márkaismertség: minél ismertebb a márka, annál valószínűbb, hogy a termék/márka felismerése gyorsabb lesz.

Ha a márka említésre vagy megjelenítésre kerül a plakáton, természetesen a felismerése is gyorsabb lesz. Hat változó is alátámasztja ezt:

- minél nagyobb méretű a márkanév, annál előnyösebb,
- a márkanév szerepeltetése a fejlécben,
- a szövegtestbe beágyazott márkanév,
- a logó a poszter felső részén,
- a legkevésbé kedvező a jobb alsó sarokban történő elhelyezés.

## Záró megjegyzések

A kutatási eredmények megismerése és alkalmazása nem jelent garanciát egy hirdetési kampány sikerességéhez. Nincs egyértelmű megoldás, amivel az óriásplakát hatékonnyá tehető. Nem valószínű, hogy csupán az elősegítő és hátráltató tényezők egyszerű alkalmazásával a probléma megoldódna. A kutatás csak keretként szolgál, amelyet számításba lehet venni és további vizsgálat kiindulópontját képezheti.

A bemutatott mutatók, a számítógépes tervező szoftverek logikája, a felmérések következtetése egy-egy elemét jelentik annak a tudományos és gyakorlati munkának, amely javítja a sikerkritériumok mentén mérhető hirdetések eredményességét.

## IRODALOM

Bhargava, M., Donthu, N., Caron, R. (1994): „*Improving the effectiveness of outdoor advertising*”. *Journal of Advertising*, 34., 46-55. pp.

Cunningham, A., Coleman, R. (2004): *Outdoor advertising recall*. Canada, ESOMAR

Hendon, D.W. (1972): *Predicting the effects of advertising messages as measured by starch recognition scores*. University Microfilms International

Kotler, P. (2001): *Marketing menedzsment*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó

Krugman, H. E. (1972): „*Why Three Exposure May Be Enough?*”. *Journal of Advertising Research*, Dec., 11-14. pp.

Meurs, L., Klerkx, M. (2004): *Recognized in a split of seconds*. Canada, ESOMAR

Sándor, I. (1991): *Marketingkommunikáció*. Budapest, KTI

Speck, P., Elliott, M. (1997): „*Prediction of Advertising Avoidance in Print and Broadcast Media*”. *Journal of Advertising*, 26., 61-76. pp.

Stewart, D.W., Furse, D.H. (1986): *Effective television advertising*. Lexington, Lexington Books

Szabó D., T. (2000): *Médiatervezés a reklámban*. Budapest, Aula

**Tóth Margita\***

# **A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁNAK TAPASZTALATAI KÖZÉP-KELET EURÓPÁBAN**

## **Bevezetés**

A tanulmány a kis- és középvállalkozások finanszírozásával kapcsolatosan a régiókban megfigyelt tendenciákról igyekszik képet adni. Az első rész azt mutatja be, hogy a pénzügyi szakirodalom elméleti modelljeinek figyelembe vételével, milyen tényezők határozzák meg általában a vállalatok finanszírozási stratégiáit, illetve ezen belül a kis- és középvállalkozások pénzügyi döntéseit. A második rész a modellek eredményeit összeveti az empirikus pénzügyi kutatások által talált „stilizált” tényekkel. Végül a régióban megfigyelt tapasztalatokat kiegészíti a magyarországi sajátosságokkal.

## **I. A vállalatok finanszírozási döntései**

A finanszírozási döntések alapvető célja: meghatározni a beruházási döntések pénzügyi forrásait. A különböző finanszírozási módok különböző feltételek esetén alkalmazhatók, más és más helyzetben levő cég számára elérhetők, másrészt eltérő direkt illetve indirekt költségekkel járnak. Az alábbi rész sorra veszi a finanszírozási módokat, és azokat a tényezőket, amelyek alapvetően befolyásolják, milyen módszert választ egy vállalat.

### **1. A vállalatok finanszírozásának alapformái**

**1.1 Hosszú távú tőkeigény** esetén a vállalatok pénzügyi vezetői alapvetően három forrásból választanak. Először is rendelkezésre állnak a *belső források*: a megtermelt jövedelemből képződött eredménytartalék, a visszaforgatott osztalék, és az értékcsökkenési leírás. Ilyen forrásokkal persze az új vállalatok kevésbé rendelkeznek, csak a kifejlődött, stabil piaci pozíciókkal bíró, megfelelő jövedelmezőséggel működő társaságok építhetnek ezekre. A tőke költsége viszont ezeknek a finanszírozási eszközöknek a legkisebb.

A második hosszú távú forrás a *tulajdonosok által végrehajtott tőkeemelés*. Ezt az utat is az alacsony finanszírozási költség jellemzi, de leginkább a tőkeerős tulajdonosokkal bíró vállalatok esetén járható út, a kis- és középvállalatok számára ritkán lehetséges.

Amennyiben külső tőke bevonására van szükség, és a vállalat fejlődési pályájának elején tart, nagy növekedési potenciállal rendelkezik, akkor *kockázati tőketársaságok (venture capital)* forrásaira pályázhat. A kockázati tőke, cserébe a várható nagy hozamért, hajlandó vállalni azt a nagy kockázatot, amelyet az ilyen kialakuló üzletek hordoznak.

A már kifejlődött cégeknél, ahol jelentős növekedési lehetőséggel nem lehet számolni, ugyanakkor nagy a tőkeigény, a külső tőkebevonás vagy piaci mechanizmusokon keresztül történik, nyilvános *részvénykibocsátással*, vagy zárt körben, külső befektetők bevonásával. A nyilvános kibocsátás persze nagyobb tranzakciós költségekkel jár, mint a zártkörű. Ilyenkor ugyanis szükség van a kibocsátást lebonyo-

---

\* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

lító aláíróra (*underwriter*), aki képes a befektetők szélesebb körét elérni, és a tőzsdei előírások ismeretében megfelelően össze tudja állítani a bejegyzési kérelmet, a befektetői tájékoztatót, prospektust, illetve piaci tapasztalatok birtokában meg tudja határozni a megfelelő kibocsátási árat. Az adminisztratív költségek mellett ugyanakkor számolni kell a részvények alulárzásából fakadó indirekt költséggel: ahhoz hogy a befektetők érdeklődését a részvény felkeltse, alacsonyabb áron kell kibocsátani, mint a tényleges értéke. (Asquith – Mullins, 1986), (Masulis – Korwar, 1986) Ugyanakkor a befektetők egy negatív információt is látnak a kibocsátási hírben: tudják, hogy csak azok a vállalatok folyamodnak a részvénykibocsátás eszközéhez, amelyek papírjai akkor éppen magasabb áron forognak, mint valós értékük, tehát emiatt is kénytelenek a vállalatok alacsonyabb áron ajánlani részvényeiket. (Myers – Majluf, 1984)

A külső források másik formája a *hitel*. A hitelfelvétel eredhet bankoktól, vagy kötvény kibocsátással a tőkepiacról. Itt megint a nyilvános kötvénykibocsátás a legköltségesebb finanszírozási forma, egyrészt a magas adminisztratív kiadások miatt, másrészt az indirekt költségek miatt. Az utóbbi négy problémával áll összefüggésben. (1) Az egyik probléma az, hogy a részvényesek a kockázatok egy részét áthárítják a kötvényesekre azzal, hogy kockázatosabb projektekbe is befognak a nagyobb haszon reményében. Főként akkor történik ez meg, ha a társaságnak azért volt szüksége külső forrásra, mert a csőd szélén állt, ahogy ezt Myers (1977) úttörő munkája bebizonyította. Ha a hitelező bank, akkor az ilyenfajta kockázatáthárítási stratégiára kevésbé van lehetőség, hiszen a bank felkészült a kockázatok felmérésére, kezelésére: a megfelelő mechanizmusokon keresztül ellenőrzi, mire fordítja a vállalat a pénz, másrészt beárazza a kockázatokat a hitelkamatokba. (2) A másik indirekt költséget okozó tényező az, hogy a részvényesek pénzügyi nehézségek esetén hajlamosak még a pozitív NPV-jű projekteket is elszalasztani, ha a megvalósításhoz saját tőkét is fel kellene használni, hiszen addig, amíg a vállalt finanszírozásában hitelezők is részt vesznek, a projekt által termelt pénzáramlásból is elsősorban a hitelezőket kell kielégíteni. (Jensen – Mecling, 1976) A harmadik konfliktusforrás a hitelezők és részvényesek között az, hogy a részvényesek érdekeltek a minél magasabb osztalékfizetésben, ami fedezetként felhasználható értéket von el közvetve a hitelezők elől. Végül pedig a vállalat tulajdonosai abban is érdekeltek, hogy minél több hitelt vegyenek fel, ha csödközelbe kerül a cég, bár ezzel felhívítják a hitelek értékét: jóval nagyobb csődvalószínűség alakul ki, mint amekkora a hitelkibocsátásakor volt. A bankok az utóbbi két konfliktusforrást is a bankok jobban fel tudják mérni, és el tudják kerülni a megfelelő hitelszerződési feltételek beépítésével.

A szakirodalom másik része (Ross, 1977, Lyland – Pyle, 1977, Heinkel, 1982, Hunsaker, 1999) azt hangsúlyozta, hogy amikor a vállalat a tőkepiacról igyekszik forrásokat szerezni, akkor a részvénykibocsátást a piac inkább negatív jelzéseként értékeli, míg a hitelfelvétel pozitív jelzést ad a vállalatról. Azt jelzi, hogy a menedzsment a csőd esélyét kicsinek, a sikeres, jövedelemtermelő növekedés lehetőségét pedig megfelelőnek látja.

Összességében a pénzügyi irodalom szerint (Myers, 1984, Jensen, 1986, Masulis, 1988, Harris – Raviv, 1990) ha a vállalatnak külső tőkebevonásra van szüksége, akkor a legoptimálisabb eszköz a banki hitel, ezt követi a kötvény alapú finanszírozás, s legkedvezőtlenebb számára az információs aszimmetria és morális kockázatok miatt a részvénykibocsátás.

**1.2 A rövid lejáratú finanszírozás** módja nagyban függ a vállalat méretétől. A piacon régóta jelenlévő, ismert nagyvállalatok image-ük alapján kereskedelmi értékpapír kibocsátásával képesek forrásokat szerezni. A kisebb, kevésbé ismert vállalatok viszont vagy banki hitelt vesznek igénybe, vagy a bankok által nyújtott szolgáltatásokat (lízing, faktorálás). Az ilyen rövid távú pénzügyi döntéseket nagyban meghatározza az, hogy a vállalkozó melyik módszerrel tudja leggyorsabban elérni a szükséges forrást. Az időtényező mellett a másik döntő szempont a forrás költsége: tranzakciós költségek, kamat, késedelmes visszafizetéssel járó terhek.

## 2. Kis- és középvállalkozások finanszírozásának alapformái

A vállalatok pénzügyi döntéseivel kapcsolatos – eddigiekben tárgyalt – elméleti és empirikus következtetéseket alapvetően a nagy gazdasági társaságok elemzése alapján vonták le. A kis- és középvállalkozások (KKV) több szempontból eltérnek a nagyvállalatoktól, s ez befolyásolja a KKV-k pénzügyi döntéseit is.

A kis- és középvállalkozások *sajátosságai* közül az egyik legfontosabb az, hogy mind a tulajdonosok, mind az alkalmazottak száma nagyon alacsony, s gyakran a tulajdonosok maguk a foglalkoztatottak is. Ebből egyrészt az következik, hogy a tulajdonos maga irányítja a vállalatot, a pénzügyi döntéseket éppúgy, mint az üzleti döntéseket az ő szakértelme, informáltsága, és attitűdje határozza meg. Másik következménye az, hogy a vállalkozás értékét nehéz felmérni, mert az üzleti potenciál nagyban függ a vállalkozó személyes kvalitásaitól, szakértelmétől. Az ilyen kis cégek esetén piaci értékelés sem áll rendelkezésre, hiszen nehezen eladható egy ilyen vállalkozás üzletrésze. Gyakran nincsenek még olyan üzlettársak sem, akiknek eladható lenne.

