



KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK MINT A GAZDASÁG- ÉLÉNKÍTÉS TÉNYEZŐI

- **Mészáros Tamás**
a felsőoktatásról
- **Szirmai Péter**
a vállalkozások útjairól
és tévútjairól
- **Fejlődési ciklusok**
és stratégiák
- **A vállalkozói siker**
emberi tényezői
- **Makrogazdasági**
egyensúly
- **Társadalmi és ökológiai**
felelősség
- **Szociális vonatkozások**
- **Új információs**
technológiák
- **Versenyképesség**
és regionalitás
- **Tudományos**
Diákköri Konferencia
a Főiskolán

19.

ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

2008 ÁPRILIS

Kis- és középvállalatok mint a gazdaságélénkítés tényezői

**Válogatás a Magyar Tudomány Ünnepe 2007
alkalmából rendezett konferencia előadásaiból
2007. november 13.**

**ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA
Budapest, 2008**

Szerkesztette:

G. Márkus György főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

Lektorálta:

Hámori Balázs egyetemi tanár

Olvasó szerkesztő:

Andó Éva főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

Kiadja az Általános Vállalkozási Főiskola

Felelős kiadó: Antal János főigazgató

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

ISSN 1585-8960

TARTALOM

G. Márkus György: Előszó	5
Mészáros Tamás: A magyar felsőoktatás helyzete és fejlődési tendenciái	7
Szirmai Péter: Utak és tévutak a vállalkozások fejlesztésében	9
A vállalkozások működése és fejlődése	
Salamonné Huszty Anna: Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában	19
Csapó Krisztián: A „gazella” vállalkozások és gazdaságpolitikai kezelésük	45
Leskó Tamás: Hangsúlyváltás a KKV finanszírozását segítő kormányzati programokban	57
Humán tényezők a vállalkozásban	
Faragó Klára: Siker és kockázatvállalás a szervezetekben	69
Szakács Ferenc – Radnóti István – Bánfalvi Mária – Skultéty Viktor – Karsics Éva: Vállalkozói siker és kockázat iránti attitűd	87
Radnóti István: Vállalkozók és nem vállalkozók kockázatvállalása	103
Makrogazdaság és vállalkozás	
Szakolczai György: A makrogazdasági egyensúly kérdései	115
Matolay Réka – Petheő Attila István: Vállalatok társadalmi felelősségének kisvállalati relevanciája	131
Komazec, Ljubica – Secerov, Dragana: A kis- és középvállalatok ökológiai küldetése (angolul)	135
Tomic, Slavica – Secerov, Dragana: A kis- és középvállalkozásokban rejlő esély (angolul)	141
Szociális vállalkozások	
Alpár Vera: Szociálisan támogatott önfoglalkoztatás és társadalmi vállalkozások (angolul)	147
Fücsök Erika: A Zassa Cafe (www.zassa.hu) mint forgalomnövelő társadalmi vállalkozás	155
Új információs technológiák	
Békési Gábor: Szervizközpontú architektúrák és webszolgáltatások	159
Harmath Péter: Szervezeti struktúrák alakítása a komplex ügyviteli környezethez, halmazelmélet segítségével (angolul)	167
Versenyképesség és egyensúly – társadalmi szempontok	
Böcskei Elvira – Szita Balázs Gábor: Hatékony költségtervezés – gazdaságosabb működés: egy hazai fürdő példája	177
Benkő Péter: A hazai régiók, megyék társadalmi-gazdasági és politikai fejlettsége közötti összefüggések, a versenyképességre és a kockázati tényezőkre gyakorolt hatás	187
Buskó Tibor László: Korreláció a regionális társadalmi-gazdasági és politikai fejlettség között	201
Kertész Gábor: A liberalizált magyar postai piac – lehetséges piaci modellek és a szabályozás fő kérdései	217
Beszámoló a 2007-es intézményi TDK-ról	
Kecskés Gábor Gergely: Harc a fiatal magyar légiutasokért (szemelvények)	225
Kozó Anett: Harc a tehetségekért (szemelvények)	229
	237

CONTENTS

SMEs STIMULATING ECONOMIC GROWTH

György G. Márkus: Introduction	5
Tamás Mészáros: The situation and the evolution of higher education in Hungary	7
Péter Szirmai: Right and wrong directions in the development of enterprises	9
The functioning and the development of enterprises	
Anna Huszty Ms.Salamon: Development cycles and strategies in the practice of Hungarian SMEs	19
Krisztián Csapó: Rapidly growing gazelle enterprises and economic policy	45
Tamás Leskó: A change of accent in government policies supporting the financing of SMEs	57
The human factors in the enterprise	
Klára Faragó: Risk taking of organizations as reflected in opinion polls of managers	69
Ferenc Szakács – István Radnóti – Mária Bánfalvi – Viktor Skultéty – Éva Karcsics: Entrepreneurial success and the attitude towards risk-taking	87
István Radnóti: A comparison of risk-taking attitudes of students of psychology and managers	103
Macro economy and enterprises	
György Szakolczai: Questions of macro-economic equilibrium	115
Réka Matolay – Attila Petheő: The relevance of social responsibility in the case of SMEs	131
Komazec, Ljubica – Secerov, Dragana: The ecological mission of SMEs (in English)	135
Tomic, Slavica – Secerov, Dragana: SMEs – a big chance (in English)	141
Social Entrepreneurship in Hungary	
Vera Alpár: Socially supported self-employment and social enterprises (in English)	147
Erika Fücsök: Zassa Cafe (www.zassa.hu) as a social enterprise promoting turn-over	155
New information technologies	
Gábor Békési: Service centered architectures and web services	159
Péter Harmath: Aligning Organizational Structure with Complex Business Environment (in English)	167
Competitiveness and equilibrium – social aspects	
Elvira Böcskei – Balázs Gábor Szita: Efficient cost planning – more efficient functioning. The case of a Hungarian spa	177
Péter Benkő: The correlation between the socio-economic and political levels of development of macro and mezzo regions in Hungary	187
Tibor László Buskó: The correlation between the socio-economic and political levels of development of micro regions in Hungary	201
Gábor Kertész: The liberalized postal market in Hungary – possible market models and the question of regulation	217
Report on the Students' Scientific Competition on college level	
Gergely Kecskés Gábor: Struggle for young air passengers in Hungary	229
Anett Kozó: Fighting for talents	237

ELŐSZÓ

Megújult külsővel üdvözöljük olvasóinkat. Szemmel is látható célunk egyrészt az esztétikai megjelenés, a tetszetősség javítása, másrészt a könnyebb kezelhetőség: a kisebb formátum inkább kézre áll.

Ami a tartalmat illeti: most már hagyomány, hogy az év – áprilisi megjelenésű – első száma az előző novemberi Tudomány Napja előadásaira épül. A 2007. november 13-án, a „Magyar Tudomány Ünnepe” alkalmából tartott főiskolai konferencia címe ez volt: „Kis- és középvállalkozások mint a gazdasági fejlődés és a gazdaságélénkítés tényezői”. Konferenciánk védnöke Mészáros Tamás, a Budapest Corvinus Egyetem rektora volt. Gondolatgazdag bevezető előadását a magyar felsőoktatás helyzetéről és fejlődési tendenciáiról tartotta. A másik meghívott vendég Szirmai Péter, vállalkozás-szakértő volt, ugyancsak a Budapesti Corvinus Egyetemről, aki átfogó, elméleti és gyakorlati kérdéseket felölelő s szubjektív elemekkel is gazdagított bevezető referátumot tartott a magyar kis- és középvállalatokról.

Az első szekcióban – „A vállalatok működése és fejlődése” – Salamonné Huszty Anna, Csapó Krisztián és Leskó Tamás előadásait hallhattuk. A tanulmányok a fejlődési ciklusokról és stratégiákról, a „gazella” vállalkozásokról, valamint a kkv-kal foglalkozó kormányzati programokról szóltak.

A „Humán tényezők a vállalkozásban” címet viselő második szekcióban ismertetésre került a főiskolai kutatás eredményeit bemutató tanulmány, melyet Szakács Ferenc, Radnóti István Bánfalvi Mária, Skultéty Viktor és Karcsics Éva jegyezték: „Vállalkozói siker és a kockázat iránti attitűd”. Egy-egy résztemát – saját kutatások eredményeképpen – Faragó Klára és Radnóti István mutatott be.

„A makrogazdaság és vállalkozás” szekcióban Szakolczai György újabb kutatási eredményeket prezentált az egyensúlyhiányról. Petheő Attila a vállalatok társadalmi felelősségéről fejtette ki gondolatait. A Szabadkai Egyetem oktatóinak két előadását publikáljuk. Ljubica Tomic és Dragana Secerov előadása a kkv-k jelentőségéről, Ljubica Komazec és Dragana Secerov paper-je pedig a kis- és középvállalatok környezetvédelmi missziójáról szólt.

A szociális vállalkozás kérdéskörében a negyedik szekcióban Alpár Vera a szociális támogatású önfoglalkoztatásról beszélt, Fücsök Erika pedig egy közösségépítő vállalati internetes portálról.

Az ötödik szekcióban – „Új információs technológiák” – Békési Gábor a szerviz-központú architektúrákról, Harmath Péter a szervezeti struktúrák halmazelmélet segítségével történő alakításáról írt.

A hatodik szekció „A versenyképesség és egyensúly – társadalmi szempontok” címet kapta. Böcskei Elvira a TDK-ban első helyezett Szita Balázs Gáborral közösen a szállodaipart vette górcső alá. Benkő Péter azt vizsgálta, hogyan függ össze Magyarországon a területek társadalmi-gazdasági és politikai fejlettsége a versenyképességgel. Buskó Tibor László a fenti témát a kistérségekre bontva kutatta. Kertész Gábor a postai liberalizáció kérdéskörét elemezte.

Beszámolunk az ÁVF TDK-fordulójáról és szemelvényeket közlünk két dobogós dolgozathól.

G. Márkus György
felelős szerkesztő

Mészáros Tamás*

A MAGYAR FELSŐOKTATÁS HELYZETE ÉS FEJLŐDÉSI TENDENCIÁI

(Annotáció)¹

Bevezető szavaiban Mészáros Tamás, a konferencia védnöke, a 2005-ös oktatási törvényt értékelte. Nagy reform végrehajtására készültek, de mind a politika, mind a felsőoktatás egyes tényezői túl sok kompromisszumot kényszerítettek ki. A legsúlyosabb torzítás akkor következett be, amikor az Alkotmánybíróság megsemmisítette a törvény egyik meghatározó elemét: az irányító testületekre vonatkozó passzust.

Mészáros Tamás előadása négy kérdéskomplexum köré csoportosult:

- A Bolognai Folyamat és az európai trendek.
- A hallgatók létszáma és összetétele.
- A finanszírozás kérdései.
- Tulajdonviszonyok, irányítási kompetenciák.

A BOLOGNAI FOLYAMAT NÉHÁNY DILEMMÁJA

Ma még nem tudjuk, milyen lesz az új rendszer munkaerő-piaci fogadtatása. Gyakorlati és megoldatlan kérdés mind Európában, mind Magyarországon, hogyan osszuk el az eddigi öt év képzési időt alapszakra és mesterszakra, s hogy milyen viszonya lesz egymáshoz a szakirányú továbbképzésnek és a mesterszakoknak. Nehezen fog érvényesülni az a célkitűzés, hogy egy képzési folyamat során többször lehessen pályát módosítani. A mesterszakokra nálunk zömmel csak azokat veszik fel, akik ugyanazon alapszakokat végeztek el.

2009-2010 táján valószínűleg módosítási hullámok érik majd el a felsőoktatást. Ekkora már kiderül, hogy milyen munkaerő-piaci fogadtatása lesz az alapszakon végzetteknek, s hogy milyen a kereslet az egyes mesterszakok iránt. Fontos lesz tehát, hogyan alakul az alapszakosok és a mesterszakosok közötti arány.

A HALLGATÓI LÉTSZÁM

Az elmúlt 15-17 évben óriási mennyiség-növekedési *boom* következett be. A létszám négyszerezére növekedett, ezen belül a nappali tagozatos hallgatók száma alig több mint háromszorosára, az esti és levelezős hallgatóké öt és félszeresére nőtt. Legkevésbé az államilag támogatottak aránya

* *Professzor, a Budapesti Corvinus Egyetem rektora*

¹ *Az előadás tömör összefoglalóját a felelős szerkesztő készítette.
Az előadást vita és kérdések követték.*

emelkedett. Csökkentek a keretek a jog- és társadalomtudomány, a közgazdaságtan és a pedagógusképzés területén. Enyhe emelkedést tapasztaltunk a természettudományi és műszaki képzés vonatkozásában.

Ami a 2007-es felvételi rendet illeti, ismeretes, hogy országos keretszámokból és intézményi kapacitásokból indultak ki. E megoldás azonban nem az intézmények közötti differenciákat, hanem a főváros elszívó hatását hozta felszínre. Ez nem jelentett változást, hiszen korábban is Budapestre jelentkeztek a magas pontszámmal rendelkező diákok, csak most fel is lehetett őket venni. Mindez nem érdeke a magyar felsőoktatásnak, hiszen komoly beruházásokkal fejlesztett, nagyon jó vidéki intézményeink vannak, kitűnő szakmai gárdával.

Az egyik kérdés az, hogy az állami pénzeket hány intézménynek osszuk szét. A másik a kapacitás kérdése, amely elvileg objektív kérdés, s melynek felmérése a Regisztrációs Hivatalnak lesz feladata.

FINANSZÍROZÁS

A radikális létszámnövekedést az elmúlt 17 évben az állam csak részben finanszírozta, s a bejelentett számok alapján 2010-ig is csak a reálérték megmaradásával számolhatunk. Az állami támogatások döntően a hallgatói kvótákra és normákra irányulnak, kevésbé a működési költségekre, a bérekre. A négyszeres hallgatói létszámnövekedést csak minimális oktatói létszámbővítés követte. Mi, oktatók is finanszíroztuk tehát a növekedést.

Aligha beszélhetünk rövidtávon a „privatizáció veszélyéről”, de még a társasággá való átalakulás perspektívájáról sem. Azt azonban nem adhatjuk fel, hogy gazdagabb, tehát egyszersmind versenyképesebb egyetemek és főiskolák kialakítására törekedjünk.

Szirmai Péter¹

UTAK ÉS TÉVUTAK A VÁLLALKOZÁSTÁMOGATÁSBAN

A Villányi út 11-13-ban tartva előadásomat mondhatnám, hogy megszállt a hely szelleme, hiszen nagyon sokat tanítottam itt 20-30 éve. A fiatalabbak kedvéért mondom el, hogy ebben az épületben volt az MSZMP Budapesti Oktatási Igazgatósága. Sokféle pártoktatás folyt e falak között, a már akkor is csak kedélyesen „Foxy Maxinak” becézett tömegoktatási formában. Aki nem ismerte, lenézhetette e kurzusokat, én azonban tudom, hogy filozófia oktatóként ekkor a hazai filozófiai élet legjobbjaival taníthattam együtt, Ancsel Évától Lukács Józsefig, Simon Pétertől Munkácsi Gyuláig. Sőt, emlékszem egy pártaktívaülésre is – ekkor azért hívták össze a párttagokat (és ez idő tájt még nem kellett magyarul, hogy melyik pártról van szó), hogy két nappal a bekövetkező jelentősebb áremelés előtt megtudják, minek megy fel az ára, és azt is, hogy miért. Összejöttünk tehát, megbízható párttagok, és az ülésen felállt egy ősz hajú, balos, szerb partizán kollégánk – Gosának becéztük – megköszönte torkát és így szólt: „Eltársak! Vannak még hibáink . . . , de eredményeink is kétségtelenül visszataszítóak.”

Ez az élmény már nem kizárólag az épületről jutott eszembe, hanem azért is, mert néhány vonatkozásban mondhat magáénak. Ha megnézik a KSH legutóbbi adatközlését, láthatják, Magyarországon 1,3 millió bejegyzett vállalkozás van (Központi Statisztikai Hivatal, 2007). 1,3 millió, egy országban, ahol mindössze 10 millió lakos van, ebből 5 millió a munkaképes korú népesség. Nincs kétség, elmondhatjuk, a vállalkozások története igazi sikertörténet. Igen, elmondhatjuk, és nemzetközi konferenciákon gyakran el is mondom magam is. De most egymás között vagyunk, érdemes tehát mélyebben is elemezni ezeket az adatokat. Az 1,3 millió bejegyzett vállalkozással 760.000 működő vállalkozás áll szemben. A cégek kb. 30%-a fantomcég. Ez azonban a kisebbik probléma. A tényleges helyzet megértéséhez mélyebbre kell ásunk.

1. TERMELŐERŐK ÉS TERMELÉSI VISZONYOK

1.1. Napjaink termelőerői

Amikor 20 évvel ezelőtt e falak között marxista kurzusokat tartottunk (és lássuk be, nem voltunk 20 éven keresztül buták, „agyamentek”, hanem a marxizmus klasszikus és eredeti formájában igen jó társadalommagyarázó elmélet volt, szemben a ma divatos leíró tanokkal), a termelőerők és termelési viszonyok dialektikájában szemléltük korunk társadalmát. Milyenek is a magyar termelőerők ma és itt? (Fiatalabbak számára érdemes megemlíteni, hogy a termelőerők kategóriájába az ember tartozik a maga tapasztalatával, termelési eszközeivel, szerszámaival, és persze ideértjük bonyolultabb szerszámaikat, a tudományt és készségeit, a kreativitást, az innovációt.) Napjaink magyar termelőerőire a családi gazdálkodás jellemző, és különösen igaz ez korunk magyar vállalkozóinak jelentős hányadára.²

¹ A szerző a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának igazgatója egyetemi docens.

Azt látjuk ugyanis, hogy a 760.000 működő vállalkozás 99%-a mikro- és kisvállalkozás (Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, 2007). Ebből kb. 90% mikro-, azaz 10 fő alatti foglalkoztatotti létszámmal rendelkező vállalkozás, melyek tehát döntően és elsősorban családi erőforrásokra támaszkodó, családi munkaszervezettel működő vállalkozások. A vállalkozói szektor számos kutatásra méltó jellemzője vezethető vissza erre a helyzetre, kezdve a külföldi piacra lépés nehézségeitől, az utódlás problémáin keresztül, a vállalkozások alacsony teljesítményéig.

Termelőerőink – szűkebben, mai magyar vállalkozóink – jellemzően fogyatékos és hiányos technikai bázissal működnek, legyen szó akár a kereskedelemről, akár a szolgáltatásokról, és nem véletlenül jelenik meg csak töredékük a termelőszektorban, ahol egyébként szintén inkább a kézműves ipar termékei jelentik az erősségüket, mintsem a magas technikai színvonalat feltételező gépgyártás, felszerelések gyártása vagy egyéb könnyű- és nehézipari tevékenység.

E vállalkozások folyamatosan tőkehiánnyal küszködnek. Ma már nem arról van szó, hogy a bankoknak ne lenne elegendő forrásuk, vagy nem akarnák e szektort finanszírozni, hanem arról, hogy a szektornak olyan tőkehiánya van, amely tőkefelszívó képességének is akadálya. (Más tényezők is akadályozzák a finanszírozhatóságot, ezekre a későbbiekben még visszatérünk.)

Jellemző e termelőerőkre a helyhez kötöttség, elsősorban lokális piacra termelnek. Ennek vannak előnyei is, hiszen a magyar vállalkozók jelentős része még nem is vette észre (és tegyük hozzá, nem is kellett, hogy észrevegye), hogy beléptünk az Európai Unióba. Külkapcsolataik nincsenek, és a helyi piac szűk terjedelme miatt kívül maradnak a nemzetközi láncok és nagymonopóliumok érdeklődési körén is. E röghöz kötöttség olyannyira érdekes jellemzője a magyar népességnek, hogy jelenleg e kis ország nyugati felén több szakmában munkaerőhiány van, miközben az ország keleti felén ugyanezen szakmákból is munkanélküliség. Ha megvizsgáljuk az uniós csatlakozás utáni – bár korlátok között, de felszabadult – migrációt, azt látjuk, hogy a nálunk kb. négyszer népesebb Lengyelország kb. tizenkétszer annyi munkavállalót küldött az Unió országaiba, mint Magyarország.

Ha már nem általában a népesség, hanem a vállalkozók oldaláról tekintjük a munkaerő fejlettségét vagy fejletlenségét, meg kell említeni a nyelvi korlátokat is. A magyar vállalkozók jelentős részénél a nyelvtudás hiánya akadályozza meg, hogy vállalkozását külföldre is kiterjessze, és ugyanígy, a nyelvtudás hiánya teszi lehetetlenné a különböző európai közbeszerzési vagy egyéb tendereztetési pályázatokon való részvételt is. E vállalkozó munkaerő híján van ugyanakkor nemcsak a technikának és a tőkének, de számos, a sikeres vállalkozáshoz szükséges készségnek, képességnek is, kezdve a menedzsment ismeretektől a marketinges felkészültségen keresztül a pénzügyi vagy üzleti ismeretekig. Ez még akkor is fontos tényező, ha meg kell említeni, hogy nagyon gyors ütemben hozzuk be e lemaradásunkat, és a következő vállalkozói generáció már várhatóan sokkal felkészültebben vág majd az üzletbe, mint apáik tették.

Csalóka ugyanakkor ennek az alfejezetnek a címe – *Napjaink termelőerői* –, hiszen a hegeli hagyományokból táplálkozó marxista elemzés azt mondja ki, hogy egy dolog története maga a dolog, tehát napjaink termelőerőit történeti megközelítésben kell vizsgálni.

1.2. Termelőerőink történelmi megközelítésben

Történelmileg Magyarországon megkésett eredeti felhalmozásról beszélhetünk. Nem ma kezdődött lemaradásunk Európa vezető régióitól, de nem is 1947-ben, hanem már a 18-19. század fordulóján³ (Szirmai, 1993). Ha túltesszük magunkat a politikai demagógián (ezekből van bőséggel, jobbról is, balról is), be kell látnunk, hogy a megkésett eredeti felhalmozással megkésett polgári fejlődés járt együtt. Sőt, Magyarországon jellemzően nem polgári fejlődés, hanem kispolgári fejlődés volt – és van. E kispolgári fejlődésnek megannyi következménye van, mind gazdaságilag, mind politikailag. Azt fontos már most látnunk, hogy a kispolgár könnyen sebezhető, egzisztenciája folyamatosan borotvaélen táncol, habitusában ingatag – tanította róla a 20 évvel ezelőtti marxizmus és ismét tegyük hozzá, nem minden alap nélkül – stabil (sikeres, távlatos) politikának aligha lehetnek kispolgári alapjai. A közép vállalatok hiányáról részletesen olvashatunk (Szirmai, 2002).

Történelmileg a magyar termelőerők tapasztalatában megtaláljuk mindkét szélsőséget, a kozmopolitizmust és a provincializmust egyaránt. A kozmopolitizmus megjelenik a nyugatimádatban, nyu-

gatmajmolásban, nyugati márkák helyzeti előnyében, de ha valaki nem értené pontosan, hogy mire gondolok, vegye elő és nézze meg a vezető magyar tévéadók műsorkínálatát az esti főműsoridőben.⁴

A provincializmus megannyi megnyilvánulását szintén naponta tapasztaljuk, a különböző magyaros, magyarkodó és álmagyar érdekeket vagy éppen a magyar piacot buta demagógiával védő tendenciák képében. Bár csábító, de olesó volna e tanokat egyik vagy másik párthoz kötni, hiszen nem kizárólag a szélsőjobboldal monopóliuma ez a demagógia (például a védelem az izraeli karvalytőkétől). Hirdetett meg harcot a „korrupt osztrák vircsaft” ellen a jelenleg legnagyobb ellenzéki párt (akkor még hatalomban), és a jelenlegi kormánypártok alig egy-két hete gondolták helyénvalónak a tőke szabad áramlásának korlátozását egy szűk gazdasági csoport érdekeinek védelmében (ez volt a lex MOL), és természetesen szintén a „stratégiai magyar érdekek” álarca mögé bújva.

A történelmi megközelítés Magyarországon kitérítetett helyre predestinálja az agráriumot, magam mégis az agrárgazdaság mítoszáról beszelnék inkább. Külön agrárpolitikának kell lennie, és kormányok és polgárok (kispolgárok) egyként rettegnék attól, ha a gazdák traktorai feljönnek a fővárosba. Holott ma már Magyarországon több biztonsági őr van, mint paraszt⁵ (Laky, 2005).

A magyar földet parlamenti pártjaink olyan vehemenciával védik – dacolva a gonosz Európa törekvéseivel –, mintha e földet valaki el akarná vinni, és mintha a mezőgazdaság fejlődésének nem a beáramló tőke lehetne a záloga, hanem az itt rajta gazdálkodók (sőt, ma már egyre nagyobb területeken nem gazdálkodók) biztonsága. Mintha meg sem írta volna Széchenyi bő 150 évvel ezelőtt *Hitel* című művét, vagy *Az örökös megváltás ügyében* című munkáját, melyben a mezőgazdaság kapitalizálódása mellett teszi le a voksot.

A termelőerők történelmi vizsgálatakor látnunk kell az infrastrukturális deficitnek máig hatóan jelentős hányadát. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy e téren igen komoly nekilendülések voltak az elmúlt 17 évben. Elég példának hozni a telefónia helyzetét, vagy akár most már az úthálózatot is, de a lakáshelyzettől a fejlett információtechnika használatáig vagy az üzleti infrastruktúráig még számos olyan terület van, amely ma sem hasonlítható az európai követelményekhez. Ugyanakkor termelőerőink tapasztalatában nap mint nap ott van az alulfejlett működésképtelen infrastruktúra.⁶

1.3. Termelési viszonyok

A termelőerők egymással különböző viszonyokba lépnek, ezek a termelési viszonyok, melyek ma már Magyarországon is alapvetően nem a társadalmi tulajdonra, hanem a magántulajdonra épülő piacgazdasági viszonyok. Legalábbis ez a felszín, gyakran ez a látszat. Valójában még viszonyainkban is sokáig ott a múlt, nemcsak az elmúlt 40 év, hanem az elmúlt 100 év nyomai. Számos feudális-patriarchális vonást tudunk felmutatni. Például nem véletlenül bízott Antall József, az első szabadon megválasztott miniszterelnök a rendszerváltás idején volt iskolatársaiban akkor, amikor nagyköveti posztokra keresett embereket, vagy 15 évvel később Gyurcsány Ferenc kollégiumi szobatársában vélte megtalálni a legalkalmasabb igazságügy-minisztert. Mindmáig erősek a familiáris (rokonági, szomszédsági) viszonyok kicsiben és nagyban egyaránt. Erősek a rendszer versenyt tagadó vonásai, rendre találkozunk mikro-monopolisztikus tendenciákkal, azzal, hogy különböző érdekcsoportok megpróbálják saját érdeküket kijárással, kapcsolati tőkével, akár a köz rovására is érvényesíteni. E sorban talán elsőnek kellett volna megemlíteni az örökéletűnek tűnő magyar vármegyarendszert, melynek kialakulása egészen más informatikai, infrastrukturális és szervezeti bázison történt (nem beszélve arról, hogy a mait háromszor meghaladó országterületen) és mégis, különféle uniós és más korszerűsítő törekvések ellenére lehetetlen áttörni, lehetetlennek tűnik a megyék helyére a régiókat úgy megszervezni, hogy többek legyenek pusztá statisztikai régióknál.

1.4. Az összhang törvénye

A termelőerők és a termelési viszonyok történelmi értelemben mindig összhangban vannak. Ezt tanította a marxizmus, és erre a tanításra máig számos példát találhatunk viszonyaink-

ban. Hiszen a második gazdaság évtizedes tapasztalatát tudatában hordozó magyar vállalkozó egyik legfőbb jellemzője máig, hogy rejtőzködő vállalkozó. Ő nem büszke sikereire és vagyonára, hanem többnyire titkolja azt, titkolja nemcsak a közösség – és a közösség nevében eljáró APEH – elől, de a társadalom elől is. A bankok általi finanszírozhatóságának is egyik korlátja, hogy kerüli a gazdasági teljesítmény megfelelő dokumentációját. Nemcsak az adóbevallás hamis, de nyereségét sem mutatja ki, eredményeit megpróbálja költségként feltüntetni, ilyen módon cége egy bank számára sokkal kevésbé kelti perspektivikus partner benyomását, mint nyugat-európai kollegájáé, aki gyakran fordítva jár el, eldugja költségeit, maga fedezi őket, stb., hogy sikereesebbnek tűnjön a cég, és nagyobb esélye legyen hitelre.

Jellemzően beszél erről a vállalkozói típusról Vecsenyi János, amikor „hangyáknak” titulálja őket (Vecsenyi, 2003). Hangyák persze minden piacgazdaságban vannak, hazai sajátosság, hogy részarányuk igen jelentős a magyar gazdaságban, és hozzájuk viszonyítva igen kevesen vannak a gazdaság motorját jelentő gazellák. A hangyák azért hangyák, mert nem egyszerűen kicsik, de nem is akarnak növekedni.⁷

1.5. Politikai implikációk

Ez a vállalkozói fejlődés nem kevés politikai veszélyt hordoz magában. Egyrészt, amint említettem, a kispolgár könnyen hiszterizálható, és tapasztaljuk is nap mint nap, politikai erők látják ebben a politikai tőkegyűjtés lehetőségét, próbálják eladni, hogy „rosszabbul élünk és még rosszabbul fogunk”, ha nem ők kerülnek hatalomra. A kormányzat maga is alkalmazkodik a hullámzó közhangulathoz, és nagyon gyakran nem értékelt, hanem szituatív, azaz nem valamilyen elvek jegyében kormányoz, hanem praktikus válaszokat talál praktikus kérdésekre. Ez néha üdítően jónak és dicsérhetően pragmatikusnak tűnik, történelmileg azonban mégiscsak komoly veszélyeket hordoz. A veszély abban jelenik meg, hogy a „közép” ezt kapkodásnak és válságnak értékeli, és érezhetően nő az igény egy rendpártra, valakire, aki „rendet csinál” e káoszban. Minden politikai oldalon tapasztaljuk a kettős beszéd kultuszát, azt, hogy megalapozott értékrend helyett napi érdekek döntenek el, hogy egyik vagy másik kérdésben milyen álláspontot foglal el egyik vagy másik politikai erő, hiszen a pragmatizmus e tekintetben is uralkodik. Sőt, ma Magyarországon a bal- és jobboldal furcsa helycseréjének is tanúi vagyunk, amikor az ún. jobboldal proletárdemagógiával, jóléti szociáldemokrata követelésekkel, etatista megoldásokkal operál, míg az ún. baloldal több-kevesebb elszánt-sággal próbálja építeni a kapitalizmust. Ebben a hangzavarban a szakmai értékelések (mint pl. a vállalkozástámogatás hatékony módszereinek sugalmazása) hatástalan marad.⁸

2. A TÁMOGATÁSPOLITIKA CSAPDÁI

2.1. Támogatások és támogatáspolitikák

Amikor támogatásról, különösképp támogatáspolitikáról beszélünk, gondolataink kimondatlanul is néhány evidencia, néhány alapérték köré szerveződnek. Olyan evidenciákra gondolok, mint hogy a modern társadalomban, aki megszületett, annak joga van élni. A modern társadalomban a peremre szorulókat támogatni kell. A modern társadalomban a társadalmi kohézió önérték, és persze e társadalmakban az alapjogokat az alkotmány rögzíti.

A látszólag közmegegyezéssel övezett alapértékek mentén persze éles viták bontakoznak ki az értékekről és a mértékekről, a támogatáspolitikai evidenciák érvényesülésének vagy érvényesítésének módjairól. Elég e helyütt arra a folyamatosan újra- és újraéledő megoldhatatlan vitára gondolni, amely a rászorultsági elvet állítja szembe az állampolgári alapjogokkal. Vajon mindenkinek járjon-e ingyenes oktatás, vagy az oktatásért azok fizessenek, akik használják? Netán azok fizessenek tandíjat, akik gazdagabbak vagy/és tehetségtelegebbek, avagy mindenki egyaránt fizessen tandíjat, vagy éppen ne fizessen senki.⁹

A közjavakat vajon a köz fizesse vagy az, aki használja őket? Egyáltalán, melyek a tiszteletben tartandó közjavak és melyek, amelyeket közösség által is használt magánjavaknak kell tekintetünk? Ha fellapozzuk politikai napi- vagy hetilapjainkat, a terjedelem közel felét e témákba vágó viták

teszik ki. Sőt, e viták pontosabban azok megoldatlan kérdései politikai játszmák tárgyává is válnak, azaz alárendelődnek a politikai osztály különböző csoportjai önérdéke által szabályozott hatalmi törekvéseknek.

2.2. Az elhibázott támogatáspolitikai ködképei

Az ideológiává nemesült evidenciákon, értékeken és előítéleteken túl egyéb ködképek (copyright Francis Bacon) is nehezítik a helyes támogatáspolitikai megfogalmazását és gyakorlati kivitelezését. Ilyen gyakori tévhit például, hogy ha egy adott támogatás, illetve valamilyen támogatási konstrukció gazdasági-üzleti értelemben nem is tekinthető produktívna, a politikai hozadéka az, ami fontos és kívánatos. Ilyen politikai hozadék, hogy a támogatott személy (csoport vagy réteg) a támogatók kliensévé válik, azaz szavazatot lehet ilyen módon vásárolni. Nos, ez nemcsak hogy nem így van, de éppen hogy ellentétesen működik e mechanizmus. A politikai hozadék ilyenkor legalább annyira negatív, mint amennyire a gazdasági eredmény is vitatható.

Az egyik legelső ilyen példa 1990-ből a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány támogatási gyakorlata volt. E gyakorlat ugyanis azt jelentette, hogy nagyon-nagyon kedvező kamatszinten¹⁰ adtak visszatérítendő támogatást a pályázóknak és így az alacsony kamatra adott jószág kereslete hatalmas mértékben felszökött, sokszorosan haladva meg a rendelkezésre álló forrásokat. Átlagosan egy szerencsés támogatottra tíz elutasított kérelem jutott.¹¹ A végeredmény szempontjából indifferens, hogy miért nem kapták meg a támogatást azok, akik nem kaptak, elegendő annyi, hogy ilyen különösen kedvező feltételek eredményeként egy „jó barátira” jutott kilenc „ellenség”, olyan, aki meg volt győződve a támogatást elnyerők és persze a támogatásosztók korrupciójáról is.

Különösen így van ez, ha a korrupció jelenségét némileg tágabban értelmezzük, és nem szűkítjük le arra az alapesetre, amikor valaki a döntési folyamatban résztvevőknek juttat vissza a számára megítélt forrásokból. Korrupció az is, ha a „mi kutyánk kölyke” kap támogatást szemben a „nem mi kutyánk kölykével”, aki tehát ilyenként alkalmatlanabbnak minősítetik, mint azok, akik fontosak számunkra.

Az így megvásárolt voksok módfelett megbízhatatlanok, észrevehető, hogy nem valamely konkrét erőhöz kötődnek, hanem e hatalomhoz magához. Könnyen elvándorolnak az éppen ügyeletes győztesek oldala felé. A véges források szinte hihetetlenül szűkre szabják a tényleges kedvezményezett körét. Ezzel kapcsolatban két adatot érdemes megemlíteni: a legnagyobb (de legalábbis legjobb sajtójú) ilyen vállalkozás a Fidesz-kormányzat Széchenyi-terv néven elhíresült programja volt. Ez két év alatt összesen mintegy 4000 vállalkozót hozott kedvező helyzetbe, azaz nyújtott nekik vissza nem térítendő támogatásokat. Ezt a 4000-es számot érdemes a bejegyzett 1,2 millió vállalkozás volumenével összevetni. Hasonló arányokkal találkozunk az előbb említett Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány esetében is, amelynek legsikeresebb projektje a mikrohitelzés volt, ennek ellenére a Széchenyi-kártya ügyfelei több hitelt vettek igénybe egyetlen év alatt, mint az MVA teljes ügyfélköre 14 év alatt.

Pártállástól függetlenül keríti hatalmába vezető politikusainkat a törekvés, mely szerint „Adni jó!”, és voluntarista módon próbálnak oly módon különböző juttatásokat adni különböző rétegeknek, hogy e próbálkozás gazdasági fedezete, termelékenységben elért fedezete hiányzik. Félreértések elkerülése végett teszem hozzá, gyakran igencsak indokolható, évek óta halasztott intézkedésekről van szó. Ilyen például Orbán Viktornak a minimálbért a duplájára emelő nekilödulása, vagy Medgyessy Péternek a közalkalmazotti körben meghirdetett 50%-os béremelése. E voluntarista cselekedetek gazdaságilag káros hatásait csak több év folyamán sikerült leküzdeni, miközben persze a politikai deficitjei is nyilvánvalóak.

Megkockáztatom – és az elhibázott támogatáspolitikai csapdái közül nagy hiba volna ezt kifejezteni –, hogy az ilyen osztogató-fosztogató mechanizmusokban (copyright Liska Tibor) a korrupció törvényszerűen válik a rendszer jellemzőjévé. Lehet, hogy személyükben és akcióikban Tocsik vagy Zuschlag elszigetelt jelenségnek nevezhetők, mégis fontosabb annak megállapítása, hogy ők egy adott korrupciós szisztéma haszonélvezői, s ha éppen nem ők, mindig lesznek mások, akik felismerik e rendszerben rejlő lehetőségeket.

Előadásom kísérő diái között az előbb megemlített két ismert szereplő portréja mellett ott láthatják egy Gripen repülőgép fotóját is. Ezt azért csempésztem ide, hogy egy-másfél év múlva is gondoljanak majd rám, amikor ezt az adut előhúzza majd a választási kampány során egyik vagy másik (vagy, ami legalább ilyen valószínű, mindkettő) párt, megvádolva a másikat azzal, hogy korrupciós pénzeket fogadott el a Gripenek, illetve kiegészítő szerelvényeik megvásárlása érdekében. Ebben a szisztémában a korrupció legfeljebb csökkenthető (az is csak kismértékben, a társadalmi nyilvánosság erejével és természetesen a nyilvánosságra kerülő ügyek példás és gyors szankcionálásával), de meg nem szüntethető.

2.3. A szociális védőháló és a kapitális védőháló

A támogatáspolitikai csapdáinak sorra vételekor láthattuk, hogy gondolkodásunkat fogva tartják azok a klisék, azok az elképzelések, amelyeket megszoktunk a szociális védőháló kiépítésekor. Az elesetteket gyámolítani kell. A peremre szorultakat segíteni kell, hogy újra beilleszkedjenek a társadalomba. A betegeket gyógyítani kell. Ezek mind olyan evidenciák, melyeket aligha kérdőjelez meg bárki. Legalábbis ritkán teszi kérdés tárgyává, ha a szociális védőháló technikájáról van szó. Ugyanakkor az a védőháló, amelyről a továbbiakban a vállalkozástámogatás kapcsán szólnunk, és amelyet a jobb megkülönböztethetőség kedvéért a továbbiakban *kapitális védőháló*nak nevezünk, sok tekintetben komplementere a szociális védőhálóknak. Alapelv – szemben azzal, hogy aki megszületett, annak joga van élni –, hogy aki gyenge, az hulljon ki a versenyből. *Csak annak van joga élni a piacon, aki versenyképes termékkel, szolgáltatással jelenik meg.* Ebből az alapelvből számos további konkrét technikai lépés következik. Érdekes az egyszerűség kedvéért táblázatban szemléltetni a két támogató rendszer különbségét, a modellek komplementaritását.

Szociális háló	Kapitális háló
Az elesetteket gyámolítja	A kiválóakat jutalmazza
Feladata bizonyos hiányok pótlása	Tiltania kell a „káros doppingot”
Igen gyakran normatív (általában ekkor működik humánusan, hatékonyan)	Igen gyakran exkluzív (egyeidi döntésekre épül)
Folyamodni kell értük	Pályázni kell értük
Ha jól működik, egyenlősít	Ha jól működik, differenciál
Csökkenti a társadalmi feszültségeket	Gyakran vezet társadalmi feszültségekre
Megoldásokat nyújt felvetett kérdésekre	Gyakran új kérdéseket vet fel, és lehetőségeket villant fel a kérdések megoldására

2.4. Konkrét viták és technikák

Akár a szociális háló, akár a kapitális háló hatékony működtetését tűzzük ki célul, bizonyára további viták terhét vesszük a nyakunkba. Mindkét hálót lehet jól és rosszul, hatékonyan és kevésbé hatékonyan működtetni. Mindkét háló működtetésekor beleütközünk a rendelkezésre álló források szűkösségébe, s így abba a kérdésbe, hogy különböző értékrendek alapján különböző technikákat és különböző megoldásokat tekintenek méltányosnak, igazságosnak, tolerálhatónak, fontosnak, stb. a társadalom különböző csoportjai.