A kis- és középvállalkozások másik fontos vonása az, hogy üzleti kockázatuk jóval magasabb, mint a nagyvállalatoké, hiszen csak egy, esetleg néhány üzletágban tevékenykednek. A kockázat diverzifikációja

esetükben szinte nulla. Minden egy piac, egy szektor üzleti ciklusainak alakulásától függ. A kockázatot az is tovább növeli, ha nem rendelkeznek olyan tartalékokkal, amelyek segítik a dekonjunkturális időszakok átvészelését.

Harmadrészt fontos hangsúlyozni a KKV sajátos tevékenységi körét. A legtöbb KKV olyan tevékenységet folytat, amely kevésbé tőke- illetve eszközigenyes, inkább munkaintenzív. Ez többek között azt jelenti, hogy nem rendelkeznek fedezetként figyelembe vehető eszközökkel.

Negyedrész a kis- és középvállalkozások gyakran csak rövid ideje működő, többé-kevésbe új vállalatok. Ez azt jelenti, hogy nem rendelkeznek ismert névvel a piacon, sem hosszú hiteltörténettel bankoknál. Gyakran pénzügyi kimutatásaik is csak néhány évre visszamenőleg vannak, és ezek nem ritkán nem a valós üzleti bevételeket és kiadásokat tükrözik, részben adóelkerülő magatartásuk, részben könyvelési járatlanságuk miatt. Ezek a tényezők mind megnehezítik a forrásszerzést.

Végül meg kell említeni a KKV-k gyenge alkupozícióját az üzleti kapcsolatokban. A finanszírozás szempontjából fontos tényező az, hogy a kisvállalatok vevőikkel és eladóikkal szemben is többé-kevésbé kiszolgáltatottak. Ez azt eredményezi, hogy az átmeneti likviditási problémáikat nem tudják a fizetési határidők alakításával enyhíteni.

Ezen sajátosságok miatt az előző fejezetben bemutatott *finanszírozási formák* közül csak néhány alkalmazható a KKV-k számára. Elsősorban *belső forrásokra* támaszkodhatnak, de ezek csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Szerepük rendkívül fontos, mivel önrész vállalására minden forrásteremtő stratégia esetén szükség van. A tőkepiacot jellemző információs aszimmetria miatt a vállalkozás vezetőjének egyértelmű jelzést, vagyis anyagi elköteleződést kell felmutatnia az üzlet sikerességére vonatkozóan.

Az első komolyabb lépések megtételéhez az *üzleti angyal* vagy *kockázati tőke* bevonása az egyik leggyakoribb stratégia a fejlett pénzügyi rendszerrel rendelkező országokban. Az üzleti angyalok (szólták informális kockázati tőkebefektetőknek is nevezni őket) olyan tehető magánszemélyek, akik közvetlenül, saját vagyonukból magánemberként fektetnek be tőkét kisvállalkozásokba, azok induló vagy korai életszakaszában, amikor még azok tőkeigénye nem jelentős. Az üzleti angyalok nem csak passzív, pénzügyi befektetők, hanem tapasztalataikkal, szakértelmükkel, és kapcsolatrendszerükkel is igyekeznek elősegíteni a vállalkozás sikerességét. A kockázati tőke a már elindult, és az átlagosnál nagyobb növekedési potenciállal rendelkező közepes vállalkozásokat hajlandó finanszírozni. A kockázati tőke társaságok sokasága szakosodott arra, hogy nála jelentkező középvállalkozások üzleti lehetőségeit felmérje, a kockázatokat diverzifikálva a megfelelő nagyságrendű tőkét összegyűjtse, és kihelyezze. A üzleti angyalokhoz hasonlóan nem csak tőkével szállnak be, hanem az irányításban is részt vesznek, de legalábbis üzletviteli tanácsadással látják el a vállalkozásokat.

Ezen kívül a KKV-k forrásokat szerezhetnek *kereskedelmi bankoktól*, amelyek megteremtették azokat a feltételeket, amelyek a mellett kisvállalatok mikrohitelzése hosszú távon életképes konstrukció. Ilyen feltételekként említi Gallardo et al. (1998): a) képes nagyszámú hitelkérelem befogadására, kezelésére, b) a kockázatkezelés során a szokásos hitelfedezeteken kívüli eszközöket is képes figyelembe venni, c) alacsonyan tudja tartani a tranzakciós költségeket. A nemzetközi mikrohitelzési programok (Kállay, 2000) és a Világbank tapasztalatai (Ledgerwood, 1999) alapján a sikeres hitelzéshez az is szükséges, hogy a fokozatosság érvényesüljön az összegek és a futamidő tekintetében, gyors és rugalmas legyen a hitelbírálat folyamata, a hitelzéshez tanácsadás is járuljon. Azokban az esetekben, amikor a fenti feltételek teljesültek, a hitelzés volumene elérte a gazdaságos üzemméretet, és még a viszonylag alacsony kamatok is fedezték a működési költségeket.

Bár a banki hitelzésnek alapvető szerepe van, a bankok közötti verseny gyakran teremt olyan helyzetet, amikor a hitelpiacon a kisvállalatok háttérbe szorulnak. Több elemzés (Berger- Klapper - Udell, 2001) is mutatta, hogy a felvásárlások után létrejött új bank kevésbé hajlandó hitelt adni a kisebb vállalkozásoknak, holott a felvásárlás gyakori motivációja, hogy helyi ismeretekkel bíró vezetőkhez és munkatársakhoz, illetve jól megalapozott helyi kapcsolatokhoz jusson egy külföldi bank. A vizsgálatok arra is rámutattak, hogy a bankok közötti versenyben kiszorultak a piacról a kisbankok, amelyek adottságaiknál fogva általában kiépítettebb kapcsolatban vannak a kisvállalatokkal.

A rövidlejáratú forrásteremtésre is korlátozottabbak a KKV-k lehetőségei. A nagyvállalatok számára természetes adottságként létező szállítói hitel a KKV-k számára kisvolumenű vásárlásaik és gyenge alkupozícióik miatt elérhetetlen. A szállítóknak általában azonnal fizetniük kell, vevőiktől viszont csak akkor várhatnak gyors fizetést, ha a szolgáltató szektorban dolgoznak, és háztartásokkal állnak kapcsolatban. Azok a kisvállalatok, amelyek a nagyok beszállítóiként tevékenykednek, általában nettó hitellező pozícióba kényszerülnek.

A pénzügyi szolgáltatásokat (például factoring) sem tudják igénybe venni, mert azok tranzakciós költsége túl magas számukra. A hitelkockázatok felmérésének, figyelemmel kísérésének illetve a követelésbehajtásnak a költsége nagyrészt független az ügylet nagyságrendjétől, tehát fajlagosan magasabbak a kisösszegű tranzakcióknál.

## II. A vállalatfinanszírozás nemzetközi tapasztalatai

### 1. Vállalatfinanszírozási tapasztalatok a fejlett országokban

A finanszírozási kérdéseket vizsgáló empirikus tanulmányok az 1990-es évek elejéig úgy találták, hogy az angolszász országokban és a kontinentális Európában különböző stratégiák jellemzik a vállalatokat. A források biztosításában az angolszász vállalatok esetén jóval nagyobbak találták a tőkepiaci szerepét, mint a bankokét, viszont a német, francia, olasz, és a japán társaságok inkább bankhitelt vettek igénybe. (Borio, 1990 és Bisignano, 1990, Mayer, 1990) A szakirodalom megkülönböztetett piaci és banki dominanciájú pénzügyi rendszereket. Tényként kezelték azt, hogy a bankdominanciájú országokban jóval magasabb a vállalatok eladósodottsága, mint a piaci dominanciájú rendszerekben.

Ez a kép azonban a kilencvenes évek közepétől egyre inkább árnyalódott, változott. Rajan–Zingales (1995) rámutatott, hogy az eladósodottsági mutató számításának módja erősen befolyásolja az eredményeket. Ha nem a könyv szerinti, hanem a piaci értéket vesszük mind a hitelállománynak, mind a saját tőkének, akkor a német vállalatoknál a hitelarány (hitel/hitel + saját tőke) épp akkora, mint az angoloknál (16%). Corbett and Jenkinson (1994) is azt találta, hogy a nyolcvanas évek végére az angol és amerikai vállalatok nagy mértékben csökkentették a részvények útján történő tőkebevonást és helyette nagyobb arányban támaszkodtak a realizált nyereségre és bankhitelekre. Hasonló tendenciát talált Atkin és Glen (1992) Japán esetében. Bertero (1997) pedig a francia vállalatoknál találta úgy, hogy a rövid lejáratú forgóeszköz-hitelek aránya csökkent, és ezzel párhuzamosan nőtt a nyereség visszaforgatásának mértéke, illetve a részvény- és a kötvénykibocsátás volumene.

Összességében tehát azt jelzik a vizsgálatok, hogy ma már nem beszélhetünk különböző típusú pénzügyi rendszerekről. (Murinde–Mullinex, 1999) Az országok közötti különbségek elmosódnak a pénzügyi piacok globalizálódásával. A vállalatok pénzügyi döntéseit mindegyik fejlett országban ugyanazon globális tényezők határozzák meg. A finanszírozási stratégiák eltéréseit sokkal inkább a vállalatok sajátosságai, mint a pénzügyi rendszerek eltérése indukálja. (Rajan–Zingales 1995)

### 2. A finanszírozás sajátosságai Közép-Kelet Európában

A volt szocialista országok vállalatainak pénzügyi stratégiáit vizsgáló munkák főként az alacsony hitel-finanszírozásra hívták fel a figyelmet. Cornelli, Portes, Schaffer (1998) és Hussain, Nivorozhkin (1998) felmérése szerint a lengyel és magyar vállalatok adósság mutatója jóval kisebb (6%) volt az 1995 előtti időszakban, mint a fejlett országok vállalataié. Revoltella (2001) cseh cégeknél is hasonlóan jelentéktelen nagyságú eladósodottságot talált. Nivorozhkin (2004) adatai szerint a bulgár, román, észt és cseh vállalatok nagyobb része egyáltalán nem rendelkezett bankhitellel az 1997 előtti periódusban. 1997-2001 között viszont már az átlagos adósságráta 23% volt ebben az öt országban. A vizsgálatok szerint az ezredfordulóra a lengyel, a magyar és a cseh cégek felzárkóztak ebből a szempontból a fejlett országok vállalataihoz: adósságrátájuk megközelíti a német, francia, olasz vállalatoknál megfigyelt 40 százalékos szintet.

#### *Milyen tényezőktől függ a bankhitel aránya ezekben az átalakuló gazdaságokban?*

Akárcsak a fejlettebb gazdaságokban, itt is az egyik legfontosabb tényező a *megtermelt jövedelem*. Nivorozhkin (2004) szerint a nagyobb működési eredményt produkáló közép-kelet európai vállalatok kevésbé vesznek igénybe bankhitelt, és inkább saját forrásaikra támaszkodnak.