A vitatható megoldások egy érdekes példáját hoznám fel saját tapasztalatomból. A két háló közötti különbségek között nem szerepelt, hiszen nem is szerepelhetett, mert szükségtelen lett volna, az anyagi és az erkölcsi (nem anyagi) támogatások különbözősége. Mindkét támogatásnak ugyanis lehet nagyon fontos eleme az erkölcsi, a szellemi támasz, miközben kétségtelen, hogy mindkét háló esetében lényeges (lehet) anyagi biztonság nyújtása a támogatottak számára. A kapitális védőháló esetében ilyen erkölcsi támogatás, amikor a társadalom különböző csoportjai kitüntetik a legkiválóbbakat, tehát például „kiváló vállalkozó”, „az év vállalkozója”, „az év menedzsere” stb. díjat adnak át. E díjak egyikével-másikkal jár valamilyen anyagi elismerés, míg többségük inkább publicitást, erkölcsi díjazást jelent.

A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége – kezdeményezésemre – a 80-as évek derekán hirdette meg először, hogy „Kiváló Vállalkozó” díjat ad az arra érdemes vállalkozásoknak. Ekkor, nagyon sok más szervezethez hasonlóan, úgy gondoltuk, hogy évente 2-3 legkiválóbbat választunk ki, és nagy hírveréssel átadjuk számukra a díjat. Az ezredfordulóra – a VOSZ vezetésében bekövetkezett változásokkal is összefüggésben – megváltozott a koncepció, és immár megyénként kap 2-3 vállalkozás kiváló címet, sőt, szakmai szekciók is jelölnek legkiválóbbakat. Így az év végi országos díjátadó ünnepségen 60-70 vállalkozás veheti át az emléklapot vagy a miniszterelnöktől vagy a kancelláriaminisztertől. Jogosnak tűnhet a kérdés, nem devalválja-e a cím értékét, hogy immár több százan nyerték el? Ugyanakkor aligha vitatható, hogy e tömegesedés segít az eredeti célok elérésében, abban, hogy leküzdjük a korábbiakban már emlegetett magyar vállalkozói hagyományokat, a rejtőzködést, a siker titkolását, az árnyékba húzódó mentalitást. Ez a több száz vállalkozás büszkén rakja ki üzletében, műhelyében, irodájában a kancelláriaminiszter által aláírt emléklapot, és büszkén vállalja, hogy jobb, kiválóbb, mint a többi.

2.5. Piachelyettesítő versus piacépítő paradigma

A kapitális védőháló hatékony kiépítésének útja – miként Kállay László több tanulmányában is rámutat (Kállay László – Imreh Szabolcs, 2004) – a vállalkozásfejlesztés piacépítő vagy piachelyettesítő felfogásában ragadható meg. Sokáig az a felfogás uralkodott, hogy a kormányzat feladata többek között a piaci működés hiányosságainak pótlása a „hiányzó piac megteremtése”. Ezek a lépések adottnak tételezik a gazdasági-társadalmi helyzetet, így megközelítésük statikus, feltűnő hiányosságuk a folyamatos donorfüggés és ezzel összefüggésben az erőforrások hiánya¹², valamint a korlátozott volumen és a költségvetési forrásbiztosítási szakaszokhoz illesztett szakaszosság, a folyamatosság hiánya.

Könnyű volna oly módon szembeállítani a piacépítő paradigmát a piachelyettesítővel, hogy egyszerűen sorra vesszük a sajátosságokat, és állítjuk az ellenkezőjét annak, mint amit a piachelyettesítőre mondtunk. (Tehát: ha a piachelyettesítő paradigma szakaszos, és követi a költségvetési hullámokat, azt mondani, hogy a piacépítés nem szakaszos.) Nem véletlenül szóltunk azonban paradigmatisztikus különbségről. Az alapvető eltérés abban ragadható meg, hogy a piacépítő paradigma önfinanszírozóvá válik, önjáróvá, és ezekkel az önjáró mechanizmusokkal alapvetően szakad el a költségvetési vagy egyéb donorfinszírozástól. E paradigma esetén új piacok alakulnak ki, s így megközelítése sem statikus, hanem dinamikus, nem feléli, hanem teremti a forrásokat. Gondolkodásunkban nem könnyű ezt megszokni, bár tegyük hozzá, hatását a gazdaság gyakorlatában nap mint nap tapasztaljuk. Amikor egy új piaci szegmens megjelenik, fejlődik, a forgalom során jövedelmet biztosít a benne résztvevőknek, előbb-utóbb profitábilissá válik és része lesz a globalizálódó piac szövetének. Kutatások sora bizonyítja, hogy az állam, ha mechanikusan beavatkozik a folyamatokba, ha kampányokkal vagy éppen befektetési stockokkal próbálja e folyamatot befolyásolni, leggyakrabban vagy ellentétes vagy semmilyen hatást nem bír el, és mindig kimutatható az esetleg megjelenő hatások nagyon alacsony hatékonysága.

Fontos látnunk, hogy a kapitális és szociális háló nem egymást kizáró fogalmak, és bár technikájukban, megoldásaikban komplementernek tekinthetők, miként azt a korábbi táblázatban próbáltuk érzékeltetni, működésükben kiegészítik egymást. Egy társadalomban az újratermelés akkor zavarta-

lan, ha a kapitális és a szociális háló nem „vagy-vagy” alapon működik, hanem „is-is” működése van: ha a társadalmi feszültségeket a szociális védőháló tompítja, miközben az ehhez szükséges forrásokat, a kellő dinamizmust, a jól működő piacépítő kapitális háló segít megteremteni. A kapitális háló által generált feszültségeket, differenciákat a szociális védőháló tompítja, teszi elviselhetővé.

A kulcsfontosságú kapocs e két mechanizmus között – a társadalom dinamizmusa, a versenyképesség támogatása és a szociálisan igazságos szisztéma között – az oktatás. (Csapó, 2007.) Kiemelném a vállalkozóképzést, a vállalkozási ismeretek oktatását. Addig, amíg ezeket az ismereteket elkülönült diszciplínaként, néhány intézmény elszigetelt tantárgyaként oktatják, addig igen kevés az esély az érzékelhető sikerre. Ha azonban a vállalkozói ismereteket a piacgazdaság „állampolgári” ismereteinek fogjuk fel, és arra törekszünk, hogy oktatásuk, ismeretük átszöjje a képzés egészét, megnő az esély arra, hogy a két megközelítés találkozzék. Az így felfogott vállalkozói képzésben nem valamilyen konkrét ismeretek átadásával találkozunk, hanem e képzés egyben komplex készségfejlesztés. Különböző tantárgyakban jelenik meg, így pl. a matematika nem fizikai példákkal színezi kizárólag szöveges feladatait, hanem termelési, gazdasági feladatok számítását várja el a tanulóktól, a történelem oktatásában szerepet kap a gazdaságtörténet, a különböző vállalkozói nekilendülések története, a földrajz döntően gazdaságföldrajz, a különböző régiók termelési kultúráját tanítja, és az osztályfőnöki órán is megbeszéljük – sok egyéb téma mellett – a különböző valutakurzusok átszámítását, a magyar gazdaság helyzetét, az erős vagy a gyenge forint hatását különböző vállalkozói csoportokra.

Csak ilyen politika és ilyen oktatási rendszer képes realitássá változtatni az egyébként elcsépelet közhelyet, mely szerint „ne halat adj az éhezőknek, hanem hálót, és tanítsd meg halászni!”. Csak egy ilyen politika valósíthatja meg, hogy ne a Szaharában adjanak hálót az éhezőknek, hanem ott, ahol megteremnek bő vízben a fickádozó halak.

JEGYZETEK

² Sok éven keresztül szociológiát is tanítottam, illetve szociológusként dolgoztam. A hetvenes évek szociológiájának jelentős tudományos felfedezése volt Magyarországon, hogy a család termelőegységből fogyasztási egységgé vált. A kutatók sikerrel írták le e váltás megannyi következményét. Bár a felismerés igaz volt, mire átment volna a köztudatba, újra visszatértünk a termelőcsaládhoz, egyrészt a második gazdaság keretei között, másrészt a rendszerváltozás utáni vállalkozási sikertörténetek keretei között.

³ Amikor Nyugat-Európában Balzac és Stendhal írták regényfolyamaikat a kialakuló polgárságról, akkor Magyarországon még Móríc és Mikszáth művészete volt a mértékadó (mai szóval trendi), és amikor Nyugat-Európában e művészeti alkotások által is tükrözötten felbomlott a rendi társadalom, előtérbe került a teljesítményelv, akkor Magyarországon még az Úri muri, a Rokonok vagy A Noszty fiú esete Tóth Marival volt az igazán sikeres irodalom.

⁴ Ha megteszi és leméri percre, rájön, hogy a műsoridő 60-80%-át – ez adónként változhat és tisztelet azoknak, amelyek az alsó határhoz közelítenek – elsősorban amerikai sorozatok, filmek, álkultúrtermékek töltik ki. Egy szélsőséges jobboldali párt a 20 évvel ezelőtti marxista demagógia méltó örököséként nemes egyszerűséggel, de szintén nem minden alap nélkül kultúrmocsoknak aposztrofálta ezeket.

⁵ Az főállásban őrző-védő tevékenységgel foglalkozók létszáma ma kb. 110.000 főre tehető. A főállásban agrárgazdasággal foglalkozók létszáma ezt az értéket alig haladja meg, ha egyáltalán meghaladja.

⁶ A nyolcvanas évek végén komoly fordítási gondjaim voltak, amikor egy ismerősömet mutattam be egy ideérkezett amerikai kollegának. Az ismerősöm ugyanis a postánál dolgozott és az volt a munkaköre, hogy ő írogatta a telefonigénylők számára a válaszleveleket, mely szerint a telefonigénylésüket

a hálózatbővítés függvényében fogják sorra kielégíteni, erre azonban az elkövetkező 15 évben garantáltan nem kerül sor. Ő tehát egy „telefonkérelem-elhárító” munkakörben dolgozott. Nos, ezt lefordítani angolra majdhogynem lehetetlen volt, hiszen nagy nehezen megértette vendégem, hogy ja, akkor ez egy „sales manager”, azaz értékesítési előadó, mondom nem, épp ellenkezőleg, ő egy el nem adó előadó. Hát, ezt sokáig kellett magyarázni.

⁷ Egy példával tudnám közelebb hozni e jelenséget. Bő 10 évvel ezelőtt egy kínai delegációt volt szerencsém fogadni. Tagjainak megtetszett a budapesti metró lejárataiban használatos jegylyukasztó automata, amely rápecsételi a jegyre az utazás megkezdésének időpontját. Kérdezték, hogy ki gyártja ezt a gépezetet. Én nagyon örültem, hogy ismerem azt a kiskőrösi céget, amely ezeket gyártotta. Levittük a kínai delegációt Kiskőrösre, találkoztak a vezetéssel és előadták, hogy ők rendelnének kezdetben mintegy 5000 db-ot, de később valószínűleg jóval több készülékre lesz szükség. Én már arra gondoltam, hogy barátom, a cég vezetője bizonyára komoly jutalékot fog nekem felkínálni, hogy ilyen hatalmas sikerhez juttatom őket. Meg voltam lepve, amikor a vezetőség összeült és közölték, nem érdeklő őket a kínai megrendelés, jelenleg kapacitásuk közel 2000 db, ezt néhány éven belül 2500-ra kívánják fejleszteni, de nem ment el az eszük, hogy megháromszorozzák a kapacitásukat, bankhitelt próbáljanak felvenni ehhez, új üzemszarnokot keresni, új dolgozókat felvenni, és számos más problémával szembesülni, ami ma ismeretlen számukra, de nyilván megjelenik akkor, ha „gazellák lesznek”. A svájci frankkal fizető megrendelésüket lobogtató kínaiak nem teljesen értették a dolgot és e tekintetben dolguk végezetlenül mentek haza. Hadd tegyem hozzá, ennek a történetnek a lefordításával is voltak gondjaim amerikai professzor barátommal beszélgetve...

⁸ Ezzel kapcsolatban is érdemes megemlíteni egy legutóbbi hétvégi médiaélményemet: egy kormányzati szakértő az MTV politikai magazinjában a mozdonyvezetők szakszervezetének elnökével vitatkozott az egészségügyi reform kérdéseiről. A vitában látszott, hogy a mozdonyvezető úrnak halvány gőze nincs arról, amiről beszél, népszerű frázisokat pufogtatott és láthatóan nagyon örült, hogy végre egy társadalmilag elfogadott cél érdekében fognak sztrájkolni, hidegen hagyva, hogy a reform nem arról szól, amit tulajdonít neki. Én mégis azt mondtam, a kormányzat megérdemli büntetését, hiszen két hete publikálta a Népszabadságban 4 lepedőoldalon keresztül külön mellékletként Kornai János szakszerű, szakértő és nagyon fontos gondolatait az egészségügyi reformról, a szőnyeg alá söpört kérdésekről, a megfelelő időzítésről, propagandáról, stb. (Kornai 2007). Ez a tanulmány, mivel hihetetlenül szakszerű volt, mindenféle visszhang nélkül maradt. Sem a kormány, sem az ellenzék, sem a kormányoldal különböző vitatkozó csoportjai nem tartották fontosnak, hogy reagáljanak rá. Ha Kornaival nem vitáznak, megérdemlik Borsikot.

⁹ Ez utóbbi megjegyzéssel már nem a mai magyar helyzetről beszélek, hiszen csak hivatásos hazudozók, demagógok és – ami ma Magyarországon ennek szinonimája – politikusok vetik fel ekként az ellentétpárt. Nekik ugyanis tudniuk kell, hogy pl. a magyar felsőoktatásban a hallgatók 60%-a évek óta fizet tandíjat, sőt, sok esetben igen magas tandíjat, mert képzésük költségeihez nemcsak hozzájárulnak, hanem ún. költségterítéses képzésben részesülnek. (Ennek oka nyilván az, hogy az államilag finanszírozott helyekre nem vették fel őket, vagy nem oda vették fel, ahova menni szerettek volna.)

¹⁰ Ebben az időszakban a meglódult infláció következtében 40% felett jártak a hitelkamatok. Az MVA 10% körüli többéves futamidejű hitele olyan kedvező volt, hogy már eredetileg számos korlátozást kellett bevezetni, hogy kiszűrjék azokat a szemfüles vállalkozókat, akik arra spekuláltak, hogy felvesznek néhány százszázat e hitelből, és saját pénzüket bankba teszik 25-30%-os kamatra. Ezért sokáig pl. forgóeszközre egyáltalán nem, csak beruházásra lehetett MVA-hitelt igényelni.

¹¹ Ehhez hozzátehetjük, hogy a tíz elutasítottból bármely normális támogatási mechanizmus ötöt amúgy is visszautasított volna, mert különböző okokból nem volt támogatható, alapvető kritériumoknak nem felelt meg. Ez az öt sem úgy gondolkodott azonban, nem úgy magyarázta magának a helyzetet, hogy „még arra is alkalmatlan vagyok, hogy egy normális támogatási kérelmet megir-

jak”, hanem úgy fogalmazott, „sajnos nem találtam meg azt az illetékest, akit meg kellett volna kenni, mások ügyesebbek voltak a korrupciós mechanizmusuk használatával”.

¹² A legnagyobb horderejű ilyen „kormányzati vállalkozás” kétségkívül a Széchenyi-terv volt. Futamideje két éve alatt közel 6000 vállalkozás kapott vissza nem térítendő támogatást, különböző fejlesztésekre. Egyrészt e 6000-es szám is csak töredéke a több mint 1 millió potenciális igénylőnek, másrészt napjainkban derül ki a fejlesztések nem elhanyagolható hányadáról (pl. megfelelő előzetes igényfelmérést nélkülöző termálfürdőkről), hogy felesleges volt a beruházott tőke. A különböző – de a konstrukcióban elkerülhetetlen – korrupciós pénzzuttatásokról e dolgozat más helyén szólunk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Csapó Krisztián (2007): *Az állami szerepvállalás lehetőségei a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztésében*. Előadás az OTDK-Konferencia Doktorandusz szekciójában, 2007. április 25-27. Miskolc.

Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2007): *A kis- és középvállalkozások helyzete 2005-2006. Éves jelentés*, Budapest.
Letölthető: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz20606.pdf>

Kállay László – Imreh Szabolcs (2004): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. Budapest, Aula.

Kornai János (2007): *Kávé és tea – hozzászólás az egészségbiztosítás reformjához*. Népszabadság, 2007. október 22.

Központi Statisztikai Hivatal (2007): *A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2007. I. félév*. Gyorstájékoztató.

Laky Teréz et al. (2005): *A magyarországi munkaerőpiac*. Budapest, Foglalkoztatási Hivatal, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 144 p.

Szirmai Péter (1993): *A kisvállalkozások helyzete Magyarországon*.

Szirmai Péter (2002): *The Missing Keel (Thoughts on Hungarian Small Enterprise)*. Hungarian Chamber Horizon, 2002/1., 53–55. pp.

Vecsenyi János (2003): *Vállalkozás – az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest, Aula.

Salamonné Huszty Anna*

FEJLŐDÉSI CIKLUSOK ÉS STRATÉGIÁK A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATÁBAN

Cikkünk a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak feltárására, valamint stratégiáik kialakulásának folyamataira és tartalmi elemeire irányuló, kétéves kutatási munka eredményeit mutatja be. A kutatás két fázisból állt. Az első fázis fókuszpontjába a magyarországi kis- és középvállalkozások életciklusainak és az egyes ciklusok sajátosságainak a feltárását állítottuk, összehasonlítva a nemzetközi szakirodalomban azonosított fázisokkal és jellemzőkkel. A második fázisban az első szakasz eredményeinek kontrollálására további kutatásokat végeztünk, valamint megvizsgáltuk a KKV-szektor szereplőinek stratégiai jellemzőit. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a kis- és középvállalkozások eddigi fejlődési pályáján mennyire fedezhetők fel a tudatos stratégiaalkotás jegyei: előzetesen végiggondolt szándékok mentén vagy inkább szerves fejlődés révén növekedtek. Nagy figyelmet fordítottunk a tartalmi elemekre, részletesen feltérképeztük a vállalkozás falain kívüli hadműveletek irányait és a falakon belüli változtatások súlypontjait. Megkíséreltük feltárni, hogy a növekedési életpályán történő továbblépés, a sikeres életciklusváltás összefüggésbe hozható-e a tudatos jövőépítéssel, illetve a válságok, krízisek elhúzódása, az egyes életciklusokban való hosszú veszteglés okai között szerepel-e a stratégiai gondolkodás hiánya. Az eredmények birtokában kutatási téziseinket felülvizsgáltuk, feltételezéseinket megerősítettük, illetve módosítottuk.

Kutatásunk a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos, egyre szélesebb körű vizsgálatokhoz kapcsolódik, eddig még kevésbé vizsgált területekre összpontosítva. A vállalkozások fejlődési pályáját feltérképező elemzésekkel a nemzetközi szakirodalom sem bővelkedik, a magyarországi vállalkozások életútjáról még kevesebb publikáció jelent meg.

Munkánk másik témakörével, a KKV-szektor *stratégiáival* a hazai kutatók viszonylag szélesebb köre foglalkozik, ők elsősorban a stratégiai célok területeire, a fejlesztési prioritásokra összpontosítottak. A kis- és középvállalkozások fejlődési pályáját a növekedési stratégiákkal összefüggésben vizsgáló kutatás még nem indult, kutatásunk kezdetét jelentheti az ilyen irányú munkáknak.

Kutatómunkánkhoz együttműködő partnerként megnyertük a Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központját. Zárótanulmányunk Szirmai Péternek, az Intézet vezetőjének a közreműködésével készült el.

KUTATÁSI TERV ÉS MÓDSZERTAN

A kutatási projekt kidolgozásánál az alábbi célokat tűztük ki:

- A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési pályájának, egyes életciklusai stratégiai jellemzőinek feltárása és összehasonlítása a nemzetközi szakirodalomban tipizált fejlődési ciklusokkal.

* *Tanszékvezető főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

- A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak meghatározása, az egyes periódusok sajátos jegyeinek leírása.
- A stratégiák kialakulásának vizsgálata a Mintzberg által azonosított stratégiai folyamatok tükrében.
- A stratégiák tartalmi elemeinek feltérképezése: a pozicionálási stratégiák, az ellátási láncban követhető terjeszkedési stratégiák, az értékteremtő stratégiák típusainak, jellemzőinek vizsgálata.
- A nemzetköziesedés szakaszainak azonosítása, az Európai Unióhoz való csatlakozás hatásainak felmérése.

A KUTATÁS KIINDULÓ HIPOTÉZISEI

Kutatásunk megkezdésekor az alábbi feltételezésekből indultunk ki:

1. A nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak fejlődése – a kutatók megállapításai szerint – jól modellezhető egy felfelé haladó, megszakításokkal tarkított vonallal. A növekedési pálya sajátos jellemzőkkel rendelkező *irányítási* életciklusokra, ezen belül evolúciós és revolúciós szakaszokra bontható. Ezek az irányítási életciklusok és szakaszok a magyarországi vállalkozások növekedési pályája során is megjelennek, tipikus jellemzőik azonosíthatóak. Ugyanakkor a növekedési pálya során megfigyelhetők a nyugati piacgazdaságok vállalkozásaitól eltérő, megkülönböztető jelenségek, ismérvek, sajátos jegyek.

2. A növekedési pálya jellemzőinek különbözőségei döntően az alapítás sajátos körülményeiből fakadtak:

- A magyarországi vállalkozások elindulásában és kezdeti fejlődésében meghatározó szerepe volt a rendszerváltásnak, amely lehetőséget teremtett, esélyt adott – felkészültség, hozzáértés nélkül is – vállalkozás alapítására és a gyors, rövid időn belüli „megkapaszkodására”.
- A magyarországi vállalkozók döntő többsége korábban alkalmazottként dolgozott, korábbi munkahelyükön szerzett tapasztalataik, kapcsolatrendszerük megkönnyítette az elindulást és a további növekedést.
- Az alapítók vezetési ismereteinek, tapasztalatainak meghatározó szerepe volt a vállalkozások életútjára, befolyásolták életciklusok megjelenését, illetve elmaradását.
- Az alapításkor kialakult tulajdonosi kör összetétele jelentős hatást gyakorolt az életciklusok hosszára, a tulajdonosi szerkezet átalakításával járó konfliktusok és nehézségek meghosszabbították az egyes ciklusok hosszát, fékeztek a vállalkozások növekedését.

3. A vállalkozások növekedését, következő életciklusba való továbblépését megnehezítette, hogy az alapítók nem rendelkeztek határozott elképzeléssel a vállalkozások jövőjére vonatkozóan. A cégek jelentős részénél még nem jelent meg a tudatos előregondolkodás, az elemzésekkel megalapozott átgondolt jövőépítés.

4. A vállalkozások fejlődését, irányítását stratégiai szempontból értékelve különböző típusokat azonosíthatunk:

- Egy kis hányaduk tudatosan felkészül a jövőre, átgondolt, többnyire írásban is kidolgozott stratégiával rendelkeznek. Ezek a vállalkozások eljutottak az *irányítási életciklusok magasabb szintjeire*.
- Legnagyobb részüknél a stratégia szerves fejlődés révén alakul, figyelik és kihasználják a lehetőségeket, megpróbálják erősíteni képességeiket. Cselekvéseikben, döntéseikben megfigyelhetők viselkedési minták, kirajzolódnak stratégiai irányok, de csupán reagálnak a külső hatásokra. Kezdeményező, cselekvéseiket előre eltervező szerepet nem vállalnak. Ezek a vállalkozások *a csecsemőkor és a kreativitás életszakaszát többnyire megélik, sőt számos közülük eljut az irányítási életciklusba* is. A további növekedést vagy nem akarják, vagy nem tudják megvalósítani.

Nem feltételezzük tehát, hogy az irányítási életciklusok magasabb szintjeire csak tudatosan kialakított stratégiával juthatnak el a vállalatok, de azt igen, hogy a magasabb irányítási szintű életciklusokban, nagyobb arányban találhatóak tudatos stratégiát alkalmazó vállalkozások.

- Vannak olyan vállalkozások is, amelyek reagálni sem képesek a változásokra. Ezek *a csecsemőkör vagy a kreativitás életciklusban „megállnak”*.

5. A vállalkozások stratégiájának tartalmi elemeire összpontosítva (függetlenül attól, hogy a szer- ves vagy tudatosan kialakított folyamatok keretében alakult ki) az alábbi tendenciákat feltételezzük:

- A vállalkozások *regionálisan beágyazottak*, alapvetően a közvetlen fizikai környezetük szükségleteinek kielégítésére törekednek.
- Fejlődésüknél mind a választékalapú, mind a szükségletalapú pozicionálás megjelenik, (ld. Porter, 1993), a választás elmaradása fejlődésük egyik akadályozó tényezője.
- Terjeszkedési stratégiájuk két típusba sorolható: egy részük iparáguk ellátási láncának egyetlen láncszemében maradván próbál meg növekedni, (*horizontális* terjeszkedés) ilyen módon függőségi, alárendeltségi szerepet vállal, kiszolgáltatottsága növekszik. Más részük viszont *vertikálisan* terjeszkedik, a vevőkört szűkítve, teljes ellátási lánc kiépítésére törekszik. Ez utóbbi vállalkozások sikeres fejlődésének esélye nagyobb.
- A hazai kis- és középvállalkozások *nem törekednek a nemzetköziesedésre*, kivételt képeznek azok, amelyek alapításuk óta nemzetközi ellátási láncok tagjai. Ezen a magatartáson EU-csatlakozásunk sem változtatott alapvetően.
- A versenyképességük növelése érdekében első lépésként a vállalkozás falain belül jellemzően *a minőségbiztosításra koncentrálnak*.
- A funkcionális tevékenységek fejlesztésénél *a marketingre és az értékesítésre összpontosítanak*, az innováció még kevés vállalkozásnál kapott prioritást. A tevékenységek kiszervezésére irányuló szándék (outsourcing) nem jelenik meg ennél a szektornál.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A magyarországi kis- és középvállalatok növekedési jellemzőinek vizsgálatához az empirikus adatgyűjtést választottuk. Az empirikus felmérés első lépésében korlátozó feltételt alkalmaztunk. Kizárólag kis- és középvállalkozásokról készültek esetpéldák, a mikrovállalkozások nem kerültek be a mintába. A méretkategóriák megkülönböztetésénél a létszám szerinti csoportosítást alkalmaztuk. Az EU definícióját és a magyar törvények előírásait alapul véve kisvállalkozásnak tekintettük a 10-49 főt, középvállalkozásnak az 50-249 főt foglalkoztató cégeket. Tudatosan törekedtünk arra, hogy minél több középvállalat kerüljön be a mintába, mert ezek a cégek jutottak el a fejlődésük olyan szakaszába, amelyek alapján mélyreható elemzéseket végezhetünk.

Kutatásunk *első fázisában* több mint 300 cég fejlődéséről állt rendelkezésünkre információ, ebből 100 eset volt az általunk előírt követelményeknek, szempontoknak szinte *maximálisan* megfelelő. A 100 esettanulmányt részletesen áttanulmányozva világossá vált, hogy a hipotéziseink vizsgálatához további szűrés indokolt:

a) Figyelembe kellett vennünk az *időtényezőt*, mert bizonyos időtáv szükséges a különböző életszakaszok megjelenéséhez. Kiszűrtük a néhány éve alapított vállalkozásokat, és csak a legalább 10 éve ténylegesen működő cégek kerültek be a mintába. Az érintett vállalkozásoknál – a viszonylag hosszabb életút során – már megjelenhettek azok az egymást követő sajátos életciklusok, amelyek azonosítása kutatásunk tárgya.

b) Kiszűrtük a mintából a leányvállalatokat is. A dokumentumokban kizárólag külföldi vállalatok által létrehozott leányvállalatok szerepeltek. A leírások szerint ezek a vállalkozások az anyavállalat vezetési irányítási rendszerét, stratégiáit „készen kapták”, fejlődési életciklusaik a külföldi nagyvállalat életciklusainak függvényében alakultak. Ilyen módon jellemzőik eltértek kutatásunk tárgyától.

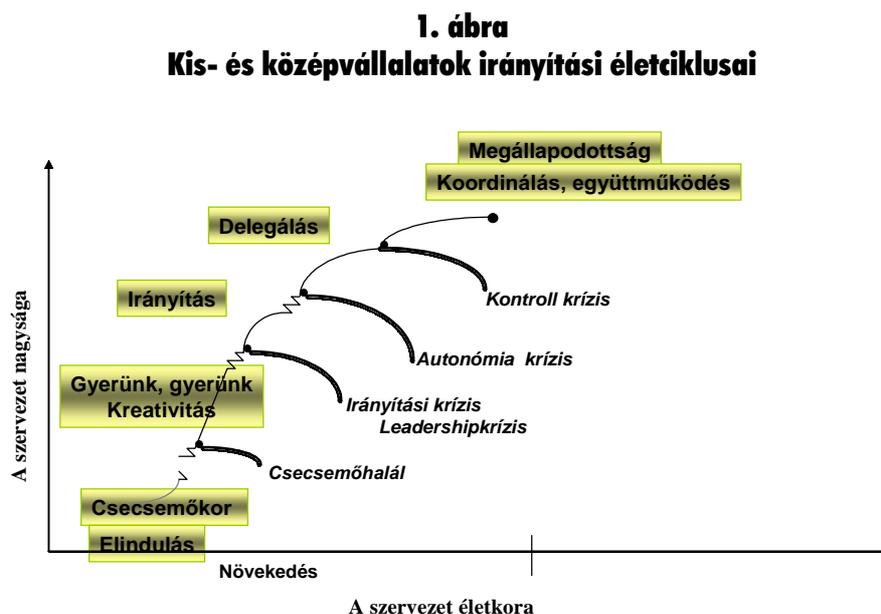
A fenti kritériumok szerinti szűrés után 50 vállalat maradt a mintában.

A kutatás *második fázisában* további 120 esettanulmány készült, ebből a fentiekben említett szűrést alkalmazva, 30 cég esete maradt a mintában. Ilyen módon összesen 80 kis- és középvállalkozás vizsgálata alapján vizsgáltuk meg hipotéziseink teljesülését.

Hangsúlyozzuk, hogy a 80 eset önmagában nem tekinthető reprezentatívnak a szó szigorú matematikai, statisztikai megközelítésben. Célunk nem is általános érvényű tanulságok levonására alkalmas, viszonylag nagy sokaságra épülő kutatás lebonyolítása volt, amely tipikusan kérdőíves megkérdezésre épülhet. Inkább a kérdőíves megkérdezések során nem feltárható, specifikus jellemzőkre koncentráltunk és mélyebb, az okok megismerésére irányuló kutatást folytattunk. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a minta összetétele nem felel meg a magyarországi kis- és középvállalati szektor valóságos összetételének, mert az adatbázis kiválasztásnál és a szűrésénél kutatási céljainkhoz illeszkedő kritériumokat alkalmaztunk. A mikrovállalkozások kihagyása például alapvető eltérést eredményezett, hiszen az általunk nem vizsgált 0–9 főt alkalmazó vállalkozások aránya a legmagasabb a gazdaságban, 2004-ben a KKV-szektoron belül a cégek 95,2% tartozott ebbe a kategóriába.¹ További jelentős különbséget jelent, hogy tudatosan túlréprezentált a középvállalkozások száma. A KSH adatai szerint 2004-ben a KKV-szektoron belül a középvállalkozások aránya 4,1% volt, mintánkban ez az arány 35%.²

A VIZSGÁLT KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSI ÉLETCIKLUSAI

A következőben bemutatjuk az általunk vizsgált cégek eddigi fejlődési pályáját, életciklusait, életútjukon a krízisek és a válságok jelentkezését.³ Kutatásunk kiindulópontját az alábbi irányítási alapmodell képezte:



¹ Forrás: (Vállalkozások demográfija, 2004. KSH, 2006.)

² Forrás: (Vállalkozások demográfija, 2004. KSH, 2006.)

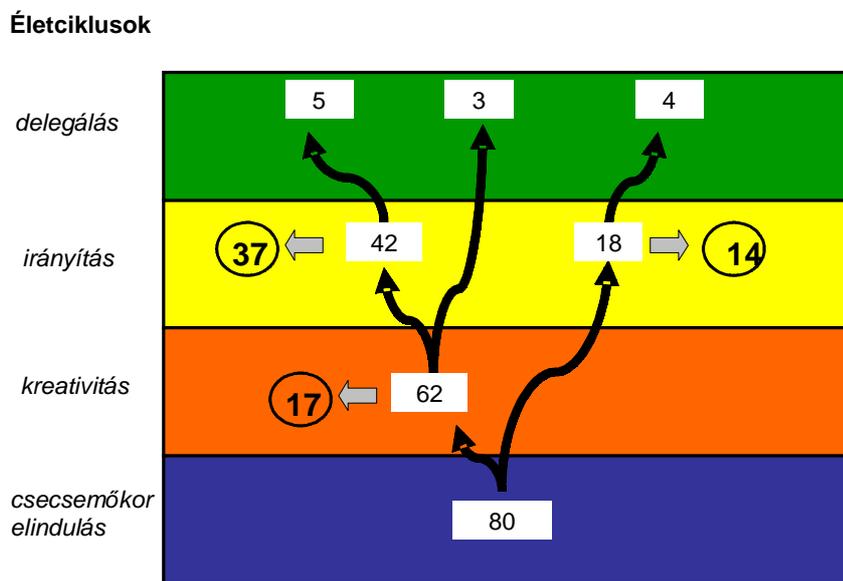
³ A vizsgált vállalkozásokat név szerint nem említjük meg a kutatásunkban. Célunk nem egy-egy vállalkozás sikertörténetének vagy kudarcainak leírása volt, hanem az általános tendenciák bemutatása.

A vállalkozások fejlődési pályájának *egészére* vonatkozóan a következőket állapíthatjuk meg:

a) A kutatási mintákban szereplő 80 vállalkozás egyike sem járta még végig a növekedési pálya minden életciklusát. Egy cég sem jutott el az ötödik ciklusba, az együttműködés periódusába, ami a vállalkozások létének időtartamával magyarázható. Az életciklus-kutatók megállapítása szerint az elindulás átlagosan 3 évig tart, a növekedés egyes ciklusaiban pedig ennél több évet (Greiner szerint 3-15 évet) töltenek a szervezetek. A magyarországi kis- és középvállalkozások, maximum 15 éves életútjukkal, még nem juthattak túl a harmadik-negyedik perióduson.

b) Nem minden vállalkozás haladt a szokásos életpályán – ez alátámasztja kutatási hipotézisünk helyességét –, több cégnél kimaradt egy-egy periódus. A következő, 2. ábrán szemléltetjük a vállalkozások életútját az általuk bejárt életciklusokat követve.

2. ábra
A vizsgált vállalkozások életútja



c) Pozitívként állapíthatjuk meg, hogy kutatási mintánk vállalatai közül egy sem vesztegel a csecsemőkorban, mindegyiknek sikerült erőt gyűjtenie az elrugaszkodáshoz, és beléptek a következő életciklusba. A csecsemőkorban átlagosan 3,3 évet töltöttek, ami megfelel a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainál azonosított időtávnak. A leghosszabb időtartam 8 év, a legrövidebb időtáv egy év volt. A szórás mértéke nem túl magas: 1,49.

d) A csecsemőkor után különböző életutakat tártunk fel:

- A vállalkozások döntő többsége (78%-a) az általunk feltételezett következő életciklusban, a kreativitásban folytatta pályafutását.
- A vállalatok több mint egyötöde – kihagyva a kreativitási szakaszt – közvetlenül az irányítás periódusába lépett.

e) Szoros korreláció mutatható ki a kreativitási életciklus megjelenése és a vezetői tapasztalatok között. Felméréseink szerint kizárólag azoknál a vállalkozásoknál nem lépett fel a kreativitás szakasza, amelyeknél az irányítói feladatot ellátó tulajdonos rendelkezett többéves vezetői tapasztalattal. Ugyanakkor a megállapítás fordítva nem teljesül: a vezetői tapasztalat még nem zárta ki a kreativitási ciklus megjelenését a cégek életében.

f) A kreativitás ciklusában átlagosan mindössze 4,5 évet töltöttek a vállalkozások. (A nyugati piacgazdaságokban megfigyelt időtáv 3-15 év.) A legrövidebb időtartam 2 év, a leghosszabb 11 év volt. A szórás mértéke viszonylag magas, 2,44. A kreativitási periódus átlagos időtávját jelentősen befolyásolta, hogy a cégek akkor léptek ebben a szakaszba, amikor a magyar gazdaság fejlődése lelassult, tehát a környezet nem segítette a gyors ütemű, dinamikus növekedést.

g) A kreativitás életciklusra jellemző növekedés kezelése a cégek kétharmadánál vezetett válságok kialakulásához. A cégek 27 %-a nem tudta megoldani a konfliktusokat, és nem volt képes továbblépni. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált 80 vállalkozás egyötödénél (lásd 2. ábra) még nem következett be a „második születés”, azaz még nem történt meg a vállalatok megszervezése, a formalizált működés megteremtése, nem indult meg a cégszerű működés. Ezek a cégek évek óta képtelenek úrrá lenni a nehézségeken.

1. táblázat **A kreativitási életciklusban veszteglő cégek adatai**

Cégek száma	Az életciklusban töltött évek száma
2	11 év
4	10 év
4	9 év
1	8 év
2	7 év
3	6 év
1	5 év

h) A kreativitás után ismét kettéágazik az életút:

- egyes vállalatok az irányítási ciklusban folytatják,
- mások a delegálási periódusba lépnek tovább.

A vállalkozások döntő többsége (67 %-a) a kreativitás ciklusából az irányítási szakaszba lépett. A viszonylag kedvező tendencia megítélésénél azonban óvatosnak kell lennünk, mert az irányítási szakaszba belépettnek minősítettük azokat a vállalkozásokat is, amelyek csak hozzákezdték a formalizált működés kialakításához, és még nem valósították meg minden területen a szükséges változtatásokat.

Három vállalkozás olyan módon oldotta meg a kreativitás életciklusában jelentkező konfliktusokat, hogy önálló, a nyereségért többé-kevésbé felelős egységeket hozott létre, azaz – kihagyva az irányítási periódust – a delegálási ciklusba lépést választotta. Mindhárom vállalkozás szolgáltatással foglalkozik. Más közös jellemzőt nem találtunk. (A további esetpéldák feldolgozásánál nem találtunk közvetlenül a delegálási ciklusba lépő céget.)

i) Az irányítási periódusban (2004-ig) átlagosan 5,4 évet töltöttek a vállalkozások. Van olyan cég, amely még csak egy évet töltött ebben a szakaszban, de van olyan is, amelyik 12 éve tartózkodik itt. Az irányítási szakasz tipikus nehézségeit, a revolúciós szakasz jeleit minden tizedik vállalatnál tapasztalhattuk. Az alacsony érték magyarázata, hogy még kevés időt töltöttek ebben a ciklusban a vállalkozások, alig szilárdultak meg azok a formális jegyek, amelyek túlzott alkalmazása majd konfliktusokhoz vezethet.

j) Az irányítási ciklusból 9 vállalkozás lépett tovább a delegálási életciklusba (60 vállalkozásból). A ciklusban átlagosan (2004-ig) 4 évet töltöttek a cégek. Revolúcióra utaló jegyeket még nem fedeztünk fel. Az életpályák összefoglaló adatait a 2. táblázat tartalmazza:

2. táblázat **A vizsgált vállalkozások az egyes életciklusokban**

Életciklus megnevezése	Az életciklusba belépett vállalkozások száma	A fázisban maradt, „veszteglő” vállalkozások száma
Csecsemőkor	80	–
Kreativitás	62	17
Irányítás	60	51
Delegálás	12	12
Összesen		80

AZ EGYES ÉLETCIKLUSOK JELLEMZŐI, MEGKÜLÖNBÖZTETŐ SAJÁTÓSÁGAI

Elindulás – csecsemőkor

A vállalkozás ötletének forrásai

A vállalkozások ötletei külső és belső forrásokból egyaránt származtak. A cégek döntő többségének alapításánál mindkettőre építettek. A külső források között a kielégítetlen kereslet a leggyakoribb ötletforrás, a cégek közel felénél jelent meg motivációként. A belső forrás közül a szakképzettség és a régi munkából származó kapcsolat áll a prioritási rangsor elején, a vállalkozások több mint egyharmadánál támaszkodtak erre az adottságra. Figyelmet érdemel, hogy a vállalkozások egyötödét kizárólag a kielégítetlen keresletre alapították, belső adottságok megléte nélkül.

A csecsemőkor további jellemzői

Ezt a szakaszt sok vállalkozás hőskorszaknak tekinti. Általános vonás, hogy a vállalkozások rendezetlen belső viszonyokkal működnek, nincs feladatmegosztás, nincs munkamegosztás, senki sem tudja pontosan, mi a felelőssége, mi a feladata. Hiányzik az írásbeliség, a megegyezések barátságos, bizalmon alapulnak.

A vállalkozások céljai az alapításkor prioritási sorrendben a következők voltak:

1. megélhetési lehetőséget teremteni;
2. megvalósítani egy álmot;
3. kihasználni egy kínálózó lehetőséget;
4. függetlenné válni, kipróbálni önmagát;
5. birodalmat építeni;
6. meggazdagodni.

A cégek közel 70 %-át már az induláskor hosszú távra tervezték, az alapítók egyötöde viszont egyáltalán nem foglalkozott az időtávval, a „próbáljuk meg, azután majd lesz valahogy” attitűd jellemezte őket.

A vállalkozások alapításának sajátosságai és a csecsemőkor időtartama közötti összefüggés

A csecsemőkorban az átlagosnál több időt töltött 14 vállalkozás az alábbi okok miatt:

- Ha jelentősebb tőkére volt szükség az indulásnál, és ezt hitelből vagy kölcsönökből teremtették elő, a hitelek visszafizetése és a magas kamatok miatt a vállalkozások sokáig küszködtek készpénzhiánnyal.
- Nagymértékben nehezítette az elrugaszkodást az ismeretlenség. Azok a cégek, amelyek nem támaszkodhattak korábban kiépített kapcsolatrendszerre az eladási piacokon, később tudták stabilizálni a helyzetüket, mint társaik.

Az elindulási ciklusban a vállalkozások kevesebb mint felénél jelentkezett válságos időszak, ami jelentős eltérést mutat a szakirodalomban leírt tendenciákkal szemben. Greiner tézisei szerint minden vállalkozásnál, minden életciklusban megjelennek hosszabb-rövidebb időre a krízisekkel teli fázisok. Az eltérés okai – kutatásunk második részében folytatott vizsgálataink szerint – elsősorban a magyarországi vállalkozások alapítóinak múltjában rejlenek: a vezetői tapasztalattal rendelkező alapítók nagyobb eséllyel tudták kiküszöbölni az elindulás tipikus buktatóit, mint a vezetői gyakorlattal nem rendelkező társaik. Kutatási mintánkban az alapítók 46%-a dolgozott korábban vezetői beosztásban. Ebben a körben csak minden ötödik cégnél léptek fel az elindulásnál krízisek. A vezetői tapasztalattal nem rendelkező alapítók 41%-ának kellett válságos időszakokkal megküzdeniük.

A leggyakoribb okok az alábbiak voltak:

- Problémaként jelentkezett, hogy a költségeket, kiadásokat nem mérték fel reálisan.
- A szakértelem, a vezetői tapasztalatok és a tevékenység melletti elkötelezettség együttes hiánya súlyos krízishez vezethetett.
- A sok tulajdonosból álló alapítói kör következményeként gyakran előfordult, hogy a tulajdonosok inkább egymással voltak elfoglalva, mint a vállalkozással.

A krízisek megoldásához különböző megoldásokat választottak a cégek alapítói. Számos vállalkozásoknál a likviditási gondokat, a szűkös erőforrások miatti nehézségeket a családtagok, ismerősök besegítésével oldották meg. Más vállalkozásoknál új tulajdonos bevonásával lettek úrrá a gondokon.

A tulajdonosi kör a vállalkozások több mint felénél módosult az életpálya során. A változások egyharmada a csecsemőkorban következett be, nyolc vállalkozásnál szűkült a tulajdonosi kör, két vállalkozásnál viszont bővült. A szűkülés oka a legtöbb esetben az volt, hogy kiderült, kik akarnak vállalkozóként dolgozni, és kik választották csak átmeneti megoldásként ezt az életformát. A vállalkozói életutat választók kivásárolták a többieket.

KREATIVITÁSI ÉLETCIKLUS

A kreativitási életciklusba 62 vállalkozás lépett be. Tizennyolc vállalkozás életútjából maradt ki e periódus. Az elmaradás okai között minden cégnél megjelenik a vezetői tapasztalat: azoknál a vállalkozásoknál ahol többéves – olykor évtizedes – vezetői tapasztalattal rendelkeztek az alapítók, már a kezdetekkor sikerült jól megszervezni a céget, kialakítani a munkamegosztást. Ezek a cégek az elindulást követően rögtön az irányítási szakaszba léptek.

Az életciklus általános jellemzői

A kreativitás időszakában – kutatási alapmodellünkben feltételezettek szerint – a vállalkozást a lehetőségek hajtják, az alapítók minden lehetőséget ki akarnak használni. Ez a periódus a gyors felfutás időszaka.

A magyarországi vállalkozások döntő többségénél (95%-ánál) a megkapaszkodást követően szintén a terjeszkedés, a forgalomnövekedés célja lebegett a tulajdonosok szeme előtt. A vállalkozás nyereségessé tételét, illetve a *nyereség* növelését mindössze öt cég említette meg önálló célként.

A bevétel emelkedésével megindult a létszám növekedése. Számos cégnél négyeszeresére, ötszörösére nőtt az alkalmazottak száma. Minden vállalkozásnál megfigyelhető, hogy nincsenek formalizált rendszereik, minden „képlékeny”. Egyre több embert vesznek fel, de a döntések centralizáltak maradnak. A ciklus jellemzőinek érzékeltetésére idézzük két alapító szavait:

„A növekvő számú megrendelés teljesítésében mindenki kivette a részét, semmi írott szabály vagy munkaköri leírás nem volt, mindenki ott dolgozott, ahol tudott, és olyan feladatokat is elvégzett, ami nem tartozott a munkájához.” (Bútoripari vállalkozás)

„Akkor már szinte választási lehetőségünk sem volt, legalábbis nem merült fel. Így is jobban kerestünk, mint az átlag. Pontosabban, háromszor annyit kerestünk, mint az átlag és tízszer annyit dolgoztunk, körülbelül ez volt az arány. (Élelmiszeripari vállalkozás)

Az eddig felsorolt jellemzők megfelelnek a nyugati piacgazdaságok vállalatainál azonosított jegeknek. Mellettük felfedeztünk *egyedi, a magyarországi cégeket jellemző sajátosságokat*:

- *A vizsgált vállalkozásoknál ebben a ciklusban zajlott le a tulajdonosi szerkezet változásának több mint fele, döntő mértékben a tulajdonosok számának csökkenése miatt.* Kutatásunk második fázisa maximálisan igazolta korábbi megállapításunkat: a tulajdonosi kör módosulása mögött az alapítók eltérő ambíciói és különböző céljai húzódtak meg: világossá vált, hogy a céget alapító tulajdonosok közül kik azok, akik a menedzselést, a vezetést ambicionálják, és kik azok, akik inkább szakemberként (mérnökként, értékesítőként stb.) kívánnak dolgozni. Ekkor került felszínre a tulajdonosok hosszú távú célja és értékrendje is. Többnyire két elv ütközött: az egyik fél „csak” tisztességesen akart élni, biztos egzisztenciára vágyott, míg a másik fél növekedni akart és ennek érdekében a vállalkozás fejlesztését preferálta, hajlandó volt nagyobb kockázatot vállalni. Az előbbi célokat követők inkább egy családi, kis céget akartak fenntartani, míg az utóbbiak birodalmat szerettek volna építeni. A két cél alapvetően más életpályát jelent (nemcsak a vállalkozóra, hanem a vállalkozásra vonatkozóan is), ezért elkerülhetetlenné vált a szétválás.
- A magyarországi vállalkozások egyharmadánál a kreativitás időszakában nem emelkedett hirtelen az árbevétel, inkább a fokozatos növekedés volt megfigyelhető mind az árbevételnél, mind a létszámnál. Fontos kiemelni, hogy a hirtelen növekedést a környezeti körülmények sem segítették, hiszen a magyar gazdaságban – ahogyan a korábbiakban vázoltuk – ekkor zárult le az extenzív periódus. Minden cégnél megfigyelhettük a kreativitási ciklus alapvető jellemzőjét: a vállalkozók elsősorban a lehetőségek kihasználására összpontosítottak, az árbevétel növelése, a piaci pozíció erősítése volt az elsődleges céljuk.

Revolúciós szakasz megjelenése és jellemzői

A cégek közel 60 %-ánál jelentek meg a revolúciós szakasz tipikus jelei. A legsúlyosabb problémát szinte minden szervezetnél a döntések centralizációja okozta. A revolúciós problémákat a nyugati piacgazdaságtól eltérően a magyarországi vállalkozások tulajdonosai saját maguk próbálták megoldani, külső professzionális vezető alkalmazására egyetlen vállalkozásnál sem került sor. A vezetői tapasztalattal rendelkezők bíztak saját felkészültségükben. Három vállalkozásnál pedig a tulajdonos apa átadta a szintén tulajdonos, időközben vezetői ismereteket szerzett gyermekének a vezetői funkciókat.

IRÁNYÍTÁSI ÉLETCIKLUS

Ebbe a periódusba a 80 vállalkozásból 60 cég jutott el, 42 vállalkozás a kreativitásból és 18 vállalkozás a csecsemőkorból lépett ide. Az irányítási szakaszba lépett cégek alaposabb tanulmányozása alapján ellentmondásos kép rajzolódik ki:

■ Mindössze a cégek egyharmadánál valósult meg szinte teljes mértékben a formalizált szervezet kialakítása és működtetése.

■ A vállalkozások többségénél a formalizált rendszerek kiépítése fokozatosan történik és még nem zárult le. A legtöbb esetben a tulajdonos alapító egy vagy több funkcionális terület élére vezetőket nevezett ki, meghatározta a felelősségi körüket, de döntési jogkört csak óvatosan és részlegesen ruházott át. Egy alapító erről így nyilatkozott: „A nagyobb létszám, 40-50 fő foglalkoztatása megköveteli, hogy legyenek emberek, akik nagyobb döntési jogkörrel rendelkeznek, de a tervezett döntéseikről be kell számolniuk, mielőtt azt végrehajtják.” Egy fuvarozással foglalkozó vállalkozásnál a tulajdonos munkaköröket alakított ki, de a munkaköri leírások csak négy év múlva születtek meg. A pénzügyekben való döntést szinte minden tulajdonos megtartotta.

■ A döntési jogkörök óvatos átadásának, illetve tulajdonosi kézben tartásának okai között különböző tényezők szerepelnek. A cégtulajdonosok által leggyakrabban említett ok a megbízható és megfizethető szakember hiánya volt. A külső és jól képzett szakembereknél negatívumként hangsúlyozták az elkötelezettség hiányát. Kevesen ismerték fel a tényleges okot: ezeket a szakembereket más módon kell(ene) irányítani, mint a családi cégben szocializálódott, a vállalkozás iránt kezdetől elkötelezett alkalmazottakat. A belső szakemberek vezetővé való kinevezése pedig gyakran azért járt kudarccal, mert vezetői poszton nem tudtak megfelelően teljesíteni.

■ A működési folyamatok szabályozására kiemelt figyelmet fordítottak a vállalkozások. A folyamatok rendbetételéhez a vállalkozások közel felénél minőségirányítási rendszert vezettek be.

A ciklus általános jellemzői

A kutatási alapmodellünkben feltételezettetől eltérően a magyarországi vállalkozások döntő többségének fejlődési pályáján az irányítás időszakában a növekedés tudatos lelassítását nem tapasztaltuk. A bevétel és a nyereség együttes növelésére a vállalkozások 60%-ánál törekedtek, a nyereség növelése önálló célként 16 vállalkozásnál jelent meg.

Megjelentek az első üzleti tervek a cégek életében, de általános gyakorlatról nem lehet beszámolni, hiszen csak egyharmaduk készített terveket. A vállalkozások többségénél sor került ösztönzők bevezetésére, néhány esetben komplex ösztönzési rendszert dolgoztak ki és vezettek be.

A revolúció jelei

Az irányítási ciklust jellemző tipikus konfliktusokat még kevés vállalkozásnál fedeztünk fel, a ciklusban töltött idő rövidege miatt. A kutatási hipotézisünkben feltételezett tipikus válságjelenségre, a túlzott központosításra utaló jegyeket mindössze hét cégnél fedeztünk fel.

Különös figyelmet érdemel azonban egy másik – kutatásunk második fázisában azonosított – egyre gyakoribb probléma: *több vállalkozás fejlődése megtorpant*. A piacok telítődtek, a verseny erősödött és az alapítóknak nincs ötletük a további fejlődés irányára. Néhányuknál felmerült a cég eladásának gondolata, míg mások a tevékenység megváltoztatásában látnak kiutat, de a konkrét szándékok kidolgozásáig még nem jutottak el. *Mindez azt jelzi, hogy az elkövetkező években, a szektorban valószínűsíthető egy szelektálódási időszak. Az életben maradásra azoknak a cégeknek lesz esélyük, akik képesek lesznek a korábbi gyakorlaton változtatni.*

DELEGÁLÁSI ÉLETCIKLUS

A delegálási periódusba 12 vállalkozás jutott el 2004-ig. (Az irányítási ciklusból 9, a kreativitás ciklusból 3 cég lépett be.) A ciklus kezdeti szakaszában tartanak, az általános jellemzők még csak

néhány területen azonosíthatók. A 12 cégből 8 vállalkozás a divizionális szervezeti formára tért át, négy pedig a mátrixstruktúrát választotta. Alapvető célként 11 cég az árbevétel és a nyereség együttes növelését tűzte ki. Üzleti tervet kilenc vállalkozás készített. A vezetői eszköztárban nagy figyelmet kapott a motivációs és a jövedelmezési rendszer kidolgozása. Revolúciós szakaszra utaló jellemzőket még nem fedeztünk fel.

A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS ÉS A STRATÉGIAI ELEMEK MEGJELENÉSE A VIZSGÁLT KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATÁBAN

Vizsgálataink fókuszába az eddig kevésbé kutatott területeket állítottuk. Kíváncsiak voltunk arra, hogy *miképpen „születnek” a szektor szereplőinek stratégiái*, tetten érhető-e a jövőre való tudatos felkészülés jelei. A stratégiaalkotás módszertanának vizsgálatára nem tértünk ki, mivel ebben a szektorban – hipotéziseink és a vonatkozó kutatások szerint – a jól ismert, „klasszikus” elemzési, tervezési módszerek alkalmazása még csak kis mértékben terjedt el.⁴ A módszerek felmérése helyett inkább a ténylegesen végbement tartalmi változások irányainak feltárására koncentráltunk: azt kutattuk, a vállalkozások termékkörének, vevőkörének változásában, valamint a terjeszkedésében felfedezhető-e következetesség, tudatosság, vannak-e tipizálható jellemzők, cselekvések. A vizsgálat középpontjába a vállalkozások stratégiai pozícióválasztását, az üzletágukban való terjeszkedés irányait, a nemzetköziesedés szintjeit, valamint a „falakon belüli” tevékenységek dominanciájának változásait állítottuk.

A STRATÉGIA LÉTREJÖTTÉNEK FOLYAMATAI

A stratégiával kapcsolatban a kutatók, tanácsadók gyakorlati szakemberek között az egyik leghevesebb vita a stratégia „születésének” folyamatairól alakult ki. Látszólag módszertani problémáról van szó, ténylegesen sokkal fontosabb és izgalmasabb kérdésről, hiszen a választott folyamatok azt érzékeltetik, hogy a vezetés miképpen viszonyul, pontosabban miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz. Az elméleti szakemberek, közöttük Michel Porter, a stratégiai tudományok „guruja”, valamint a gyakorlati szakértők egy része a stratégia kialakítását konkrét lépésekre és módszerekre specifikálható, megtervezhető folyamatként értelmezi. Mások viszont úgy fogalmazzák, „a vállalati stratégiák kialakításának racionális döntésként való feltételezése a modern magatartástudományi döntéselmélet eredményei szerint nem reális elvárás” (Balaton, 2001). H. Mintzberg – B. Ahlstrand – J. Lampel elfogadva mindkét megközelítést, „Strategy Safari” című könyvükben megkísérelték rendszerezni a lehetséges módokat, megpróbálták teljes körűen összefoglalni hányféle módon jöhet létre a stratégia a szervezetekben (Mintzberg, H. – B. Ahlstrand – J. Lampel, 2005).

A FOLYAMATOK VIZSGÁLATÁNAK SZEMPONTJAI

Kutatásunkban kiindulópontként Mintzberg és szerzőtársai (Mintzberg, H. – B. Ahlstrand – J. Lampel, 2005) tipizálását használtuk. Téziseik alapján a stratégiák „születésük” szerint két jól elkülöníthető csoportba sorolhatók: létrejöhetnek tudatos szellemi tevékenység révén, és szerves fejlődés keretében is kialakulhatnak. Az első csoportba (előíró iskolákhoz) azok a folyamatok tartoznak, amikor a szervezet vezetői előre végiggondolják, miképpen akarják a céget fejleszteni, mire összpontosítanak, azaz a stratégiát kialakítják, a stratégia a jövőre vonatkozó elképzelések tudatos megfogalmazása eredményeként jön létre. A szándékokat többféle formában fogalmazhatják meg: rész-

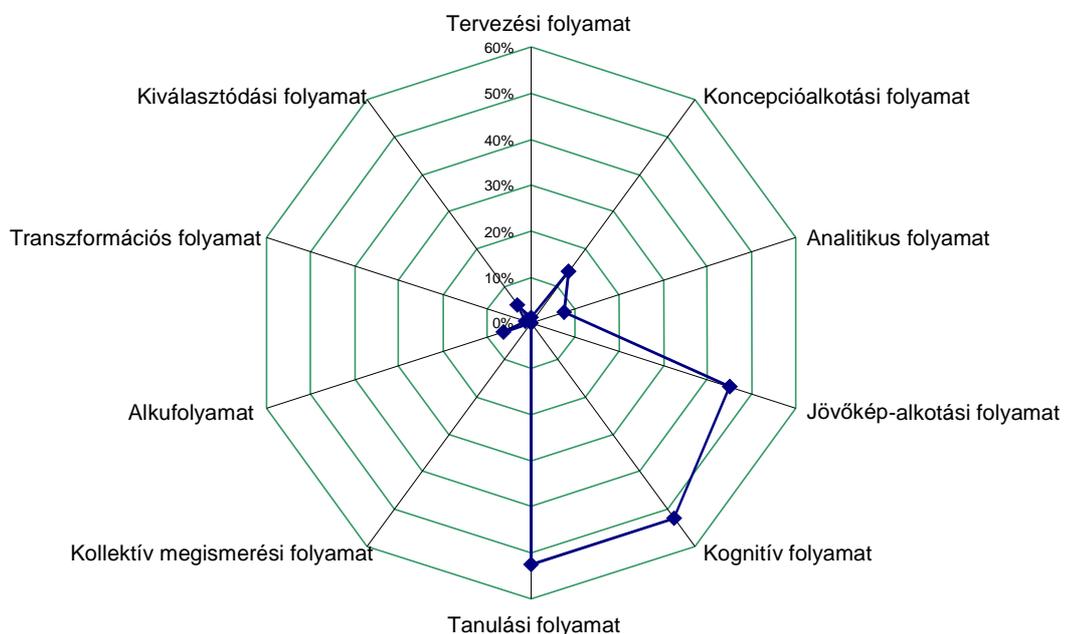
⁴ (Balaton, 2001.) A cikk 1996 és 1999 évi felmérések alapján készült. A bemutatott tendenciák alapján jelentős változásokat nem feltételeztünk a későbbi évekre vonatkozóan sem.

letes tervezési folyamat, kevésbé részletes, a lényeges irányokra összpontosító koncepcióalkotási és a pozíciók kijelölésére törekvő elemzési folyamat keretében. Mindhárom esetben a stratégiát formalizált folyamatok keretében alakítják ki. A második csoportot a szerves fejlődés során kialakuló stratégiák képezik. Ide azok a folyamatok (leíró iskolák) tartoznak, amelyek keretében a stratégia cselekvési minták sorozataként, különböző erők összjátékaként jön létre, azaz inkább kialakul, mint kialakítják. A csoporton belül hét folyamatot különböztettek meg. Közöttük sajátos szerepet foglal el a vízióalkotási folyamat (vállalkozói iskola), amely inkább átmenetet képez a két típus között. Lényege, hogy a stratégia egyes elemeit tudatosan alakítják ki, míg más elemek szerves fejlődés révén jönnek létre. A leíró iskolához tartozó további folyamatok: megismerési folyamat (megismerési, kognitív iskola), tanulási folyamat (tanulási iskola), alkufolyamat (hatalmi iskola), kollektív megismerési és tanulási folyamat (kulturális iskola), kiválasztódási folyamat (környezeti iskola), transzformációs folyamat (konfiguráció iskola).

A STRATÉGIA „SZÜLETÉSÉNEK” FOLYAMATAI A VIZSGÁLT KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL

A felmérés során rendkívül sokszínű és szerteágazó információhalmazzal szembesültünk. A szakirodalomban azonosított, a fentiekben bemutatott típusok összes jellemzőjét egyetlen esetben sem tudtuk azonosítani, de ez nem is volt reálisan elvárható. Elsősorban a főbb jellemzők megjelenésére összpontosítottunk, és az egyes típusokba való besorolást ezek alapján végeztük. Az egyes iskolák megjelenését a 80 vállalkozásnál a következő ábra szemlélteti.

3. ábra
A „mintzbergi iskolák” megjelenése a vizsgált vállalkozásoknál⁵



⁵ Az ábra az egyes iskolák megjelenését a 80 vállalkozásra vetítve szemlélteti.

Az ábrán jól látható, hogy a tudatos stratégiaalkotás (előíró iskolák) csak a cégek egyötödénél (18 vállalkozásnál) jelent meg, a vállalkozások négyötödénél nem alkalmazzák a stratégia kialakításának formális folyamatait, rendszereit. A tudatos stratégiaalkotást választók között a legtöbben (11 vállalkozás) a koncepcióalkotási folyamatot használták, akik a jövőbeni szándékokat alig szabályozott, csak némileg formalizált folyamat keretében dolgozták ki. A cégek egytizedénél (6 vállalkozásnál) a tudatos stratégiaalkotás keretében csak a pozíciók kijelölésére összpontosítottak. Részletesen szabályozott, tervezési folyamat keretében egy vállalkozás alakította ki elképzeléseit.

A tudatos stratégiaalkotás és a szervesen kifejlődő stratégiák között „átmenetet jelentő” jövőképalgoritási folyamat (vállalkozói iskola) a vizsgált kis- és középvállalkozások majdnem felénél megjelent. A jövőképek meghatározásának módját, konkrétságát vizsgálva azonban rendkívül sokszínű képet tapasztaltunk. A vevőkör és a tevékenységi kör meghatározása volt a leggyakoribb. Néhány esetben a követendő értékeket is rögzítették.

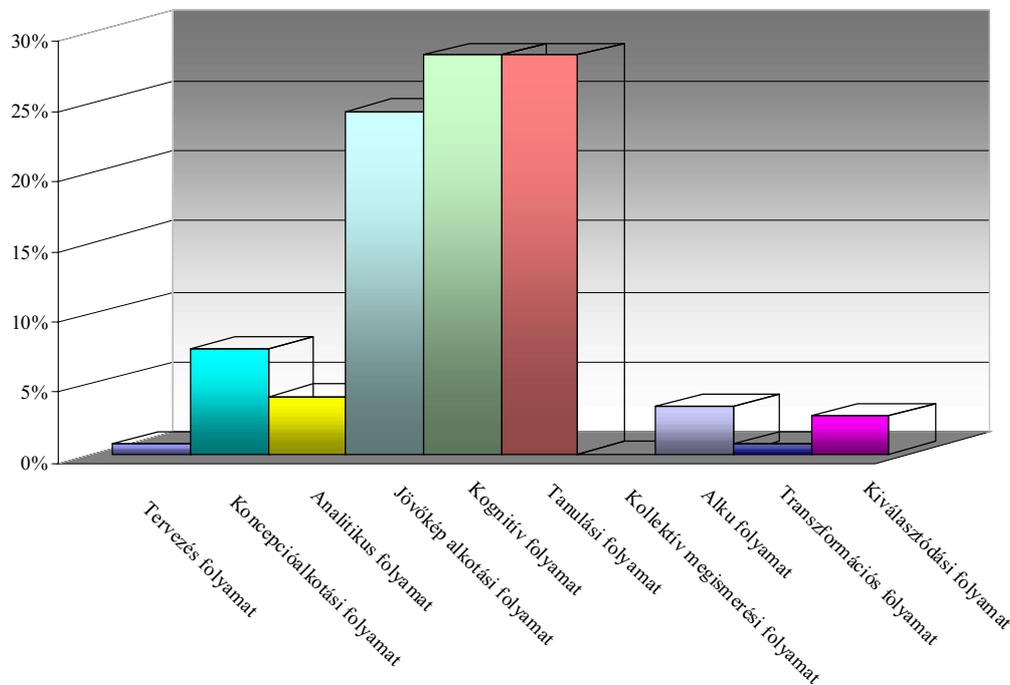
Számos cégnél ennél vázlatosabb formában körvonalazták a szándékokat. A vállalkozások többségénél érvényesült a három alapelv: az elképzelések kialakítása a tudatosságra, a tapasztalatra és az intuícióra épült. Jól azonosíthatóan megjelent a folyamat specifikus jellemzője: a stratégia megalkotásában és megvalósításában kulcsszerepet játszott a vállalkozó, ő határozta meg a jövőképet. Ugyanakkor csak *elvéve tapasztaltuk, hogy a szándékait a vállalkozáson belül vagy kívül másokkal is meg akarta ismertetni. Alig néhány vállalkozásnál fedeztünk fel a jövőkép kommunikálására utaló akaratot és képességet.* Általános jellemzőként állapíthatjuk meg, hogy a legtöbb esetben a vállalkozás jövőjét egy személy, a tulajdonos alakítja, ő tudja, hogy mit akar elérni, a szándékai megtárgyalásával, egyeztetésével nem foglalkozik, illetve gyakran észleltük, hogy azt feleslegesnek tartja. Egyik vállalkozó a következőképpen vallott erről: „Az ő fejében minden benne van, tudja, hogy mit és hogyan akar elérni, és ez még mindig megfelelt neki.” (Építőiparban dolgozó vállalkozás tulajdonosa)

A kutatási mintában szereplő kis- és középvállalkozásoknál a megismerési, kognitív folyamat megjelenése volt a leggyakoribb. A cégek 53%-ánál fedeztük fel a folyamat érvényesülését. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozók a szakértelmükre, korábbi tapasztalataikra és különösen kapcsolatrendszerükre alapozva próbálják meg a környezeti lehetőségeket kihasználni. A környezetből azokat a változásokat veszik észre, amelyek lehetővé teszik képességeik kiaknázását, kapcsolatrendszerük mozgósítását és ezekre gyorsan „lecsapva” próbálnak meg növekedni. *Elgondolkodtató és intő jel, hogy közülük többen észlelik: a cégük piaca telítődött, a verseny erősödik, egyre kevesebb a kihasználható piaci rés, más iparágakról nincs információjuk, ezért elbizonytalanodtak a jövőt illetően.*

Minden második vállalkozásnál a stratégiák kialakulásában a tanulási folyamat is szerepet játszott. Lépésről lépésre haladva, kísérletezés útján, egyes növekedési módokat kipróbálva, majd a tanulságokat levonva, szükség esetén újabb irányokat választva alakult ki a stratégia. A különböző érdekcsoportok alkudozása, hatalmi játszma a vállalkozások 6%-ánál hatott a stratégia megszületésére. Kedvező jelként értékelhetjük, hogy csak négy vállalkozásnál tapasztaltuk a stratégiai gondolkodás teljes hiányát. Ők úgy vélekednek, elégséges, ha a környezetet figyelve minden lehetőséget kihasználhatnak.

Az egyes folyamatok megjelenésének gyakoriságát külön-külön is megvizsgáltuk. A rangsor élén a megismerési és a tanulási folyamat áll, a harmadik helyen a jövőképalgoritási folyamat szerepel. Az eredményeket a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra
Egyes stratégiaalkotási folyamatok megjelenésének gyakorisága



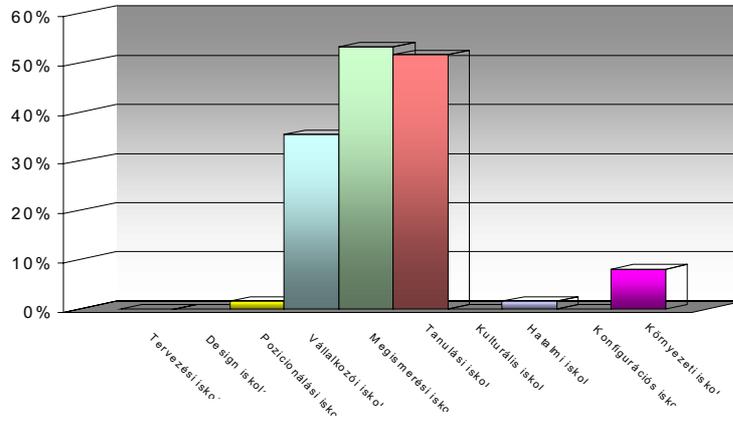
Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalkozások döntő többségénél a stratégia inkább kialakul, mintsem kialakítják. Ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy a tudatos stratégiaalkotás elemei sem fedezhetők fel a cégek többségénél. A vállalkozások közel felénél ugyanis megjelent a jövőkép-alkotási folyamat, amikor a vezető fejében létezik egy határozott elképzelés a jövőre vonatkozóan. Megállapításunkat tehát úgy pontosíthatjuk, hogy a jövőre vonatkozó elgondolások elemzésekkel megalapozott, részletes kidolgozását csak a vállalkozások 22%-ánál tapasztaltuk. Szinte minden második vállalkozásnál megfigyelhető volt azonban egy-egy területre vonatkozóan (vevőkör, piaci szegmens, termékkör, szolgáltatáskör) a jövőbeni szándék, elképzelés tudatos megfogalmazása.

Vizsgálataink egyértelműen mutatják, hogy a stratégiák négyötödének megszületésében szerepet játszanak a szerves fejlődés folyamatai. Kiemelkedően magas a környezetből érkező hatások feltérképezésén és dekódolásán alapuló megismerési folyamat (53%), valamint a történések, információk feldolgozásával, rendszerezésével kialakuló tanulási folyamat (52%) aránya. A vállalkozások jelentős részénél (75%-ánál) több folyamat eredményeként jön létre a stratégia. A leggyakoribb a megismerési és tanulási, valamint a jövőkép-alkotási és megismerési folyamat előfordulása.

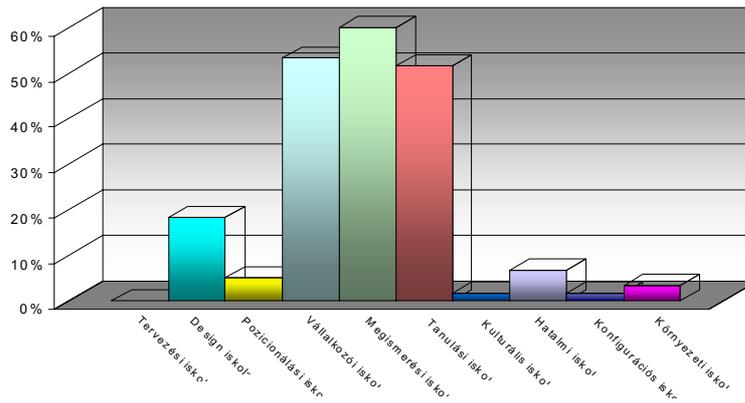
Téziseink teljesülésének igazolásához életciklusonként is feltérképeztük az egyes stratégiaszületési módok megjelenését. Életciklusonként megvizsgáltuk, hogy az adott periódusban lévő cégeknél milyen folyamat, illetve folyamatok játszottak szerepet a stratégia kialakításában. Az eredményeket az 5. ábrán mutatjuk be.

5. ábra Stratégiai iskolák gyakorisága életciklusonként

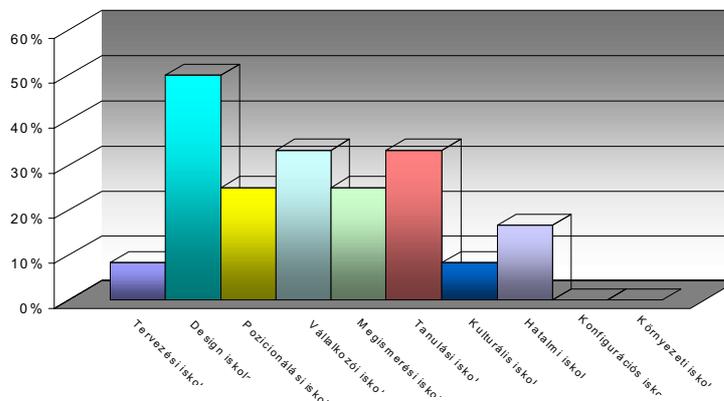
Stratégia létrejöttének folyamatai a kreativitásban



Stratégia létrejöttének folyamatai az irányításban



A stratégia létrejöttének folyamatai a delegálásban



Eredményeink az adott életciklusban 2004-ben tartózkodó cégek adatai alapján készültek. Arról nem volt információnk, az egyes folyamatokat fejlődésük melyik szakaszában kezdték alkalmazni a cégek. Így előfordulhatott, hogy a delegálási életciklusban lévő cégek már korábbi periódusban alkalmaztak egy-egy folyamatot, de ez csak a delegálásnál szerepel, mivel a cég jelenleg ott tartózkodik. Az adatok értékelésénél ezt figyelembe kell vennünk. A fenti ábrán jól látható, hogy a kreatív életciklusban állomásozó cégek közül egyik sem alakítja ki tudatosan a stratégiáját. Ez megfelel az életszakasz sajátosságainak. A leggyakoribb a tanulási és a megismerési folyamat előfordulása, az előbbi a cégek felénél, az utóbbit 38%-uknál figyelhettük meg. Figyelmet érdemel, hogy a stratégiai gondolkodás létjogosultságát teljes mértékben tagadó környezeti iskola követőinek döntő többsége ebben az életciklusban tartózkodik. (A környezeti iskola elvei szerint 4 vállalkozás működik, ebből 3 megállt ebben a szakaszban.) A fejlődési pálya irányítási szakaszába jutott és ott megállt cégek 15%-a már tudatosan alakítja stratégiáját, 11%-uk koncepcióalkotási folyamatot, 4%-uk pozicionálási folyamatot alkalmaz. A kreativitáshoz képest duplájára emelkedett a jövőkép-alkotási folyamat. Az irányítási életciklusban a jövőre vonatkozó elképzelések részben tudatos kialakítása a vállalkozások több mint felénél megkezdődött. (Feltételezhetően ez az arány még nagyobb, ha ideszámítjuk a delegálási életciklusba továbblépett cégeket is, amelyeket ennél az elemzésnél – ahogyan a fentiekben jeleztük – csak a delegálási periódusban vettünk figyelembe, holott valószínűsíthetően már az irányítási életszakaszban megkezdték a formalizált stratégiaalkotási folyamatok alkalmazását.) A leggyakrabban ebben a ciklusban még mindig a szerves fejlődés folyamatai fordulnak elő, a megismerési és a tanulási folyamat található az élen. A delegálási periódusban megfordul a kialakított és kialakuló stratégiák aránya, a koncepcióalkotási folyamatot alkalmazzák a legtöbben. Az életciklusba eljutott vállalkozások 45%-ánál fedeztük fel a design iskola elveit. Viszonylag magas az aránya a cégek pozícióját kijelölő folyamatoknak, és itt tartózkodik az a vállalkozás is, amely tervezési folyamat keretében alakítja a stratégiáját. Érdekes jellemző, hogy a delegálás ciklusába jutott cégek 27%-ánál megjelent az alkufolyamat.

Vizsgálataink alapján nem mondhatjuk, hogy kizárólag azok a vállalkozások juthatnak el a fejlődési pályán magasabb ciklusba, amelyek formalizált stratégiaalkotási módokat alkalmaznak. Azt viszont határozottan állíthatjuk, hogy a jövőre vonatkozó elgondolások tudatos kialakítása a magasabb fejlődési szinteken lényegesen nagyobb arányú, mint a kezdeti szakaszokban. Ennek alapján feltehető, hogy a stratégiák tudatos kialakítása elősegíti a fejlődési pályán való előrehaladást, hozzájárul ahhoz, hogy a cégek fejlettebb életciklusba léphessenek.

A STRATÉGIA TARTALMI ELEMEI

A kis- és középvállalkozások stratégiai gondolkodásának feltárásához a stratégia születésének folyamatai után a tartalmi elemekre összpontosítottunk. Azt vizsgáltuk, hogy fejlődésük során milyen tartalmi elemekre koncentráltak, a növekedésük mögött milyen jelenségek, milyen tendenciák húzódnak meg.

Pozicionálási stratégiák

Elemzéseink fókuszpontjába először a cégek pozicionálási stratégiáit állítottuk. Kiindulópontként a Michel Porter által tipizált stratégiai pozicionálási módokat választottuk, tehát nem a marketing területén ismert pozicionálási típusok megjelenését kutattuk.

Porter megfigyelései szerint a vezetőket gyakran csábítja az a lehetőség, hogy minél több ügyfelet szolgáljanak ki, minél többféle terméket kínáljanak, holott ezek a törekvések gyakran felmorzsolhatják a versenyelőnyöket, árharcokra, költségcsökkentésre kényszeríti őket, s ez végül a szervezet nyereségének zsugorodásához vezet. M. Porter (1996) óva int a *növekedés feltétlen hajszolásától*, olyan fogyasztók, piacok megcélzásától, ahol a cég nem tud semmi egyedivel megjelenni, illetve a termékpalletta olyan népszerű termékekkel vagy terméktulajdonságokkal való bővítésétől, amivel a

vállalat nem tud semmi különlegeset felmutatni. Az eredményes növekedési mód kiválasztásához a vállalat pozicionálását javasolja. Három típust különböztet meg:

- a szükségletalapú pozicionálást,
- a választékalapú pozicionálást,
- és az elérés alapú pozicionálást.

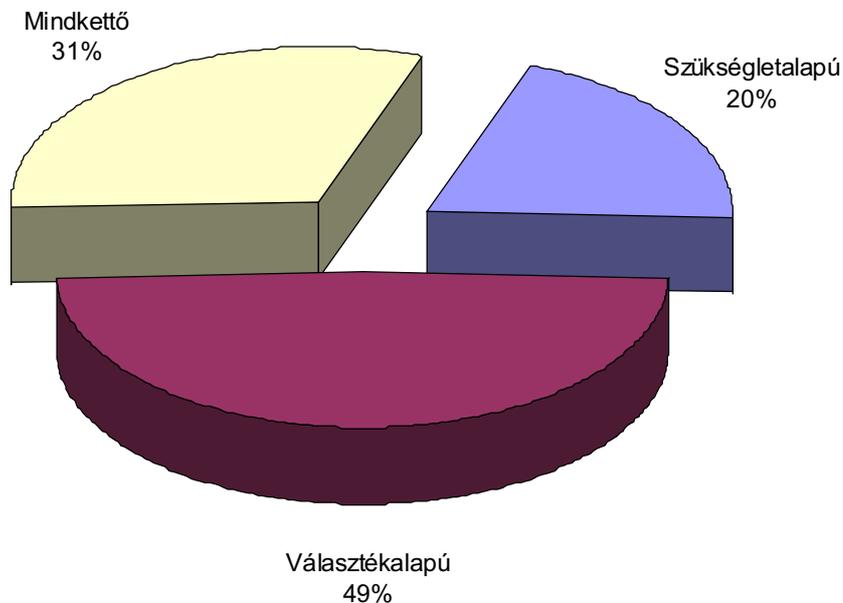
Kutatásunkban az első kettő megjelenésére összpontosítottunk. (Az elérés alapú pozicionálás nem különül el határozottan az első kettőtől, Porter maga is úgy vélekedik róla, hogy „kevésbé ismert és megértett” /Porter, 1996/.)

A szükségletalapú pozicionálás követésénél a vállalkozás a kiválasztott vevőcsoport igényeinek mind teljesebb kielégítésére törekszik, olyan módon növekedik, hogy ennek érdekében újabb és újabb termékeket, szolgáltatásokat vesz fel a portfóliójába. A másik lehetőség a választékalapú pozicionálás: egy meghatározott termékcsoportra vagy szolgáltatásra alapozzák a növekedést. Olyan módon fejlesztik ezt a termékcsoportot, szolgáltatást, hogy egyre több vevői szegmens számára váljon vonzóvá, minél több, különböző igény szintű vevőt lehessen kiszolgálni.

Kutatásunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált kis- és középvállalkozások eddigi működése során felfedezhető-e valamelyik pozicionálási típus következetes alkalmazása, vagy inkább az a jellemző, hogy a cégek nem kötelezik el magukat sem a vevőkör, sem a termékkör mellett, azaz nem választanak. A pozicionálást alkalmazóknál további vizsgálatokat végeztünk, felmértük melyik típust preferálták.