Másodsorban a *fedezetként felhasználható eszközök* mennyisége, minősége meghatározó mind a fejlett, mind a felzárkózó országokban. Ezzel kapcsolatban külön hangsúlyozták a kutatások, hogy a hitelezők védelmét szolgáló törvények, a fedezetekkel és biztosítékokkal kapcsolatos szabályozás hiánya, vagy hiányos volta nagyon komoly gátja volt a banki hitelezés növekedésének. (Egerer, 1995, Chaves-Sanchez-Schor-Tesliuc, 2001)

A *vállalkozás mérete* kapcsán viszont eltérő eredményeket találtak a kutatások. Míg Németországban a nagyobb méretű társaságok kevesebb hitelt vesznek igénybe (Rajan – Zingales, 1995), addig a közép-kelet európai országokban a nagyobb társaságok több bankhitellel működtek 1997-2001 között. Ezt két tényezővel magyarázza Nivorozhkin (2004) elemzése. Egyrészt a bankok kisebb kockázatot látnak a nagyobb vállalatokban, mert az átalakuló gazdaságokban a "too big to fail" elv még jobban érvényesül, a kormány a nagyvállalatokat hajlamosabb kimenteni, mint a kicsiket. Másrészt, a nagyobb vállalatok inkább képesek voltak részt venni olyan kormányzati támogatást/garanciát élvező beruházási programokban, amelyekhez könnyebb volt bankhitelt is szerezni.

Méretük mellett a *vállalatok kora* is befolyásolta az eladósodottság mértékét: az új, fiatalabb vállalkozások kevesebb hitelt tudtak felvenni, mint a nagyobbak. Ez a fenti tényezőkön kívül egyfajta reputációs hatással is összefügghet: a fiatalabb cégek nem szereztek még reputációt a piacon, így kevesebb

veszteni valójuk van, jobban belemennek kockázatos kimenetelű üzleti vállalkozásokba, s ez visszatartja a bankokat a hitelnyújtástól.

Végül Nivorozhkin (2004) elemzése azt is bizonyította, hogy a bankhitellel szembeni alternatív rövid lejáratú forrás a *szállítói hitel*. Azok a cégek, amelyek ki tudtak kényszeríteni nagyobb szállítói hitelt, kevesebb bankhitelt vettek igénybe. A bankhitelezést vizsgálva több kutatás is bizonyította, hogy az átalakuló gazdaságok vállalatai a *rövid* lejáratú hiteleket preferálják.

### 3. Kis- és középvállalkozások finanszírozása a régiókban

A közép-kelet-európai KKV-k finanszírozása kapcsán is a külső források rendkívül alacsony arányát emelték ki elsősorban a vizsgálatok (Gros-Suhrcke, 2000; Klapper et al. 2002, World Bank Report 2002). Klapperék világbanki adatbázist használó elemzése a fejlett országokénál jóval *alacsonyabb adósságmutatót* talált: a hitel/saját tőke aránya 0,84 a régióban, ami kevesebb, mint a nyugat-európai átlag (1,73) fele. A magyar, cseh és lengyel KKV-k esetén ez az arány megközelíti – sőt a horvátoké meghaladja – a fejlett országok átlagát. Az alacsony abszolút szint mellett, ugyanakkor a 250-nél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégek hitel/saját tőke mutatója relatíve magasabbnak tűnik a világbanki adatbázis alapján, mint a 250 főnél nagyobb cégek mutatója. Ezen túl Klapperék negatív korrelációt találtak az adósságmutató és a vállalkozás kora között. Ez az eredmény ellentmond Nivorozhkin (2004) megállapításainak, ami részben annak tudható be, hogy az utóbbi kutatás a nagyvállalatok adatain alapult.

Másik sajátosságként azt emelték ki, hogy a közép-kelet-európai kis- és középvállalkozások *alig használnak hosszú lejáratú hiteleket*. A vizsgált 15 ország között csak két olyan ország volt, ahol a rövid lejáratú hitelek részaránya kisebb volt 100 százaléknál. Sőt, a szállítói hitelek igénybevétele is ritka a legtöbb közép-kelet-európai ország KKV-jánál. Kivételként Magyarországot, Lengyelországot és Romániát említik, ahol a fejlettebb pénzügyi piacok és a hatékonyabb törvényi szabályozás nem engedi, hogy a nagyobb vállalatok egyoldalúan kihasználják kisebb kereskedelmi partnereiket. A KKV-k a vállalkozás kora szempontjából is különböznek a nagyobb társaságoktól. Klapperék adatai szerint 65 százalékuk tíz évnél fiatalabb, 15 százalékuk pedig három évnél fiatalabb.

A KKV-k jövedelmezőségét magasabbnak találták, mint a nagyobb cégeket. A ROA (eszközarányos jövedelem) átlagosan 0,06 a KKV-k esetén, míg csak 0,03 a 250 főnél többet foglalkoztatóknál. Legmagasabb értéket a lengyel, román és magyar KKV-k esetében találtak. A jövedelmezőség az elemzés szerint, a felzárkózó gazdaságokban, pozitív kapcsolatban van az eladósodottsággal. A kínálati oldalról nézve ez arra utal, hogy a bankok a hitelezésnél – a fedezetek hiányában – a jövedelmezőséget tekintik elsősorban. A keresleti oldalról tekintve viszont a nagyobb növekedési lehetőséget, mint motivációs tényezőt húzza alá. Végül, a világbanki adatok is azt mutatják, hogy a KKV-k specifikusan a szolgáltató szektorban működnek, szemben a nagyvállalatokkal, amelyek inkább a feldolgozóiparban tevékenykednek.

### 4. Kis- és középvállalkozások finanszírozása Magyarországon

A magyar tőkepiac fejletlen. A tőzsdéi kapitalizáció meghaladta a 4100 milliárd forintot, a GDP 20 százalékát 2006 elején. A részvényt kibocsátó vállalatok száma alacsony, 2003 novembere óta egyetlen cég (Freesoft) választotta a forrásszerzésnek ezt az útját. A kötvénypiacon szintén kevés szereplő van, a kibocsátók többsége bank. Ennek következtében a magyar gazdaságban a vállalatok még nagyobb arányban finanszírozzák működésüket saját megtermelt jövedelemből, mint a fejlett országokban. A Világbank és az EBRD közös felmérése szerint a megkérdezett 250 magyar vállalat esetében a nettó forgótőke 57-67 százalékát, és a beruházásokhoz szükséges tőke 40-50 százalékát a megtermelt nyereségből és az amortizációból finanszírozták, vállalat mérettől függően. Forráshiány esetén elsődlegesen a szállítói követelések késleltetett kiegyenlítésével igyekeznek áthidalni a nehézségeket, amennyiben pedig nemcsak rövid távú likviditási problémával néznek szembe, akkor bankhitelt igyekeznek igénybe venni. A Világbank és az EBRD felmérése szerint 2002-ben a forgótőke 3-7,2 százalékát fedezték kereskedelmi partnereiktől (szállítók, vevők) kapott hitelből, és 6-19 százalékát banki hitelből.

A bankok kitüntetett szerepét a vállalatok finanszírozásában több tényező magyarázza. Egyrészt a vállalatok pénzügyi helyzetét kívülről nehéz megítélni, mivel a menedzsment mindig érdekelt abban, hogy a lehető legkedvezőbb fényben tüntesse fel a vállalatot. Az információs aszimmetria különösen nagy, ha a befektető külföldi, hiszen számára nemcsak a vállalat sajátosságai, hanem a gazdaság működésének logikája is többé-kevésbé ismeretlenek. A magyar gazdaságra éppen ez jellemző: a tőkebefektetési lehetőséget keresők nagy része külföldi. Az információs aszimmetriát enyhíti a fejlett gazdaságokban az, hogy rengeteg olyan intézmény (gazdasági újságok, gazdasági adatbázisok, befektetési tanácsadók, minősítő cégek – *rating agency*) működik, amely az információk gyűjtésével, feldolgozásával, és terjesztésével foglalkozik. A magyar gazdaságban azonban még kevés ilyen intézmény található. A bankok viszont alapvető funkcióik során információhoz jutnak ügyfeleikről, illetve az adósnilyvántartáson keresztül más gazdasá-

gi szereplőkről is. Így az olyan átmeneti gazdaságokban, mint a magyar, ahol kevésbé fejlett a pénzügyi rendszer, a bankok vannak leginkább abban a helyzetben, hogy megítélik egy vállalkozás perspektíváit.

## A KKV-k finanszírozásának sajátosságai Magyarországon

A magyar pénzügyi rendszer sajátosságaiból adódóan a kis- és középvállalatok finanszírozásában a saját források szerepe nagyobb, mint a fejlett országok kis cégeinél. A magyar kisvállalatok (2-49 fővel működő gazdasági társaságok) forgótőkéjük kétharmadát, beruházásaik felét saját jövedelemből finanszírozzák. A közép méretű (50-250 főt alkalmazó) vállalatok esetén is a forgótőke és a beruházások 45-50 százalékban a megtermelt jövedelemből származnak. (Fries et al., 2003; EBRD 2002) Ez azért is sajátos, mert ezekben a kategóriákban a saját tőkerész nagysága igen alacsony: 0,04 – 12,9 millió közötti sávban helyezkedik el a 10-nél kevesebb főt foglalkoztató vállalkozások esetén, míg a 10-50 fő közöttieknél is csak 8,2 -93,3 millió között volt 2003-2004 során. (GKM, 2004)

### 1. táblázat

#### AZ EGYSZERES ÉS A KETTŐS KÖNYVVITELŐ VÁLLALKOZÁSOK (PÉNZÜGYI SZÉKTOR NÉLKÜL) SAJÁT TŐKÉJÉNEK MEGOSZTLÁSA (%)

Vállalkozás mérete	2000	2001	2002	2003
Mikro	15,7	19,9	19,6	17,7
Kis	13,2	13,9	14,4	14,4
Közepes	16,1	17,9	19,0	15,9
Nagy	55,0	48,3	46,9	52,0
Összesen:	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: Kis- és Középvállalkozás Fejlesztés Stratégiai Főosztály adatai alapján (Németh Sz.)*

A Gazdasági Minisztérium elemzései hasonló számokat mutatnak. Magyarországon a vállalkozások összes saját tőkéje 16.354 milliárd forint, ennek 46-55 százaléka nagyvállalatoknál koncentrálódik. A maradékon nagyjából egyenlően osztoznak a közepes és a kisvállalkozások. Ezek között minden negyedik cég olyan, melynek *nincs semmi tőkéje*, minden második pedig másfél millió forintnál kevesebb tőkével rendelkezik.

A 2. táblázat azt mutatja, hogy a beruházások finanszírozását szolgáló saját források egyre kisebb része jön létre a KKV-szektorban, miközben jelentősen növekedett a nagyvállalatoknál.