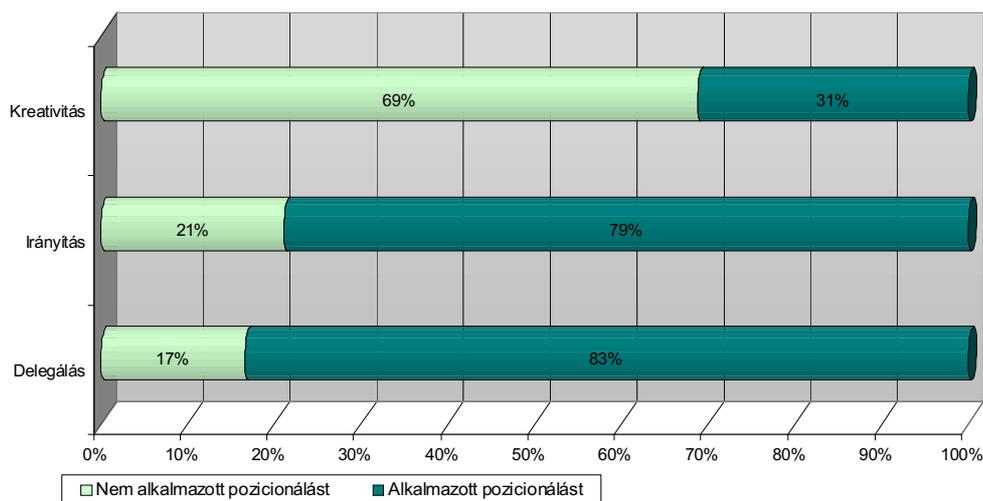
Eredményeink szerint a vállalkozások kétharmadának működésében megfigyelhetők pozicionálási törekvések. A cégek közel fele a termék-, illetve szolgáltatáskörére alapozva növekedett, míg 20%-uk inkább a megszerzett vevőkör megtartására koncentrált, megkísérelte igényeiket minél többféle termékkel, szolgáltatással kielégíteni. Az eredményeket összefoglalóan a 6. ábra szemlélteti.

6. ábra



Kutatási hipotézisünk igazolásához életciklusonként is felmértük a pozicionálási stratégiák típusait. Eredményeink egyértelműen igazolták, hogy a pozicionálás elmaradása a cégek fejlődésének egyik akadályozó tényezője volt. A 7. ábrán jól látható, hogy a pozicionálást alkalmazó cégek aránya életciklusról életciklusra haladva jelentős mértékben növekedik.

7. ábra
Pozicionálási stratégiák életciklusonként



A kreativitás életciklusában veszteglő cégeknek egyharmadánál tapasztaltunk valamely termék-kör vagy vevőkör melletti elkötelezettséget, az irányítási ciklusban az arány már 79%, a delegálásban 83%.

Vizsgálataink eredményei alapján *határozottan állíthatjuk, hogy a pozicionálás elmaradása a vállalkozások fejlődésének egyik akadályozó tényezője.*

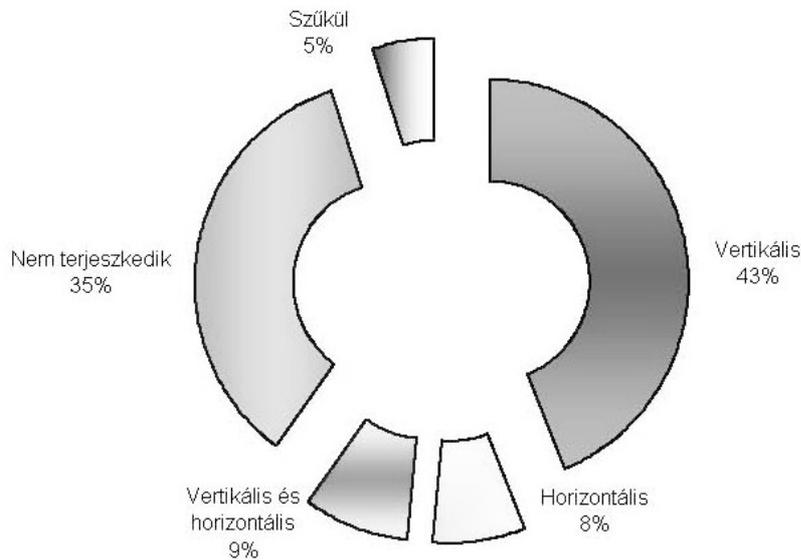
Terjeszkedési stratégiák

A stratégiák tartalmi elemei között a második lépésben a vállalkozások *külső hadműveleteit, az üzletágban folytatott „játzmáit”* helyeztük nagyító alá. Megvizsgáltuk:

- milyen helyet foglaltak el alapításkor az üzletáguk ellátási láncában, és milyen volt a kapcsolatrendszerük;
- változtatták-e a helyüket az alapítás óta, azaz megmaradtak-e az adott láncszemben vagy beléptek más láncszemekbe is;
- ha terjeszkedtek, milyen irányban tették: vertikálisan vagy horizontálisan;
- jelenleg hol helyezkednek el az ellátási láncban, és milyen a kapcsolatrendszerük.

Eredményeink szerint a vállalkozások döntő többsége, szinte minden harmadik cég megkísérelte az üzletágban való terjeszkedést. A vállalkozások 43%-a vertikálisan növekedett, azaz más láncszem tevékenységébe is belekezdett, mindössze 8%-uk próbált meg a saját láncszemén belül terjeszkedni. A változásokat összefoglalóan a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra
Az ellátási láncban bekövetkezett változások iránya



Árnyaltabb kép felrajzolására ad lehetőséget, ha külön elemezzük a gyártó és a forgalmazó cégek hadműveleteit. Felméréseink azt mutatják, hogy a legintenzívebb változtatásokat a gyártó cégek kezdeményezték. A gyártók több mint egyharmada előre irányuló terjeszkedést valósított meg, a gyártás, illetve a szolgáltatások mellett forgalmazási tevékenységbe is kezdett. A cégek 5%-a terjeszkedett az ellátási láncban visszafelé, 56%-a pedig megmaradt gyártónak. A közvetítő tevékenységgel foglalkozók vertikális irányú elmozdulása hasonló mértékű volt, a cégek 40%-a kezdett gyártásba a forgalmazás mellett, 60%-a maradt meg közvetítőnek.

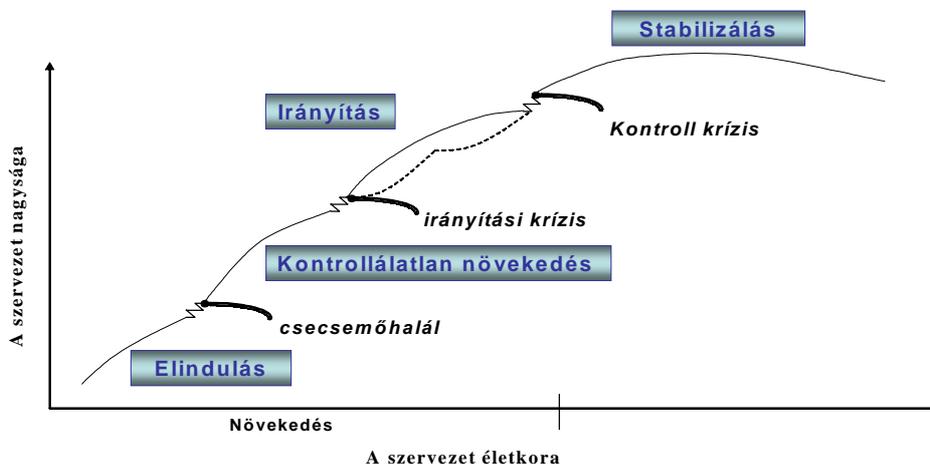
A HIPOTÉZISEK TELJESÜLÉSE, AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

1) A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési pályája – feltételezésünknek megfelelően – jól modellezhető egy felfelé haladó, megszakításokkal tarkított vonallal. A növekedési pálya sajátos jellemzőkkel rendelkező irányítási életciklusokra bontható: minden egyes periódusnak megvannak a többiekétől különböző egyedi jellemzői, sajátosságai.

2) Az életciklusok jellemzői között feltártunk a kutatás kiinduló modelljében leírt (a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak életútján azonosított) sajátosságokat, és felfedeztünk a magyarországi helyzetből fakadó egyedi jellemzőket. Az eredmények alapján a magyarországi kis- és középvállalkozások életútján a nyugati piacgazdaságok vállalkozásaitól némileg eltérő életciklusok megkülönböztetését javasoljuk:

- Elindulás
- Kontrollálatlan növekedés
- Irányítás (növekedés formalizált keretek között)
- Megállapodottság – Együtműködés

9. ábra Magyarországi kis- és középvállalkozások életciklusai



Az elindulás időszaka értelemszerűen megjelenik minden cégnél. A következő, a kreativitási periódus – kiinduló hipotéziseink szerint – a szárnyalás, a rohamos növekedés időszaka: ha az ötlet piacképessége bebizonyosodik, a vállalkozás rohamosan növekedni kezd. Az alapítók –megrészgülve a lehetőségektől – mindent elvállalnak, mindenbe belekezednek. Az ő kreativitásuk hajtja a céget. A magyarországi vállalkozásoknál csak részben fedeztünk fel hasonló jellemzőket. Az eltérés egyértelműen az alapítás körülményeivel magyarázható. A magyarországi cégek jelentős részének létrehozását és kezdeti növekedését a megélhetési lehetőség megteremtése és a rendszerváltás révén keletkező esélyek kihasználása motiválta. Nem az történt tehát, hogy az alapítók beleszerettek egy ötletbe és ezt minden áron meg akarták valósítani, sokkal inkább a külső tényezők (korábbi munkahely széthullása és a kedvező piaci, erőforrás-szerzési lehetőségek) együttese hatott lendítőerőként. Ugyanakkor ki kell emelnünk, hogy néhány, ma már igen sikeres vállalkozót a munkahely elvesztése készítette olyan ötletek megvalósítására, amelyre ellenkező esetben sosem került volna sor. A hazai vállalkozásoknál is megjelent ebben az életciklusban alapvető célként – a nyugati piacgazdaságok vállalkozásaihoz hasonlóan – a növekedési, terjeszkedési szándék: ha sikerült a cégnek az első években megkapaszkodni, a vállalkozók a következő években igyekeztek minden esélyt megragadva terjeszkedni, növekedni, miközben „elfeledtek” a folyamatok és a rendszerek megteremtéséről. *A feltárt tartalmi jellemzők alapján az életciklus elnevezésére a kreativitás helyett a kontrollálatlan növekedés megnevezést javasoljuk.*

A következő életciklusok – kutatási mintamodellünkben – az irányítás és a delegálás. Az irányítás szakaszában, a szakirodalomban megfogalmazottak szerint – a korábbiakhoz képest a vállalkozások lelassítják a növekedést, a bevétel emelése helyett a nyereséges működés kerül a középpontba. A szervezetet formalizálják, lineáris-funkcionális szervezeti struktúrát építenek ki. Amikor ez a direktív, igazgatási típusú irányítás a növekedés akadályává válik, áttérnek a nagyobb önállóságot biztosító szervezeti struktúrára és a delegálási életciklusba lépnek.

A magyarországi vállalkozásoknál tapasztaltak szerint nem javasoljuk ezt a növekedési fázist két ciklusra bontani. Felméréseink azt mutatják, hogy a kreativitás (javaslatunk szerint: kontrollálatlan növekedés) ciklusa után a cégek fejlődési pályájának az a meghatározó jellemzője, hogy áttérnek a formalizált működésre, megpróbálják a folyamatokat szabályozni, a szervezeti felépítést formalizálni. Nem lassítják le a növekedést (hiszen a legtöbb esetben nincs is mit lelassítani), inkább az árbevétel és a nyereség együttes növelése jelenik meg célként. A felsorolt sajátosságok egyaránt érvénye-

sülnek az irányítás és a delegálás periódusában. Ezért *a két ciklus összevonását javasoljuk, „irányítás vagy növekedés formalizált keretek között”* megnevezéssel. A perióduson belül megkülönböztettünk lépcsőfokokat: funkciók szerinti irányítást és az önálló egységek (divíziók) kialakítását. (A kutatásunkban szereplő vállalkozások döntő többsége először a funkcionális szervezeti formát választotta, majd ezt követően néhány vállalkozás már továbblépett, és megkezdte az önálló üzleti egységek kialakítását. Mások már első lépésként az önálló üzleti egységek kialakítása, illetve a funkcionális és divizionális forma előnyeit ötvöző mátrix szervezeti forma mellett döntöttek.)

Feltételezésünk szerint a magyarországi vállalkozások életpályáján a következő periódus *megállapodottság* lesz. A kutatásunkban vizsgált vállalkozások rövid életútja még nem adott lehetőséget ennek igazolására.

3) *Hipotéziseink szerint a növekedési pálya jellemzőinek különbözőségei döntően az alapítás sajátos körülményeiből fakadnak. Ez a feltételezés teljes mértékben igazolódott azzal a kiegészítéssel, hogy az alapítás körülményei között az alapítók múltja, különösen vezetői tapasztalata kiemelkedő szerepet játszott:*

- Eredményeinek egyértelműen igazolták, hogy szoros korreláció mutatható ki a kreativitási életciklus és a vezetői tapasztalatok között. Kizárólag azoknál a vállalkozásoknál nem lépett fel a kreativitás korszaka, amelyeknél az irányító feladatot ellátó tulajdonos rendelkezett többéves vezetői tapasztalattal. A megállapítás fordítva nem érvényesült, a vezetői tapasztalat még nem zárta ki a kreativitási életciklus megjelenését a cégek életében.
- A vezetői tapasztalat játszott szerepet abban is, hogy a kutatási mintánkban szereplő vállalkozásoknál az elindulás időszakában a cégek kevesebb mint felénél jelentkezett csak a revolúciós időszak. Kiinduló hipotéziseink szerint minden vállalkozásnál törvényszerűen fellép a konfliktusokkal terhes fázis. Az eltérés oka, hogy a vezetői tapasztalattal rendelkezők nagyobb eséllyel tudták kiküszöbölni az elindulás tipikus buktatóit, mint a vezetői múlttal nem rendelkezők.
- A kreativitás időszakának viszonylag rövid átlagos időtartama (4,5 év) szintén a vezetői tapasztalatokra vezethető vissza. A problémákat hamarabb felismerték és gyorsabban orvosolták azok, akik már dolgoztak korábban formalizált rendszerekben.
- Az alapítók vezetői tapasztalata mellett tipikus magyarországi sajátosság a kapcsolati tőke jelentős szerepe az elindulásnál.

4) A magyarországi kis- és középvállalkozások életpályáján nem azonosítottunk minden életciklusban és minden vállalkozásnál jól megkülönböztethető evolúciós és revolúciós szakaszokat: nem találtunk kizárólag zavartalan növekedéssel, kiegyensúlyozott fejlődéssel leírható, illetve ezektől élesen elkülönülő turbulens időszakokat. Az okok felderítésénél meglehetősen ellentmondásos képpel találkoztunk. Az elindulás és kreativitás szakaszában az elmaradást okozó vezetői tapasztalatot már említettük. Az irányítás szakaszában még viszonylag kevés időt töltöttek a vállalkozások, ezért sem tudtunk tipikus revolúciós jeleket felfedezni. Ugyanakkor megfigyeltünk egy magyarországi sajátosságot: a vállalkozások elbizonytalanodását. A vállalkozók érzékelik, hogy a piacok telítődtek, a verseny erősödött és sokuknak nincs ötlete a további fejlődés irányára. Néhányuknál felmerült a cég eladásának gondolata is. Mindez azt jelzi, hogy *az elkövetkező években a szektorban valószínűsíthető egy szelektálódási folyamat, az életben maradásra azoknak a cégeknek lesz nagyobb esélyük, amelyek képesek lesznek a korábbi vezetési működési gyakorlatukon változtatni.*

A revolúciós időszakok „elmaradásának” okai között feltételezhetően az is szerepet játszott, hogy a vállalkozók visszatekintve nem szívesen beszélnek a kudarcokról, inkább elhallgatják azokat. Ez a tény torzítja az eredményt.

5) Maximálisan teljesült az a hipotézisünk, hogy az egyes fejlődési szakaszok nem határolódnak el egymástól éles kontúrokkal. Az új periódus jellemzői mellett a régebbi maradványai egy ideig megőrződtek. Különösen érvényes ez az irányítás szakaszára, amikor a formalizált működés megteremtése csak lassan és fokozatosan ment végbe: a vállalkozások vezetői a gyakorlatban nehezen

engedték ki a hatalmat a kezükből, a funkcionális egységek vagy önálló üzleti területek vezetői csak fokozatosan kapták meg a tevékenységükhöz szükséges döntési jogokat.

6.) Nem teljesült az a feltételezésünk, hogy az alapításkor kialakult tulajdonosi kör összetétele jelentős hatást gyakorolt az életciklusok hosszára. A tulajdonosi szerkezet átalakításával járó konfliktusok és nehézségek meghosszabbították az egyes ciklusok időtartamát, fékeztek a vállalkozások növekedését. A tulajdonosváltások és a cégek fejlődése között nem tudunk szoros korrelációt kimutatni, nem állíthatjuk tehát, hogy a tulajdonosi kör módosulása lassította a cégek fejlődését.

7.) Részben igazolódott az a feltételezésünk, hogy a vállalkozások jelentős részénél még nem jelent meg a tudatos előregondolkodás. Kutatási eredményeink szerint a vizsgált vállalkozások döntő többségénél a stratégia inkább kialakul, mintsem kialakítják, tehát a tudatos, formalizált keretek közötti stratégiaalkotást a vállalkozások kisebb hányadánál tapasztaltuk. Ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy a tudatos stratégiaalkotás elemei sem fedezhetők fel a cégek többségénél. A vállalkozások közel felénél ugyanis megjelent a jövőkép-alkotási folyamat, amikor a vezető fejében létezik egy határozott elképzelés a jövőre vonatkozóan. Negatívumként értékeljük, hogy alig néhány vállalkozásnál fedeztünk fel a jövőkép kommunikálására utaló akaratot és képességet.

8.) Kutatási eredményeink szerint a jövőre vonatkozó elgondolások tudatos kialakítása a magasabb fejlődési szinteken lényegesen nagyobb arányú, mint a kezdeti szakaszokban. Ennek alapján feltehető – feltételezésünket igazolva –, hogy a fejlődési pályán való előrehaladást megnehezítette, ha a tulajdonosok nem rendelkeztek határozott elképzeléssel a cég jövőjéről.

9.) A vállalkozások pozicionálására vonatkozó feltételezéseinket kutatási eredményeink igazolták. A vállalkozások fejlődésénél mind a választékalapú, mind a szükségletalapú pozicionálás megjelent, a többség az előbbit alkalmazta. Felméréseink alapján határozottan állíthatjuk, hogy a pozicionálás elmaradása a vállalkozások fejlődésének egyik akadályozó tényezője volt.

10.) Teljesültek a vállalkozások terjeszkedésére vonatkozó hipotéziseink. A vállalkozások vertikálisan és horizontálisan is terjeszkedtek. A vertikális növekedést preferálták, horizontálisan csak egytizedük bővítette tevékenységét. A gyártó cégek kezdeményezték a legintenzívebb változásokat, elsősorban előreirányuló vertikális terjeszkedést végeztek. Nem igazolódott azonban az a megállapításunk, hogy a horizontálisan terjeszkedők függőségi, alárendeltségi szerepet vállaltak, és az sem, hogy a vertikálisan terjeszkedők sikeres fejlődésének esélye nagyobb. Erre vonatkozó információkat nem kaptunk.

Kutatásunkat továbbra is a kis- és középvállalatok stratégiáira összpontosítva szeretnénk tovább folytatni, a témakört az üzleti modellekre is kiterjesztve.

ÖSSZEGRZÉS

A cikk egy kétéves kutatási program eredményeit mutatja be. A kutatás célja a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak, az egyes életszakaszok sajátosságainak feltárása, valamint stratégiáiknak és a stratégiák kialakulásának vizsgálata. A cikk részletesen ismerteti a kutatás hipotéziseit, a kutatás módszertanát és a vizsgálat eredményeit. Rámutat arra, hogy a kiindulópontként használt modell igazolódott: a magyarországi vállalkozások életében valóban törvényszerű ritmusban követik egymást a jellemzőikben jól megkülönböztethető életciklusok. A stratégiák létrejöttének folyamataira és tartalmi elemeire irányuló vizsgálatok eredményei is döntő mértékben igazolták a feltételezéseket: a magyarországi kis- és középvállalkozásoknál döntő többségben a stratégia szerves fejlődés eredményeképp jön létre, s nem tudatos felkészülés eredménye. A vállalkozások terjeszkedési stratégiájában a vertikális terjeszkedés volt a meghatározó, a pozicionálási stratégiánál pedig a választékalapú stratégia szerepe domináns.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács J. Zoltán – Szerb László – Ulbert József – Varga Attila (2001): *Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban*. Pécsi Tudományegyetem.
- Balaton Károly (2001): *A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál*. Vezetéstudomány, 1. szám.
- Balaton Károly (2003): *A Magyarországon működő vállalatok stratégiai. Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben)*. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Bálint András (2002): *A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői*. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Bálint András (2004): *Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában*. Vezetéstudomány, különszám.
- Bara Zoltán (1999): *Bezáródó versenypiacok az átmeneti gazdasági rendszerekben*. Közgazdasági Szemle, 5. sz.
- Benczes István (1999): *Trendek kicsiben*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- Bródy András (1995): *Növekedés, csőd és ciklusok*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- Bygrave, William D. (1994): *The entrepreneurial process*. In: W.D. Bygrave *The portable MBA in Entrepreneurship*. New York, John Wiley & Sons.
- Czakó Ágnes – Kuczi Tibor – Lengyel György – Vajda Ágnes (1995): *A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején*. Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- Czakó Ágnes (1997): *Kisvállalkozások a kilencvenes években*. Szociológiai Szemle, 3. sz.
- Csapó Krisztián – Csóri Balázs – Petheő Attila (2004): *A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán*. Vezetéstudomány, különszám.
- Fülöp Gyula (2004): *Kisvállalati gazdálkodás*. Budapest, Aula.
- Göblös Ágnes – Gömöri Katalin (2004): *A vállalati életciklus modellről*. Vezetéstudomány, 10. sz.
- Greiner, L.E. (1998): *Az evolúció és a revolúció váltakozása a szervezetek növekedése során*. Harvard Business Review, 5–6. sz.
- Mintzberg, H. – B. Ahlstrand – J. Lampel (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest, HVG Kiadó.
- Hisrich, Robert – Michael Peters (1991): *Vállalkozás*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Hoványi Gábor (1995): *A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével*. Közgazdasági Szemle, 10. sz.
- Hoványi Gábor (1999): *A vállalat mint tanulórendszer*. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

- Hoványi Gábor (1999): *A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere*. Közgazdasági Szemle, 11. sz.
- Hoványi Gábor (2000): *A párhuzamos versenyelmélet koncepciója és néhány hazai tanulsága*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- Ichak Adizes (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest, HVG Rt.
- Jávor István (1993): *A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben*. MVA, Vállalkozáskutatási füzetek, 4. sz.
- Kállay László (2002): *A kisvállalkozás-támogatás beavatkozási területeinek és módszereinek meghatározása. Példaszerű kitekintéssel a kereskedelmi vállalkozásokra*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Kapás Judit (1999): *Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet?* Közgazdasági Szemle, 9. sz.
- Kapás Judit (2003): *Mutáns vállalatok? A belső hibridekről*. Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- Kocziszky György (1994): *Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez*. Vezetéstudomány, 7. sz.
- Kornai János (1995): *Négy jellegzetesség*. Első rész. Közgazdasági Szemle, 12. sz.
- Kornai János (1996): *Négy jellegzetesség*. Második rész. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- Kőhegyi Kálmán (1998): *A kisvállalkozások értékesítési piacai*. Közgazdasági Szemle, 12. sz.
- Kőhegyi Kálmán (1998): *A kisvállalkozói szektor tagolódása*. Közgazdasági Szemle, 3. sz.
- Kőhegyi Kálmán (1999): *Kis- és közepes vállalkozások és a fellendülés*. Cégvezetés, 11. sz.
- Kőhegyi Kálmán (2002): *Az azonos növekedési szakaszú vállalkozások jellemzői, finanszírozása*. Résztanulmány. BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Kőhegyi Kálmán (2003): *A kisvállalkozások jelene és jövője*. Cégvezetés, 9. sz.
- Kőhegyi Kálmán (2005): *Vállalkozói hálózatok*. Közgazdasági Szemle, 5. sz.
- Kuczi Tibor – Vajda Ágnes (1991): *A kisvállalkozók társadalmi összetétele*. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- Kuczi Tibor (2002): *A kisvállalkozások fejlődési ciklusai és a társadalmi környezet*. Résztanulmány. BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Kuti Éva (1996): *A nonprofit szervezetek szerepe a kilencvenes évek magyar társadalmában és gazdaságában*. Közgazdasági Szemle, 10. sz.
- Laki Mihály (1998): *A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon*. Külgazdaság, 4. sz.

Laky Teréz (1995): *A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Laky Teréz (1998): *A kisvállalkozások növekedésének korlátai*. Szociológiai Szemle, 1. sz.

Lengyel László (2000): *A rendszerváltás, és ami utána jön*. Népszabadság, 2000. március 25.

Magyari Beck István (1995): *Széljegyzetek Hámori Balázs Az elvakultság ökonómiája című dolgozatához*. Közgazdasági Szemle, 12. sz.

Major Iván (2002): *Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok?* MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága – Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány (2002): *Műhelyvita a vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Mészáros Tamás (2002): *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*. Budapest, Aula.

Papp Ilona (2006): *Tanulás és stratégiaalkotás kis- és középvállalatoknál*. PhD-értekezés, Széchenyi Egyetem.

Porter, M. (1993): *Versenysztratégia*. Budapest, Akadémia Kiadó.

Porter, M. (1996): *What is Strategy?* Harvard Business Review, november-december.

Rab Károly – Szabó József (2002): *Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról*. Vezetéstudomány, 12. sz.

Rimler Judit (1998): *Kreativitás és vállalkozás*. Közgazdasági Szemle, 4. sz.

Rimler Judit (1999): *A kreativitásról vállalkozói vallomások alapján*. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Román Zoltán (1977): *Vállalkozás- és kisvállalat-kutatások*. Vezetéstudomány, 12. sz.

Román Zoltán (1995): *Beszállítások a feldolgozóiparban*. Közgazdasági Szemle, 12. sz.

Román Zoltán (1998): *Nemzetközi konferencia a kis- és középvállalatok helyzetéről a közép- és kelet-európai országokban*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Román Zoltán (2002): *Vállalkozáserősítő és/vagy Kisvállalat-politika? A vállalkozás és kisvállalat kutatásokról*. Vezetéstudomány, 8–9. sz.

Román Zoltán (2005): *A kis- és középvállalatok és a vállalkozás statisztikai megfigyelése és helyzete*. Vitaanyag. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottságának és Statisztikai Bizottság.

Salamonné Huszty Anna (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*. Budapest, Kossuth.

Salamonné Huszty Anna (2006): *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése*. Competitio, V. évfolyam, 1. szám.

Salamonné Huszty Anna (2007): *Stratégia és stratégiaalkotás a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában*. Competitio, VI. évfolyam, 1. sz.

- Slyvotzky, A. – Morrison, D. (1997): *The Porfit Zone*. Times Business.
- Soltész Anikó – Palotai Borbála (2002): *Kisvállalkozások, családi vállalkozások fejlődési szakaszai*. Résztanulmány. BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Szabó Katalin (1998): *Kihelyezési hullám*. Közgazdasági Szemle, 2. sz.
- Szerb László – Ulbert József (2002): *A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról*. Vezetéstudomány, 7–8. sz.
- Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Egyetem.
- Szerb László (2004): *A vállalkozásindítás adminisztrációs költségei az Amerikai Egyesült Államokban (Washington állam) és Magyarországon*. Vezetéstudomány, 11. sz.
- Szirmai Péter (2002): *A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei*. Résztanulmány. BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Szirmai Péter (2002): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Timmons, Jeffrey A. (1977): *New venture creation* Irwin. Homewood.
- Tóth István János (1998): *Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon 1992–1996 között*. Közgazdasági Szemle, 6. sz.
- Tóth István János (1998): *Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon*. Közgazdasági Szemle, 6. sz.
- Tóth József (2005): *Működési versenyképesség és hajtóerői a hazai húsiparban*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- Vállalkozások demográfiája, KSH, 2004.
- Vecsenyi János (2002): *A gyorsan növekvő vállalkozások fejlődési problémái. Kihívások és megoldások*. Résztanulmány. BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.
- Vecsenyi János (2002): *A vállalkozástan alapjai*. Vezetéstudomány, 10. sz.
- Vecsenyi János (2002): *Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest, Aula.
- Vedres Balázs (2000): *A tulajdonosi hálózatok felbomlása*. Közgazdasági Szemle, 9. sz.
- Vissi Ferenc (1995): *Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok*. Közgazdasági Szemle, 11. sz.

Csapó Krisztián*

A „GAZELLA” VÁLLALKOZÁSOK ÉS GAZDASÁGPOLITIKAI KEZELÉSÜK

Microsoft, Skype, Google; magyar példákkal élve Graphisoft, Fornetti, a Profession.hu portált és szolgáltatást létrehozó e-Ventures Kft, és talán napjaink legnagyobb reménysége: a NavNGo Kft. – mind olyan vállalkozások, melyek rendkívül gyorsan nőttek nagyra és váltottak ezért ki csodálatot bennünk. Az ilyen, a közgazdasági szakirodalomban „dinamikusan növekvő”, „gyorsan növekvő”, valamint „gazella” vállalkozások néven (Abell, 1993; OECD, 2002; Birch, 1987; Vecsenyi, 2003 stb.) említett cégekre napjainkban egyre több figyelem irányul. Ezek azok a vállalkozások ugyanis, amelyek munkahelyeket teremtenek, jelentősebb mértékű adót fizetnek, és a GDP-hez való hozzájárulásuk is jelentős. Gazdasági szerepüknél azonban még fontosabb az, hogy követendő példát mutatnak mások számára ezzel is növelve a vállalkozási kedvet. Nem véletlen, hogy a világon mindenütt a kormányzati gazdaságpolitika fókuszában állnak a gazella cégek. Sok helyütt kifejezetten az ilyen vállalkozások helyzetbe hozására, támogatására hoznak létre gazdaságpolitikai programokat, kezdeményezéseket. A cikk e nemzetközi gyakorlat áttekintésére vállalkozik, és ennek tükrében értékeli a hazai helyzetet.

BEVEZETÉS

„A vállalkozók és a vállalkozások korát éljük” – írja Vecsenyi János (2003) a magyar vállalkozásoktatás területén alapműként számon tartott könyvének bevezetőjében. Joggal állíthatja ezt, hiszen a globalizáció, az internet térnyerése mind olyan tényezők, melyek a vállalkozások számának növekedéséhez hozzájárulnak. Egyre többen kapnak kedvet saját vállalkozás alapításához, és gondolják úgy, hogy vállalkozásuk fogja biztosítani megélhetésüket. A vállalkozások így általában kicsiként kezdik, sőt többségük örökre megmarad kicsinek. Ezt igazolják az OECD statisztikái, melyek azt mutatják, hogy a tagországokban a kis- és középvállalkozások aránya 95% fölötti (OECD, 2002). A kisvállalkozások foglalkoztatják a munkaerő egyre nagyobb részét, ezért a legtöbb ország gazdaságpolitikája megkülönböztetett figyelmet fordít a rájuk. Sok helyen a foglalkoztatáspolitika eszközei lettek.

Amíg a kisvállalkozásoknak összességükben jelentős szerepük van napjaink gazdaságaiban, addig az egyes kis cégek kilátása bizonytalan. Nagyon sok fiatal vállalkozás szűnik meg működése első évében, illetve sokak élete folyamatosan a túlélésért való küzdelemmel telik. Azoknak a kis cégeknek a száma, melyek folyamatosan magas növekedést mutatnak fel, és jelentős hasznot hoznak tulajdonosaik számára, korlátozott. Ezért a figyelem egyre inkább a KKV-k egy kiemelkedő csoportjára, az iparági átlagot jelentősen meghaladó növekedési ütemet felmutatni képes, a közgazdaságtudományi szakirodalomban „dinamikusan növekvő”, „gyorsan növekvő”, valamint „gazella” vállalkozások néven említett cégekre irányul (Abell, 1993; OECD, 2002; Birch, 1987; Vecsenyi, 2003 stb.).

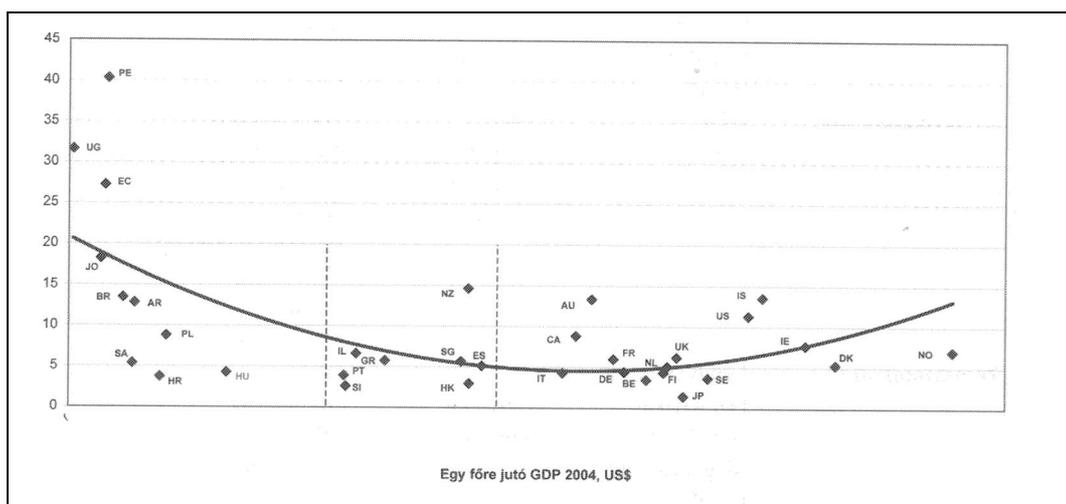
* A szerző egyetemi tanársegéd a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában.

A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK GAZDASÁGI SZEREPÉRŐL

A gyorsan növekvő vállalkozások társadalmi szerepe legalább annyira fontos, mint gazdasági jelentőségük, ugyanis húzóerőt képviselnek, példát mutatnak más cégek számára, azokat is növekedésre ösztönzik (Brophy, 1996), így a gazdaság motorját jelentik (Szirmai, 2002). Számos ilyen nemzetközi (Microsoft, Google, Starbucks Coffee, Subway stb.) és hazai (Graphisoft, Fornetti, e-Ventures stb.) sikertörténetről olvashatunk, hallhatunk. Mi a közös ezekben a cégekben? Mind olyan viszonylag fiatal vállalkozások, melyek nemrég még kicsiben kezdtek, majd az elmúlt időszak során hihetetlen mértékű növekedést mutattak fel és alapjaiban változtattak meg egy-egy iparágat. A munkahelyteremtésben betöltött szerepük és a GDP-hez való hozzájárulásuk folytán gyorsan a gazdaságpolitikusok figyelmének is a középpontjába kerültek e *gazellák*. Az Európai Unió is felismerte a gyorsan növekvő cégek szerepét, a Lisszaboni Program végrehajtásáról kiadott közleményben a következőképpen fogalmaz: „Ha Európa meg kívánja őrizni társadalmi modelljét, akkor nagyobb ütemű gazdasági növekedésre, több új vállalatra, a vállalkozók részéről az innováció terén fokozottabb befektetési kedvre, és még több magas növekedési potenciállal rendelkező kis- és középvállalkozásra van szüksége” (Európai Közösségek, 2006).

Mint a bevezetőben is írtuk, a vállalkozások nagy száma önmagában nem garancia egy-egy gazdaság sikerességére. Ezt támasztja alá a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) kutatás is, mely szerint a gazdasági fejlettség és a vállalkozói aktivitás közötti kapcsolatot egy U alakú, parabolikus görbével lehet leírni. Ennek magyarázata a következő: a gazdasági fejlettség alacsony szintjén levő országokban a lakosság egy része más lehetőség hiányában vállalkozásba kezd, így törekszik megélhetésének megteremtésére². Ezért ezekre az országokra a magas vállalkozói aktivitás jellemző. A jólét növekedésével a saját vállalkozás alapításának kényszere csökken, a nagyvállalatoknál, multinacionális cégeknél végzett munkával megkeresik az emberek az igényeik kielégítéséhez szükséges pénzt – ez elsősorban a kényszervállalkozások számának visszaesését okozza. A legfejlettebb társadalmakban (ahol általában az egy főre jutó jövedelem 30 ezer \$ feletti) elegendő tudás, erőforrás (ebből elsősorban a tőkének van meghatározó szerepe), tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy a lakosság egy része ismét (részben önmegvalósítása beteljesítéseként) vállalkozásba kezdjen (Szerb, 2005: 11–12), így a vállalkozási aktivitás ismét növekszik (ld. 1. ábra).

1. ábra
Teljes vállalkozói mutató és a gazdasági fejlettség kapcsolata (2004)



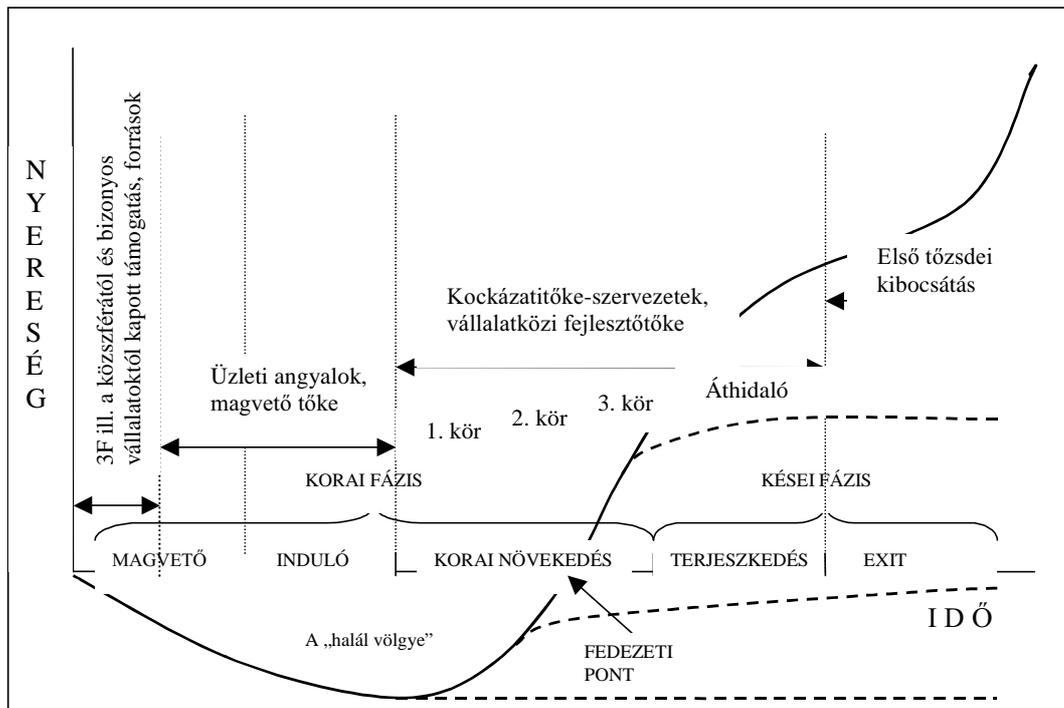
Forrás: (Szerb, 2005: 41.)

Ekkor azonban már jellemzően nem ún. kényszervállalkozások, hanem sokkal inkább lehetőség motiválta vállalkozások születnek. Ezeket a cégeket elsősorban azért hozzák létre, hogy az alapító megvalósíthassa álmait, saját ura lehessen, és lényegesen több pénzt keressen, mint alkalmazottként tenné. Ezért az alapítók szemlélete is más, itt nem a vállalkozás megtartása, hanem a növekedés a cél. Az amerikai üzleti iskolákban a napjainkban egyre népszerűbb MBA vállalkozásoktatási kurzusok keretében kizárólag az ilyen cégekkel foglalkoznak. A cél nagy növekedési potenciálú vállalkozás létrehozása, minél gyorsabb elindítása a növekedési pályán, igazi *gazellává* fejlesztése (Csapó, 2007b).

A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSA

A fentiekben jelzett rendkívül gyors fejlődés miatt az ilyen nagy növekedési potenciálú cégeknek speciális finanszírozási igényei vannak. Ezt mutatja be az alábbi ábra a vállalkozás életciklusainak függvényében.

2. ábra
A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSI ÚTJA



Forrás: (Ipargazdasági és Tanácsadó Kft., 2004: 33.)

Az ún. magvető szakasz első felében, míg az ötlettől eljutunk a kutatáson át a technológia validálásáig, a szükséges forrásokat főként a 3F-ként³ (alapító, család, barátok) emlegetett tulajdonosi körtől, illetve valamilyen – elsősorban állami – támogatásból lehet előteremteni. A támogatások kategóriájába tartoznak a különféle pénzügyi jutalmazással is járó innovációs díjak, találmányversenyek, ahol az ötletgazdáknak azért is érdemes lehet megjelenniük, mert a tudományos és erkölcsi elismerésen túl akár potenciális befektető társat is találhatnak.

A magvető szakasz második felében, az indulás fázisában, illetve részben a korai növekedés első szakaszában a megfelelő finanszírozási források biztosítása kritikus fontosságú. A vállalkozás ekkor ugyanis általában veszteséget termel. A kutatás, a validálás, a prototípuskészítés és a piacra való bevezetéshez szükséges előkészületek csak viszik a pénzt, bevételt ilyenkor a cég a legritkább esetben képes realizálni. Ebben a korai életszakaszban ezért az esetek többségében akkora tőkére van szükség, amit a vállalkozó csak külső forrás bevonásával tud előteremteni. Míg kezdetben csak a 3F befektetői kör illetve valamilyen támogatás jelenik meg finanszírozási alternatívaként, a technológia validálását követően jobb a helyzet; a prototípus elkészítéséhez már nagyobb valószínűséggel lehet *üzleti angyal* befektetőket, illetve magvető szakaszban levő cégek iránt érdeklődő kockázati tőkések bevonni a vállalkozás finanszírozásába.

Az időtényező rendkívül fontos egy-egy high-tech cég kibontakozásában. Ezért ritkábban járható az az út, hogy az alapító a szükséges forrást saját jövedelméből teremti elő apránként. Ekkor ugyanis egyrészt azt kockáztatja, hogy más is felismeri ezt az üzleti lehetőséget; másrészt pedig azt, hogy a termék/szolgáltatás piaca időközben telítődik, illetve akár meg is szűnhet. A tapasztalat azt mutatja, hogyha a vállalkozásnak sikerül a fedezeti pont eléréséig tartó szakaszon viszonylag gyorsan túljutnia, a későbbiekben lényegesen nagyobb eséllyel tud további forrást találni. A vállalkozások jelentős százaléka azonban megfelelő finanszírozási forrás hiányában képtelen eddig eljutni. Ezért ekkor – az ábrán a „halál völgyeként” jelzett szakaszban – szűnik meg a legtöbb ilyen cég.

A későbbi fázisokban egy-egy *gazella* típusú cég sikerének kulcsa gyakran abban rejlik, hogy rendkívül gyorsan tudja tevékenységét bővíteni, ezzel versenytársait a piacról kiszorítani vagy piacra lépésüket meggátolni. Az ehhez szükséges tőkét általában csak a nagyobb befektetési volumenben gondolkodó kockázati tőkésektől kaphatja meg. A kockázati tőkések sem adják a pénzüket ingyen, de szívesen finanszírozzák a vállalkozást abban bízva, hogy a felfutását követően busás haszonnal adhatnak túl részesedésükön. Ezért ígéretes piacra számító, felfutás előtt álló, de krónikusan alulf finanszírozott vállalkozásokat keresnek. A tőkéért cserébe részesedést kérnek a cégből, ami sokszor az alapítók ellenérzését váltja ki. Gyakori, hogy többkörös forrásbevonásra van szükség. Nem ritka, hogy az új tulajdonosok többségi részesedést szereznek az alapító ellenében. Amennyiben nem elégedettek az alapítóval, akkor ezt a befolyást felhasználva akár ki is szoríthatják a cég irányításából, új menedzsmenetet állíthatnak a vállalkozás élére. Egészen más menedzseri képességek és tapasztalatok kellenek ugyanis egy néhány fős, illetve egy több száz alkalmazottal működő vállalkozás irányításához. Ehhez a szerephez azonban az alapító nem minden esetben tud felnőni. Számára mindez sokszor nem is fogalmazódik meg problémaként, az ilyen helyzetet külső szemlélő tudja reálisabban megítélni. Ha az alapító ezt magától nem látja be, akkor e tényező akár a viszony megromlásához is vezethet közte és a befektetők között. Azt azonban neki is érdemes átgondolnia, hogy mire jutott volna nélkülük, illetve, hogy mi értékesebb számára: egy nagy szelet egy kis tortából, vagy egy kisebb szelet egy lényegesen nagyobb tortából.

A tőkebevonás legmagasabb lépcsőjét a tőzsdei forrásbevonás jelenti. Ez elsősorban a befektetők, mindenképp a kockázati tőkések számára fontos. Ők a kockázati tőke-alapjaikba investálók érdekeit kell, hogy képviseljék, így alapvetően profitjuk maximalizálásában érdekeltek. Ez magyarázza azt a magatartásukat, hogy már a befektetés pillanatában a kiszállás időpontjában és módjában gondolkodnak. Fejlett tőkepiacú országokban az exit többnyire a tőzsdei bevezetéssel (IPO) valósul meg. A gyakorlat azt mutatja, hogy első körben általában a tulajdonosok részesedésük egy kisebb részén adnak túl így, majd bízva a cégérték növekedésében, később értékesítenek további részeket. A tőzsdei bevezetéssel választ kapnak a tulajdonosok arra a kérdésekre is, hogy mennyit ér a cégük (Csapó, 2007a).

AZ ÁLLAM ÉS A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

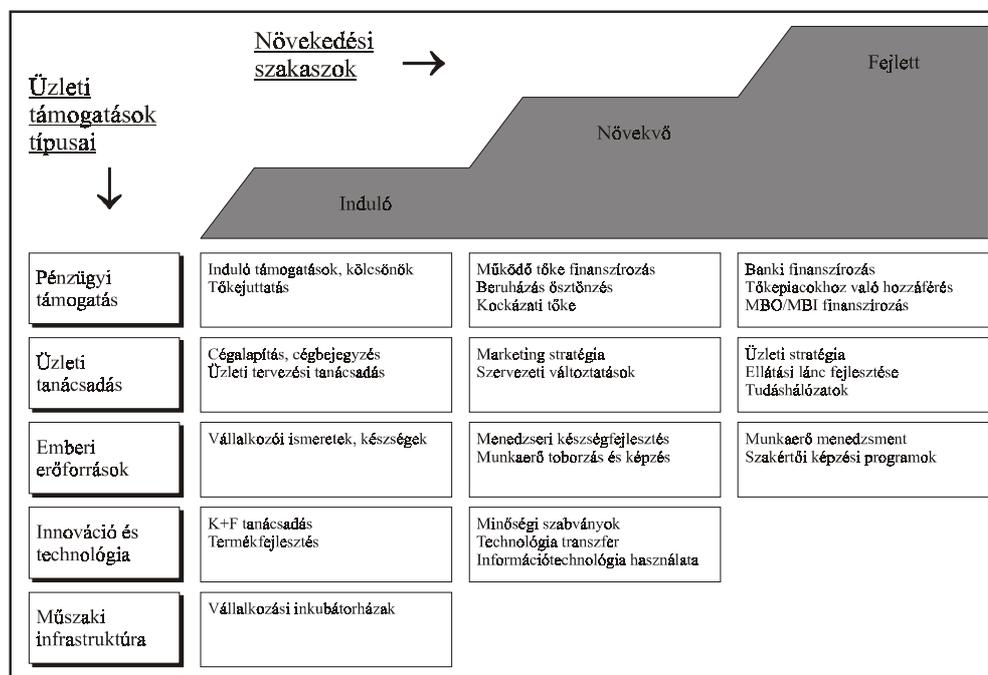
Bár a gyorsan növekvő vállalkozások új munkahelyek létrehozásában betöltött szerepét mindenki elismeri, továbbra is megválaszolandó kérdés, hogy milyen szerepe van (lehet) a kormányzatoknak, gazdaságpolitikának abban, hogy minél több ilyen vállalkozás legyen. Szakmai körökben az sem egyértelműen megválaszolt kérdés, hogy egyáltalán szükségük van-e *gazelláknak* ilyen jellegű külső segítségre.

Egyik álláspont szerint a kormányzatoknak inkább passzív szerepet kellene betölteniük, és egy vállalkozásösztönző, versenybarát piaci környezet kialakításán túl nem kellene egyéb segítséget nyújtaniuk a vállalkozásoknak (pl. Levie, 1994; Lohmann, 1988)⁴. Ezzel szemben mások azt az álláspontot képviselik, hogy a kormányzatnak aktív szerepet kell vállalnia⁵ a vállalkozások támogatásában különböző iparági programok indításával, amelyek elősegítik a cégeket a hullámvölgyeken való túljutásban és a nehézségek leküzdésében (pl. Levy, 1994; Hallberg, 1999; Collinson, 2000). Az aktív kormányzati szerepvállalás híveinek sem egyezik mindenben a véleményük, köztük is vita van, elsősorban arról, hogy milyen cégeket és hogyan kellene segíteni. Smallbone és szerzőtársai (1993) véleménye szerint például kétfajta vállalkozáscsoportra kellene nagyobb figyelmet fordítani: egyrészt az idősebb cégekre, melyek növekedni szeretnének, de valamilyen okból nem tudnak; másrészt azokra a gyorsan növekvő cégekre, amelyek még nem érték el azt a kritikus méretet, hogy egy-egy recessziót, vagy számukra kellemetlen hatást túlélhessenek, vagy mert csak profitabilitásuk kárára tudnak nőni. A *hogyan* kapcsán a természetes kiválasztódás hívei két utat említenek: az „r”- és a „k”- stratégiát⁶. Az „r” szerint nagyon sok új cég alapítását kell ösztönözni, majd ezeket magukra hagyni. Közülük a leginkább életképesek fognak megmaradni. A „k” stratégia ezzel szemben az egyed létrehozására és támogatására helyezi a hangsúlyt, azaz ennek az irányzatnak a képviselői azt tartják, hogy kevés, de kellőképpen erős vállalkozást kell létrehozni (Hannan et al., 1989).

Az aktív illetve passzív álláspont közül általában az aktívabb szerep valósul meg, erről tanúskodik számos tanulmány (pl. OECD, 2002), publikáció és konferencia. A kormányzat is ebben érdekelt, hiszen, mint a bevezetőben is írtuk, a lakosság (választók) meghatározó része KKV-k-nál dolgozik, ezért a sikeres kisvállalkozás-fejlesztési programok a politikai kampányokban is felhasználhatók.

A vállalkozások üzleti támogatásának jellemzőit a növekedési szakaszok szerint Lengyel (2003) mutatja be:

3. ábra
A KKV-k üzleti támogatásának jellemző növekedési szakaszai szerint



Forrás: (Lengyel, 2003: 122.)

Mint a fenti ábrán is láthatjuk, a növekedő vállalkozásoknak elsősorban pénzügyi támogatásra, üzleti tanácsadásra, emberi erőforrásokkal kapcsolatos segítségre, és az innováció és technológia területén technológiatranszferben és információszerzésben van szükségük segítségre. Ezek közül a finanszírozás területén érhetők el rövid távon a leglátványosabb eredmények, ezért a legtöbb országban a gyorsan növekvő vállalkozások támogatását illetően elsősorban a különböző tőkeprogramok jelentősek.

Ezek a tőkeprogramok – és az állam megjelenése a kockázatitőke-piacon – megosztják a kutatókat. Egyesek támogatják a kormányzati beavatkozásokat tőkejuttatásokon vagy tőkehelyettesítéseken keresztül. Véleményük szerint megéri befektetni a potenciális és a feljövőben levő gyorsan növekvő cégekbe, mivel ezek olyan új munkahelyeket hoznak létre, melyek különben nem jönnének létre; illetve ezek az intézkedések gyakran piaci elégtelenségeket hoznak helyre (Buss, 2001). Mások támogatják ugyan a kormányzati beavatkozást, azonban csak azon cégek esetében, amelyek már bizonyították életképességüket. Sok „nagyreményű” vállalkozás számára ugyanis a növekedés nem jelenik meg elég markáns célként. Ha kapnak állami támogatást, akkor szívesen elköltik azt, ezzel azonban nem érzik magukat eléggé ösztönzöttnek arra, hogy új munkahelyek létrehozására törekedjenek (Storey, 1994).

Karsai Judit (2002) arra hívja fel a figyelmet, hogy mivel a kockázati tőke piaci kategória, az állami beavatkozás csak átmenetileg lehet indokolt. Amennyiben az állam beavatkozik a piac működésébe, ezt úgy kell tennie, hogy később a magánbefektetők átvehessék a szerepét. Tehát semmiképpen se valósuljon meg az állam kiszorító hatása, nem helyettesíteni, hanem fejleszteni kell a piacot.

A Bank of England (2001) tanulmánya szerint már az a magyarázat sem állja meg a helyét, hogy piaci elégtelenségek állnak fenn az állami beavatkozás nélkül. Az állami beavatkozás eszerint gyakran torzítja a piaci viszonyokat, sokszor olyan vállalkozásokat finanszíroz, melyek piaci körülmények között nem kaphatnának forrást, ezért inkább káros hatású.

Előállhat azonban olyan helyzet, amikor hasznos lehet a kormányzati beavatkozás: a vállalkozásoknak (befektetéseknek) létezik olyan méretkategóriája, melyek – az ügyletek méretéhez viszonyított – relatíve magas tranzakciós költségek miatt nem találnak forrást, elsősorban a piaci elégtelenségeknek köszönhetően. Bizonyos mérethár alatt a kockázati tőkéknek ugyanis nem érdemes befektetniük, ez pedig előfordulhat, hogy meghaladja azt az összeget, amit az üzleti angyalok még rendelkezésre tudnak bocsátani (Karsai, 2002).

A NEMZETKÖZI LEGJOBB GYAKORLAT BEMUTATÁSA

Jelenleg kevés olyan ország van, ahol kifejezetten gyorsan növekvő vállalkozások számára meghirdetett programokról beszélhetünk. Sok helyen vannak kockázatitőke-programok, innovációt támogató és szellemi termékek védelmében, technológiatranszferben segítő programok, illetve üzleti inkubátorok induló vállalkozások részére. Néhány ország a többenél kiemeltebb figyelmet fordít a *gazellákra*, számos sikerpéldaként bemutatható programot kínálnak számukra. A következőkben közülük mutatunk be néhányat⁷.

Az egyik legsikeresebb program, az Egyesült Királyságban meghirdetett *High-Growth Start-up* korábbi vállalkozók bevonásával mentorálással és coaching szolgáltatással segíti a növekedésorientált vállalkozásokat. Egy-egy cég esetében 18 hónapon keresztül segítik a vállalkozást elsősorban tanácsadással, illetve a szervezet struktúrájának kialakításában, tervek készítésében. A program első fázisában, 2001 és 2004 között 595 induló cég vette igénybe ezt a szolgáltatást; összesen 2010 új munkahelyet hoztak létre. A második fázissal szemben is hasonlóan nagyra törő elvárásokat támasztanak: legalább 295 cégre és 1744 új munkahelyre számítanak.

A *Growth Firm Service* programot 2003-ban indította el a finn Ipari és Kereskedelmi Minisztérium. Célja, hogy életük korai fázisában proaktívan azonosítsa és felkarolja a gyorsan növekvő cégeket. A program keretében több állami szervezet (innovációs ügynökség, állami finanszírozási és kutatás-fejlesztési alap, regionális munkaügyi központok) fogott össze, és kínál közel százféle szolgáltatást. Az alapelv az, hogy az ügyfelek mindent megkapjanak egy helyen. Körülbelül 3-400 alkalmat

zott az idejének 10-15%-ában a programmal foglalkozik. A részvételre jelentkező cégeket átvilágítják, megnézik erősségeiket, gyengeségeiket, illetve feltárják az előttük álló lehetőségeket és veszélyeket. A vállalkozóktól a visszajelzés nagyon pozitív. Sokra értékeli azt, hogy nem a vállalkozóknak kell a szolgáltatások után menni, hanem a program keresi meg őket, és nyújtja számukra a szükséges szolgáltatásokat egyetlen kapcsolattartón keresztül.

Szintén sikeresnek tekinthető a finn Nemzeti Kutatás-fejlesztési Alap által 2002-ben elindított *INTRO*-program. Ez alapvetően egy online piactér, mely az üzleti ötleteket és a befektetőket hívatott összehozni. Ezenfelül a vállalkozások számára segítséget nyújt finanszírozás keresésében, szerződés-kötésnél és a cégértékelésben. A program további célja, hogy felkészítse a vállalkozásokat finanszírozás fogadására. Eddig mintegy 150 cég vett részt a programban, és több mint 30%-uk talált ezen keresztül befektetőre. Közel 300 üzleti angyal keres így befektetési lehetőséget.

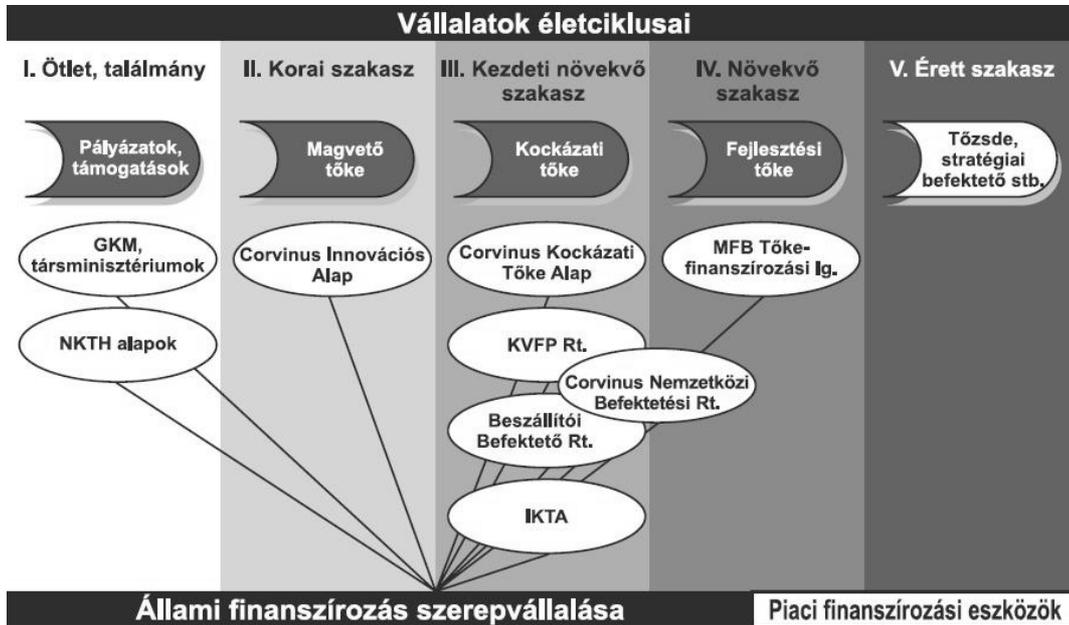
Hollandiában a *Mastering Growth Program* keretében nagy növekedési motivációjú vállalkozók számára szerveznek képzéseket. A foglalkozások alapvetően a következő két kérdésre segítenek választ találni: (1) hogyan tudok növekedést előidézni a cégemnél? (2) hogyan tudom a rendkívül gyors növekedést menedzselni? A vállalkozók egymás tapasztalataiból is tanulnak (Suddle et al., 2006).

AZ ÁLLAM SZEREPE MAGYARORSZÁGON A GAZELLA TÍPUSÚ CÉGEK FEJLESZTÉSÉBEN

Magyarországon jelenleg nincsenek kifejezetten olyan kezdeményezések, amelyek csak a gyorsan növekvő vállalkozások csoportjára koncentrálnak, és ezt a program nevében is feltüntetik. Számos olyan program van azonban, amely burkoltan az ilyen cégekre „van kihegyezve”, más vállalkozások nem felelnek meg a kritériumoknak. Jellemzően ilyen az állami kockázatitőke-társaságokon keresztül történő tőkebefektetés.

Az állam szerepét a magyarországi kockázatitőke-piacon az indokolhatja, hogy az üzleti anyagok alapvetően a magvető (indulás előtti) szakaszban finanszírozzák a vállalkozásokat, a kockázati tőkés befektetők pedig általában a kezdeti növekvő és expanzív szakaszban (EVCA, 2005) fektetnek be nagyobb összeget. Ebből kifolyólag az üzleti angyal típusú befektetések Magyarországon 10-100 millió Ft között vannak, a kockázati tőkések számára az ennél nagyobb összegű befektetések a gazdaságosak (Innostart, 2006). Magyarországon egyrészt az ekkora projektek száma viszonylag kevés, másrészt a cégek jelentős része akkora növekedési potenciált nem tud felmutatni, ami a kockázatitőke-alapok és üzleti angyalok számára megéri a befektetést. A kormányzat ezért tartja indokoltnak állami tőkealapok felállítását és vállalkozások támogatását ezeken keresztül⁸. Létrehozásuk és működtetésük mögött az a feltételezés áll, hogy ezek *piaci hiányt* töltenek be, olyan területekre lépnek, ahol nem a piaci mechanizmusokat szorítják ki. A 4. ábra ezekről a tőkeprogramokról nyújt áttekintést:

4. ábra Az állami szerepvállalás a vállalkozások finanszírozásában



Forrás: (HVCA, 2005: 16.)

A vállalkozások egyes életciklusaival más és más állami szerv foglalkozik. Ez lehetővé teszi, hogy mindegyik egyfajta szükséglettel megjelenő vállalkozói körre specializálódjon, melynek igényei hasonlóak. A befektetési életszakaszon túl iparági specializációt is láthatunk: az *Informatikai Kockázati tőke-alap* – mint neve is mutatja – elsősorban az IT-szegmensben indult vállalkozásokba kíván befektetni. Az ábrán látható, hogy az állami szervek jellemzően a korai, illetve a kezdeti növekvő szakaszban fektetnek be, amikor piaci alapon a többség nehezen jutna forráshoz. Ennek következménye, hogy a befektetések volumene kicsi. Ez látható a következő táblázatból is, mely az elmúlt évek állami tőkeprogramjainak eredményeit foglalja össze. Ez alapján a 2004–2006 közötti időszakban hetven vállalkozás részesült tőkebefektetésben.

1. táblázat
Az állami tőkeprogramok eredménye (2004–2006)

Programok	Befektetések száma	Befektetett összeg (Mrd Ft)
MFB Rt.	22	8,5
Corvinus Rt.	6	1,5
Első Innovációs Kockázati Tőkealap	3	0,7
Beszállítói Befektető Rt.	7	0,6
Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Rt.	24	1,6
Informatikai Kockázati tőke-alap	8	2
Összesen	70	14,9

Forrás: (GKM, 2006)

Az állami tőkeprogramokon kívül a gyorsan növekvő cégek (illetve az indulás fázisában levő nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások) Magyarországon is indulhatnak különféle innovációs pályázatokon. A pozitív példák sorába tartozik a Magyar Biotechnológiai Szövetség és a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (NKTH) együttműködése. Ezek közösen indították be az első biotechnológiai menedzserképzési programot. Talán még ennél is nagyobb sajtóvisszhangja volt annak az Egyesült Államok keleti részén tartott roadshow-nak, melyre az ITDH vitt ki ígéretes magyar biotechnológiai cégeket. Mint a beszámoló újságcikkek is írják, a bemutatók várakozásokat felülmúlóan sikerültek, számos cég kapott megrendelést a prezentációk után (annak ellenére, hogy az alapvető cél nem az értékesítés, hanem a megismertetés volt).

KÖVETKEZTETÉSEK, ZÁRÓ GONDOLATOK

Az előzőekben áttekintettük az állam szerepét a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztésében, bemutattuk a *gazellák* segítségét célként kijelölő hazai és nemzetközi programokat. Megállapíthatjuk, hogy hazánkban is működnek – a nemzetközi gyakorlatban ismert – gyorsan növekvő cégeket támogató kezdeményezések. Néhány ország (elsősorban Hollandia és Finnország) gyakorlatának átvétele megfontolandó Magyarország számára is. E példák azt mutatják, hogy kevésbé költséges módon, azaz elsősorban nem tőkeprogramokra alapozva, miként lehet a vállalkozások széles körét elérni és jelentős eredményeket realizálni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Abell, D. F., Köllermeier, T. eds. (1993): *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. The Hague, Delwel Publishers.
- Autio, E., Kronlund, M., Kovalainen, A. (2006): *High-Growth SME Support Initiatives in Eight Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry.
- Bank of England (2001): *Financing of Technology-Based Small Firms*. Bank of England, London.
- Birch, D. (1987): *Job Creation in America*. New York, Free Press.
- Brophy, D. J. (1997): *Financing the Growth of Entrepreneurial Firms*. In: Sexton, D. L., Smilor, R. (eds.): *Entrepreneurship 2000*. Chicago, Upstart Publishers, 5–27. pp.
- Buss, T. F. (2001): *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy. The Case Against Federal Intervention*. Praeger Publishers.
- Business Development Services... (2001): *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor-Funded Interventions*. 2001 Edition, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Washington.
- Collinson, S. (2000): *Knowledge Networks for Innovation in Small Scottish Software Firms*. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12., No. 3.
- Csapó Krisztián (2006): *Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról*. *Vállalkozás és Innováció*, 1. évf., 1. sz., 83–101. o.

Csapó Krisztián (2007a): *A gyorsan növekvő, gazella típusú vállalkozások finanszírozási sajátosságai*. In: Béza, D., Csapó, K., Farkas, Sz., Filep, J., Szerb, L. (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest, Perfekt Kiadó.

Csapó Krisztián (2007b): *Amerikai vállalkozáskutatási példák adaptációjának lehetősége Magyarországon*. Vezetéstudomány, megjelenés alatt.

Európai Közösségek (2006): *A Közösség lisszaboni programjának végrehajtása: A vállalkozói készségek előmozdítása az oktatás és a tanulás terén*. Letöltés helye: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/hu/com/2006/com2006_0033hu01.pdf. Letöltés ideje: 2006. 12. 18., 11 óra 41 perc.

EVCA (2005): *Közép- és Kelet-Európai Statisztikai Jelentés 2004*. Letöltés helye: <http://hun.hvca.hu/images/stories/commondocs/cee.pdf>. Letöltés ideje: 2006. 07. 27., 12 óra 48 perc.

Hallberg, K. (1999): *Small- and Medium-Scale Enterprises: A Framework for Intervention*. Washington, D.C.: Small Enterprise Unit, Private Sector Development Department, The World Bank.

Hannan, M. T., Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge, Harvard University Press, MA.

Innostart (2006): *Az Üzleti Angyal Klub működése*. Letöltés helye: <http://www.innostart.hu/projects/projects.php?id=%DCzleti%20Angyal%20Klub>. Letöltés ideje: 2006. 07. 27., 12 óra 48 perc.

Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft (2004): *Az innováció, az adaptáció és a vállalatfinanszírozás hazai módszereinek benchmarking alapú értékelése, javaslat a korszerűsítés módszereire, a vállalati projektéletről különböző szakaszaiban*. Tanulmány a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium számára.

Kállay László (2002): *Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben*. Közgazdasági Szemle, 49. évf., 7-8. sz., 557–573. o.

Karsai Judit (2002): *Mit keres az állam a kockázati tőke-piacon?* Közgazdaságtudományi Szemle, 49. évf., 11. sz., 928–942. o.

Karsai Judit (2004): *Honnan remélhetnek kockázati tőkét a magyarországi vállalkozások?* Külgazdaság, 48. évf., 4. sz., 60–70. o.

Lengyel Imre (2003): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban*. In: Buzás N. – Kállay L. – Lengyel I. (szerk.): *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. Szeged, JATEPress, 101–170. o.

Levie, J. (1994): *Can Governments Nurture Young Growing Firms? Qualitative Evidence from a Three-Nation Study*. In: Bygrave, D. et al. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Arthur M. Blank Centre for Entrepreneurship, Babson College.

Levy, B. (1994): *Technical and Marketing Support Systems for Successful Small and Medium-Size Enterprises in Four Countries*. Policy Research Working Paper No. 1400. Washington, D.C.: Policy Research Department, Private Sector Development Department, The World Bank.

Lohmann, D. (1998): *Strategies of High-Growth Firms in Adverse Public Policy and Economic Environments*. In: Reynolds, P. D. et al. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Arthur M. Blank Centre for Entrepreneurship, Babson College, 16–29. pp.

OECD (2002): *High-growth SMEs and Employment*. Paris.

Smallbone, D., North D., Leigh, R. (1993): *Support for Mature SMEs: developing a policy agenda*. In: Chittenden, F., Robertson, M., Watkins, D.: *Small Firms – Recession and Recovery*. London, Paul Chapman, 216–228. pp.

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

Suddle, K., Hessels, J., Stam, E., van Stel, A. (2006): *High Growth Firms, Public Policies and Economic Growth*. Working Paper, University of Twente. Letöltés helye: <http://www.utwente.nl/nikos/htsf/papers/suddle.pdf>. Letöltés ideje: 2007. 01. 26., 7 óra 27 perc.

Szerb László (szerk. 2005): *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*. Pécs, Pécsi Egyetemi Kiadó.

Szirmai Péter (2002): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.

Vecsenyi János (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest, Aula.

JEGYZETEK

² Elsősorban önfoglalkoztató mikrovállalkozások jönnek így létre, melyeket sok országban nem sorolnak a vállalkozások közé, hanem ezekre külön kategóriát alkalmaznak.

³ Az angol *founder*, *family* és *friends* szavak kezdőbetűje alapján.

⁴ Az álláspont követői gyakran korábbi kisvállalkozás-fejlesztési programok kudarcait hozzák fel ellenérvként. A hetvenes évek végéig a legtöbb országban az a kormányzati elképzelés uralkodott, hogy a kisvállalkozásokat közvetlenül kell támogatni valamilyen tőke-transzferrel. Amellett, hogy ezek a programok nagyon költségesek voltak, sokszor éppen a kívánttal ellentétes eredményt értek el: a támogatáshoz jutó vállalkozások elkényelmesedtek, míg a különböző támogatásokat nyújtó kormányzati szervezetek kiszorították a piaci szereplőket. Ezért ez piachelyettesítő modell néven terjedt el a szakirodalomban (Kállay, 2002).

⁵ A hatékony kisvállalkozás-politikára is vannak pozitív példák. A 80-as évektől egyre több országban jelent meg az a gondolat, hogy a piacot nem helyettesíteni, hanem fejleszteni kell. A különböző támogatásokat és szolgáltatásokat nem közvetlenül a kormányzati szervek nyújtják, hanem olyan piaci szereplők, melyek jobban tudják, hogy mire van szükségük a kisvállalkozásoknak. Az ilyen gazdaságpolitika a versenyképesség növelésére helyezi a hangsúlyt, és egy önfenntartó rendszer kialakítását tűzi ki célul (Business Development Services, 2001).

⁶ A természetes kiválasztódás hívei a természettel keresnek analógiát, innen ered az „r”- és „k”-stratégia elnevezés is. Az „r” az angol „rapid” szó első betűje, és a gyorsan, sok utódot létrehozó reprodukciós stratégiára utal. A sok utód viszonylag rövid életkort él meg, így tartják mozgásban a populációt. Ezzel szemben a „k” stratégia kevesebb, de „minőségibb” egyed létrehozására törek-

szik. Az egyedek számát ebben az esetben a terület eltartókapacitása határozza meg. Innen származik a „k” rövidítés.

⁷ A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 18 országot összefogó nemzetközi konzorciuma a szokásos éves felméréseken túl a gyorsan növekvő vállalkozások támogatását célzó nemzeti kezdeményezések felmérésére indított kutatási projektet a 2005/2006-os évben. A kutatás egyrészt arra kereste a választ, hogy mit tesznek a gyorsan növekvő vállalkozások támogatására a kormányzatok, és mi alapján feltételezik azt, hogy ezek segítik az ilyen cégeket. Másrészt arra, hogy a gyorsan növekvő vállalkozások támogatása fontos gazdaságpolitikai cél-e, s ha igen, ez miben jelenik meg. A kutatásban magunk is részt vettünk, a nemzetközi „best practice”-t bemutató példák ennek a kutatásnak a záró tanulmányából származnak (ld. bővebben: Autio et al., 2006).

⁸ Egyes kutatók (és kockázati tőkések) véleménye szerint a magyar vállalkozások megtalálják a maguk tőkeszerzési csatornáit. „A rendelkezésre álló tőke volumene azt jelzi, hogy a szűk keresztmetszetet nem a befektethető tőke, hanem az alkalmas befektetési célpontként jelentkező vállalatok jelentik” írja Karsai Judit (Karsai, 2004) „Honnan remélhetnek kockázati tőkét a magyarországi vállalkozások?” című cikkében.

Leskó Tamás*

HANGSÚLYVÁLTÁS A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁT SEGÍTŐ KORMÁNYZATI PROGRAMOKBAN

A kis- és középvállalkozások – a világ fejlett országaival megegyezően – jelentős szerepet töltenek be a magyar gazdaságban. Ez a vállalkozói szektor alkotja a működő vállalkozások több mint 99%-át, foglalkoztatja a versenyszférában dolgozók több mint kétharmadát, és állítja elő bruttó hozzáadott érték csaknem felét. A gazdaság versenyképességét befolyásoló és a foglalkoztatás alakulásában betöltött szerepükre való tekintettel a kormányzati gazdaságpolitikában is kiemelt hangsúlyt kap a kis- és középvállalkozások fejlesztése. A magyar kormány új, 2007. október 10-én elfogadott kis- és középvállalkozás-fejlesztési stratégiájának céljai négy pillérre épülnek: *a vállalkozásokat támogató szabályozási környezet kialakítására, a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés biztosítására, a vállalkozói tudás fejlődésére és a vállalkozói infrastruktúra fejlesztésére.*

Ez a cikk a vállalkozások finanszírozáshoz jutását segítő kormányzati programok változásait kívánja összefoglalni, bemutatva a változások főbb okait is, az elmúlt évek tendenciáin és a korábbi hasonló célú programok tapasztalatain keresztül.

VISSZA NEM TÉRÍTENDŐ TÁMOGATÁS – A HAGYOMÁNYOS ESZKÖZ

A kis- és középvállalkozások finanszírozási forráshoz jutását segítő kormányzati eszközök közül Magyarországon a legismertebb és leggyakoribb típust a pályázatos úton nyújtott vissza nem térítendő támogatások alkotják. Bár már a kilencvenes évek második felében lehetett a gazdaságfejlesztési alapból banki hitelekhez kapcsolódó vissza nem térítendő kamattámogatásra pályázni, az igazi népszerűséget a 2001-ben és 2002-ben a Széchenyi-terv keretében meghirdetett pályázatok hozták meg e támogatási formának. 2004-től hazánk európai uniós csatlakozásával tovább nőtt a vissza nem térítendő támogatások szerepe, az EU társfinanszírozásával¹ működő támogatások szinte kizárólag ilyen formában jutottak el a vállalkozásokhoz.

Az európai uniós forrásokkal ráadásul jelentősen bővültek a rendelkezésre álló keretek, nőtt a meghirdetett pályázati konstrukciók száma és sok esetben enyhültek a pályázó vállalkozásokkal szembeni elvárások is. Az európai uniós társfinanszírozású pályázatok általában nem új célokat támogattak, hanem a korábban hazai forrásból működtetett pályázatokat váltották fel, módosult pályázati feltételek és eljárásrendek mellett. A hazai forrásból működtetett pályázati konstrukciók száma így jelentősen csökkent. Szinte csak azok a támogatások maradtak meg, amelyek vagy olyan speciális célokat ösztönöztek, melyek nem voltak könnyen beilleszthetők az uniós támogatási rendszerbe (például a házi orvosi praxisjog megvásárlásához nyújtott kamattámogatás, a roma vállalkozások támo-

* *A szerző a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium főosztályvezető-helyettese, a Budapesti Corvinus Egyetem PhD-hallgatója.*

gatása), vagy olyan kisösszegűek voltak, hogy jelentősen megterheltek volna lebonyolításukat az uniós támogatási rendszer adminisztrációs kötelezettségei.

A hazai pályázatok nyerteseinek száma 2004 és 2006 között három év alatt alig több mint egyharmada volt a 2003. évi nyertesekének, a megítélt támogatások összege pedig még jelentősebb mértékben csökkent. Az uniós pályázatok esetében a nyertes pályázók száma ugyan nem nőtt a korábbi hazai támogatási rendszerhez képest, a források bővülésének köszönhetően a megítélt támogatások átlagos összege csaknem háromszorosára nőtt.

1. táblázat
Kis- és középvállalkozásoknak nyújtott vissza nem térítendő támogatások
(2003–2006)

	Támogatottak száma (darab)	Elnyert támogatási összeg (millió Ft)
Hazai forrásból meghirdetett pályázatok*, 2003	4 851	12 112
Hazai forrásból meghirdetett pályázatok*, 2004–2006 összesen	1 865	1 335
EU társfinanszírozású pályázatok**, 2004–2006 összesen	8 941	96 211
Összesen	15 657	109 658

Forrás: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium

* *A GKM Kis- és középvállalkozói célelőirányzatából nyújtott támogatások*

** *A Nemzeti Fejlesztési Terv valamennyi operatív programja keretében kis- és középvállalkozások részére megítélt támogatások összesen*

A vissza nem térítendő támogatások igénybe vétele mint lehetőség nagy népszerűségnek örvend a vállalkozások körében. A támogatási lehetőségekről szóló kommunikációs kampányoknak és az elmúlt években több ezer fősre duzzadt pályázatírói, pályázati tanácsadói körnek köszönhetően a vállalkozók és a vállalati vezetők a jelentősebb beruházások, fejlesztések előtt egyre inkább keresik és mérlegelik az állami támogatás igénybe vételét. A sikeres pályázással pozitív tapasztalatot szerző vállalkozások gyakran ismét pályáznak újabb projektjeikkel.

A vissza nem térítendő támogatások iránti jelentős vállalkozói, pályázatírói és szakmai érdeklépviseletei igények ellenére ezeknek a támogatási rendszereknek vállalkozásfejlesztési szempontból több negatív jellemzőjük is van:

■ *A kis- és középvállalkozásoknak csak szűk körét érik el.*

Bár a többzetes nyertes vállalkozói kör és a megítélt 100 milliárdos forrás önmagában nézve rendkívül tekintélyes, a teljes kis- és középvállalkozói körhöz viszonyítva ez nagyságrend nem számottevő.

2003 és 2004 között évente átlagosan kevesebb mint 4 ezer vállalkozás nyert el vissza nem térítendő támogatást. Ez a Magyarországon működő több mint 700 ezer vállalkozásnak (GKM, 2007:

168) alig több mint 0,5%-a. Mivel a pályázatok célcsoportját általában nem a teljes kis- és középvállalkozói szektor, hanem annak csak egy szűkebb része alkotja, ezért a célcsoport elérése ennél nagyobb, becslésem szerint – programonként eltérő mértékben – 2 és 5% között van. Az arány azonban még így is rendkívül csekély. Bár a támogatási programok egyik fő célja a vállalkozások forráshoz jutásának elősegítése, ezt a célt csak korlátozottan képesek elérni.

■ *Lehetővé teszik és ösztönözik rossz hatékonyságú fejlesztések megvalósítását is.*

A vissza nem térítendő támogatások esetében az állam a költségeket és a kockázatokat jelentős mértékben átvállalja a vállalkozástól, ezért a pályázók nincsenek kellően ösztönözve arra, hogy csak a valóban jó fejlesztési projekteket valósítsák meg.

A példa kedvéért vegyünk egy olyan beruházást, amely 10 millió forint befektetést igényel, és a működésének élettartama során a bevételek és a működési költségek eredményeként várhatóan 6 millió forint jövedelmet fog termelni. Mivel a várható 6 millió alatta marad a 10 millió forintos befektetésnek, ezért állami támogatás nélkül, tisztán piaci körülmények között a vállalkozás nem valósítja meg. Abban az esetben azonban, ha vállalkozás a fejlesztéshez 50%-os állami támogatást is elnyer, a várható jövedelem 5 millió + 6 millió, azaz 11 millió forint lesz, ami már meghaladja a 10 millió forintos befektetést. Állami támogatás mellett tehát a vállalkozásnak racionális döntés megvalósítania az állami támogatás nélkül rossznak minősülő projektet.

A vissza nem térítendő állami támogatással tehát fennáll a veszélye annak, hogy a vállalkozások fejlesztése és a versenyképesség javítása helyett épp az ellenkező irányba, a rossz hatékonyságú programok megvalósítására ösztönözzük a vállalkozásokat. A veszély annál nagyobb, minél nagyobb a támogatás mértéke (intenzitása).