2. táblázat  
 FELHALMOZÁSI CÉLÚ SAJÁT FORRÁSOK\* MEGOSZLÁSA MÉRETKATEGÓRIÁNKÉNT (%)

A vállalkozás mérete	2000	2001	2002	2003
0–1 fő	6,9	8,5	8,5	4,8
2–9 fő	12,3	13,8	12,5	12,1
10–49 fő	14,7	17,4	17,3	14,4
<i>MKV összesen</i>	33,9	39,7	38,3	31,3
50–249 fő	17,5	18,0	17,1	14,5
<i>KKV összesen</i>	51,4	57,7	55,4	45,8
250 főnél nagyobb	48,7	42,3	44,6	54,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Értékcsökkenés + adózás előtti eredmény – társasági adó

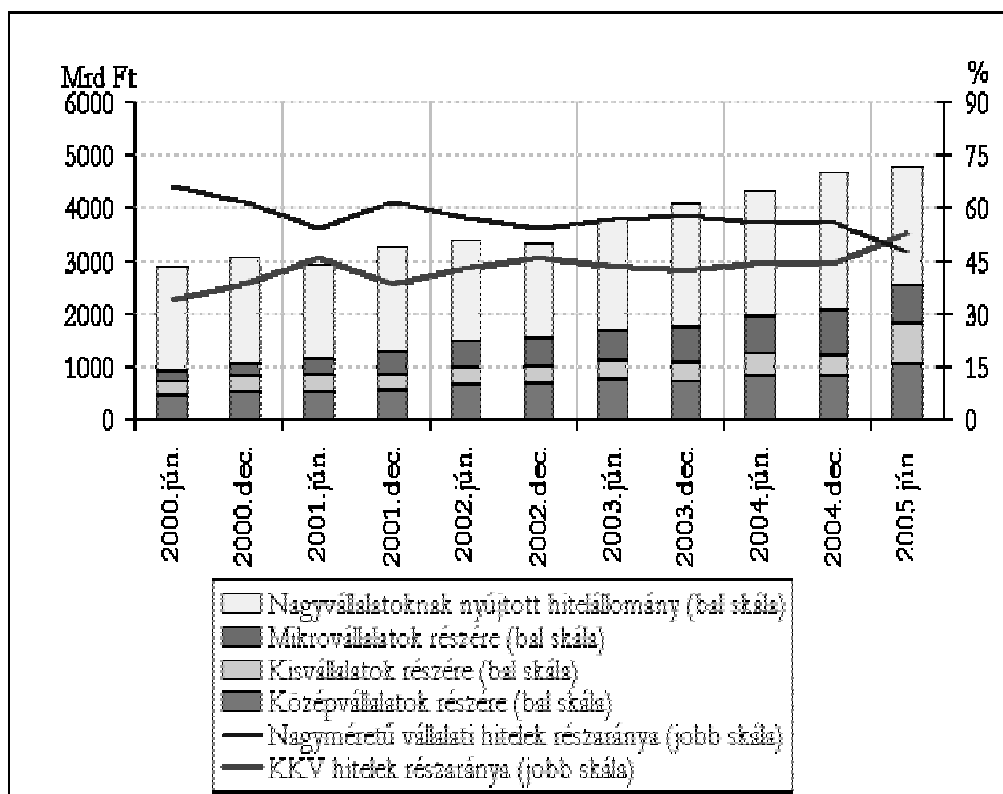
*Forrás: Az adóbevallások adatai alapján számolva*

A fentiekből logikusan következne, hogy a kisvállalkozások *külső forrásokat* viszont nagyobb arányban vesznek igénybe. A fejlett országban jellemző *kockázati tőke* – finanszírozás azonban nálunk még szerény, a hazai pénzügyi piac fejletlensége és a szabályozás szigorú jellege miatt. A döntően külföldi forrásból származó magyarországi kockázati tőkeállomány megközelíti az egy milliárd USD-t. A 2000-es évben a befektetések elérték a GDP 0,13%-át. Ez a szint meghaladta az Ausztriában mért szintet és megegyezett Spanyolország és Portugália értékével. (EVCA, 2002) Karsai (2002) szerint nem a kockázati tőke hiánya, hanem a nagy növekedési képességű, jövedelmező vállalkozások száma szab korlátot a magyarországi befektetéseknek. Magyarországon több mint negyven kockázati tőkét kínáló vállalkozás van és az általuk kezelt tőkealapok 40 százalékát egyelőre még nem sikerült befektetniük megfelelő vállalkozásba. A kockázati tőkebefektetések nagysága évente változó, azonban a rekordévnak számító 2000-ben is mindössze 47 vállalkozásba fektettek be összesen 103 millió USD értékben. A 2002-es esztendőben 28 befektetés történt 64 millió USD értékben. A kockázati tőkéhez jutó cégek aránya a magyar gazdaságban elenyésző, mindösszesen 0,5 ezrelék. Ezen vállalkozások jelentősége már nagyobb a foglalkoztatottságban: miközben a munkaerőpiac 0,2 százalékát fedik le, részesedésük az összárbevételből eléri az 1,6 százalékot. (Karsai, 2000) A kockázati tőkéhez jutott csekély számú vállalkozásból is mindössze 11 százalék tartozik a mikro- vagy kisvállalkozásokhoz, 29 százalék a középvállalkozásokhoz, a többi nagyvállalat. A befektetett összeg átlaga 2,5 millió USD volt, ami figyelembe véve a növekedési elvárásokat, inkább az innovatív nagyvállalatok és középvállalatok szempontjából jelent forrásbevonási alternatívát. A fenti adatokból megállapítható, hogy az intézményes kockázati tőke a vállalkozások nagyon szűk csoportját finanszírozta Magyarországon. A tőkehiány pótlásának másik útjaként a *banki hitel* jön szóba. Az MNB, a PSZAF és a Gazdasági Minisztérium adatai eltérnek, de hasonló tendenciát jeleznek: a hazai kis- és középvállalati szektor hitelei 1999-ig alacsony szinten stagnáltak, időnként csökkentek, csak 2000-től figyelhetünk meg jelentős növekedést, különösen a kisvállalkozások esetében.

A 2002. évi világbanki vizsgálatban megkérdezett magyar kis- és középvállalatok vezetői jóval kedvezőtlenebbnek érezték a forráshoz jutás feltételeit és költségeit, mint a nagyvállalatokéi. Ezt nemcsak általános helyzetet jellemezve, hanem konkrétan a banki hitelhez jutás esetében is hangsúlyozták. A kisebb cégek vezetői szerint mind a rövidlejáratú, mind a hosszú lejáratú bankhitelek igénybe vétele nehéz volt. Az adatok ezt a helyzetértékelést visszaigazolják. Az MNB adatai szerint a KKV-szektor hitelállománya 1999-ben csak 461 milliárd forint volt, míg a nagyvállalatoké megközelítette a 2000 milliárdot. A Világbank felmérése is azt mutatta, hogy kisebb cégek kevesebb bankhittel rendelkeztek, mint a nagyobb társaságok. Világbanki adatok szerint különösen alacsony a külföldi tulajdonban levő bankok által nyújtott KKV hitelek aránya. Ez azért meghökkentő, mert a kereskedelmi bankok túlnyomórésze külföldi anyabankhoz tartozik. A kutatók szerint azonban elképzelhető, hogy a kisebb vállalkozások vezetői gyakran nincsenek tisztában azzal, hogy bankjuk külföldi kézben van. A helyzet 2000 óta viszont gyorsan változik. Az MNB adatai szerint a 2004. év végére a bankok KKV-hitelállománya több mint ötszörösére nőtt. Ha a

gazdaság bővülését leszámítjuk, akkor is megkétszereződött a volumen: a KKV-hitelek GDP-hez viszonyított aránya az 1999. évi 4 százalékos szintről 2004 végére csaknem elérte a 11 százalékot. A 1. ábra szerint 2005. június végén a hitelek 55,6 százaléka jutott a KKV szektornak.

1. ábra  
KKV SEKTORNAK NYÚJTOTT HITELEK NAGYSÁGA ÉS RÉSZARÁNYA BANKI HITELEZÉSBEN,  
2000–2005



*Forrás: MNB A nem pénzügyi vállalatok hitelei méretkategóriánként millárd Ft*

A kis- közép- és mikrovállalatok definíciójának megváltozása miatt a 2005. évi adatok csak korlátozottan összehasonlíthatóak a korábbi adatokkal. A 2-49 fővel dolgozó cégek esetén a bankhitel aránya 6,14 százalék a forgóeszköz- finanszírozásban, és 10,11 százalék a beruházások fedezésekor, míg a nagy 250 főnél többet foglalkoztató társaságok esetén 19,18 és 28,7 százalék volt 2002-ben.

Az MNB által a tíz legnagyobb bank körében 2005 augusztusában készített felmérés azt mutatja, hogy a KKV hitelezés piaca mára kevésbé koncentrált. Az első négy legnagyobb bank 56 százalékos piaci részesedéssel bír a KKV hitelezés területén, az első öt legnagyobb pedig 65 százalékos részesedéssel rendelkezik. A piac 90 százalékán az első tíz bank osztozik.

Az EU-csatlakozás óta tovább javultak a forráshoz jutás feltételei a magyar vállalatok számára. Ugyanakkor több elemzés is rámutat arra, hogy bankszektorban végbemenő koncentráció és a verseny erősödése kedvezőtlen tendenciákat hozhat a KKV-k számára. Azok a külföldi tulajdonban levő bankok, amelyeknek nincs helyismerete, és megfelelő fiók-hálózata, a nagyvállalatokkal tudnak elsősorban kapcsolatba kerülni. Részben ennek köszönhetően elég koncentrált ez a piaci szegmens: a PSZAF adatai szerint a hitelek 60 százalékát 4 bank folyósította 2003-ban. Mára azonban egyre több bank hozza létre a szükséges hitelbírálati és kockázatkezelési technikát.

Különösen a devizában nyújtott vagy deviza-alapú hitelek aránya ugrott meg ebben a szektorban. Annak ellenére, hogy a kis- és középvállalatok részesedése az exportból elenyésző, mégis – az MNB adatai szerint – ezek a devizafedezettel nem rendelkező vállalkozások kapták a devizahitelek 70 százalékát. Ennek okaként az elemzők a forint-hitelek magas kamatait és a stabil forintárfolyamba vetett hitet (GKM, 2004), más megfogalmazásban a kockázat-tudatosság alacsony fokát említik (MNB, 2004).

## 3. táblázat:

## A BANKOK VÁLLALATI HITELEINEK ÖSSZETÉTELE MÉRETKATEGÓRIÁNKÉNT 2005.06.30-ÁN

Vállalat típusa	Forint	Megoszlás	Deviza	Megoszlás
Nagyvállalatok	1437	56 %	964	44 %
Középvállalatok	421	16 %	554	25 %
Kisvállalatok	371	14 %	355	16 %
Mikro-vállalatok	345	13 %	334	15 %

*Forrás: MNB Hitelezési felmérés, 2005.*

Nemzetközi összehasonlításban a magyar vállalatok tőkeszerkezete nem tér el szignifikánsan más európai országokétól. Belgium, Portugália és Spanyolország esetében is hasonló nagyságú a saját tőke aránya az összes forrás között. Az idegen források tekintetében azonban Magyarországon a vállalkozások mindössze 10 százaléka képes az intézményes pénzügyi közvetítőkön keresztül finanszírozási igényeit kielégíteni, miközben ez az arány az EU-ban 90 százalék. (Kállay, 2000)

## IRODALOM

Asquith, P., Mullins D. (1986): „*Equity Offering and Offering Dillution*”. Journal of Finacial Economics, vol.15. 1986. pp.61-90.

Atkin, M., Glen, J. (1992): „*Comparing Corporate Capital Structures around the Globe*”. The International Executive, vol. 34. pp.369-387.

Bertero, E. (1997): „*The Banking System, Financial Markets and Capital Structure: Some Evidence from France*”. Oxford Review of Economic Policy, vol 10. pp.68-78.

Bisignano, J (1990): „*Structures of Financial Intermedation, Corporate Finance and Central Banking*”. BIS

Borio, C. E. V. (1990): „*Leverage and Financing of Non-Financial Companies*”. BIS Economic Papers, No. 27.

Chaves, R., Sanchez, S. Schor, S., Tesliuc, E. (2001): „*Financial Markets, Credit Constraints, and Investment in Rural Romania*”. World Bank Technical Paper, no.499.

Corbett, J., Jenkinson, T. (1994): „*The Financing of Industry*” 1970-89.CEPR Discussion Paper, no. 958.

Cornelli, F., Portes, R., Schaffer, M. E. (1996): „*The Capital Structure of Firms in Central and Eastern Europe*”. CEPR Disscussion Paper no. 1392. EBRD(2002)

Egerer, R. (1995): „*Capital Market, Financial Intermediaries, and Corporate Governance: An Empirical Assessment of the Top Ten Voucher Found*”. Working Paper

EVCA (2002): *2nd highest year for the European Private Equity Industry. Press Release. European Private Equity & Venture Capital Association, Brüsszel, május 28. 8 o.*

Fries et al. (2003): „*The 2002 businenes enviroment and entrprise performanace survey: results from a survey fo 6100 firms*”. EBRD Working paper No.84

GKM (2004) *A kis- és középvállalkozások helyzete 2003-2004, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium éves jelentése.*

- Gross, D., Suhrcke, M. (2000): „*Ten years after: What is special about transition countries?*” European Central Bank, Working Paper, no. 56.
- Harris, M., Raviv, A. (1991): „*The Theory of Capital Structure*” *Journal of Finance*, vol. 49. pp.297-355.
- Heinkel, R. (1982): „*A Theory of Capital Structure Relevance Under Imperfect Information*”. *Journal of Finance*, vol.37. pp.1141-1150.
- Hunsaker, J.(1999): „*The Role of Debt and Bankruptcy Statutes in Facilitating Tacit Collusion*” *Managerial Decision Economics*, vol. 20. no. 1 pp. 9-24.
- Jensen M. C., Mecling W. H. (1976): „*Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”. *Journal of Financial Economics*, vol.3. pp. 305-360.
- Jensen, M. C. (1986): „*Agency –Costs of Free cash Flow, Corporate Finance and Takeovers*”. *American Economic Review*, vol. 76. pp. 323-339.
- Karsai Judit (2002): „*Mit keres az állam a kockázati tőke-piacon?*” *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf., 2002. november (928–942. o.)
- Kállay László (2000): „*Mikrohitelezés piaci alapon*” *Közgazdasági Szemle*, 2000. január, 41-63. oldal
- Klapper, L. Sarria-Allende, V. – Sulla, V. (2002): „*Small and Medium-Size Enterprise Financing in Eastern Europe*” *World Bank Policy Research Working Paper* 2933.
- Legerwood (1999): „*Microfinance Handbook*”, World Bank Washington,
- Lyland, H., Pyle, D. (1977): „*Informational Asymmetries, Financial Structure and Financing Intermediation*”. *Journal of Finance*, vol. 54. no. 2. pp. 371-388.
- Masulis, R., Korwar, N. (1986): „*Seasoned Equity Offerings: An Empirical Investigation*”. *Journal of Financial Economics*, vol. 15. 1986. pp.31-60.
- Masulis, R. W. (1988): *The Debt/Equity Choice*, Cambridge: Ballinger
- Mayer, C.(1990): „*Financial Systems, Corporate Finance, and Economic Development*”. in Hubbard (ed) *Asymmetric Information, Corporate Finance and Investment*, Chicago University Press.
- MNB (2004): *Stabilitási jelentés, 2004*  
MNB *Hitelezési Felmérés, 2005*.augusztus
- Murinde, V. Mullinex, A. W. Agung, J. (1999): „*Convergence of European Financial Systems: Bank or Equity Market?*” in Fischer, M – Nijkamp, P. (eds) *Spatial Dynamics of European Integration: Political and Regional Issues at the Turn of the Millennium*, Springer
- Myers, S. C., Majluf, N. S. (1984): „*Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have*”.. *Journal of Financial Economics*, vol.13. 1984. pp.187-222.
- Myers, S. C. (1977): „*Determinants of Corporate Borrowing. Journal of Financial Economics*”. vol. 5. 1977. 147-175.pp.
- Nivorozhkin, E. (2004): „*Financing choices of firms in EU accession countries*”. BOFIT Discussion Paper, no.6.
- Ross, S. (1977): „*Determinant of Financial Structures: An Incentive Signalling Approach*”. *Bell Journal of Economics*, vol. 8.no.1. pp.23-40
- Rajan, R. Zingales, L. (1995): „*What do we know about capital structure? Some evidence from international data*”. *Journal of Finance*, vol. 50, pp.1421-1460.

# Trembeczky László\*

## AZ OUTSOURCING ÉS ALTERNATÍVÁI

### Mi is az outsourcing?

Az *outsourcing* kifejezés angolszász nyelvtérületről származik, eredetileg „*Outside Resource Using*”-ként használták, ami vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak a vállalkozás feladatainak ellátáshoz való igénybevételét jelentette.

Az outsourcing fogalma: az outsourcing alatt azt a speciális folyamatot értjük, amiben egy vállalat az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét átadja, egy az adott tevékenységre szakosodott más vállalatnak és a jövőben azt a bizonyos tevékenységet – díjazás ellenében – ezen másik vállalat látja el. Sikeres outsourcing esetén a tevékenységet átadó és az azt átvállaló cég egyaránt profitál az átszervezésből.

Az outsourcing lényege:

- Erőforrás-kihelyezés.
- Alkalmazás-kihelyezés.
- Tevékenység-kiszervezés.
- Egy cég olyan tevékenység, szolgáltatás elvégzését bízta egy külső vállalkozásra, amelyet jellemzően maga is el tudna végezni.
- Olyan tevékenységek kihelyezése, amelyeket hagyományosan vagy általában házon belül oldanak meg. (Szegedi–Prezenszki, 2003)

Az *outsourcing* fogalma: *outsourcing* alatt azt a speciális folyamatot értjük, amiben egy vállalat az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét átadja, egy az adott tevékenységre szakosodott más vállalatnak és a jövőben azt a bizonyos tevékenységet – díjazás ellenében – ezen másik vállalat látja el. Sikeres *outsourcing* esetén a tevékenységet átadó és az azt átvállaló cég egyaránt profitál az átszervezésből.

### Az outsourcing kialakulásának rövid története

„Az *outsourcing* kialakulásának kezdetét Ken Ackerman a „Warehousing Profitability” című művében egészen a bibliai időkből eredezteti. Józsefet az első logisztikai vállalkozónak tekinti, aki a fáraó álmát megfejtve a hét bő esztendő termését az általa épített magtárba betárolta, majd azt, a hét szűk esztendőben szétosztotta.” (MFOR.HU, 2003) Hasonló raktárak voltak a XIV. század Velencéjében, amelyek gyűjtő és elosztó szerepet láttak el a keleti és az európai kereskedők között.

Ugorva az időben, az 1950-es években jelenik meg először a jelenlegihez már erősen hasonlító, de még klasszikusnak mondható *outsourcing*. Először az ipar területén találkozunk olyan tevékenységek leválasztásával, amelyek nem tartoztak szorosan a termeléshez. Ekkor még jellemző volt, hogy a külső szolgáltatókkal való együttműködés általában rugalmatlan, ezért rövid volt. Ebben az időszakban Magyarországon létrejöttek a külkereskedelmi vállalatok, központi kutatóintézetek, amelyek már kapcsolhatóak lettek volna az *outsourcinghez*, ha a partnerek között létezett volna igazi piaci kapcsolat. Ilyen azonban a szocializmus tervgazdálkodási időszakában klasszikus értelemben nem volt.

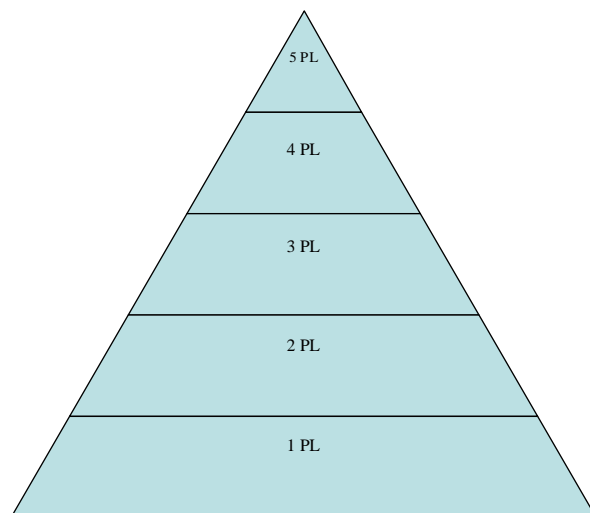
\* Alezredes, PhD hallgató, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

Az 1970-es évektől már megfigyelhető, hogy sok vállalat bízta áru fuvarozását vagy raktározását külső, erre szakosodott piaci szolgáltatókra. Itt még az volt a jellemző, hogy az alaptervekenységtől történő leválasztás nem járt együtt automatikusan a költségek csökkenésével, és a biztonság növekedésével. Az 1980-as években a vevők igénye a minőség felé tolódott el, ezzel egy időben a fogyasztás is jelentős növekedésnek indult. Az éles piaci verseny és a kereslet növekedése miatt tökékoncentráció jelentkezett, amely akvizíciókban és fúziókban nyilvánult meg. A globalizáció felgyorsult. Az így nagyobbá vált vállalatok részére főleg logisztikai területen – a centralizáció miatt is – fölösleges elosztóhelyek és raktári kapacitások teremtődtek. Ezért elsődlegesen a logisztika területén teremtődtek meg a klasszikus *outsourcing* feltételei a „feleslegessé vált dolgozók és ingatlanok” tekintetében. Magyarországon ebben az időszakban felértékelődött a vezetői döntések előkészítésének szerepe, amely elsődlegesen informatikai támogatással valósulhatott meg. Ezért a vállalatok vezetői „*insourcing*” keretén belül végrehajtották saját szervezetük információs hálózatának kiépítését.

Az 1990-es évek elején elterjedt a 3 PL a „*Third Party Logistics*” ezek a szolgáltatók már komplex szolgáltatásokat nyújtottak és a kapcsolataik hosszú távon is működtek.

1996-ban használják a 4 PL „*Fourth Party Logistics*” kifejezést először. Megjelennek a „*Supply Chain Management*” elméletek, amelyekben már ellátási láncok versenyeznek egymással, itt a 4 PL szolgáltató csak integrátori szerepet játszik. A szolgáltatónak itt már nem kell saját erőforrásait használni, nem is minden esetben rendelkezik ezekkel. A koordináló és globálisan gondolkodó 4 PL szolgáltató már az egyes logisztikai szolgáltató szintjét meghaladóan rendszerben gondolkodik. Magyarországon megtörtént a rendszerváltás és a központi források csökkenése következtében végre kellett hajtani a szervezeti karcsúsításokat. Gyakorlatilag a kényszer szülte eszközként került a vállalatvezetések látóterébe az *outsourcing*. Ugyanakkor az alaptervekenységről leválasztott nagy költségigényű és kishatékonyágú szervezetek önálló vállalkozási formába történő kihelyezése nem nevezhető piaci alapú *outsourcing*nek, főleg azért, mert ezen gazdasági társaságok egy része továbbra is állami tulajdonlású és felügyeletű, úgynevezett háttérintézmény maradt. Az ilyen szervezetek létrehozásával a döntéshozó kettős hibát követett el. Továbbra sem tudta csökkenteni a költségeket és növelni a hatékonyságot, ugyanakkor az ezen a területen tevékenykedő piaci szereplőket kizárta a versenyből. Ezeket a megoldásokat főleg az a cél vezérelte, hogy a megszüntetésből eredő konfliktusokat az alaptervekenységet végző szervezet a szervezet határain kívülre tolja. Az előzőekre visszatérve a 3 PL és a 4 PL meghonosodása után utólag kialakultak az 1 PL és a 2 PL fogalmak is, amelyek tartalmát a későbbiekben a „logisztikai szolgáltatási szint piramis”-ban ismertetem. Mai felgyorsult világunkban a vállalatvezetők (ideértve az állami vállalatok és intézmények vezetőit is) gyakran arra kényszerülnek, hogy cégük szervezeti és működési struktúráját átalakítsák. Ennek az átalakításnak az egyik módszere az *outsourcing* igénybevétele. *Outsourcing* igénybevétele esetén tapasztalatszerzés céljából célszerű először olyan kevésbé „kockázatos” tevékenységek kiszervezése, mint pl.: a takarítás, őrzés-védelem stb.