■ *A fejlesztések egy része állami támogatás nélkül is megvalósulna.*

Akkor is helytelenül működik az állami támogatási rendszer, ha az előbb említett probléma elmentéte áll elő. Ha a vállalkozás támogatás nélkül is képes és kész a projektet megvalósítani, és kizárólag azért igényel támogatást, mert így erőfeszítés nélkül, ingyen juthat anyagi előnyhöz, az állami források elköltése nem járul hozzá többletfejlesztésekhez. A támogatásoknak ebben az esetben nincs érdemi gazdaságfejlesztési hatása.

A jelenség kiszűrése nagyon nehéz, hiszen a bírálati szempontok – teljesen jogosan – a fejlődőképes vállalkozások jó projektjeit preferálják. Ezek esetében nagyon nehéz megítélni, hogy képesek-e állami segítség nélkül is megvalósítani a fejlesztést. A legtöbb pályázat bírálatánál nem is vizsgálják ezt a kérdést.

■ *Jelentős adminisztratív terhek.*

A pályázati rendszernek komoly adminisztrációs költségei vannak. A pályázat előállításával kapcsolatos kiadások mellett sok időt is igényel a dokumentáció elkészítése, a csatolandó mellékletek összegyűjtése. A vállalkozás mellett a lebonyolítást végző közreműködő szervezetnél is jelentkeznek időbeli és anyagi költségek.

Az adminisztrációt érintően örök ellentétben áll a kontroll (szabályosság) és a gyorsaság (rugalmasság) szempontja. Ha a maximális biztonságra törekszik a támogatásközvetítő rendszer, a vállalkozói érdekek a gazdasági élet gyorsan változó világában ellehetetlenülnek, ha túlságosan ügyfélbarát rendszert alakítanak ki, a visszaélések lehetősége nő meg.

■ *Nem kellően motivált és ügyfélbarát közreműködő szervezetek.*

A közreműködő szervezetek ügyfelei elvben a pályázó vállalkozások. Mivel azonban a közreműködő szervezetek működési bevétele nem a pályázóktól származik, a vállalkozások elégedettsége általában nincs közvetlen befolyással a közreműködő szervezet díjazására, fennmaradására. Ezért a közvetítők elsődleges célja nem az ügyfelek igényeinek minél jobb kielégítése. Fontosabb érdek a működési források megteremtése a fenntartóktól (minisztériumoktól, állami, önkormányzati testületektől) és költségeik, erőforrásaik kímélése.

■ *Donorfüggő, nem öfenntartó programok.*

A vissza nem térítendő támogatások egyszeri forráshoz jutást tesznek lehetővé. A kihelyezett pénzek nem forognak vissza (szemben a hitelekkel vagy a visszatérítendő támogatásokkal), ezért a támogatási keret kimerülésével a programok leállnak. Amennyiben források hiányában a támogató szervezetek nem képesek pótolni a kiosztott támogatásokat, a vállalkozásfejlesztési célokat nem tudják tartósan elérni. A programok folyamatos működtetése rendszeresen érkező többletforrásokat feltételez, erre azonban költségvetési korlátok miatt gyakran nincs mód. Így visszaforgó pénzalapok híján a hatásuk is csak ideiglenes lehet.

■ *Egyszeri beavatkozások, módosuló vagy leálló programok.*

A pályázati úton nyújtott támogatások gyakran csak néhány évig működnek. A költségvetési vagy a politikai helyzet változása esetén rendszerint megszűnnek vagy jelentős mértékben átalakulnak. Így inkább egyszeri lökést tudnak adni egy-egy vállalkozás fejlődéséhez. A több év alatt több ütemben megvalósuló fejlesztések támogatására alig akad példa. A gyakran változó koncepciók, az ingadozó finanszírozási keretek nehézkessé teszik a tervezést, az egymásra épülő, fokozatos, többletcsős vállalkozásfejlesztési programok rendkívül ritkák.

KEDVEZMÉNYES FELTÉTELEK MELLETT MŰKÖDŐ HITELKONSTRUKCIÓK

Tekintettel arra, hogy a vállalkozások rendkívül erős finanszírozási igényét a vissza nem térítendő támogatások elegendő forrás hiányában nem képesek kielégíteni, valamint – az előbb bemutatott – működési sajátosságaikból adódó negatívumok kiküszöbölése érdekében a világ fejlett országai-ban a kis- és középvállalkozások finanszírozását elsősorban kedvezményes hitel- és tőkeprogramok formájában segíti a gazdaságpolitika.

Bár már a kilencvenes évek elejétől Magyarországon is léteztek különböző hitelprogramok (mikrohitel, starthitel, egzisztenciahitel), ezek csak kevés vállalkozást értek el, és a mikrohitel kivételével nem léteztek folyamatosan. A fellendülés 2003-ban következett be, amikor a kormány több elemből álló egymást kiegészítő hitelprogramot³ hirdetett meg a korábbi programok átalakításával és új konstrukciók indításával. Az elmúlt években a legfontosabb állami szerepvállalással működő hitelprogramok, illetve hasonló célú pénzügyi programok az alábbiak voltak.

■ *Mikrohitelprogram*

A program célja a mikrovállalkozások támogatása pénzügyi segítségnyújtással és tanácsadással, elsősorban azon a speciális területen, ahol a kisvállalkozások igényeit a kereskedelmi bankok jelenleg nem tudják kielégíteni. A program keretében a hitelt gépek, berendezések, eszközök és más beruházások kifizetésére, már meglévő üzleti tulajdon vagy bérelt infrastruktúra bővítésére és/vagy fejlesztésére, illetve a beruházáshoz kapcsolódó forgóeszközök finanszírozására lehet felhasználni. A program a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány koordinálása mellett a megyei lefedettséggel, alapítványi formában működő helyi vállalkozói központok hálózatán keresztül érhető el a vállalkozások számára. A maximálisan felvehető hitelösszeg több lépcsőben 6,25 millió forintra emelkedett, a futamidő legfeljebb 8 év. A mikrohitel kamata a lebonyolításban résztvevő szervezetek döntésétől függően a jegybanki alapkamat +/- 3%-os mértékben állapítható meg. A módosításoknak köszönhetően az elmúlt években megnőtt a kereslet a mikrohitel iránt. 2006-ban összesen 1378 vállalkozó vett fel mikrohitelt mintegy 5,8 milliárd forint összegben.

■ *Széchenyi Kártya*

A Széchenyi Kártya olyan likviditást segítő hitelkártya, amit közösen működtetnek a vállalkozói szervezetek, kamarák, kereskedelmi bankok és az állam. A lebonyolítás koordinációját a Kavosz Zrt. végzi. A hitelnyújtást, illetve a hozzá kapcsolódó bankkártya kibocsátását a bankok végzik, a hitel-igénylőket a vállalkozói szervezetek, kamarák előminősítik annak érdekében, hogy számottevő biz-

tosíték nélkül is alacsony legyen a hitelezési veszteség. A kedvező kondíciókhoz hozzájárul továbbá, hogy az állam kamat- és garanciadíj-támogatást nyújt. A garanciadíj-támogatás mértéke 50%, a kamattámogatásé 2003-ig 3 százalékpont, 2006-ban 2 százalékpont, 2007-től 1 százalékpont. A hitelkártyák egy éves lejáratúak, az igényelhető összeg 500 ezertől 25 millió forintig terjed. Ez az egyik legnépszerűbb konstrukció, 2006-ban 20753 darab kártyát adtak át, melyek összesen 123,6 milliárd forint összegű hitel igénybevételét biztosították.

■ „Sikeres Magyarországért” Vállalkozásfejlesztési Hitelprogram

A Magyar Fejlesztési Bank által koordinált több speciális hitelprogram közös márkanéve. A vállalkozásoknak a hiteleket közvetlenül a kereskedelmi bankok nyújtják, azonban a Magyar Fejlesztési Bank szerepvállalása és a refinanszírozás révén a hitelfeltételek lényegesen kedvezőbbek a piacon megszokottnál. Jellemzően nagyobb összegű, hosszabbtávon megtérülő projektek fejlesztéséhez vehető igénybe. A hitel összege 5 milliótól 1 milliárd forintig terjedhet, a futamidő akár 15 év is lehet. A program keretében 2006-ban összesen 630 vállalkozás jutott hitelhez 30 milliárd forint összegben.

■ Lánchíd Faktoring Program

A program célja az volt, hogy a mikro- és kisvállalkozások részére a faktoring szolgáltatás igénybevételét állami kamattámogatással ösztönözze. A programot először 2003. szeptember végén indította el a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium. A konstrukció 5% kamattámogatás mellett egy év alatt maximum 3 millió forint támogatás igénybevételét biztosította a vállalkozások számára. A program 2005-ben leállt, 2006. májusában újraindult, majd 2007-ben ismét felfüggesztették. Az igénybe vevő vállalkozások száma csekély, 2006-ban 279 kisvállalkozás 18,4 milliárd forintnyi követelésének támogatott faktorálására került sor.

■ Hitelgarancia

A Hitelgarancia Zrt. és az Agrárvállalkozói Hitelgarancia Alapítvány készfizető kezességvállalást nyújt annak érdekében, hogy olyan vállalkozások is hitelhez juthassanak, amelyek esetében szükséges a garanciális háttér megerősítése, a hitelintézetek kockázatának mérséklése. A Hitelgarancia Zrt. nemcsak hitelekhez vállalt garanciát, hanem közreműködött akkor is, ha egy vállalkozásnak bankgaranciára volt szüksége tevékenysége folytatásához. Ezáltal olyan vállalkozások is kaphattak hitelt/bankgaranciát, amelyek nem rendelkeztek elegendő felajánlható biztosítékkal, ezért a bankok túlzottan kockázatosnak tartották a hitelezésüket. A Hitelgarancia Zrt. 2006-ban közel 24 200 készfizető kezességvállalási szerződést kötött, 228,4 milliárd Ft garanciát vállalt a kis- és középvállalkozások finanszírozási igényeihez.

Annak ellenére, hogy a különböző programok igénybe vevői között gyakoriak az átfedések (pl.: Széchenyi Kártyához a vállalkozások a Hitelgarancia Zrt. készfizető kezességvállalását is igénybe veszik), összességében elmondható, hogy sokkal több vállalkozást képesek elérni, mint a pályázatos úton nyújtott vissza nem térítendő támogatások. 2003–2006 között mind a szerződések darabszámát tekintve, mind a támogatások által biztosított források szempontjából több mint tízszeres volt a különbség a pénzügyi programok javára. És bár a pénzügyi programok költségvetési hatása nehezen mérhető (a díjtámogatás mellett kedvezményes kondíciókat viszontgarancia-vállalással és pénzügyi kockázatok állami átvállalásával érik el), együttes költségük a nagyobb állomány ellenére is lényegesen elmarad a vissza nem térítendő támogatások 100 milliárd forintos költségétől.

2. táblázat
A pénzügyi programok és a vissza nem térítendő támogatások eredményei
(2003–2006)

	Szerződések száma (darab)	Vállalkozások számára biztosított forrás (milliárd Ft)
Hitelprogramok	73 159	494,4
Faktoring program	1 064	39,9
Hitelgarancia	91 200	765,9
Pénzügyi programok összesen	165 423	1 300,2
Vissza nem térítendő támogatások	15 657	109,7
Különbség	10,5-szeres	12-szeres

Forrás: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Kavosz Zrt., Magyar Fejlesztési Bank Zrt., Hitelgarancia Zrt.

A vissza nem térítendő támogatásoknál említett negatívumok kevésbé jelentkeznek a pénzügyi programok esetében. A vállalkozások szélesebb körét érik el, visszafizetési kötelezettség miatt nem ösztönöznek meg nem térülő fejlesztések megvalósítására, jóval kevesebb közpénzt igényelnek és könnyebben fenntarthatók. Annak ellenére, hogy az alacsonyabb támogatásintenzitás miatt kevésbé vonzóak a vállalkozások számára, mint a pályázatok, e hátrányukat sok esetben ellensúlyozza a gyorsabb átfutási idő és az állami intézményekénél rugalmasabb kiszolgálás a kereskedelmi bankok mint közvetítők részéről.

Látható tehát, hogy a hitelprogramok hatékonyabban képesek biztosítani a vállalkozások finanszírozási szükségleteit, mint a vissza nem térítendő támogatások. Mivel azonban hiteleket nem csak kormányzati programok, hanem tisztán piaci alapon a bankok is nyújtanak, meg kell vizsgálnunk azt a kérdést, hogy szükség van-e egyáltalán állami szerepvállalásra, és ha igen, milyen területen.

A BANKOK SZEREPE A VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN

A vállalkozásokat segítő állami támogatások legfőbb indoka hosszú időn keresztül az volt, hogy a magyar kis- és középvállalkozások a pénzpiacon szinte egyáltalán nem képesek forráshoz jutni, a bankok nem hajlandók számukra hitelezni. Bár számos vállalkozás banki szempontból ma sem hitelképes, szerencsére az elmúlt években gyökeres változások történtek a pénzpiacon, és az elérhető külső finanszírozási források jelentős mértékben növekedtek.

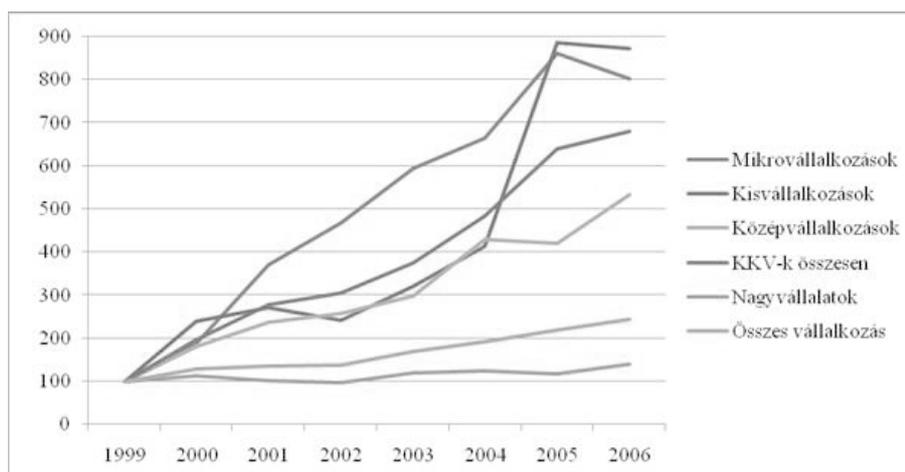
3. táblázat
A bankok által a vállalkozásoknak nyújtott hitelek állománya
(milliárd forint)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mikrovállalkozások	112,7	210,7	416,8	525,8	668,9	747,3	971,1	904,1
Kisvállalkozások	110,6	264,9	300,5	266,9	353,6	456,5	978,3	965,3
Középvállalkozások	237,7	428,5	563,3	609,6	707,4	1021,6	1000,6	1268,7
KKV-k összesen	461,0	904,1	1280,7	1402,4	1729,9	2225,5	2950,0	3138,1
Nagyvállalatok	1934,0	2171,4	1953,1	1881,8	2300,6	2387,5	2286,2	2702,4
Összes vállalkozás	2395,0	3075,5	3233,8	3284,2	4030,5	4613,0	5236,2	5840,5

*Forrás: Magyar Nemzeti Bank (1999), Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (2000–2006)
(Az MFB, az Eximbank és a takarékszövetkezetek által nyújtott hitelek nélkül.)
Tárgyév december 31-i adatok.*

A kereskedelmi bankok által, piaci alapon kínált hitelek játszották a vezető szerepet ebben a folyamatban. 1999 és 2006 között a kis- és középvállalkozói hitelállomány 461 milliárd Ft-ról több mint 3100 milliárd Ft-ra emelkedett, ami csaknem hétszeres növekedést jelent. Eleinte a mikro-, majd később a kisvállalkozások hitelállománya emelkedett kiugró mértékben. Bár a garantált hitelek állománya 10% alatt maradt, az állami garanciák fontos szerepet játszottak a kereskedelmi bankok és a kisvállalkozások kapcsolatának elősegítésében.

1. ábra
A bankok által a vállalkozásoknak nyújtott hitelek állományának változása
(1999=100%)



*Forrás: Magyar Nemzeti Bank (1999), Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (2000–2006)
(Az MFB, az Eximbank és a takarékszövetkezetek által nyújtott hitelek nélkül.)*

A növekedés fő motorja mindezek ellenére a kereskedelmi bankok által kidolgozott új, olcsóbb hitelbírálati és adóminősítési eljárások bevezetése volt, miközben a hitelképes kisvállalkozások száma szintén növekedett. A kockázati tőke és más pénzügyi eszközök kínálata szintén fejlődő tendenciát mutatott. A jelenlegi fejlődési dinamizmus alapján arra lehet következtetni, hogy a pénzügyi közvetítő rendszer tekintetében a különbség a fejlett piacgazdaságok és Magyarország között csökkenni fog az elkövetkező években.

A mikro-, kis- és középvállalkozások banki finanszírozása dinamikus növekedést mutatott. A hitelállomány a szektor minden méretkategóriájában sokkal gyorsabban növekedett, mint a nagyvállalatok esetében. A teljes vállalati hitelállományon belüli arány is a KKV-szektor javára növekedett. A kis- és középvállalkozások részesedése a bankok által a teljes vállalati szektor számára kibocsátott hitelek állományán belül folyamatosan növekedett az 1999-es 19,2%-ról 53,7%-ra 2006 végére.

A finanszírozás egyik legfontosabb makroszintű indikátora a pénzügyi közvetítő rendszer mélysége. A hiteloldalon a kis- és középvállalkozások GDP-arányos hitelállománya folyamatosan és dinamikusabban növekedett, 1999 és 2006 között megduplázódva. Tekintettel arra, hogy a vizsgált időszakban Magyarországon jelentős volt a GDP növekedése, a kis- és középvállalkozások finanszírozása terén egyértelmű felzárkózás figyelhető meg.

A legújabb tendenciák alapján a kis- és középvállalkozások számára nyújtott kereskedelmi banki hitelezés tovább fog növekedni, a lassuló gazdasági növekedés és a magas hazai kamatráták nem fékezték meg a növekedés folyamatát.

Éveken keresztül a bankok többsége vonakodott hitelt adni a kis- és középvállalkozásoknak, mert ebben az ügyfél csoportban nagy volt a hitelezési veszteségük a 90-es évek első felében. Az elmúlt években a helyzet jelentősen javult, főként az intenzív banki versenynek köszönhetően. A nagyvállalati ügyfelek „elfogyásával” és alkupozíciójuk erősödésével a bankok portfóliójuk és profitjuk növekedését a kis- és középvállalati szektor felé történő nyitással tudták csak biztosítani. Kedvező tapasztalat, hogy a kis- és középvállalkozói hitelállomány növekedése az elmúlt években nem rontotta le jelentős mértékben az érintett bankok hitelportfóliójának minőségét.

Az előnyös folyamatok ellenére azonban továbbra sem mondhatjuk el, hogy a bankrendszer képes és kész lenne kielégíteni a teljes kis- és középvállalkozói szektor finanszírozási igényét. Az állami beavatkozások meghatározásánál azt kell elsőként felderíteni, hogy hol működik megfelelően a piac, illetve hol fordulnak elő piaci elégtelenségek, mi az oka ezeknek és milyen módon lehetne megszüntetni e piaci elégtelenségeket (OECD 2006: 15–31).

A magyarországi pénzpiacot vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a fejlett EU-tagállamokhoz képest még mindig jelentős a lemaradásunk. Míg hazánkban a vállalkozások mintegy 80%-a bankhitel nélkül gazdálkodik, addig a nyugat-európai országokban a hitel nélküli vállalkozások aránya éppen fordított, 15-20% közötti. A vállalkozásoknak (ide nem értve a pénzügyi vállalkozásokat) nyújtott hitelek GDP-hez viszonyított aránya Magyarországon 25,7%, az EU-15 átlaga közel 45%. Számos jól fejlődő mikro- és kisvállalkozás rendelkezik jó projektertervel, azonban mégsem tudnak bekerülni a banki hitelfinanszírozás körébe (Bilek – Borkó – Czákó – Pelényi, 2006).

Az a piaci elégtelenség, hogy fejlődőképes kis- és középvállalkozások nem képesek bankhitelhez jutni, az alábbi fő indokokra vezethető vissza:

■ *Információs aszimmetria, információhiány.*

Sok vállalkozás csak nagyon rövid múlttal rendelkezik, így működési tapasztalatairól még nem érhetők el olyan információk, melyeket a bankok a hitelkérelem vizsgálata során elemezni tudnának. Könyvelésük gyakran nem tartalmaz minden, a vizsgálathoz szükséges adatot. Rontja a vállalkozások banki megítélését az a gyakorlat is, hogy a kis- és középvállalkozások jelentős része adóelkerülési célból nem vagy alig mutat ki nyereséget a könyveiben, így azonban a vállalkozás hitelképessége is csökken. A különböző információs adottságok miatt a kis- és középvállalkozások hitelképességének elemzése összetettebb, és a kialakított gyakorlatlaltól eltérő kockázatelemzési technikákat igényel.

■ *Magas relatív tranzakciós költségek.*

A hitelezés banki ügyleti költségei (hitelbírálat díja, szerződéskötés költségei, stb.) nagyrészt fixek; egy egymillió forintos és egy százmillió forintos hitelkihelyezés költsége nagyjából ugyanannyi. A fix költségek miatt a kisösszegű hitelek tranzakciós költségei relatíve lényegesen magasabban, mint a nagyobb összegű hiteleké. Tekintettel arra, hogy az induló cégek, illetve a működő mikrovállalkozások általában alacsony összegű hiteleket igényelnek, ezért az őket terhelő relatív tranzakciós költségek magasak, melyet vagy egyszeri díjak vagy magas kamatok formájában kénytelenek megfizetni. A nagyon alacsony összegű hitelek esetében az ügylet már relatíve olyan drága, hogy azt nem hajlandók megfizetni a vállalkozások. A probléma feloldása úgy lehetséges, ha a technológia fejlődésével (pl.: hatékonyabb informatikai megoldások) vagy a bírálati módszerek javításával sikerül csökkenteni a tranzakciók fix költségeit.

■ *Nehezen teljesíthető biztosítéki elvárások.*

A kis- és középvállalkozói szektor nagyvállalatoknál magasabb kockázatát a bankok többletbiztosítékok előírásával igyekeznek mérsékelni. Mivel a vállalkozások vagyona korlátozott, ezért eleendő biztosíték híján nem képesek a szükséges összegű hitelek felvételére. A helyzetet az könnyítheti meg, ha sikerül olyan vállalkozásfejlesztési eszközt találni, ami az ügylet banki kockázatát mérsékli, átvállalja. Ilyen eszköz lehet az állami garanciavállalás vagy az, hogy a vállalkozások egymás iránt felelősséget vállaló kockázati közösségbe tömörülnek.

■ *A kis- és középvállalkozások jelentős része a vállalati életgörbe sérülékenyebb szakaszában jár.*

A legtöbb mikro- és kisvállalkozás rövid múlttal rendelkezik, a vállalati életciklus induló vagy kezdeti szakaszában tart. Ezekben a korai szakaszokban a bukás esélye magas, és így projektjeik és hitelfelvételeik is magas kockázatúak. Annak érdekében, hogy a jó projektek hitelkockázata elfogadható szintre csökkenjen, vagy többletbiztosítékokra van szükség (a vállalkozás vagy állami garanciavállalás által), vagy a bírálati technikák olyan módosítására, amely a vállalkozás vezetőinek korábbi sikeres projektjeit is figyelembe veszi a kockázatelemzésnél.

AZ ÚJ KORMÁNYZATI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA ESZKÖZEI A FINANSZÍROZÁSHOZ JUTÁS SEGÍTÉSÉRE

A banki hitelezés gyakorlatának kedvező változása, valamint a korábbi évek támogatási programjainak tapasztalatai alapján a kormányzati vállalkozásfejlesztési programokat is átalakították. Az Európai Unió költségvetési periódusához igazodóan a 2007–2013 perspektívájú kis- és középvállalkozás-fejlesztési stratégia eszközrendszerében lényeges hangsúlyváltás figyelhető meg. Bár az uniós források miatt a vissza nem térítendő támogatásra allokált keretek összege nő, ezek szerepe és súlya a vállalkozásfejlesztésen belül fokozatosan csökken. A finanszírozáshoz jutás elősegítését elsősorban a hitelprogramok biztosítják, a vissza nem térítendő támogatások csak speciális fejlesztésekhez igényelhetők (innovációs és K+F-beruházások, a jövedelemtermeléshez jelentősen hozzájáruló fejlesztések, üzletiinfrastruktúra-fejlesztés stb.).

Az állami szerepvállalás mellett működő hitelprogramokat a pénzügyi piacok fejlődése miatt kell át-alkalítani. A kisösszegű hiteleket igénylő, hitelezési múlttal nem rendelkező mikro- és kisvállalkozások részére az uniós források bevonásával új típusú finanszírozási programok indulnak. Az új típusú pénzügyi programok az Európai Unió tervezési rendszerében *JEREMIE-kezdményezés*⁴ néven működnek, Magyarországon az uniós forrású támogatások lebonyolítását szolgáló operatív programok részét képezik és az *Új Magyarország* márkanévet kapták. 2007-ben és 2008-ban várhatóan háromféle új pénzügyi program indul: egy állami refinanszírozással és garanciavállalással működő új mikrohitelprogram, egy portfóliógarancia-konstrukció a banki hitelezés kockázatának átvállalására és egy kockázattitőke-program.

A programok közös jellemzője, hogy a források egy közös holdingalapba kerülnek és onnan piaci elvek mentén működő pénzügyi közvetítőkön keresztül jutnak el a vállalkozásokhoz. A holdingalapot az állami tulajdonú Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. kezeli, amely nyílt pályázatot ír ki a forrásközvetítésben érdekelteknek (pénzügyi közvetítők, beleértve a kockázatitőke-, kölcsön- vagy garanciaalapokat, mikrohitelt nyújtó szervezeteket).

Az akkreditált pénzügyi közvetítők hitelt, tőkét és garanciát nyújtanak a kis- és középvállalkozásoknak piaci alapon. Az erre vonatkozó alapelveket a program irányító hatósága és a holdingalap kezelője határozza meg. A kihelyezésekből visszaforgó pénzeket újra lehet használni a program folytatásához és fenntartásához.

A korábbi programokhoz képest lényeges változás, hogy a pénzügyi közvetítők nyílt, piaci alapon működnek és versenyeznek egymással. Működésüket nem az állam finanszírozza, hanem a sikeres kihelyezésekből befolyó kamatbevételek egy része jelent számukra bevételt. Nyereségük, sikerük a vállalkozói igények minél jobb kielégítésén múlik, és – bizonyos korlátok között – saját döntésük alapján változtathatják a kamatokat és díjakat, nyújthatnak kapcsolódó szolgáltatásokat (tanácsadás, projekttervezés, egyéb források megszerzése). Az állami források igénybe vétele és a részleges állami garanciaavállalás csökkenti a kihelyezések kockázatát, így olyan vállalkozások és projektek finanszírozását is képesek felvállalni, melyek tisztán piaci alapon nem lennének hitelképesek.

A pénzügyi programok jelentős áttételes hatással működnek, mert a garanciaavállalás és a részleges refinanszírozás mellett a pénzügyi közvetítők és a bankok saját forrásainak kihelyezését is elősegíti és igényli. Így a felhasznált állami források többszörösének megfelelő külső finanszírozáshoz juthatnak a vállalkozások.

ÖSSZEGZÉS

A vállalkozások finanszírozáshoz jutásának biztosítása elsődlegesen a pénzpiac szereplőinek (bankoknak, pénzügyi vállalkozásoknak) a feladata. A bankok szerepe a magyar vállalkozások finanszírozásában az elmúlt években jelentősen javult, továbbra is vannak azonban olyan piaci elégtelenségek, amelyek állami beavatkozást igényelnek.

Az új, az Európai Unió költségvetési periódusához igazodó, 2007–2013 perspektívájú kormányzati kis- és középvállalkozás-fejlesztési stratégia egyik kiemelt célkitűzése ezért a következő: mérsékelni, megszüntetni próbálják a vállalkozások külső finanszírozási forrásokhoz való hozzájutásával kapcsolatos nehézségeket. A források elosztása terén a legfontosabb elv, hogy az állami beavatkozások a hiányzó, vagy nem kielégítően működő piacok fejlődéséhez járuljanak hozzá, illetve a fejlesztési programok hatékonysága és az elért vállalkozások száma növekedjen. Ennek érdekében a vissza nem térítendő támogatások alkalmazása mellett újfajta pénzügyi programokat vezetnek be azzal a céllal, hogy sikerük esetén a jövőben egyre nagyobb hangsúlyt kapjanak, illetve átvegyék a vissza nem térítendő támogatások vezető szerepét az állami támogatások eszköztárában.

JEGYZETEK

¹ A köznyelvben gyakran az EU-s pályázatoknak vagy uniós forrású támogatásnak nevezett támogatási konstrukciók valójában kettős finanszírozásúak. Az Európai Unió Strukturális Alapjai mellett a magyar költségvetés is hozzájárul a finanszírozáshoz. A társfinanszírozás mértéke programonként eltérő. A 2004–2006. évi operatív programok esetében 75%-25% vagy 70%-30% volt a társfinanszírozás mértéke (az EU biztosítja a nagyobb hányadot). A 2007–2013 közötti operatív programok esetében az uniós hozzájárulás aránya tovább nőtt, fő szabályként 85%-15%-ra.

² A működő vállalkozások definícióját a KSH az egységes európai módszertan érdekében 2005-ben megváltoztatta. Az új szabály szerint egy vállalkozás egy adott évben akkor tekinthető működőnek, ha vagy rendelkezett árbevételel, vagy volt foglalkoztatottja. A definíciómódosítás következté-

ben a Magyarországon működő vállalkozások száma csaknem 900 ezerről alig több mint 700 ezerre csökkent. A regisztrált vállalkozások száma kb. 1,2 millió.

³ Az 1065/2003 (VII. 15.) Kormányhatározattal kialakított négylépcsős hitelprogram elemei a Mikrohitel, Széchenyi Kártya, Midihitel Program és az Európa Technológiai Felzárkóztatási Hitelprogram voltak. Később a Magyar Fejlesztési Bank újabb speciális vállalkozói hitelprogramokat is indított, majd azokat 2005-ben a midihittel és az Európa-hitellel együtt a „Sikeres Magyarország-ért” Vállalkozásfejlesztési Hitelprogram közös márkánév alá vonta. Az MFB által koordinált vállalkozói hitelprogram 2007 őszétől „Új Magyarország” márkánév alatt működik tovább.

⁴ A JEREMIE-kezdemenyezés (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises – Egyesített európai források a mikro-, kis- és középvállalkozások részére) az Európai Bizottság Regionális Igazgatósága által az Európai Bizottság más területeivel, valamint az EIB csoporttal (Európai Beruházási Bank és Európai Beruházási Alap) való együttműködésben kidolgozott feltételrendszer a visszaforgó pénzügyi eszköz lebonyolítási szabályaira vonatkozóan. Az előírásokat a Strukturális Alapokról szóló 1083/2006/EK-rendelet tartalmazza.

FELHASZNÁLT IRODALOM

A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája (2007-2013). Letöltés helye: http://www.gkm.gov.hu/data/cms1431931/kkvstrat_2007_2013.pdf

Bilek Péter – Borkó Tamás – Czakó Veronika – Pelényi Gábor (2006): *A mikro-, kis- és középvállalkozások külső forrásbevonásának alakulása 2000–2005 között*. Budapest, ICEG EC.

European Investment Fund: *Jeremie*. Letöltés helye: <http://www.eif.org/jeremie>

GKM (2007): *A kis- és középvállalkozások helyzete 2005–2006 éves jelentés*. Budapest, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.

OECD (2006): *The SME Financing Gap, Theory and Evidence*, Párizs, OECD Publishing.

Faragó Klára*

SIKER ÉS KOCKÁZATVÁLLALÁS A SZERVEZETEK BEN ¹

A mai gazdasági környezet általános jellemzői – a kiélezett verseny, a folyamatos technikai fejlődés, a gazdasági és társadalmi környezet szakadatlan átalakulása – szükségszerűen azzal a következménnyel járnak, hogy a cégeknek folyamatosan fejlődniük kell, tevékenységüket, technológiájukat állandóan adaptálniuk kell az új igényekhez. A versenyképesség fennmaradása érdekében a vállalatoknak egyre inkább vállalkozóvá kell válniuk: vagyis észlelni kell és ki kell használni, illetve meg kell teremteni a jelentkező üzleti lehetőségeket.

Számos szerző (Block – MacMillan, 1993; Guth – Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993) hangsúlyozta, hogy a vállalat sikeressége összefügg azzal, hogy jellemzi-e a céget az ún. vállalkozói orientáció. Mi is ez a vállalkozói orientáció? Schumpeter (1934) korai felfogása szerint a vállalkozás lényege az innováció, ez vezet jövedelemhez és a társaságok fenntartható növekedéséhez. Covin és Slevin (1986) vezette be a vállalkozói magatartás fogalmát, ők három tényezőt: az innovativitást, a proaktivitást és a kockázatvállalást sorolták e magatartás alá. Lumpkin és Dess (1996) további három dimenzióval egészítette ki Covin és Slevin kategóriáját, s az ötdimenziós változatot *vállalkozói orientációként* definiálták. Így a vállalkozói orientáció *innovativitást, proaktivitást, kockázatvállalást, autonómiát és agresszív versengést* jelent. A szerzők (másokkal, többek között a korai előfutárral, Schumpeterrel egyetértésben) az innovativitást tartják a vállalkozói viselkedés kulcstényezőjének. A vállalkozói orientáció lényege az innováció: új termék vagy új folyamatok vagy új értékek létrehozása. Az innováció mindig kockázatos, ezért előfeltétele a kockázatvállalás.

A vállalkozói orientáció a már létező cégek esetében a következő *tevékenységekben* ragadható meg:

- Új üzlet kialakulása egy cégen belül, ami új piacokat meghódító innovációk előzménye, de következménye is lehet.
- Létező cégek átalakítása a cégeket megalapozó ötletek és gondolatok felújításával, átalakításával
- Innováció.

A vállalkozói *folymat* három fázisban valósul meg:

- A lehetőség észlelése és az elköteleződés.
- A lehetőség megvalósítása.
- Elköteleződés leépítése.

* *A szerző egyetemi tanár, az ELTE Gazdasági és Döntépszichológiai Intézeti Központjának vezetője.*

¹ *A kutatás az NKFP 2005–2007 „A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei” c. kutatási program keretében valósult meg.*

Több szerző empirikusan is vizsgálta a vállalkozói orientáció előzményeit és következményeit. Zahra és Covin (1995) longitudinális vizsgálatukban azt bizonyították, hogy a vállalkozói orientáció növeli a pénzügyi teljesítményt és a profitabilitást, valamint versenyképességi előnyt biztosít, versenypozíciót javít. Ők a proaktivitást és az új termékek fejlesztésében megnyilvánuló kockázatvállalást tartották a teljesítménynövelés motorjának. A vállalkozói orientáció előnye az is, hogy többféle stratégia alkalmazására ösztönzi a céget, s mindez egymást kiegészítve többszintű versenyelőnyhöz juttatja a szervezetet. Zahra 1991-es vizsgálatában a vállalkozói orientáció jótékony hatását az eladások növekedésében és a pénzügyi profitabilitásban egyaránt tetten érte, ugyanakkor más vizsgálatok csak az eladások növelésében találták meg ezt a hatást, a pénzügyi profitabilitásban nem (Morris – Sexton, 1996; Saly, 2001). Ezért érdemes a sikeresség és a vállalkozói orientáció kapcsolatát tovább vizsgálni.

Lumpkin és Dess (2001) a vállalkozói orientáció összetett kategóriájának tüzetesebb szemügyre vételére vállalkozott. Az irodalomban megjelent korábbi elméletekkel ellentétben úgy látják, hogy a szervezetekre jellemző vállalkozói orientáció nem egydimenziós, hanem komplex jelenség, és nem egyértelmű, hanem komplex kapcsolatban áll a vállalkozások sikerességével. A vállalkozói orientáció korábban már említett összetevői közül ők a proaktivitást és az agresszív versengést vizsgálják. A *proaktivitás* előrelátást és előre-gondolkodást, anticipált trendekre alapozó magatartást, versenytársakat megelőző újítások bevezetését jelenti, míg az *agresszív versengés* azt írja le, hogy a cég hogyan próbálja túlteljesíteni a versenytársakat, mennyire „harcias”, milyen erősek a válasza a konkurencia lépéseire. A proaktivitás inkább a versenyelőnyt biztosító erőforrások kialakításával és létrehozásával, az agresszív versengés pedig ezek megvédésével áll kapcsolatban. Kérdőíves vizsgálatukban azt találták, hogy a proaktivitás és az agresszív versengés független dimenziói a vállalkozói orientációnak.

Többen felvetették azt a kérdést, hogy milyen külső és belső tényezők befolyásolják a szervezetekben a vállalkozói orientáció megnyilvánulását, illetve azt, hogy milyen külső és belső tényezők jelenlétében vezet valóban sikerre ez a magatartás. Kutatásomban a vállalkozói orientáció „kockázatvállalás” dimenzióját állítom a középpontba mint olyan dimenziót, amely az innovációval és a proaktivitással szoros kapcsolatban áll, ezért a továbbiakban a kockázatvállalás nézőpontjából közlök a kérdést.

Mi befolyásolja tehát a szervezetek kockázatvállalását?

1. A szervezeti kultúra szerepe (Hofstede, 1980)

A bizonytalansághoz való viszony a szervezeti kultúra egy fontos dimenziója. A bizonytalanságot jól toleráló szervezeti kultúrákban az egyének nem érzik fenyegetőnek a kétértelmű helyzeteket és a nagyobb kockázatot, elfogadják a szokatlan és innovatív ötleteket, motiválja őket a teljesítmény. A bizonytalanságot rosszul viselő szervezetekben a szervezet tagjai ellenállnak az újdonságnak, inkább a biztonság és az elismerés motiválja őket, a kockázatot és a kétértelmű helyzeteket fenyegetőnek érzik.

2. A felső vezetés szerepe (Stevenson, Roberts és Grousbeck, 1989)

A szervezeti felső vezetők filozófiájától, elkötelezettségétől függ az, hogy a vállalkozói orientáció képes lesz-e megvalósulni az adott szervezetben. A felső vezetőknek el kell indítani a vállalkozói folyamat fázisait, azaz fel kell ismernie a lehetőséget, ki kell alakítani az üzleti koncepciót, meg kell szereznie az erőforrásokat, és le kell bonyolítani az üzletet. A vezetők és a vállalkozók összehasonlítása azt bizonyította, hogy a vezetők kevésbé törekednek a sikerre és nehezebben vállalnak kockázatot, tehát kedvezőtlenebbül viszonyulnak az újításokhoz. Nem olyan evidens hogy a vezetők azonosulnak a vállalkozói orientációval (Stewart, Watson et al., 1998.).

3. A csoport szerepe (Janis és Mann, 1972)

A homogén felső vezetői csoportokra jellemző „csoportgondolkodás” azt eredményezi, hogy az ilyen csoportok többre értékelik a kölcsönös támogatást és a konszenzust, mint a racionális vitát és a

döntés minőségét. A kockázattelolódás jelensége (Stoner, 1968) következtében pedig a csoport több vagy kevesebb kockázatot észlel, mint tagjai egyéni helyzetben. A homogén felső vezető csoportok tagjai tehát hasonló és szélsőségesen nagy vagy kicsi kockázatot látnak, és erősen bíznak ítéletük helyességében. Kockázatpercepciójuk pedig befolyásolja a kockázatvállalás mértékét.

4. A jutalmazási rendszer szerepe (Ouchi, 1977)

A szervezetben működő egyének kockázatvállaló viselkedését az is befolyásolja, hogy a szervezet miként jutalmazza azt. Ha a cselekedetek eredményét jutalmazzák, az visszatart a kockázatvállalástól, hiszen a kockázatos döntés azt jelenti, hogy lehetséges a kudarc. Ha viszont a folyamatot, azaz magát a kockázatvállaló viselkedést bátorítják, s a felső vezetők maguk is modellként szolgálnak kockázatvállalásukkal, akkor a kockázatvállalási kedv megnövekszik.