1. ábra  
A LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÁSI PIRAMIS SZINTJEI ÉS AZOK TARTALMA



- 1 PL: „First Party Logistics” az a modell, amelyben a vállalat a logisztikai feladatait saját humán-, és eszköz erőforrással látja el. A feladat ellátásához külső szolgáltatót nem vesz igénybe.
- 2 PL: „Second Party Logistics” az a modell, amelyben a vállalat az alaptevékenységhez kapcsolódó bizonyos alaplogisztikai funkciókat külső szolgáltatóval végeztet el egy rövidtávú vagy eseti együttműködés keretén belül. Igazi partneri viszony nem alakul ki.
- 3 PL: „Third Party Logistics” az a modell, amelyben a hagyományos szállítás, raktározás stb. keretén belül komplex logisztikai funkciók és szolgáltatások alakulnak ki hosszú távú partneri kapcsolatban. Ezeket a szolgáltatásokat nevezzük 3 PLP-nek (Third Party Logistics Provider)
- 4 PL: „Fourth Party Logistics” az a modell, amelyben már nem egyes hagyományos logisztikai területek, hanem ellátási láncok versenyeznek egymással. Ezekben az esetekben a 4 PL szolgáltatók már csak integrátor és koordinátor szerepet töltenek be az ellátási láncokban, vagy ezek között. Ebben a modellben az SCM (Supply Chain Management) elméletek játszanak jelentős szerepet, ahol az átfogó megoldás érdekében a 4 PL a saját erőforrásait egyesíti és működteti az SCM-nek alárendelve.
- 5 PL: „Fifth Party Logistics” ez a modell jelenleg kialakulás alatt áll. Napjainkban tekinthetjük egy lehetséges logisztikai ellátási jövőképpnek is. Az 5 PL, mivel egyáltalán nem rendelkezik fizikai erőforrásokkal, ezért a szolgáltatás alapját a szolgáltató menedzsmentjének *know-how*-ja képezi. Ezt a modellt nevezzük „virtuális logisztikai szolgáltatásnak”. Előnye lehet ennek a modellnek, hogy a vállalati megbízók, vállalati határokat átlépő logisztikai folyamatait annak koordinálását, egy virtuális (pl: tanácsadó) szolgáltató veszi át. Eddigi tapasztalati hátránya ennek a modellnek, hogy a megbízók szívesebben adják át a logisztikai folyamataik kezelését olyan szolgáltatóknak, akik rendelkeznek saját fizikai erőforrásokkal.

## Outsourcing-elméletek

### Pfeffer hatalmi-politikai modellje

A hatalom potenciális képesség arra, hogy egy személy, egy másik személy magatartását egy adott helyzetben befolyásolja. A politika az a folyamat, amelyben a hatalmat döntések befolyásolására használják fel.

A szervezetben betöltött pozíció és az erőforrásokhoz való hozzáférés a legfontosabb hatalomforrás. Pfeffer a politikai taktikák közül a döntési kritériumok és az információk szelektív felhasználását, a különböző szakértők alkalmazását, a koalícióra lépést és az ellenfelek egy részének kooptálását tartja a legelterjedtebbnek. Pfeffer szerint az *outsourcing* döntéseket nem gazdasági vagy stratégiai alapon hozzák. A döntéseket előre nem lehet megjósolni, de meg lehet érteni.

### Williamson tranzakciós költség modellje

A teória központi gondolata a „gazdasági tranzakciók kivitelezése”

Módszerek:

1. szervezeten belüli kivitelezés
2. szervezeten kívüli kivitelezés (külső szolgáltatóval)

A költségek megoszlása változik, ha egy vállalat bizonyos tevékenységeket kihelyez. Williamson szerint csak akkor válasszunk a vállalaton belüli, hierarchián keresztül megoldást a piaccal szemben, ha olyan speciális tranzakciót kell végrehajtani, amelyre gyakran nincs szükség és/vagy bizonytalanság övezi, illetve a potenciális szolgáltatók száma alacsony.

### Pralahad és Hamel szervezeti alapképességek modellje

A modell kulcsa egy vállalat alapképessége a „*Core Competencies*” amellyel kiemelkedik a vállalat a versenytársai közül. A szervezeti alapképességek az alaptermékekbe a „*Core products*”-ba épülnek be, amelyek a végtermékek egész sorozatának jelentik meghatározó részeit. A vállalatok versenyképes-

ségeiről a végtermékekkel szembeni kereslet alapján is alkothatunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben az alaptermékekben és az alapképességekben rejlik. Az elmélet azt is kimondja, hogy a szervezeti alapképességekhez, illetve az alaptermékekhez kapcsolódó tevékenységek nem lehetnek tárgyai *outsourcing* szerződésnek, azokat szigorúan szervezeten belül kell megtartani, sőt centralizálni szükséges, mivel ezek a vállalat hosszú távú versenyképességének hordozói.

\*\*\*

A három modell vizsgálata után nézzük meg, milyen lehetőségeink lennének, ha – az elemzések közül egyet kiemelve – a döntéshozó a döntés előkészítése után az *outsourcing* mellett foglal állást.

#### *Mit kell tennünk?*

Először is rendszerezni kell a szervezet tevékenységeit, másodsor végre kell hajtani a rendszerezett tevékenységek elemzését, amelyek megmutatják, hogy mely területek azok, amelyeket a célkitűzések érinthetnek.

Első feladatunk a célkitűzések tisztázása. A szervezet minden döntéshozójának tisztában kell lennie a vizsgálat céljával, és a célokat azonosan kell értelmezniük. A célkitűzéseknél meg kell határoznunk, hogy a munkánknak mi nem a célja, ezzel elkerüljük a későbbi kritikákat is. Milyen szempontokat kell, hogy figyelembe vegyünk a döntésünk előtt?

#### *Mi a fő cél?*

1. állandó költségek változóvá tétele (költségcsökkentés)
2. költségcsökkentés mellett a jelenlegi minőségi szint növelése (mérhetőség megteremtése)
3. a jelenlegi rendszer rugalmassági és reagálási képességeinek növelése
4. a fő tevékenységekre koncentráció megteremtése
5. a szervezet későbbi működési rendszerének javítása a jobb megítélés érdekében

#### *Mit vegyünk figyelembe a döntéselőkészítés konkrét folyamata során?*

Az előzőekben már vizsgáltam az elérendő fő célokat. A döntéselőkészítés további főbb lépései:

1. A döntés előkészítésében résztvevő személyek kiválasztása.
2. A leválasztásra kerülő területek kijelölése.
3. Az előkészítéshez szükséges munkaterv összeállítása, annak jóváhagyatása a döntésre jogosult személlyel.
4. Részletes tevékenységi listák begyűjtése a kiválasztott területekről.
5. A területek szétválogatása anyagi és emberi erőforrás tekintetében, ezek tevékenységi körökhöz történő hozzárendelése.
6. A tevékenységi körök – csoportok vizsgálata: a fő feladatról történő leválasztásuk után nem veszélyeztetik-e az alpfeladatok ellátását.
7. Származik-e előnyünk abból, ha a tevékenységi csoportot továbbra is az alaptevékenységhez kapcsoljuk? (itt figyelembe kell venni a társszervezetek szervezeti és működési struktúráját, annak tapasztalatait)
8. Vizsgálni kell, milyen jelentősége van a vizsgált tevékenységi csoportoknak az alaprendeltetés végrehajtásában.
9. Az eszköz és a humán erőforrás oldala nem speciális-e? (kiváltható-e a terület más szolgáltatóval)
10. A tevékenységi csoport kiszervezésével az alaptevékenységet végző szervezet irányítása a továbbiakban hogyan biztosított? (kényszer vagy lehetőség a változtatás)
11. A tevékenységi csoportok kiszervezésével az alaptevékenységet végző szervezet irányítása a továbbiakban hogyan biztosított? (az utasítást helyettesíti-e a szerződés)
12. A tevékenységi csoportok más szolgáltatási formákkal történő felváltásának nincsenek-e törvényi-, szakhatósági stb. akadályai?

Az elvégzett vizsgálatok alapján (úgymond „szűrés” alapján) a szűrőn fennmaradó tevékenységi csoportoknál a továbbiakban:

1. El kell végezni a kiválasztott és a jelenleg is működő ellátási-, szolgáltatási rendszerek mélyrehatóbb felmérését.
2. A felmérés után meg kell határozni a leválasztható és az ideális ellátási-, szolgáltatási szinteket.
3. A szervezet alaptevékenységének kell alárendelni és meg kell határozni az elvárható teljesítményt.

A vizsgálat elvégzése után eljutunk annak a meghatározásához, hogy az elvárt teljesítményt milyen formában tudjuk megvalósítani.



Ennek alternatívái lehetnek:

1. Minden marad a régiben, továbbra is saját, az alaprendeltetészerű szervezet részét képező szervezettel látjuk el a feladatunkat.
2. A szervezeti egység jogilag önálló vállalkozást alakít, amely vállalkozás az alaptevékenységet ellátó szervezet érdekében tevékenykedik.
3. *Outsourcing* (kiszervezés) valósul meg, melynek keretében tevékenységcsoportok kerülnek leválasztásra az alaptevékenységet ellátó szervezetről. A továbbiakban külső, a szervezethez csak egy szerződéssel kapcsolt szolgáltató biztosítja az alaptevékenység működéséhez szükséges szolgáltatásokat támogató jelleggel.
4. Közös vállalkozás indítása, külső vállalkozóval.

A következőkben megvizsgálom, milyen előnyök és hátrányok rejlenek a különböző konstrukciókban.

### 1. „Minden marad a régiben...”

Előnyei	Hátrányai
A belső szaktudás (Know-how) fennmarad.	Állandó fix költségek
A szervezet hagyományos irányítási módszere (utasítás) fennmarad.	Nem meghatározható és mérhető minőség
Lehetőség van belső modernizálásra pl.: szolgáltató központ létrehozása.	Rejtett és járulékos költségek kiszámíthatatlansága
Több idő marad a későbbi spin-off illetve <i>outsourcing</i> létrehozására	Humán erőforrás problémák (pl.: előrelépési lehetőségek korlátai)

### 2. *Outsourcing* (kiszervezés) esetén...

Előnyei	Hátrányai
A piac szakmai és technikai fejlődései gyorsan megjelennek a szolgáltatónál.	Az alaptevékenységhez tartozó vezetők egy része a továbbiakban is a korábbi gyakorlatot akarja követni, pl.: aprólékosan megtervezett feladatokhoz akarnak erőforrást szerezni, ezáltal a régi felfogású rugalmatlan vezető csatlózik az <i>outsourcingben</i> .
Szerződésben rögzített, kiszámítható, tervezhető költségek jelennek meg.	Az előző pont miatt felmerülhet a szerződés újratárgyalásának lehetősége vagy megszüntetése.
A minőség a szabványok és a szerződésben meghatározottak alapján mérhető.	Az előnyök csak később realizálhatóak.
Rugalmasság, változó más irányú kapacitás lekötés is lehetséges.	
Az előrelépési lehetőségek nem merevek, rugalmasan változtathatóak képesség függvényében.	

### 3. A szervezeti egység önálló vállalkozást indít („Kft.-be való szervezés”)

Előnyei	Hátrányai
Az új vállalkozás a szabad kapacitását kijánlhatja (szolgáltatásai egy részét a piacon hasznosíthatja).	Ha csak a régi felfogású vezetők kerülnek az új szervezet döntéshozói közé, azzal a gondolkodásmód és a struktúrák „megkövesednek”.
Külső tőke bevonásával lehetőség nyílik a vállalkozás modernizációjára	A vállalkozói mentalitás hiányzik. Az első pontban foglaltak bekövetkezése esetén az alaptervékenységhez kapcsolódó részek konzerválódnak, a piaci nyitás nehezebbé válik, és a szervezet hatékonysága lelassul.
A belső, alaptervékenység kiszolgálásához rendelt know-how bővíthetővé válik „piaci tudású” szakértelemmel.	Az új szervezet még nem rendelkezik modern piaci és üzleti tervekkel, ezért az ehhez kapcsolódó controlling tevékenység az első időszakban gyenge. Ezáltal a külső piaci szereplő felé történő szolgáltatás kijánlás nehezen mérhető, így veszélyes is lehet (veszteség keletkezik).
Az új menedzseri szemléletű menedzsmentben könnyebb a képesség alapján történő előrelépés.	A humán- és az eszköz erőforrás elsődlegesen az alaptervékenységhez köthető, így a piacon nehezen értékesíthető.
Lehetővé válik a gazdaságtalan, vagy kis hatékonyságú szervezeti elemek megszüntetése, elsorvasztása (amennyiben nem veszélyeztetik az alaptervékenységet).	Telített piac-verseny
Motivációs rendszer kialakításával a szervezet érdekeltté válik a hatékony működésben.	Cash-flow hiány

#### 4. Közös vállalkozás indítása esetén

Előnyei	Hátrányai
Nagymértékű külső tőke áramlik be.	Előfordulhat, hogy a külső tőke csak az addigi alaptervekenység biztosításából származó bevételek elemzése után érkezik be (biztos profit).
Vállalkozási tapasztalattal és szakértelemmel rendelkező know-how áramlik be.	Az alaptervekenység további biztosításához nem minden esetben tudja hozzárendelni az új struktúrákat.
Az alaptervekenység kiszolgálásához rendelt szervezeti elemek szabadkapacitása könnyebben kijánlható.	Amennyiben az alaptervekenység további biztosításában nincs meghatározva egy minőségi szint emelkedés előfordulás a „kettős mérce” 1. piaci kijánlás esetén verseny és minőség; 2. alaptervekenység biztosításánál, változatlan minőség melletti változatlan profit.
Versenyképes, piaci alapú motivációs és előmeneteli rendszer kialakítása.	
A beérkező tőke és know-how magasabb szintű alaptervekenység kiszolgálást eredményez.	Non- profit szervezett többségi tulajdonlása esetén a menedzsment struktúrája „megkövesedhet”.
Az új menedzsment megalakulásával könnyebbé válik a modernebb belső szerkezeti és szervezeti struktúra kialakítása, könnyebben meghatározhatóvá és mérhetővé válik az ár és a minőség.	A közös vállalkozás alaptervekenységhez kapcsolódó tevékenységének előnyei-hátrányai csak később realizálhatóak.

Jelenleg az állami szférában egyre erőteljesebben érzékelhető költségvetési megszigorítások rövid időn belül kikényszerítik, egyben lehetővé teszik a szerkezeti és strukturális átalakítások végrehajtását.

Azonban a megmaradó szervezeti egységektől továbbra is megkövetelik az alaptervekenységük elvégzését, amelyet kisebb költségvetéssel és létszámmal, de nagyobb hatékonysággal kell végrehajtaniuk. Írásomban ennek az egyáltalán nem könnyű feladatnak a végrehajtásához kívántam alternatívákat és megoldási lehetőségeket nyújtani, egyben megismertetni a jövőbeni döntéshozókat már működő, valamint a közeli-, távoli jövőben bevezetésre kerülő szolgáltatási rendszereket.

#### IRODALOM

Drótos György (1995): *„Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológia szolgáltatások körében”*, Vezetéstudomány.

Gary Hamel–C.K. Prahalad (1989): *Strategic Intent*

MFOR. HU ÜZLETI NEGYED *„Logisztikai outsourcing Magyarországon”*. 2003. október 19.

Szegedi Zoltán–Prezinszki József (2003): *Logisztika – Menedzsment*. Kossuth Kiadó.

Williamson (1979): *Transaction Cost Economist*.



# **A TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI KONFERENCIÁN HELYEZÉST ELÉRT DOLGOZATOK ANNOTÁCIÓI**

**Csortos Linda, Döme Csilla\***

## **AZ UNIÓS CSATLAKOZÁS KKV-KRA GYAKOROLT HATÁSÁNAK ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE EGY MAGYARORSZÁGI KISVÁLLALKOZÁS MŰKÖDÉSÉNEK TÜKRÉBEN\*\***

A világgazdaság globalizálódása és az integrációs folyamatok korunk történelmi horderejű fejleményei. A globalizálódás kiterjedt a társadalmi és gazdasági élet valamennyi területére, a mikro- és makrofolyamatokra egyaránt. Dolgozatom témájaként specifikusan a magánvállalkozások – szűkebb értelemben a mikro- kis- és közepes vállalkozások – helyzetének, szerepének, lehetőségeinek változását elemzem, majd rátérek egy konkrét kisvállalkozás bemutatására.

1989 után világszerte megindult a privatizáció, a dereguláció, a liberalizáció, s Kelet-Európa is erre az útra lépett. Magyarország 2004. május 1-jén hivatalosan az Európai Unió tagjává vált. Meggyőződésem, hogy ez egy kulcsfontosságú esemény, hiszen az Európai Unióhoz történő csatlakozás nagy kihívást, de egyben nagy lehetőséget is jelent minden piaci szereplő számára, s egyúttal megteremti a demokratikus nemzetek közösségébe történő egyenjogú beilleszkedés politikai, pénzügyi és gazdasági feltételeit. A nagy kihívás alatt azt értem, hogy a gazdaság szinte minden szférájában alkalmazkodni kell a megváltozott makro- és mikrokörnyezeti tényezőkhöz, melyek folyamatos tanulásra készítetik a vállalkozásokat, hiszen csak így van esélyük a fennmaradásra és a fejlődésre.

„Tartós versenyelőnyt csak akkor szerezhet a vállalat, ha képes a külső és belső környezeti kihívások valódi tartalmának és jövőbeli alakulásának felismerésére, illetve előjelzésre, valamint a lehetőségek megragadására, megteremtésére. Ez a feladat lefedi a vállalat teljes tevékenységi körét a termékfejlesztéstől a piackutatáson és a szállítási útvonalak megtervezésén át a kedvező fizetési feltételek kimunkálásáig.”<sup>1</sup>

Dolgozatomban szeretném bebizonyítani azt, hogy az Európai Unióban egyre dinamikusabban nő a KKV-k szerepe, s ezt különféle forrásokkal, mutatószámokkal, kutatásokkal támasztom alá. „Az európai gazdaság gerincét a kisvállalatok képezik.”<sup>2</sup>

A KKV-k politikai jelentőségét az Európai Unióban, a KKV-szektor gazdaságban és különösen a foglalkoztatásban, a munkahelyteremtésben betöltött szerepe, súlya támasztja alá. A 23 millió uniós kis- és középvállalkozás az összes gazdasági szervezet 99%-át teszi ki és 75 millió munkahelyet biztosít. Az EU az állami támogatásokra vonatkozó előírásokat a KKV-k figyelembevételével dolgozza ki. Mind uniós, mind hazai szinten ösztönzik a KKV-keket a K+F projektekben való részvételre, csökkenteni kívánják a kis- és közepes vállalkozásokra háruló adminisztratív terheket. Ahhoz, hogy hazánk is minél gyorsabban fel tudjon zárkózni az Unió nyugati országaihoz, az Új Magyarország Fejlesztési Terv nyújt segítséget. *A kérdés csak az, hogy tudunk-e élni a felkínált lehetőséggel.* A két legfontosabb cél, amin keresztül a felzárkózás megvalósulhatna, a foglalkoztatás bővítése és a növekedés biztosítása. Ha jól használjuk ki lehetőségeinket, az elkövetkezendő hét évben óriási fellendülés várható a KKV szférában.

Dolgozatomban ismertetem az uniós és a hazai KKV-szektor jellemzőit, versenyképességi tényezőit, finanszírozási lehetőségeit, a finanszírozási konstrukciók közül a külső finanszírozás formáit, a támogatások alakulását és a hitellehetőségeket. Az általános KKV helyzetértékelés után egy konkrét kisvállalkozás – a Music World Kft. – bemutatására térek rá. Az említett céghez személyes kötődésem van, jól ismerem a működését. Elemzésemhez M. E. Porter öttényezős modelljét használtam fel, melyen keresztül az adott cég minden tényezőjét, szereplőjét megvizsgáltam. Ezenkívül feltártam a vállalat makrokörnyezeti tényezőit, melyhez PEST analízist alkalmaztam. A SWOT elemzés módszerét is felhasználtam ahhoz, hogy a cég erős-gyenge pontjait, illetve lehetőségeit, fenyegetettségét ismertessem. Szakdolgozatomat a marketing-mix négy elemének részletes elemzésével és a céggel kapcsolatban felmerülő javaslataimmal zárom.

\* Nemzetközi kapcsolatok szakos, IV. évfolyamos hallgatók, II. helyezést elért dolgozat

\*\* Témavezető: Szalai Ibolya főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

<sup>1</sup> Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó

<sup>2</sup> Európai Kisvállalati Charta, Maribor, 2002.

**Dubniczky-Szabó István\***

## **HOGY NE LEGYEN KRACH. CSŐDELŐREJELZÉSI MODELLEK\*\***

A nagy gazdasági világválság idején vállalkozások ezreit érte el a krach világszerte. Miután normalizálódott a gazdasági és pénzügyi élet, a vállalkozások vezetőiben és főleg a bankok hitelezési szakértőiben érlelődött a gondolat, hogy egy vállalkozásnál hogyan lehetne előre jelezni a csőd veszélyét. Ekkor vette kezdetét az a folyamat, amely a mai napig is tart, s amelynek célja jól használható csődelőrejelzési modell kialakítása.

Dolgozatomban megkísérlem bemutatni, hogy a vállalkozások milyen okok miatt juthatnak csődbe, milyen okok miatt kénytelenek a tevékenységüket befejezni. Mivel leggyakrabban a bankok vizsgálják azt, hogy egy vállalkozás csődbe jutásának valószínűsége mekkora illetve, a vállalkozás tevékenységét mutató pénzügyi adatok milyenek, ezért megismerkedünk nagy vonalakban a bankok adósminősítési rendszerével. Olyan mértékben tesszük ezt, hogy megismerkedjünk a főbb pénzügyi mutatószámokkal. Ezek után foglalkozunk a főbb csődelőrejelzési eljárásokkal és megkísérjük azok továbbfejlesztését.

Ismertetem a főbb csődelőrejelzési modelleket, valamint számítási módszereket és megkísérelem a modellek továbbfejlesztését. Valamennyi eljárás, komoly statisztikai alappal bír, de egyik sem ad 100 százalékosan választ arra a kérdésre, hogy a vizsgált vállalkozás csődbe megy-e.

A vállalkozásoknak maguknak kellene elérniük – a tanulmány címét idézve – azt, „Hogy ne legyen krach”, mégpedig úgy, hogy nem csak arra fordítanak figyelmet, hogy a számviteli szabályoknak megfelelően könyvelik le gazdasági teljesítményüket, hanem arra is, hogy megvizsgálják a pénzügyi mutatószámokat, és elemzik azokat.

Sajnos nem tudtunk mi sem olyan modellt bemutatni, amely pontosan megmondaná azt, hogy a vállalkozás pontosan milyen. Önmagában egyik módszer sem alkalmazható arra, hogy pontosan minősítsünk egy vállalkozást, illetve arra, hogy a csődöt teljesen megbízhatóan előre jelezze. Fontos lenne egy nagy adatbázis létre hozása, hogy a korábbi módszereket tovább lehessen pontosítani. Hogy egy vállalkozást minél jobban megismerjük fontos továbbra is, hogy elvégezzük a mutatószámok átfogó elemzését is. A mutatószám elemzésnek van a legnagyobb hagyománya, és itt rendelkezünk a legnagyobb ismeretanyaggal is.

A csődelőrejelzési modellek csak jelzik a vállalkozás hibáit. A hibák okait a pénzügyi mutatószámok elemzésével kell feltárni.

\* *Vállalkozásszervező szakos, IV. évfolyamos hallgató, II. helyezést elért dolgozat*

\*\* *Témavezető: Böcskei Elvira főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola*

**Kiss Lilla\***

## **TESTRESZABOTT KOMMUNIKÁCIÓ\*\***

Mikor az ember fejében megszületik egy ötlet, az természetesen még nincs abban a fázisban, hogy azt rögtön meg is lehessen valósítani. Sok finomításra van szükség. Hasonlóképpen van ez az általam megálmodott ötlettel is, vagyis, hogy egy olyan telefont, illetőleg telefonokat alkossanak meg a gyártók, melyek testreszabható funkcióikkal még inkább kielégíthessék a megnövekedett fogyasztói igényeket. Nem lépne fel a továbbiakban olyan mértékben az a jelenség, hogy valaki megvásárol egy készüléket, mert nagyon tetszik neki annak külső megjelenése, de a készülék tudásbéli kapacitásának a negyedét sem használja ki.