5. Nyereség vagy veszteség: az előző teljesítmény szerepe

Különböző szerzők egymásnak ellentmondó nézeteket fogalmaztak meg arra vonatkozóan, hogy a siker, illetve a kudarc hogyan befolyásolja a kockázatvállalást. Tversky és Kahneman (1981) híressé vált ún. „lehetőségelméletében”², azt bizonyítja, hogy a kockázatos helyzet értékelését az határozza meg, hogy a személyek nyereségként vagy veszteségként fogják-e fel az eredményt. Veszteség, azaz kudarc esetén kockázatvállalók, míg a nyereségek esetében kockázatkerülők (a már megszerzett vagy biztosan megszerezhető javakat nem akarják kockáztatni, ugyanakkor a biztos veszteség helyett inkább a nagyobb, de bizonytalan veszteséget preferálják). Thaler és Johnson (1994) viszont arra hívta fel a figyelmet, hogy a kockázatvállalásban a megelőző egyéni történet nem közömbös. Az emberek nem önmagukban értékelik a veszteségeket vagy nyereségeket egy éppen adott kiindulóponthoz képest, hanem az is befolyásolja viselkedésüket, hogy előzőleg nyertek vagy veszítettek-e. A már eddig elért eredménytől függ a kockázatvállalás, a múlt döntései hátteret képeznek, meghatározzák a választások és az eredmények percepcióját. Előzetes nyereség gyakran kockázatvállalásra, míg előzetes veszteség kockázatkerülésre készíti a személyeket (az összegyűjtött többletjövédelmet, a megszerzett nyereséget lehet kockáztatni, de a veszteség, a hiány óvatosságra int). March és Saphira (1992) a kockázatvállalás változó természetét további dinamikus tényezők bevezetésével próbálja megragadni. Ők már túllépnek az éppen tapasztalt nyereség vagy veszteség kiváltotta érzelmi hatásokon, és azt vizsgálják, hogy az egyén jólléte, általános helyzete, pillanatnyi helyzetének előzményei, előtörténete és tapasztalatai, valamint igény szintje hogyan befolyásolja a kockázatvállalást. Szerintük két vonatkoztatási pont befolyásolja a kockázatvállalással kapcsolatos döntést. Az egyik az *erőforrás mennyiségével kapcsolatos*. Bőséges tartalékok esetén a sikertelenségtől való félelem csökkenésével a kockázatvállalási hajlandóság megnő, szűkös időkből viszont csökken. Különös szerepet játszik egy veszélyes (túlélési) pont, ahol az erőforrások kimerülnek és a túlélés veszélybe kerül. Az ilyen szélsőséges helyzetekben adott reakciókról ellentmondásosan számol be az irodalom: egyesek szerint nagyobb fenyegetés esetében nő a kockázatvállalás a halál elkerülése érdekében (Bromiley 1991). Mások szerint viszont ez a helyzet rigiditáshoz és extrém kockázatavertióhoz vezet (Staw, Sanderland, Dutton 1981).

6. A kompetencia szerepe

Heath és Tvesky (1991) szerint az emberek olyan környezetben vállalnak kockázatot, ahol kompetensnek érzik magukat. Day és Wensley (1998), Prahalad és Hamel (1990) ezt az egyénekre vonatkozó megállapítást szervezeti környezetre is kiterjesztette. A kompetens döntéshozó figyelembe veszi kompetenciáját, gyorsan és határozottan reagál a kockázatos helyzetekre.

² Részletesen ismerteti (Faragó, 2002: 197).

7. A környezet szerepe

A vállalatot körülvevő környezet erőteljesen befolyásolja azt, hogy megfelelő, eredményes stratégia-e a kockázatvállalás, a vállalkozói magatartás. A környezet két olyan dimenzióját azonosították, amely nagy hatást gyakorol a különböző stratégiákkal közelítő vállalatok eredményességére: az egyik a környezet *dinamizmusa* (kiszámíthatatlanság, változékonyság, bizonytalanság), a másik pedig a környezet *ellenségessége* (erős verseny, melyben a versenytárs megsemmisítése a cél.). Lumpkin és Dess (2001) a vállalkozói orientációt – ahogy ezt fentebb említettük – olyan komplex jelenségnek tekinti, amely bonyolult kapcsolatban áll a vállalkozások sikerességével. Az általuk függetlennek talált két dimenzió, a proaktivitás és az agresszív versengés úgy kapcsolódnak a környezeti feltételekhez, hogy dinamikus környezetben a proaktív, kockázatvállaló stratégia bizonyult célravezetőnek, míg ellenséges környezetben az agresszív, versengő stratégia, ahol jobb nem vállalni a kockázatot.

8. A tényezők interakcióját vizsgáló empirikus megközelítések

Lumpkin és Dess (2001) egy még komplexebb modellben az iparág fejlődési stációjának tényezőjét is felsorakoztatja a proaktivitás, illetve ellenséges versengés hatékonyságának előfeltételei között. A tényezők interaktív hatása befolyásolja a vállalat stratégiájának eredményességét:

- A *proaktivitás (kockázatvállalás) dinamikus* környezetben, ha az adott iparág *növekvő* szakaszban van, akkor adekvát vállalkozási orientáció mind a *sikeres*, mind a *sikertelen* szervezetek számára.
- *Ellenséges környezetben* vagy *érett* stációban, *sikeres* vállalat számára, amikor a vásárlók és erőforrások megszerzéséért intenzív harc folyik, jobban kifizetődő az *agresszív versengés* (felhalmozott erőforrásait kiaknázó, kockázatkerülő) orientáció.

Mullins (1996) a siker és a kompetencia interakcióját vizsgálta a növekedéssel kapcsolatos kockázatos döntések esetében. Ő is felhívta a figyelmet arra, hogy a vállalkozói orientáció, a kockázatvállalás a vállalkozónak nem állandó jelzője, legfőbb ismertetőjegye. A nagy kockázattal járó döntések körültekintő mérlegelés eredményei. Olyan szempontok, mint pl. a biztonság és veszteség, a változtatás és a status quo fenntartásának kényelme esnek latba. Mullins négy szindrómát azonosított kérdőíves vizsgálata során:

- A „kövér macska” szindróma: a *sikeres és kompetens* szervezetek *nem vállalnak kockázatot*.
- A „szerencsés kéz” szindróma: *sikertelen*, de *kompetens* szervezetek *kockázatot vállalnak*.
- Az önbizalom szindrómája: *sikeres*, de *nem kompetens* szervezetek *kockázatot vállalnak*.
- A „bedobja a törülközőt” szindróma: *sikertelen és nem kompetens* szervezetek *nem vállalnak kockázatot*.

SZERVEZETI KÖRNYEZETBEN VÉGZETT KUTATÁSUNK

Szervezeti környezetben végzett vizsgálatunk megtervezésekor kétféle irányelv vezetett bennünket. Egyrészt a magyar gazdaság fejlődése szempontjából kiemelt fontosságú versenyképesség vizsgálata során a vállalkozói orientáció egyik kulcselemének, a kockázatvállalásnak a szerepét, az arról vallott vezetői nézeteket kívántuk feltárni. Másrészt a szakirodalom egymásnak ellentmondó megállapításainak tisztázásához szerettünk volna hozzájárulni. Ezek közül elsősorban a megelőző történetre adott reakció kérdése keltette fel érdeklődésünket, az, hogy bőséges vagy szűkös erőforrások, siker, illetve kudarc esetén hogyan változik a kockázatvállalási kedv. Ezt a szakirodalomban felvetett, de nem tisztázott kérdést egy olyan további – még nem vizsgált szemponttal egészítettem ki, amelyik az észlelt trendet is figyelembe veszi, azaz a sikeresség mellett az is bevonja a meghatározó tényezők körébe, hogy merre halad a cég, javulnak-e vagy romlanak-e a saját teljesítménnyel kapcsolatos kilátások.

A kérdőíves vizsgálatban a vállalkozó orientáció különböző elemeire, a környezet észlelt természetére, a szervezet kockázatvállalással kapcsolatos értékeire és eljárásaira egyaránt kitértem, és

vizsgáltam a középvezetők vélekedését is. Ebben a keretben azonban csak néhány, az alábbiakban megjelölt kérdést és eredményeket mutatom be részletesebben.

A vizsgálat itt bemutatott részében tehát a sikeresség és a kockázatvállalás kérdéseire összpontosítok. Eredményeim tükrében azt mutatom be, hogy

- Hogyan függ össze az általam vizsgált magyarországi vállalatoknál a sikeresség, a kompetencia és a kockázatvállalás?
- Ezt az összefüggést hogyan befolyásolja a vállalat fejlődési iránya?
- A vezetők kockázatvállalással szembeni attitűdje hogyan változik a sikeresség függvényében?

A szakirodalom ellentmondó jóslatai miatt nehéz egyértelmű hipotéziseket megfogalmazni. Elvárásaim szerint (1. hipotézis) a javulás és a romlás dinamizmust kölcsönöz a szervezeteknek, a változást észlelve annak előnyeit kihasználni, vagy hátrányukat ellensúlyozni próbálják majd kockázatvállalással. A stagnáló vállalatok azonban kerülni fogják a kockázatot (2. hipotézis). Ha a siker és a változás interakcióját vizsgáljuk, akkor azt feltételezzük, hogy a sikeres és javuló cégek kockázatvállalással (3. hipotézis), a sikeres és romlók kockázatkerüléssel (4. hipotézis) reagálnak, mert ez utóbbiak féltik megszerzett erőforrásaikat. A rossz helyzetben lévő szervezeteknél a javuló tendenciát észlelők kockázatvállalást kezdeményeznek (5. hipotézis) perspektívájukon felbuzdulva, míg a romló tendenciát mutatók szélsőséges reakcióként vagy kockázatvállalással, vagy kockázatkerüléssel reagálnak (6. hipotézis) (ld. kritikus túlélési pont).

24 budapesti vállalatnál töltötték ki a felső vezetők (összesen 52 személy) a kérdőíveket 2007 első féléve során. A vállalatok tevékenységüket, méretüket, tulajdonosi formájukat, korukat tekintve vegyesek voltak. Igen nagy nehézséget okozott számunkra a szervezetek megnyerése az együttműködésre. Általános megkeresésre nem válaszoltak, így személyes ismeretség révén sikerült az együttműködésre hajlandó szervezeteket megnyerni, de az ilyen megkeresést is sokan visszautasították.³ A bekerülés kritériumaként így csak annyit határoztunk meg, hogy a létszám ne legyen kisebb, mint 50 fő.

A kérdőíveket számítógépes és papíralapú formátumban is felkínáltuk, a kitöltők többsége a papírt választotta. A kérdőívek kitöltése azonban nem volt teljes, több válaszadó kihagyott kérdéseket. Ennek okán nem minden elemzésünkben szerepel az összes vállalat.

A kérdőíven a *sikeresség* megállapítására kétféle módon kérdeztünk rá:

- Globális megítélést előhívó direkt kérdéssel: „Mennyire jellemzi az Ön vállalatát a sikeresség?” (5 fokú skála: teljes mértékben – egyáltalán nem)
- Tényekre alapozott indirekt kérdés: a vállalat elhelyezése árbevétel, nyereség, megtérülés, piaci pozíció szerint az iparág vállalatai között.

A vállalat változásának tendenciáját (javul, stagnál, romlik) egy széleskörűen informált felső vezető által megadott adatok segítségével állapítottuk meg.

A *kockázatvállalás* megállapítására szintén kétféleképpen kérdeztünk rá:

- Globális megítélést előhívó direkt kérdéssel: „Mennyire jellemzi az Ön vállalatát a kockázat vállalás ?” (5 fokú skála: teljes mértékben – egyáltalán nem)
- Tényekre alapozott indirekt kérdés: kockázatos projektek befogadása, merész projektek elindítása, nagy bizonytalansággal járó döntések esetén a kockázat vállalása.
- A *kompetencia* megállapítására globális megítélést előhívó direkt kérdéssel: „Mennyire jellemzi az Ön vállalatát a kompetencia?” (5 fokú skála: teljes mértékben – egyáltalán nem)

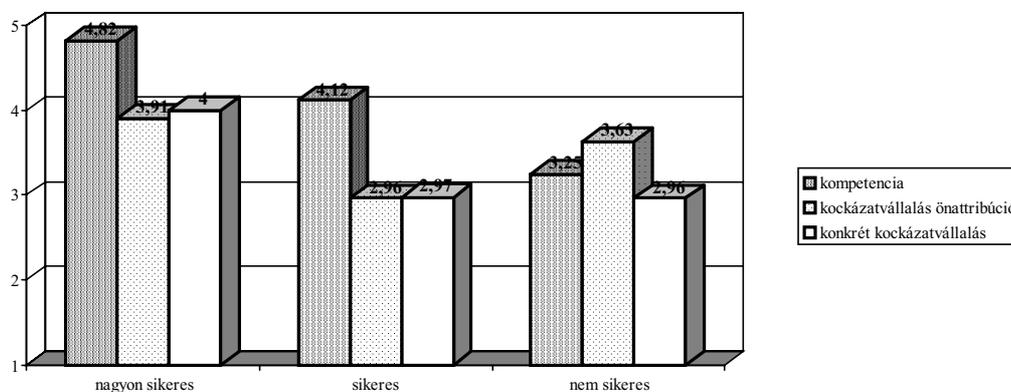
³ A kérdőíveket az ELTE Doktori Iskolájának PhD-hallgatói töltötték ki.

EREDMÉNYEK

Sikeresség, kompetencia és kockázatvállalás

Először azt vizsgáltuk meg, hogy a *sikeresség*, a *kompetencia* és a *kockázatvállalás* hogyan függenek össze egymással. A sikerességnél itt a direkt kérdéseket vettük figyelembe, és három kategóriába soroltuk a vállalatokat: azok, akik az 5 fokú skálán 5 pontot adtak, kerültek a nagyon sikeres kategóriába (5 vállalat), akik 4 pontot adtak, kerültek a közepesen sikeres kategóriába (12 vállalat), és azok, akik 3 vagy annál kisebb értéket adtak, kerültek a nem sikeres kategóriába (5 vállalat). Két esetben nem válaszoltak a kérdésre. A kockázatvállalást a direkt kérdésekre adott válaszok alapján is (kockázat önattribúció), és a tényekre alapozott indirekt kérdések alapján is vizsgáltuk. (1. ábra)

1. ábra
A sikeresség (önattribúció), a kompetencia és a kockázatvállalás



A grafikonról leolvashatjuk, hogy minél sikeresebbnek tartja a vállalatát egy felső vezető, annál kompetensebbnek is ítéli a vállalatot. A vezetők gondolkodásában a siker és a kompetencia összefüggnek (a különbség a csoportok között Kruskal Wallis teszt alapján szignifikáns $p < 0,007$). A kockázatvállalással kapcsolatban pedig azt tapasztalhatjuk, hogy a sikeresség érzése U alakú kapcsolatban van a kockázatvállalás mértékéről adott beszámolóval (kockázatvállalás önattribúció): a magát nagyon sikeresnek és nem sikeresnek érző vállalatok vezetői gondolják azt, hogy nagy kockázatot vállalnak, és a közepesen sikeresek úgy, hogy kisebbet. Ha azonban nem a globális, hanem a tényekre alapozott indirekt kérdés alapján vizsgáljuk a kockázatvállalást (konkrét kockázatvállalás), akkor azt láthatjuk, hogy magas kockázatot csak a magukat sikeresnek tartók vállalnak (a különbség a nagyon sikeres és a többi csoportok kockázatvállalása között Kruskal Wallis teszt alapján szignifikáns $p < 0,007$).

Ha a kockázatvállalás kétféle mérésének (globális ítélet: a továbbiakban önattribúció; tényekre alapozott mérték: a továbbiakban konkrét) eredményei ilyen eltéréseket mutatnak, érdemes ellenőrizni azt is, hogy a sikeresség megítélésénél is hasonló helyzetet tapasztalunk-e. A sikerességet a kis elemszám miatt a második, konkrét mutató szerint már csak két csoportra bontottuk, sikeresre és nem sikeresre. Az adatok eloszlása azt mutatta, hogy az 5 fokú skálán a 3-nál nagyobb átlagos értékeket adó vállalatok a sikeres, a kisebbek pedig a nem sikeres kategóriába sorolandók. Ha ezek alapján megvizsgáltuk azt, hogy a siker önattribúciója (ebben az elemzésben csak a két szélső kategóriát figyeltük) és a konkrét sikeresség hogyan találkoznak össze egymással, akkor azt láthatjuk az alábbi táblázatban, hogy a megfelelés távolról sem teljes.

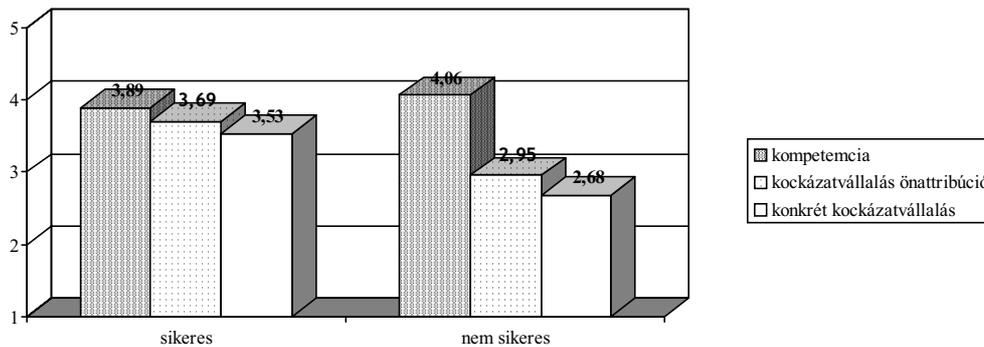
1. táblázat

	Sikeresnek tartja magát	Nem tartja magát sikeresnek
Sikeres	3	2
Nem sikeres	1	3

Ezért a tényekre vonatkozó indirekt kérdések alapján is megvizsgáltuk a fenti összefüggéseket.

2. ábra A siker, a kockázatvállalás és a kompetencia a vállalat helyzetének függvényében

A kompetencia nem függ tehát össze a konkrét sikerességgel, a kockázatvállalás azonban erősen



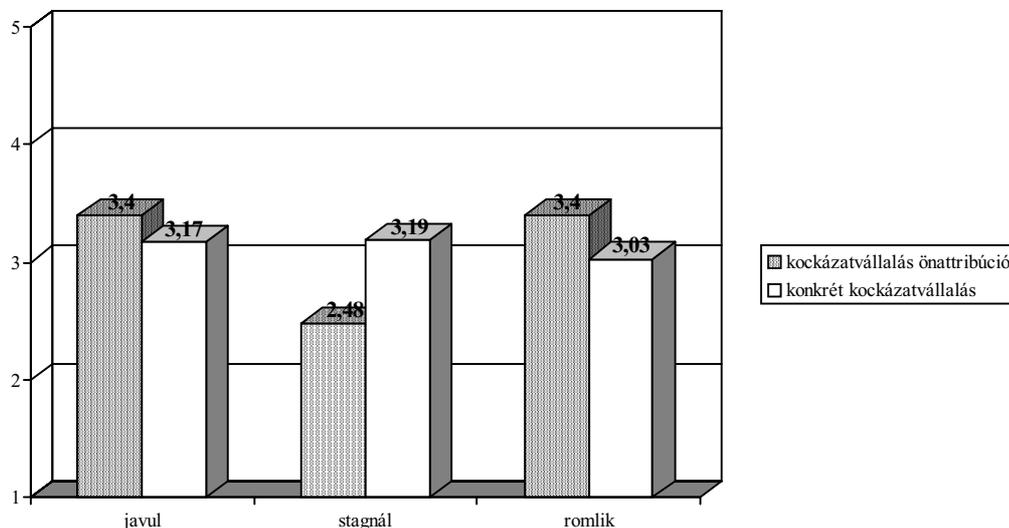
összefüg vele. A tények alapján sikeres szervezetek egyértelműen kockázatvállalóbbak, mint a nem sikeresek, és kockázatvállalóbbnak is mondják magukat.

Fejlődési tendencia és kockázatvállalás

Feltételeztük azt, hogy a vállalat fejlődésének iránya befolyásolja a kockázatvállalást. Ha a szervezet úgy érzi, a dolgok egyre jobban alakulnak, vagy ellenkezőleg, ha azt gondolja, hogy rossz irányba változnak, az befolyásolja a kockázatvállalási kedvet.

Vizsgáljuk meg tehát, hogy a fejlődési tendencia (javul, stagnál vagy romlik) hogyan befolyásolja a kockázatvállalást. Kilenc vállalat került a javuló, négy a stagnáló és további négy a romló kategóriába. (3. ábra)

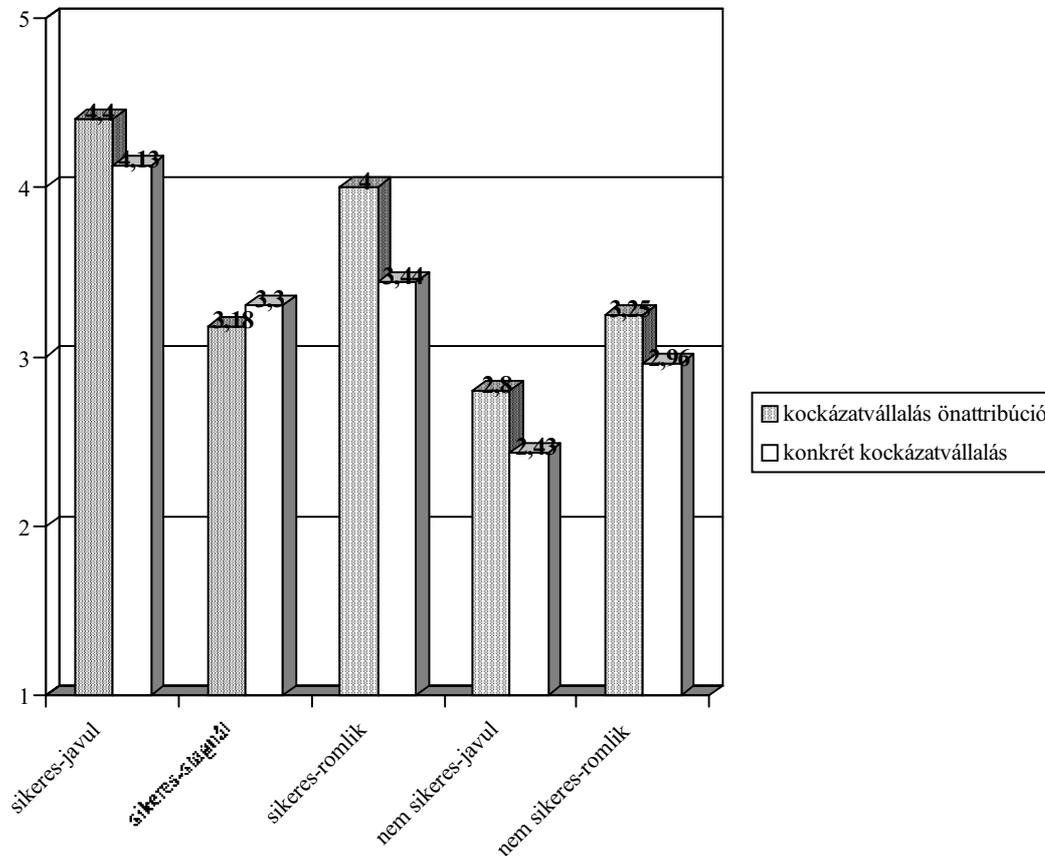
3. ábra
A fejlődési tendencia és a kockázatvállalás összefüggése



A fejlődési tendenciát vizsgálva) azt látjuk, hogy a javuló és romló tendenciát mutató vállalatok (csakúgy, mint a sikeresek és a sikertelenek) kockázatvállalóbbnak tartják magukat. A konkrét kérdésekre adott válaszokban azonban nem mutatkozik szignifikáns különbség az egyes csoportok között, azaz a változás tendenciája önmagában kevésbé befolyásolja a kockázatvállalást.

Feltételezhetjük azonban, hogy a fejlődési tendencia (javulás, romlás vagy stagnálás) mást jelent egy olyan vállalatnak, amelyik sikeres és mást egy olyannak, amelyik nem. A sikeres és javuló helyzet önbizalommal töltheti el a vezetőt, a sikertelen és a javuló csak reménnyel. A sikeres és romló figyelmeztető jelként észlelheti a romló tendenciát, a sikertelen és romló pánikba eshet. A sikeresség és a fejlődési tendencia keresztkezelése alapján két vállalat került a sikeres és javul, öt a sikeres és stagnál, kettő a sikeres és romlik, öt a nem sikeres és javul, egy a nem sikeres és stagnál (ezt a további elemzésből kihagytuk, mivel csak egy válaszadó volt a vállalattól), és három a nem sikeres és romlik kategóriába.

4. ábra
Sikeresség, fejlődési tendencia és kockázatvállalás



Egyértelműen láthatjuk azt, hogy a sikeres vállalatok – tendenciájuktól függetlenül – magasabb kockázatot vállalnak, mint a sikertelenek. A fejlődési tendencia ugyanakkor másképpen hat a sikeres és a nem sikeres vállalatokra. A sikeresek javuló fázisban kockáztatnak nagyobbab; ha stagnálnak vagy romlanak, óvatosabbá válnak. Érdeemes felhívni a figyelmet arra, hogy ennek nincsenek tudatában, hiszen a romló tendenciát mutatók úgy érzik, majdnem ugyanakkora kockázatot vállalnak, mint a javulók, és csak a stagnálók látják azt, hogy ők inkább óvatosak. A nem sikereseknél fordított a tendencia. Akkor a legalacsonyabb a kockázatvállalási kedv, amikor a nem sikeres elkezdi javulni, ha romlik, kisebb mértékben, de visszatér a kockázatvállalási hajlandóság (a csoportok közötti különbség a Kruskal Wallis teszt alapján szignifikáns $p < 0,027$).

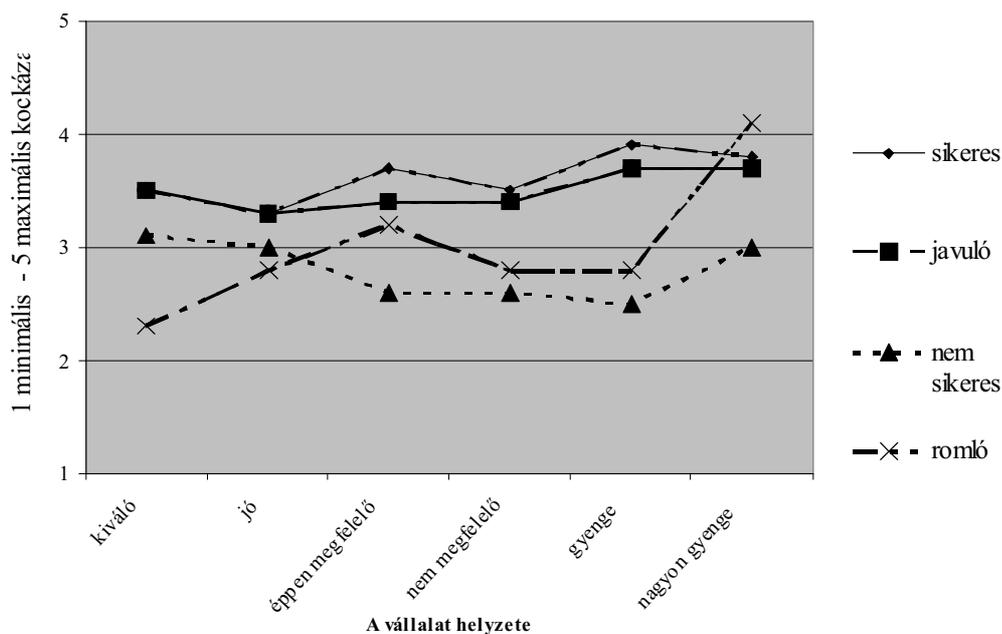
A vezetők kockázatvállalással szembeni attitűdje a sikeresség függvényében

A vezetők igen fontos szerepet játszanak a szervezeti kultúra megteremtésében, és nagymértékben befolyásolják azt, hogy a szervezet döntéseiben milyen szerepet kap a kockázattal járó vállalkozói orientáció, és hogy dolgozói hogyan viszonyulnak a kockázatokhoz. Megvizsgáltuk ezért a vezetők kockázattal szembeni attitűdjeit is a viselkedési szándéokra vonatkozó kérdések segítségével. A módszert Zur Shapira 1995-ben megjelent, a vezetői kockázatvállalással foglalkozó könyvéből kölcsönöztük (Shapira, 1995). A vezetőknek arra kellett válaszolniuk, hogy 1) ők maguk mit tennének,

2) mit kellene tenniük és 3) szerintük más vezetők mit tennének a sikeresség szempontjából változó helyzetekben. A viselkedési szándékot 5 fokú skálán fejezték ki (maximális – minimális kockázatot vállalnák), a helyzetek sikerességének pedig hat szintjét jelöltük meg. („A vállalat /részleg/ az Ön tevékenységének köszönhetően nagyon sikeres, messze a cél fölött teljesített az elmúlt időben” „Nagyon veszteséges volt a vállalat /részleg/ az ön tevékenységének köszönhetően az elmúlt időben” ezek voltak a végpontok.) A vezetők viselkedési szándékából leolvasott attitűdjét a sikeresség valamint a javulás/romlás tendenciájának kategóriái mentén csoportosítottuk.

Az 5. ábra azt mutatja, hogy a sikeres és javuló tendenciájú vállalatokban jóval nagyobb kockázatot vállalnának a vezetők (a sikeresek kicsit nagyobbat, mint a javulók), s választásuk kevésbé függ a sikeresség alapján megkülönböztetett helyzetektől, bár veszteséges helyzetben egy kicsit többet kockáztatnának, mint nyereséges helyzetben. A nem sikeres vállalatok vállalják a legkisebb kockázatot. Ők csak nagyon jó helyzetekben kockáztatnának és nagy veszteség esetén. A romló tendenciájú vállalatok vezetői úgy vélik, hogy ők siker esetén nagyon óvatosak lennének, de nagy veszteség esetén kiemelkedően nagy kockázatot vállalnának.

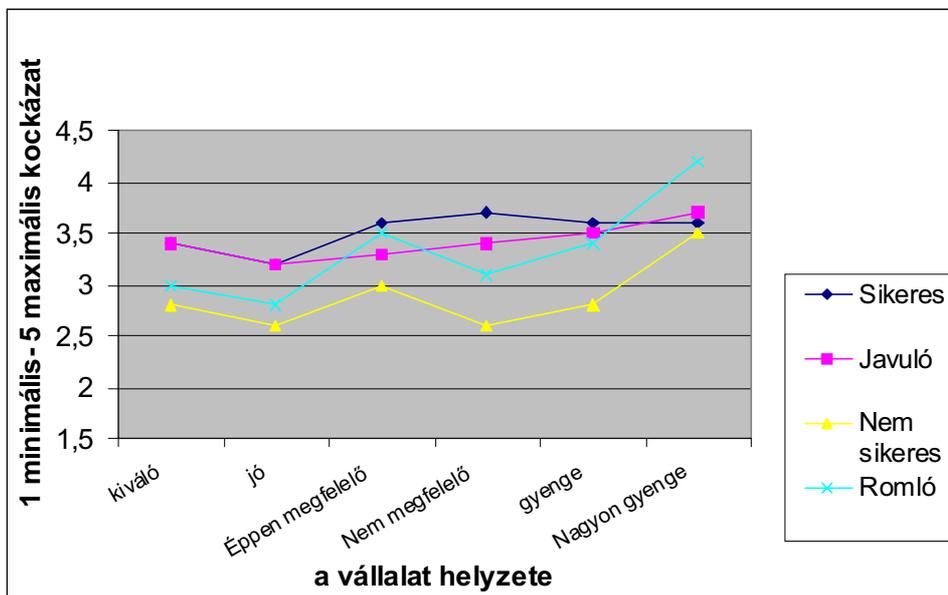
5. ábra
Mekkora kockázatot vállalna, ha a vállalat az Ön tevékenysége következtében az alábbi helyzetben lenne?



Az egyes helyzetekben kívánatosnak tekintett kockázatvállalásra következtethetünk a „mit kellene tenni” kérdésre adott válaszból, a tipikusnak tekintett kockázatvállalásra pedig abból, hogy a megkérdezettek véleménye szerint mások mit tennének (7. ábra). A következő ábra (6. ábra) az ideálisnak tekintett kockázatvállalást mutatja.

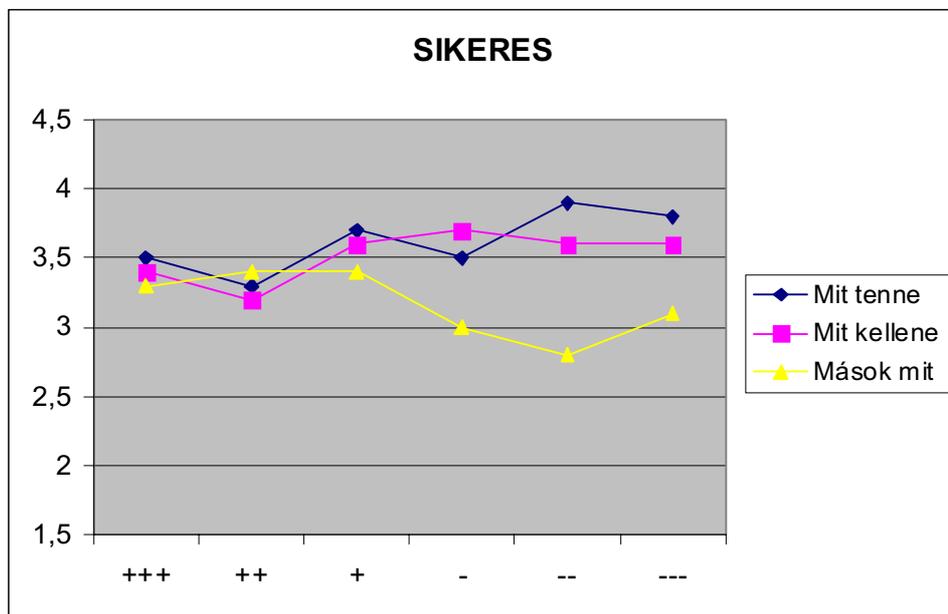
A sikeres és javuló tendenciájú vállalatok vezetői szerint nagyobb kockázatot kellene vállalni, mint a nem sikeresek szerint. A romló tendenciájú szervezetek vezetői a jó helyzetekben az óvatos viselkedést tartják kívánatosnak, míg a rossz és nagyon rossz helyzetben a kockázatvállalást.

6. ábra



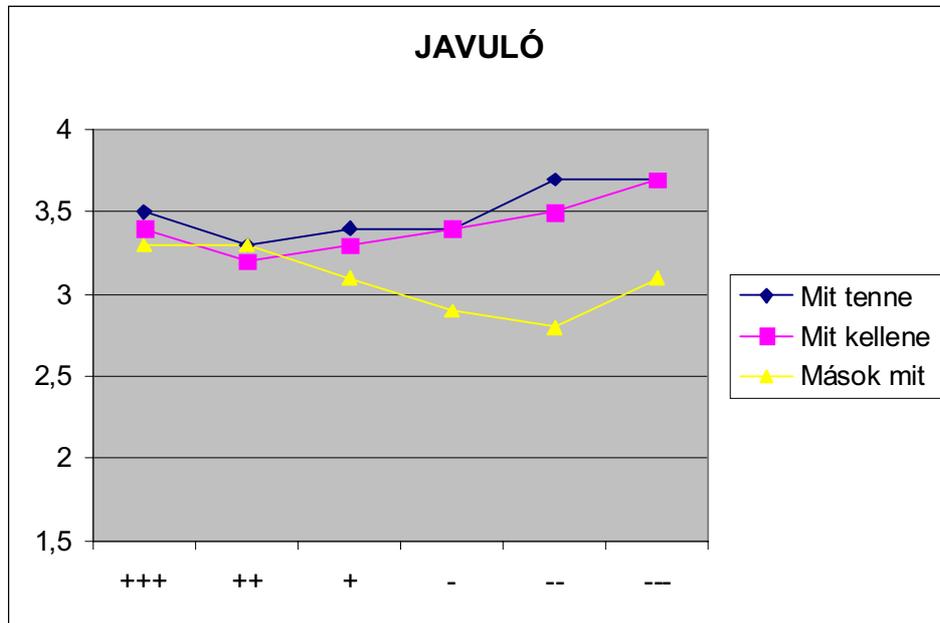
Ha csoportok szerint összehasonlítjuk a háromféle kérdésre adott választ, megtudhatjuk, hogy a vezetők mennyire elégedettek saját viselkedésükkel, illetve mennyire tartják azt tipikusnak.

7. ábra



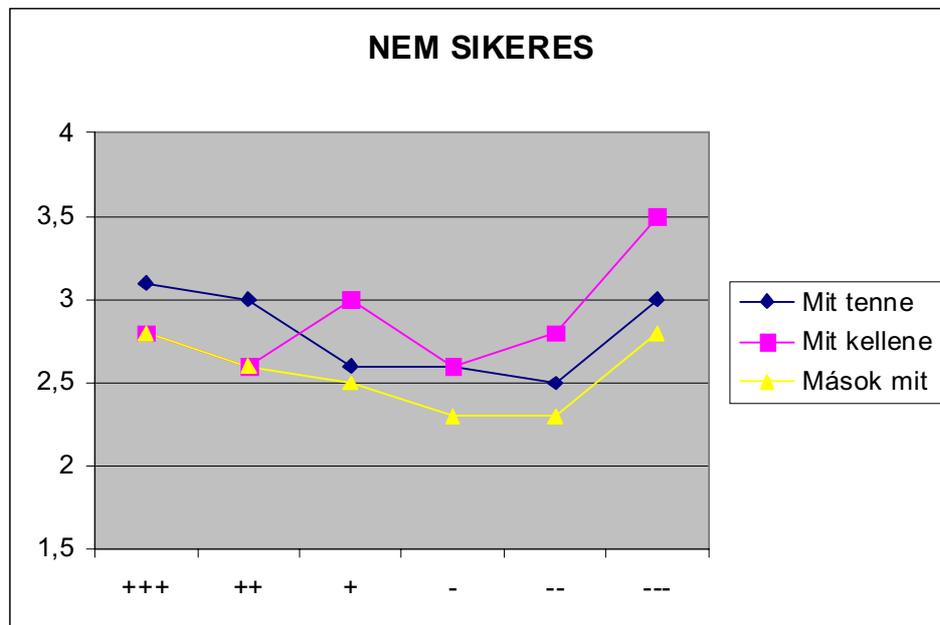
A sikeres vállalatok vezetői úgy érzik, veszteség esetén viszonylag sok kockázatot vállalnak. Szerintük a tipikus válasz óvatosabb, főleg a veszteséges helyzetekben nagy a különbség a saját (a kívánatoshoz közel álló) és a tipikus (óvatos) válaszok között.

8. ábra



A javuló tendenciát mutató vállalatok vezetői ugyanolyan különbséget tesznek az ideális és a tipikus válaszok között, mint a sikeresek.

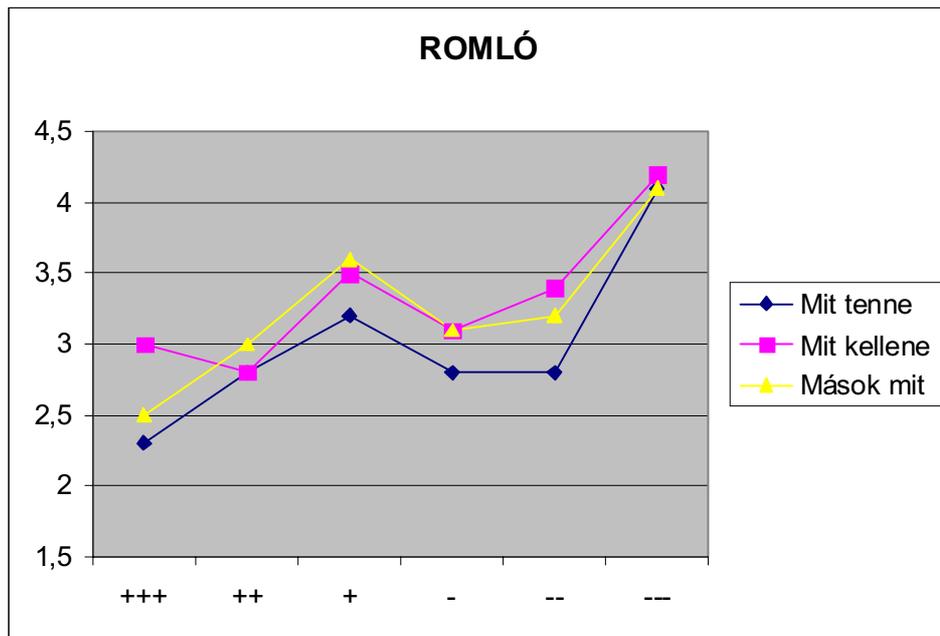
9. ábra



A nem sikeres vállalatok vezetői úgy vélik, nyereséges helyzetben túl nagy kockázatot vállalnak, a veszteség esetén viszont túl kicsit. A tipikus vezető azonban még náluk is kisebb kockázatot vállal.

A romló helyzetű vállalat vezetői úgy vélik, túl óvatosak, túl kicsi a kockázatvállalásuk, mind a kívánatos, mind a tipikus vezető nagyobb kockázatot vállalna. A vészhelyzetben megugró kockázatvállalás szerintük a kívánatos és tipikus válasz.