A testreszabható készülékek a fogyasztót egyfelől azokkal a funkciókkal, tudásanyaggal ruházhatják fel, amelyre neki szüksége van ahhoz, hogy mindennapi életvitelében telefontal kapcsolatos igényeit kielégíthesse. Másfelől a vásárló maga választhatná ki, hogy melyik készülék legyen az, melyet testreszabhatóságával saját elvárásainak megfelelően alakítson ki. Kezdetben csak három készülék rendelkezne ezzel az opcióval, majd az évek előrehaladtával ez a paletta bővülne. Ezáltal a fogyasztók valóban ízlésüknek megfelelően választhatnák ki a készüléket, amely nem csak belsőleg, de külsőleg is hozzájuk idomul. Ezáltal egyedi versenyelőnyt szerezhetne az a gyártó cég, amelyik elsőként dobna piacra ezeket a készülékeket.

Egy kutatás segítségével megállapítottam, hogy kik képezik az elsődleges célcsoportot. Egyértelműen kiderült, hogy az emberek (nem csak a célcsoport) szívesen élnének ezzel az új lehetőséggel, amennyiben valóban megjelenne a piacokon.

Ötletem megvalósítása, vagyis a telefonok külső és belső tartalmának összeillesztése, már csak a *vásárló elhatározásának* kérdése.

**Marosné Kuna Zsuzsanna\*\*\***

## **NEMCSAK A HÚSZÉVESEKÉ A VILÁG, AVAGY AZ ÉRETT HUMÁN TŐKE BEFEKTETÉSE\*\*\*\***

Magyarországon a 45 év feletti körében emelkedik a munkanélküliek aránya. Belgiumban, amely hasonló nagyságú ország és híven követi az Európai Unió ajánlásait, a munkanélküliség mértéke ugyanabban a korosztályban látványosan csökkent, az „Öregedés politikája” bevezetését követően.

Utánanéztem olyan tanulmányoknak, amelyek a munkaerőpiaci helyzet elemzésére vonatkoznak, vizsgálják az elhelyezkedés és az iskolai végzettség összefüggését. Azokat a megállapításokat, amelyeket fontosnak tartottam beépítettem a javaslatomba.

Az OFA és a HEFOP pályázatok segítségével a civil szervezetek jelenleg is sok foglalkoztatási programot működtetnek, de hiányolok egy-egy olyan pályázati kiírást, amely megkötések nélkül a 45 év feletti-ek egészét elérheti.

Erre a lehetséges pályázati kiírásra készítettem egy pályázatot. Ennek alappillére egy társadalmi célú reklámkampány, amely lehetővé teszi a programon résztvevők önkéntes jelentkezését. A másik fontos alkotóeleme a személyre szabott fejlesztési módszertan alkalmazása.

Ezzel párhuzamosan, a siker érdekében, az állam részéről szükséges lenne a vonatkozó törvényi háttér megteremtése, a bürokratikus labirintus megszüntetése. A programomban részt vevő 45 év feletti munkanélküliek minden valószínűség szerint tudatossá válnának, tisztába jönnének saját értékükkel a munkaerőpiacon, s később is képesek lennének újra és újra változtatni az életük egy-egy mozzanatán.

\* *Üzleti kommunikáció szakos, III. évfolyamos hallgató, I. helyezést elért dolgozat*

\*\* *Témavezető: Opitz Éva főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

\*\*\* *Nonprofit gazdálkodás szakos, II. évfolyamos hallgató, II. helyezést elért dolgozat*

\*\*\*\* *Témavezető: Kuti Éva főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*



**Müller Orsolya\***

## **A BEVÁNDORLÓK HELYZETE PÁRIZSBAN\*\***

A bevándorlást, mint napjaink egyik legaktuálisabb foglalkoztatáspolitikai kérdését elemzem munkámban: konkrétan a franciaországi, ezen belül a párizsi helyzetet. Olyan kérdésekre kerestem a választ, mint például: hogyan boldogulnak ezek az emberek, mivel foglalkoznak, hogyan élnek, honnan, hogyan és miért jöttek Párizsba, milyen lehetőségeik vannak, hogyan találnak maguknak állást és mit kell tenniük ahhoz, hogy azt meg is kapják.

A bevándorlók fogalmi meghatározása után érintőlegesen foglalkozom a bevándorlás történetével is, majd elsősorban a társadalomban elfoglalt helyükkel, illetve helyzetükkel foglalkozom. Meghatározom azokat a lehetséges okokat, amelyek a bevándorlók hátrányos megkülönböztetését eredményezhetik, illetve a diszkrimináció ellenes harc első lépéseit is ismertetem.

Feltárom, hogy milyen feltételekkel, illetve milyen dokumentumok, engedélyek beszerzésével és elkészítésével kereshetnek – és találhatnak – munkát maguknak a Párizsban élő külföldiek.

**Orosz Krisztián\*\*\***

## **NÉMETORSZÁG ÉS AZ ANGOLSZÁSZ NAGYHATALMAK GAZDÁLKODÁSA A MÁSODIK VILÁGHÁBORÚ ALATT\*\*\*\***

A második világháború sokak által jól ismert eseményei mögött rendkívül jelentős gazdasági folyamatok állnak, melyeket azonban a mai társadalom nagy része nem ismer. A háborús körülmények közt kialakult gazdaságirányítási rendszerek problémamegoldó módszerek alapot szolgáltatnak a mai modern hadviselés gazdasági támogatására, ezzel együtt számos állam védelmi-gazdasági megfontolásaiba beépültek. A bemutatásra kerülő megoldások vizsgálata közelebb vihet minket a mai hadigazdálkodás megfontolásainak megértéséhez, de mindenképpen jó példát szolgáltat arra, hogy egy ország erőforrásait milyen módszerekkel lehet a legnagyobb mértékben aktivizálni a haditermelés érdekében, és hogy egy-egy módszer alkalmazásának milyen társadalmi-gazdasági hatásai vannak.

Emellett megvizsgálhatjuk a nagyhatalmak haditermelésének szerkezetét, finanszírozásának módjait, lehetőségeit. Nyomon követhetjük az egyes iparágak jelentőségének alakulását, a mezőgazdaság és az ipar átstrukturálódását. Tanulmányozzuk a hadigazdálkodás nemzetközi-gazdasági vonatkozásait, a „Cash and Carry” rendszer, illetve a Kölcsönbérleti Szerződés gazdasági jelentőségét, az agresszor gazdasági megfontolásait a megszállt területek tekintetében, a kapacitásnövelések és a ráfordítások rendszerét. Mindezen vizsgálataink annál is jelentősebbek, mivel az emberiség történelmének eddigi legnagyobb konfliktusa áll középpontjukban.

\* *Vállalkozásszervező szakos, III. évfolyamos hallgató, III. helyezést elért dolgozat*

\*\* *Témavezető: Karcsics Éva főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola*

\*\*\* *Vállalkozásszervező szakos, IV. évfolyamos hallgató, Különdíjas dolgozat*

\*\*\*\* *Témavezető: Benkő Péter főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

**Révész Laura\***

## **EGY CSALÁDI VÁLLALKOZÁS MARKETINGSTRATÉGIÁJA\*\***

### **„Utazás a cseresznyemag körül”**

Dolgozatomban bemutattam, hogyan tud egy családi kisvállalkozás egy jelentéktelennek tűnő új termékkel piacvezetővé válni, belopni magát az emberek hétköznapi életébe, és hogyan válik ez az áru alapvető háztartási cikké, illetve promóciós eszközzé.

A Révész Bt. esetében a főcél nem az, hogy nagyvállalattá fejlődjön, hanem az, hogy a család kezében legyen az egész cég. A Révész Bt-nek két fő termékvonala van jelenleg, a munkaruházat és a bodza. Most készül bevezetni a harmadikat, a cseresznyemagos zsákok termékcsaládját.

Mivel a munkaruházati piac telített, új piac után kellett néznie a vállalatnak. Olyan lehetőséget kerestett, amely nem igényel nagy eszközbefektetést, és mind a kapacitás, mind a humánerőforrás igénye a jelenlegi adottságokkal kielégíthető. A bodza nem igényel mindennapos törődést, ott időszakonként vannak munkák, így nem kötik le teljes évben az erőforrásokat.

A cseresznyemagos zsák azért volt ideális választás, mert már gyártottak ilyen terméket külföldre, viszont Magyarországon még nincs forgalomban. Kutatást folytattam a cseresznyemagos zsákok esetében a fogyasztói igényekre és szükségletekre. Ezt Budapesten végeztem, 100 fős mintával. Az elemzés során is kiderült, hogy érdemes befektetni a cseresznyemagos zsákokba, mivel lenne rá kereslet. Jó marketing-kommunikációval fel lehet futtatni a cseresznyemagos üzletágot.

Természetesen számomra is adódik a lehetőség, hogy bekapcsolódjak a családi vállalkozásba. Véleményem szerint a cégben tudnám hasznosítani és kamatoztatni a főiskolán tanultakat, főleg a marketing területén és a tudatos stratégiai szemléletmód kialakításában.

**Várhegyi Tamás\*\*\***

### **e-TOBORZÁS\*\*\*\***

Az információ\_technológiai rendszerek komoly befolyással vannak a toborzással kapcsolatos tevékenységekre, pl.: a kapcsolatfelvétel a pályázókkal, a kommunikáció, a toborzási csatornák megválasztása, és mindezek költségvonzata.

E téma gyakorlati vizsgálatára felmérést készítettem az elektronikus toborzási szokásokról és a folyamatok változásáról az információs technológia fejlődése következtében. E felmérésből kiderült, hogy az e-toborzás sikerét elsősorban nem a HR folyamatok jobb minősége iránti igény táplálja hanem költséghatékonysági megfontolások. Az elektronizálás azonban számtalan egyéb következménnyel is jár, pl.: idő- és költséghatékonyság, széleskörű keresési lehetőség, integrált folyamatok kialakítása a jövőben, az internet mint elsődleges toborzási csatorna, karrieroldalak széleskörű elterjedése, koncentrált és formalizált online munkaerőpiac, a személyzetmarketing fejlődése, stb.

A személyzeti munkában az elektronika felhasználási lehetőségeinek tárháza kimeríthetetlennek látszik. Az e-toborzás a mai Magyarországon korszerűnek hat. Nemzetközi szinten, ha kis mértékben is, de le vagyunk maradva.

A hazai helyzet gyors javításához az a szemlélet hiányzik, amely arra készítené a humán erőforrás menedzsereket, hogy a költségcsökkentés „vastörvénye” mellett lépéseket tegyenek a professzionális és korszerű elektronizált HR folyamatok alapköveinek letételére. A dolgozat rámutat a fejlett technológia előnyeire a jelenben és képet vetít a jövőről is. Könnyen belátható, hogy kellő erőforrások ráfordítása nélkül ezeket az előnyöket nem lehet biztosítani, pedig a versenyképesség fenntartásához nélkülözhetetlen lesz.

\* *Üzleti kommunikáció szakos, IV. évfolyamos hallgató, I. helyezést elért dolgozat*

\*\* *Témavezető: Szalai Ibolya főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola*

\*\*\* *Vállalkozásszervező szakos, IV. évfolyamos hallgató, I. helyezést elért dolgozat*

\*\*\*\* *Témavezető: Karcsics Éva főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola, Skultéty Viktor, AVIS, Fejér Tamás Human Resource Kft.*