10. ábra



ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

Magyarországi szervezetekben egy kérdőíves vizsgálatban a kockázatvállalás és a kompetencia alakulását vizsgáltuk a siker és a vállalat fejlődési tendenciájának függvényében. A felső vezetők a vállalat piaci helyzetével, sikerességével, a szervezetben dolgozók kompetenciájával, a kockázatvállalással és a kockázatvállalásra vonatkozó attitűdökkel kapcsolatos kérdésekre válaszoltak.

A vezetők összefüggést látnak a *siker* és a *kompetencia* között, azaz a szervezetüket sikeresnek tartó vezetők azt egyúttal kompetensnek is gondolják. Amikor a sikerességet mi állapítottuk meg olyan konkrét ténykérdések alapján, amiből a sikerességre lehetett következtetni, akkor ez az összefüggés *megszűnt*. A kompetencia nem függött össze a vállalat fejlődési tendenciájával sem.

A vállalatukat sikeresnek és nem sikeresnek tartó vezetők vallják úgy, hogy magas *kockázatot* vállalnak. Ha a kockázatvállalást nemcsak mint globális ítéletet, hanem mint tényekre alapuló kategóriát vesszük figyelembe, azaz a kockázatvállalást mi állapítjuk meg konkrét ténykérdések alapján, akkor már csak a magukat sikeresnek tartó szervezetek vállalnak nagy kockázatot. Ez a kép nem változik akkor sem, ha a sikeresség kritériuma a ténykérdésekre adott válaszok alapján általunk elvégzett csoportosítás, azaz a kockázatvállalás a sikerrel párhuzamosan csökken.

A fejlődési tendencia önmagában nem hat a kockázatvállalásra, csak abban az esetben, ha különválasztjuk a sikeres és nem sikeres szervezeteket. A sikeres vállalatoknál a változás tendenciájával

párhuzamosan mozog a kockázatvállalás (javul, nő – romlik, csökken), míg a sikerteleneknél fordítva (romlik, nő – javul, csökken). Itt is megfigyelhető azonban, hogy a sikeresek vezetői úgy érzik, hogy a javuló és romló helyzetben egyaránt magas kockázatot vállalnak.

A vezetők attitűdjére vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján azt láthatjuk, hogy a sikeres és javuló tendenciát mutató vállalatok vezetői jóval nagyobb kockázatvállalási szándékot fejeznek ki és tartanak megfelelőnek, mint a sikertelen és romló tendenciájúak. A sikeresség szempontjából különböző helyzetekben kívánatos és szándékolt kockázatvállalás mértéke között a sikeresek és javulók nem tesznek különbséget, míg a sikertelenek és romlók nyereséges helyzetekben óvatos, a veszteséges és nagyon veszteséges helyzetekben viszont kockázatvállaló stratégiát tartanak helyesnek.

Eredményeink azokat az elméleteket támasztják alá, amelyek a sikerhez társítják a kockázatvállalást. Leginkább a sikeres és javuló tendenciát mutató vállalatok vállalnak kockázatot (Thaler és Johnson 1994; March és Saphira 1992). Eredményeink arra utalnak, hogy a bőséges tartalékok esetén a sikertelenségtől való félelem csökkenésével a kockázatvállalási hajlandóság megnő, szűkös időben viszont csökken. Az előtörténet és a kilátások szerepének mérlegetését bizonyítja az is, hogy a fejlődési tendencia befolyásolja a kockázatvállalást: a sikeres és javuló vállalatok vállalják a legnagyobb kockázatot; ha a fejlődés tendenciája negatívba fordul, csökken a kockázatvállalási kedv.

Érdekes megjegyeznünk azt, hogy a globális ítéletek, és a ténykérdésekre alapuló ítéletek jelentős eltéréseket mutatnak. A megkérdezettek úgy gondolják, hogy siker és kompetencia összefüggnek, holott ez az összefüggés nem bizonyult igaznak. Globális ítéleteik azt a hiedelmet tükrözik, hogy a sikeres és javuló tendenciájú vállalatok mellett a sikertelen és a sikeres, de romló tendenciát mutató vállalatoknál is magas a kockázatvállalás mértéke, pedig ez csak a sikeres és javuló tendenciájúakra igaz.

Ezt a vélekedést támasztja alá a vezetők viselkedési szándékát tükröző attitűd is. A szakirodalomban nem tisztázott az, hogy a vizsgálatokban a válaszadók attitűdjére kérdeznék-e rá a vizsgálatok, vagy a szervezetben jelenlévő képességekre, megvalósuló döntésekre. Mi ezt a két szempontot különválasztottuk, hiszen az attitűdök nem feltétlenül mérvadók a szervezetben lejárvó történések tekintetében, és fordítva, a történések nem feltétlenül tükrözik az attitűdöket. Eredményeink szerint mind a sikeres, mind a javuló vállalatok vezetői pozitívabb attitűddel viseltetnek a kockázatvállalás iránt, mint a sikertelenek vagy a romló szakaszban levő vállalatok vezetői. Ez utóbbiak általában alacsonyabb kockázatvállalást tartanak kívánatosnak. Felfogásuk tükrözi azokat a nézeteket, amelyek a nyereséghez a kockázatkerülést, a veszteséghez pedig a kockázatvállalást társítják (Tversky és Kahneman (1981). A veszélyes (túlélési) ponton adott szélsőséges reakció (Bromiley 1991) is megmutatkozik az attitűdökben olyan módon, hogy nagyobb fenyegetés esetében megugrik a kockázatvállalásra vonatkozó intenció mértéke. A menekülés megfelelő útjának a nagy kockázat vállalását tartották.

Eredményeink felhívják a figyelmet arra, hogy a kockázatvállalás csökken a vállalat helyzetének függvényében és fejlődési irányának negatívba fordulásával párhuzamosan. Ez a tendencia meggátolhatja azt, hogy a rosszabb kilátásokkal bíró szervezetek olyan, adaptívabb stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek a proaktivitásban, az előremenekülésben keresik helyzetük megváltoztatásának kulcsát. Figyelemreméltó az az eredmény is, hogy a szervezet helyzete milyen nagy mértékben összefügg a vezetők kockázatvállalási attitűdjével. Vizsgálatunk alapján nem tudjuk az összefüggés irányát megállapítani: a vállalat helyzete kedvetleníti-e el a vezetőket a kockázatvállalás iránt, vagy a cég sikertelensége annak a következménye-e, hogy olyan vezetők vannak a szervezet élén, akiknek nem pozitív a kockázatvállalással szembeni attitűdje. Bármelyik determinációs irány legyen igaz, a sikertelen és romló vállalatok vezetőinek attitűdjét érdemes mélyebben elemezni, és ha kell, megváltoztatni, hiszen a szervezeti kultúra elmozdítása az innováció felé nagy fejlődési lehetőségeket rejt magába.

Vizsgálatunk néhány hiányosságára szeretnénk végül felhívni a figyelmet, amely miatt következtéseinket általánosításában óvatosan kell eljárni. A siker és a kockázatvállalás kérdéskörét sokoldalúan körbejártuk. Azt tapasztaltuk, hogy attól függően, hogyan kérdeztünk rá ezekre a jegyekre, más és más összefüggések kerülnek szem elé, más következtetéseket vonhattunk le. Más derült ki az olyan válaszokból, amikor a válaszadók globális ítéleteit tekintettük alapnak, más akkor, ha a katego-

rizálást mi végeztük el ténykérdésekre adott ítéletek alapján, megint módosult némileg a kép akkor, ha a viselkedési szándékból kikövetkeztetett attitűdöt állítottuk a fókuszba.

Ezen különbségek értelmezése nem teljesen egyértelmű. Gondolhatjuk úgy, hogy a ténykérdésre adott válaszok (pl. „Befogadjuk a meglehetősen kockázatos, de nagy haszonnal kecsegtető projektet.”) hívebben megmutatja a szervezet kockázatvállalási hajlandóságát, mint a „Vállalatom milyen mértékben kockázatvállaló?” típusú kérdésekre adott reakció, mivel a pszichológiában ismert, hogy az emberek globális válasza (pl. ha megkérdezzük őket, elégedettek-e az életükkel) megváltozik, ha az ítélet mögött álló tényeket elkezdik sorolni (Isen, 1997). Ugyanakkor lehet, hogy az előbbi konkrét helyzetek éppen nem olyan példákat sorolnak fel, amelyekben megmutatkozik a vállalat aktuális, a vezető által jelentősnek tartott kockázatvállalása. Ha válaszaink nem is egyértelműek arra vonatkozóan, hogy mi fejezi ki hívebben a kockázatvállalást, a válaszok eltérései mindenképpen felhívják a figyelmet arra, hogy a kérdészés módszere milyen sérülékeny, és milyen óvatosság szükséges a válaszok értelmezéséhez.

Meg kell jegyeznünk, hogy vizsgálatunkban kis mintát tudtunk csak elérni, eredményeink, következtetéseink ezen a kis mintán alapulnak. A válaszolók válaszaik sem voltak minden esetben értékelhetőek. Egy nagyobb mintán végzett vizsgálat fokozhatná megállapításaink érvényességét.

Köszönetnyilvánítás

Köszönetet mondok az ELTE Gazdaság és Döntépszichológiai Központ PhD-hallgatóinak (Eördögh Zsófia, Csigás Zoltán, Hencsey Rita, Fekete Olívia, Radnóti István) a szervezetek együttműködésének megnyerésében és a kérdőívek felvételében és feldolgozásában, valamint Kiss Orhideának az adatfeldolgozásban, a tanulmány megszerkesztésében nyújtott segítségéért.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Block, Z. – MacMillan, I. C (1993): Corporate venturing., Boston, MA, Harvard Business School Press.

Bromiley, P. (1991): Testing a causal model of corporate risk taking and performance. Academy of Management Journal, 34., 37–59.

Covin – Slevin (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In: R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, K.H. Vesper (szerk.): Frontiers of Entrepreneurship Research – 1986. MA, Babson, Wellesley.

Day, G. S, Wensley, R. (1988): Assessing advantage. A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, 52., 1–20.

Faragó Klára (2002): A döntéshozatal pszichológiája. In: Papparika Z. (szerk): Döntésmélelet. 197.o

Guth, W.D – Ginsberg, A (1990): Guest editors introduction. Corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal, 11., 5–15.

Heath, C., Tversky, A. (1991): Preference and belief: ambiguity and choice under uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty, 4., 5–28.

Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: International differences on work-related values. London, Sage.

- Isen, A. (1997): *Positive affect and decision making*. In: Goldstein, W.M., Hogarth R.M.: *Research on Judgment and Decision Making*. Cambridge, Cambridge University Press, 507–537.
- Janis, I. L., Mann, L. (1972): *Victims of group think*. Boston, Houghton Mifflin.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001): *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle*. *Journal of Business Venturing*, 16., 429–451.
- March J. G. – Saphira Z. (1992): *Variable risk preference and the focus of attention*. *Psychological Review*, 99/1., 172–183.
- Morris, M. H., – D. L. Sexton (1996): *The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance*. *Journal of Business Research*, 36., 5–13.
- Mullins (1996): *Early growth decisions: the influence of competency and prior performance under changing market conditions*. *Journal of Business Venturing*, 11., 89–105.
- Ouchi, W. G. (1977): *The relationship between organizational structure and organizational control*. *Administrative Science Quarterly*, 22., 95–113.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990): *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, május – június, 79–91.
- Saly, A. W (2001). *Corporate entrepreneurship – Antecedents and consequences of entrepreneurship in large established firms*. Dissertation, Rotterdam, Netherlands, Tinbergen Institute.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development*. Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Shapira Z. (1995): *Risk taking: a managerial perspective*. New York, Russel Sage Foundation.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., Dutton, J. E. (1981): *Threat rigidity effects in organizational behavior*. *Administrative Science Quarterly*, 26., 501–524.
- Stevenson, H., Roberts, M. J., Grousbeck, H. I. (1994): *New business ventures and the Entrepreneur*. 4th Ed., Burr Ridge II. Irwin.
- Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J.C., Carland, J.W. (1998): *A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers*. *Journal of Business Venturing*, 14., 189–214.
- Stoner, J. A. F. (1968): *Risky and cautious shift in group decisions: the influence of widely held values*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4., 442–459.
- Thaler, R. H., Johnson E. J. (1991): *Gambling with the house money and trying to break even: the effects of prior outcomes on risky choice*. In: R. H. Thaler (szerk.) *Quasi Rational Economics*. New York, Russell Sage Foundation, 48–77.
- Tversky A., Kahneman D. (1981): *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211/1., 453–458.

Zahra, S. A. (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. Journal of Business Venturing, 6., 259–285.

Zahra, S. A. (1993): Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. Journal of Business Venturing, 8., 319–340.

Zahra, S. A. – Covin J. G. (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: A longitudinal analysis. Journal of Business Venturing, 10/1., 43–58.

Szakács Ferenc* – Radnóti István –
Skultéty Viktor*** – Bánfalvi Mária****
– Karcsics Éva*******

VÁLLALKOZÓI SIKER ÉS KOCKÁZAT IRÁNTI ATTITÚD¹

ELŐZMÉNYEK

A vállalkozói sikerességgel kapcsolatos legutóbbi közleményeinkben (Bánfalvi – Skultéty – Szakács 2006; Skultéty – Szakács – Bánfalvi, 2007) beszámoltunk arról, hogy a sikeresség gazdasági mutatói és bizonyos személyiségjellemzők (tesztmutatók) között szignifikáns korrelációt tudtunk kimutatni. Az összefüggések jól értelmezhetők voltak és illeszkedtek a „vállalkozói személyiség” témakörben végzett korábbi kutatási eredményeinkhez (Szakács – Bánfalvi – Nagy – Veres – Karcsics, 2003). A szakirodalmi tapasztalatok ugyanakkor igen sokféle személyiségjegyet, tulajdonságot társítanak a „vállalkozói szellem” fogalmához (szakirodalmi áttekintés: Szakács – Bánfalvi, 2006). Többen úgy találták, hogy a bizonytalan döntési helyzetekben esélyt kereső, kockázatot vállaló személyek a vállalkozók között különösen gyakoriak, ezért feltételezték, hogy ez egy sajátosan vállalkozói tulajdonság (Palmer, 1971; Sarachek, 1978). Érdekes, hogy a „kockázatvállalási, kockázatkezelési” tulajdonságra vonatkozó hazai közleményt csak az utóbbi időben lehet találni. (Engländer, 1993; Szántó – Tóth, 2003; Faragó, 2005; Faragó – Kiss, 2005; Radnóti – Faragó, 2005.)

A vállalkozás „per definitionem” *kockázatos* tevékenység, mivel valamely üzleti *lehetőség* kihasználására irányul. A lehetőségek mérlegelése során azonban csak a jövőben nagy valószínűséggel bekövetkező pozitív és negatív eseményeket, vagyis az *előnyöket* és *hátrányokat* tudjuk számításba venni. A lehetőség ezen „biztosra vehető” tényezőkön kívül azonban jövőbeni *esélyt* is jelent a pozitív, és jövőbeni *kockázatot* is a negatív tényezőkre vonatkozóan. Sem az esélyek, sem a kockázatok nem jósolhatók be biztonsággal. A döntés maga mindig a döntéshozó kontrollja alatt álló cselekvési változatok közötti *választást* jelent ugyan, a *következményeket* azonban a döntéshozó kontrollja alatt nem álló objektív (és szubjektív) körülmények is meghatározzák. Az üzleti *döntések* ezért mindig *bizonytalanok* (Kerekes – Kindler 1998). Ez a bizonytalanságérzés lényegében azért nehezen elvi-

* *főiskolai tanár, az Általános Vállalkozási Főiskola rektora,*

** *főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola*

*** *végzett ÁVF-hallgató*

**** *mester tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

***** *főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola*

¹ *A „Vállalkozói kockázat” c. ÁVF kutatási téma keretében végzett munka.
Témavezető: Szakács Ferenc.*

selhető, mert a *veszteség veszélyének* és a *nyereség reményének* feloldhatatlan konfliktusát rejti magában, ami negatív *stresszhatást* eredményez. (Eszméljünk rá: a *kockázat* szó a *kockázás*, *kockajáték* szavakkal azonos módon a *kocka* szóból, egy *szerencsejáték* eszközeinek nevéből származik. Alapjelentése tehát: nem lehet tudni, hogy „mi jön ki” a kockadobás eredményeként. „Vagy hatot, vagy vakot” érhetünk el, tehát kiszámíthatatlan eséllyel nyerhetünk, vagy veszíthetünk.)

Belátható, hogy a sikeres vállalkozónak az esélyek és kockázatok mértékét *ésszerű* keretek között kell tartania, vagyis ezek *kezelésére* kell törekednie. Az ésszerű, *elfogadható* kockázatvállalás a *helyes kockázatészlelésen* alapul. A helyes kockázatészlelés pedig nem más, mint az esélyek és kockázatok *viszonyára*, bekövetkezésük *valószínűségére* és a lehetséges *kontroll mértékére* vonatkozó elfogadható *becslés*. A valószínűség becslését számos *irracionális* tényező torzíthatja, ami a becslést rendkívüli mértékben szubjektívvá teheti. Van, aki „elvakultan” csak az esélyt (a remélt és nagyra vélt nyereséget) tartja szem előtt, elhanyagolja a kockázati tényezőket, vagy azok ellenére is, esetleg azokat *kihívásnak* tekintve *kockázatkereső* módon dönt. (Ismeretes, hogy a játékkaszinókban az ilyen játékosok számára különálló helyen, nagy címetekkel működő „félkarú rablót” üzemeltetnek.)

Súlyosabb esetben ezt a jelenséget (játékszenvedélyként) a pszichopatológia az „impulzuskontroll-zavarok” közé sorolja. Ha mindehhez hozzáesszük, hogy a kontroll *észlelt* és *valós* mértéke is jelentősen különböző lehet, nem túlzás azt állítani, hogy a kockázatészlelés legtöbbször erősen szubjektív, vagyis *pszichológiai tényezőktől meghatározott* (Kerekes – Kindler, 1998). Ez annál is inkább valószínű, mert a reális kockázatészleléshez egyébként elengedhetetlen szakismeretek legtöbbször hiányoznak.

A VIZSGÁLAT LEÍRÁSA

Vállalkozók *siker-, személyiség- és kockázattal kapcsolatos attitűdmutatóit* hasonlítottuk össze, a következő *kérdésekre* keresve választ:

1. Azok a vállalkozók, akik vállalkozói tevékenységük során *különösen nagy kockázatot vállaltak (K)*, különböznek-e valamely *személyiségjegyükben* és *kockázatvállalási attitűdjükben* azoktól, akik *kis kockázatot vállaltak, vagy egyáltalán nem vállaltak ilyet (NK)*?
2. A gazdaságilag *sikeres vállalkozók (S)* különböznek-e a *nem sikeres (valójában a többihez képest kevésbé sikeres) vállalkozóktól (NS) kockázatvállalási attitűdjükben*?

Vizsgálatunkat 2006-ban végeztük.² Vizsgálati *mintánkat* 64 kis- és középvállalkozó alkotta. Életkori átlaguk: 37 év. Iskolai végzettségük: felsőfokú 38 fő, középfokú 26 fő.

A VIZSGÁLAT MÓDSZEREI

■ SIKER-MUTATÓ

Forgalommutató (FM): a vállalkozás jelenlegi és első lezárt évében kimutatott nettó forgalmának hányadosa. A medián mentén osztottuk ketté a mintát: felette *sikeres (S)*, alatta *a nem sikeres (NS)* csoportba soroltuk őket.

■ KOCKÁZATVÁLLALÁS (K) ÉS NEM-VÁLLALÁS (NK)

Azok közül, akik saját megítélésük szerint vállalkozói tevékenységük során már vállaltak jelentős mértékű kockázatot, azokat tekintettük *különösen nagy kockázatot vállalóknak (K)*, akik *éves bevételük jelentős hányadát* kockáztatták. „Jelentősnek” tekintettük azt a hányadost (éves bevétel/

² A vizsgálatban közreműködtek az ÁVF HR-szakirány hallgatói, Karcsics Éva adjunktus vezetésével. Munkájukat ezúton is köszönjük.

kockázatot nem vállalók (NK) csoportjába soroltuk. Arra a kérdésre, hogy a kockázatvállalás tényét milyen mértékben határozták meg az általunk vizsgált pszichológiai tényezők, valójában csak akkor kaphatnánk egyértelmű választ, ha a kockázatvállalási attitűdöt meghatározó egyéb (nem pszichológiai természetű) tényezőket ismernénk. Kézenfekvő az a feltevés például, hogy a tevékenységi körök igen különbözőek lehetnek a tekintetben, hogy milyen mértékű kockázatvállalást tesznek szükségessé/lehetővé. E szempontot figyelembe véve az alábbiakban bemutatjuk a kockázatvállalók (K) és nem kockázatvállalók (NK) tagjainak tevékenységét. (Vastagon szedve azok a tevékenységformák, amelyek kevésbé igényelnek kockázatvállalást.)

1. táblázat
Jelentős kockázatot vállaló vállalkozók (K) fő tevékenységei ABC sorrendben
(vállalkozóktól vett szöveghű idézetek)

Biztonságtechnika, vagyónvédelem, magánnyomozás, villanszerelés
Bolti kis- és nagykereskedelem
Egyéb üzletviteli tanácsadás
Egyedi szoftverkifejlesztés
Elektronikai szervizszolgáltatás, és -eladás
Építőipar
Fémmegmunkálás
Fitnesssterem üzemeltetése
Gyógyszer-kiskereskedés, illatszer-kiskereskedés
Kereskedelem
Kereskedelem, oktatás, fordítás, projekttervezés
Kereskedelmi tevékenység, hírlapárusítás, élelmiszer-árusítás, dohányáru- és szeszesital-árusítás
Mérnöki szolgáltatás, épületgépészet
Műszaki, gazdasági tanácsadás, gépvizsgálat, nyelvvoktatás
Szépségipar, szolgáltatás
Üzletviteli tanácsadás (pályázatírás)
Vendéglátás
Videokészítés
Webaptervezés, egyéb alkotó tevékenység

2. táblázat

Kis kockázatot vállaló vagy egyáltalán nem kockáztató vállalkozók (NK) fő tevékenységei ABC sorrendben (vállalkozóktól vett szöveghű idézetek)

Reklám, tanácsadás, nyomdai szolgáltatás, számviteli szolgáltatás
Közlekedésfejlesztés
Mérnöki tevékenység, tanácsadás, műszaki vizsgálat, elemzés, felnőtt oktatás
Nyomdai tevékenységek, kiadás, csomagolás, grafikai tevékenységek
Számviteli szolgáltatás, üzletviteli tanácsadás, gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások
Könyvelés, adótanácsadás, bérszámfejtés, adózási pénzügyi tanácsadás
Koszorúkötés, autómentés
Import, nagykereskedelem
Vasáru-nagykereskedés
Társasház-kezelés, villanszerelés, biztonságtechnikai eszközök szerelése, takarítás, tisztítás
Gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatás, könyvelés, adótanácsadás
Régiségkereskedelem, időszakos kiadványok kiadása, árusítása, időszakos kiállítás szervezés
Építőanyag-kereskedés, áru fuvarozás
Üzletviteli tanácsadás
Vendéglátás, cukrászati sütemények gyártása
Melegkonyhás vendéglátó egység, ingatlan-bérbeadás
Nyelvoktatás, marketing és PR
Pénzügyi tanácsadás
Hűtött élelmiszerek nagykereskedelme
Víz-, gáz-, központi fűtés-, napenergia-, csatornaszerelés
Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem
Fűrészarugyártás, épületasztalos-ipari termék gyártása
Kereskedelem
Festés, mázolás, tapétázás, villanszerelés.
Biztosítási ügynöki tevékenység
Kertépítés, kerttervezés
Pénzügyi tanácsadás, független biztosítás közvetítése, egyéb gazdasági szolgáltatás
Közvetítés, ügynöki szolgáltatás, pénzügyi közvetítés
Informatikai, számítástechnikai tanácsadás
Munkahelyi étkeztetés, étkezőhelyi vendéglátás, bárók, hasonló vendéglátás
Utazásszervezés
Ügyvédi iroda
Asztalosipari vállalkozás, nyílászárók gyártása
Máshová nem sorolt egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatás
Elektronikai kis- és nagykereskedés, szerviz, szaktanácsadás
Nyomdaipari, kiadói, kereskedelmi, hirdetési
Külkereskedelem, orvosi műszerek kereskedelme, belföldi terjesztése
Vendéglátás, kereskedelem
Gépipari berendezések és acélszerkezetek tervezése, gyártása, helyszíni kivitelezése
Takarítás, fordítás
Üzletviteli tanácsadás, extrém vízi sport, csapatépítő tréningek
Lakóingatlan, földterület közvetítése
Húsfeldolgozás
Informatika: weblapkészítés, statisztikai programok készítése és üzemeltetése

■ KOCKÁZATI ATTITÚD (DOSPERT) KÉRDŐÍV

Az általunk korábban alkalmazott személyiségvizsgáló eljárások nem voltak alkalmasak a kockázattal kapcsolatos attitűd mérésére, ezért jelen tanulmányunkban ismertetett vizsgálatunkban egy erre a célra alkalmas kérdőívet (DOSPERT) is alkalmaztunk (Weber – Blais – Betz, 2002; Blais – Weber, 2006; hazai adaptálása: Radnóti, 2007).

A kérdőív skálái a *kockázatvállalással*, a *kockázatészleléssel* és az *elvárt haszonnal* kapcsolatos attitűdre utaló támpontokkal szolgálnak. Ennek megfelelően a kérdőív három részből tevődik össze:

- kockázatvállalást mérő rész,
- kockázatészlelést mérő rész,
- elvárt hasznot mérő rész.

A kérdőív e felosztása a *kockázatmegterületi modell* következménye, mely szerint egy személy adott helyzetben tanúsított kockázatvállalása két tényezőtől függ:

- az adott helyzetet mennyire látja kockázatosnak (kockázatészlelés);
- pozitív kimenetel esetén mennyi hasznot vár (elvárt haszon). Ez a haszon nem feltétlenül anyagi haszon (pl. izgalom, vagy a kaland élménye mint kellemes érzés átélése, vagy egy fontos erkölcsi érték melletti kiállás miatti fokozott önértékelés is lehet haszon).

Ez azt jelenti, hogy akkor lesz valaki *kockázatvállaló* egy helyzetben, ha az eseményt *kis mértékben észleli kockázatosnak, ugyanakkor sok hasznot remél tőle*.

A kérdőív ugyanarra a 40 eseményre kérdez háromszor, három szempontból:

- *kockázatvállalás*: milyen valószínűséggel venne részt az adott helyzetben?
- *kockázatészlelés*: mennyire itéli azt kockázatosnak?
- *elvárt haszon*: mennyi hasznot remél ettől a helyzettől?

A *helyzet* maga megszabja a *kockázat típusát*, és ez is befolyásolja a *kockázat iránti attitűdöt*. Ennek következményeként az élet különböző területein ugyanaz az ember eltérő attitűddel rendelkezhet a kockázatvállalás iránt.

Öt fő *helyzetet*, vagyis *életterületet* különböztet meg a kérdőív:

- szociális,
- sport, szabadidő,
- egészség,
- erkölcs,
- pénzügyi, ezen belül:
 - befektetés,
 - fogadás.

Mindezeknek megfelelően a *skálák*:

KOCKÁZATVÁLLALÁS

- SZOCKV – szociális területen kockázatvállalás

Az illető mennyire nagy valószínűséggel veti bele magát olyan helyzetekbe, ahol másokkal (akár idegenekkel, akár ismerősökkel) konfliktusba kerülhet, ahol szociális státusza veszélybe kerülhet? Milyen mértékben vállalja önmagát még akkor is, amikor ezzel akár rossz benyomást kelthet másokban?

- SPORTKV – sport területen kockázatvállalás

A személy milyen valószínűséggel vesz részt olyan aktív tevékenységekben, amelyekben saját testi épsége veszélybe kerülhet? Mennyire szereti az extrém helyzeteket?

- EGKV egészségi területen kockázatvállalás

Az egyén milyen valószínűséggel végez önkárosító, saját egészségét veszélyeztető tevékenységeket? Mennyire jellemzők rá egészségtelen szokások?

- ERKKV – erkölcsi területen kockázatvállalás

A személy milyen valószínűséggel vesz részt olyan tevékenységben, amelynek során valamilyen etikai vétséget követ el, erkölcsi normát szeg meg? Mennyire jellemző rá az illegális magatartás?

- PÉNZKV – pénzügyi területen kockázatvállalás

Mennyire jellemző az illetőre, hogy vagyont kockázatos befektetéssel és fogadásokkal, nem pedig munkával próbálja növelni?

- PBEFKV – pénzügyi befektetési területen kockázatvállalás

Pénzének mekkora részét hajlandó befektetni, és mennyire kockázatos opciót (részvény, bank, vállalkozás) választ?

- PFOGKV – pénzfogadási területen kockázatvállalás

Milyen az illető viszonya a szerencsejátékokhoz? Mennyire jellemző rá, hogy pénze nagy részét hajlandó oly módon befektetni, hogy a haszon teljes mértékben a szerencsétől függ?

KOCKÁZATÉSZLELÉS

- SZOCKÉ – szociális területen kockázatészlelés

Az illető mennyire tekinti kockázatosnak az olyan helyzeteket, amelyekben másokkal (akár idegenekkel, akár ismerősökkel) konfliktusba kerülhet, amelyekben szociális státusza veszélybe kerülhet? Milyen mértékben tartja kockázatosnak, hogy vállalja önmagát még akkor is, amikor ezzel akár rossz benyomást kelthet másokban?

- SPORTKÉ – sport területen kockázatészlelés

A személy mennyire tartja kockázatosnak az olyan aktív tevékenységeket, amelynek során saját testi épsége veszélybe kerülhet? Mennyire tekinti kalandnak, nem pedig veszélynek az extrém helyzeteket?

- EGKÉ – egészségi területen kockázatészlelés

Az egyén mennyire észleli kockázatosnak az önkárosító, saját egészségét veszélyeztető tevékenységeket? Mennyire tartja veszélyesnek az egészségtelen szokásokat?

- ERKKÉ – erkölcsi területen kockázatészlelés

A személy mennyire véli kockázatosnak az olyan tevékenységet, amelynek során valamilyen etikai vétséget követ el, erkölcsi normát szeg meg? Mennyire tartja kockázatosnak az illegális tevékenységeket?

- PÉNZKÉ – pénzügyi területen kockázatészlelés

Mennyire jellemző az illetőre, hogy kockázatosnak tartja, ha vagyont bizonytalan befektetéssel és fogadásokkal, nem pedig munkával próbálja növelni?

- PBEFKÉ – pénzügyi befektetési területen kockázatészlelés

Pénze mekkora részének befektetését tartja kockázatosnak, és mit tart kockázatos opciónak (részvény, bank, vállalkozás)?

- PFOGKÉ – pénzügyi fogadási területen kockázatészlelés

Milyen az illető viszonya a szerencsejátékokhoz? Mennyire tekinti kockázatosnak, ha pénze nagy részét oly módon fekteti be, hogy a haszon teljes mértékben a szerencsétől függ?

ELVÁRT HASZON

- SZOCEH – szociális területen elvárt haszon

Az illető mennyi hasznot vár az olyan helyzetektől, amelyekben másokkal (akár idegenekkel, akár ismerősökkel) konfliktusba kerülhet, amelyekben szociális státusza veszélybe kerülhet? (Lehetőség az önfejlesztésre, önmegvalósításra.) Milyen mértékben gondolja úgy, hogy hasznot remélhet, ha vállalja önmagát, még akkor is, amikor ezzel akár rossz benyomást kelthet másokban?

- SPORTEH – sport területen elvárt haszon

A személy mennyire véli úgy, hogy hasznára válhatnak az olyan aktív tevékenységek, amelyekben saját testi épsége kerül veszélybe? (Lehetőség az önbecsülés növelésére, fizikum fejlesztésére.) Mennyire tekinti kalandnak, nem pedig veszélynek az extrém helyzeteket?

- EGEH – egészségi területen elvárt haszon

Mennyi hasznot remél az önkárosító, saját egészségét veszélyeztető tevékenységektől? (Mennyire a kényelmet, az élvezeteket helyezi előtérbe a veszélyekkel szemben?)

- ERKEH – erkölcsi területen elvárt haszon

A személy mennyi hasznot vár az olyan tevékenységtől, amellyel valamilyen etikai vétséget követ el, erkölcsi normát szeg meg (előnybe kerül másokkal szemben), Mennyire tartja a haszonszerzés lehetőségének az illegális tevékenységeket?

- PÉNZEH – pénzügyi területen elvárt haszon

Mennyire helyezi a hangsúlyt a várható anyagi haszonra, ha vagyont kockázatos módon, befektetéssel és fogadásokkal, nem pedig munkával próbálja növelni?

- PBEFEH – pénzügyi befektetési területen elvárt haszon

Milyen mértékű hasznot vár attól, ha pénzének egy részét kockázatos opciókba fekteti (részvény, bank, vállalkozás)?

- PFOGEH – pénzügyi fogadási területen elvárt haszon

Mennyire tartja anyagilag előre vivőnek, ha pénze nagy részét oly módon fekteti be, hogy a haszon teljes mértékben a szerencsétől függ?

■ SZEMÉLYISÉG-KÉRDŐÍV (CPI)

A hazai gyakorlatban régóta ismert és bevált módszer (Oláh, 1985), részletesen ismertettük egy korábbi közleményünkben (Szakács – Bánfalvi – Nagy – Veres – Karcsics, 2003), ezért alábbiakban csak az egyes mutatók (angol nyelvű rövidítések) magyar jelentését közöljük.

- DO = Dominancia
- CS = Státusz elérésére való képesség
- SY = Szociabilitás
- SP = Szociális fellépés
- SA = Önellfogadás
- WB = Jó közérzet
- AN = Szorongás
- RE = Felelősségtudat
- SO = Szocializáltság
- SC = Önkontroll
- TO = Tolerancia
- ES = Énerő
- GI = Jó benyomás keltése
- CM = Közösségiség
- AC = Teljesítmény konformizmus útján
- AI = Teljesítmény függetlenség útján
- IE = Intellektuális hatékonyság
- PY = Pszichológiai érzék
- EM = Empátia
- FX = Flexibilitás
- FE = Nőiesség

- F1 faktor	=	Stabilitás – Emocionalitás
- F2 faktor	=	Extraverzió – Introverzió
- F3 faktor	=	Konvencionális
- F4 faktor	=	Függetlenség, eredetiség
- V1	=	Irányító képesség (DO,CS,SY)
- V2	=	Frustráció – tolerancia (SP,SA,WB)
- V3	=	Szocializáltság (AN,RE,SO)
- V4	=	Felelősségtudat (SC,TO,ES)
- V5	=	Teljesítménymotiváció (GI,CM,AC)
- V6	=	Rugalmasság, önállóság (AI,IE,PY)
- BF1	=	Szociális hatékonyság (DO,SA,SP,CS)
- BF2	=	Szeretet (GI,EM,SY,PY)
- BF3	=	Lelkiismeretesség (ES,SO,TO,-AN)
- BF4	=	Emocionális kontroll (AC,SO,RE,CM)
- BF5	=	Intellektus (IE,FX,AI,FE)

■ „TEMPERAMENTUM ÉS KARAKTER” KÉRDŐÍV (TCI)

A Cloninger-féle „temperamentum és karakter” kérdőív (Cloninger, Svrakic, Przybeck, 1993) a személyiség „pszichobiológiai” elméletén alapul: „A temperamentum az affektivitás genetikusan rögzített komponenseiből áll, melyek bizonyos vitális célok körül összpontosulnak.” (Rózsa, Kállai, Osváth, Bánki M., 2005.) A *temperamentum* tehát a viselkedést *biológiai (genetikai)* szinten, mintegy *predispozícióként* befolyásolja. E feltevés az emberi viselkedésről, magatartásról gondolkodók körében igen régi keletű és „*konstitucionális* elmélet” címen önálló irányzatként terjedt el. A *karakter* ettől eltérően inkább *tanult viselkedés*, önreflektált *magatartás*, „*self-koncepció*”, amely tehát az egyéntől, és nem „vak” biológiai determináltságától függ. A kérdőív faktorainak ismertetése (Rózsa és munkatársai, i.m. nyomán):

A kérdőív *temperamentum*faktorai

- NS (Novelty Seeking) = Újdonságkeresés. A *magas érték*: fokozott és gyakori explorációs aktivitásra, impulzivitásra, ingerlékenységre, állhatatlanságra, extravaganciára, féltelenségre utal. Az *alacsony érték* a töprengő, nehezen döntő, merev személyiségű, újdonságkerülő személyekre jellemző.

Alfaktorok:

- NS1 = explorációs ingerelhetőség vs. sztoikus rigiditás
- NS2 = impulzivitás vs. megfontoltság
- NS3 = extravagancia, szertelen viselkedés v. visszafogottság
- NS4 = rendetlenség vs. szabályosság

- HA (Harm Avoidance) = Ártalomkerülés. A *magas érték*: óvatosságra, féltelenségre, aggodalmaskodásra, gátoltságra, fáradékonyságra utal. Az *alacsony érték* magabiztosságra, gátlásmentes-ségre, lazaságra, energikusságra, optimizmusra, társaságkedvelésre utal.

Alfaktorok:

- HA1 = aggodalmaskodás és pesszimizmus vs. gátlásmentes optimizmus
- HA2 = bizonytalanságtól való félelem
- HA3 = féltelenség az idegenekkel szemben
- HA4 fáradékonyság, aszténia

- RD (Reward Dependence) = Jutalomfüggőség. A *magas érték*: jutalomra való intenzív reakció, szociális elismerésre való törekvés, segítőkészség jelzője. Az *alacsony érték*: szociális elkülönültség, érzelemszegénység, fokozott és érzelemmentes gyakorlatiasság, szociális megerősítésre való érzéketlenség mutatója.

Alfaktorkok:

- RD1 = érzékenység, érzélgősség
- RD2 = kötődés, ragaszkodás
- RD3 = dependencia (mások elismerésétől való függőség)

- P (Persistence) = Kitartás. *Magas érték*: szorgalmas, eltökélt, ambiciózus, perfekcionista. *Alacsony érték*: lusta, elkényeztetett, alulteljesítő, pragmatista.

A kérdőív karakterfaktorai:

- S (Self-Directedness) = Önirányítottság. Az elért pontszám azt mutatja, hogy az illető milyen mértékben képes a szabályok betartására, önkontrollra, hogy mennyire van összhangban énképével, milyen az önértékelése. *Magas érték*: felelősségteljes, célratörő, leleményes, önfogadó, fegyelmezett. Az *alacsony érték*: vádaskodó, céltalan, alkalmatlan fegyelmezetlen személyiségre utal.

Alfaktorkok:

- S1 = felelősségérzet vs. felelőtlenység
- S2 = céltudatosság vs. célirányultság hiánya
- S3 = eredményesség, leleményesség, találékonyság vs. apátia
- S4 = önfogadás vs. annak hiánya
- S5 = céljaival, értékeivel kongruens vs. bizalmatlanság, gyanakvás

- C (Cooperativeness) = Együtműködési készség

Alfaktorkok:

- C1 = szociális elfogadás vs. szociális intolerancia
- C2 = empátia vs. szociális érdektelenség
- C3 = segítőkészség vs. annak hiánya
- C4 = könyörületeség vs. bosszúvágy
- C5 = tiszta lelkiismeret vs. önérdek

- ST (Self-Transcendence) = Transzcendencia³-élmény. *Magas érték*: belefeledkező, transzperszonális, spirituális, felvilágosult, idealisztikus, erkölcsös. *Alacsony érték*: földhözragadt, kontrolláló, anyagi, birtokló, gyakorlatias, opportunist.

Alfaktorkok:

- ST1 = selfről való megfeledkezés vs. selftudas tapasztalat
- ST2 = transzperszonális azonosulás vs. self-elkülönülés
- ST3 = lelki, spirituális elfogadás vs. racionális materializmus

³ Többjelentésű fogalom. Hétköznapi értelemben egyszerűen azt jelenti, hogy „önmeghaladás”, vagyis az illető képes túllépni addigi önmagán, fejlődik, törekszik a magasabbrendűség felé. Filozófiai, misztikus jelentése: spirituális, „természetfeletti”, istentől való. A hivatkozott könyv szerzői inkább ez utóbbi jelentésben használják.

EREDMÉNYEINK

1. KOCKÁZTATÓK (K) ÉS NEM KOCKÁZTATÓK (NK) ÖSSZEHASONLÍTÁSA

- *A sikermutató mentén a két minta nem különbözik.*

3. táblázat

Sikermutató (K=kockázthatók vs. NK = nem kockázthatók)								
	K			NK			t	p
	n	x	s	n	x	s		
FM	19	18,680	26,772	45	33,156	46,627	1,859	0,079

- *A kockázattal kapcsolatos attitűdmutatóik szerint a két minta a 4. táblázat adatai alapján nem különbözik.*

4. táblázat

DOSPERT-féle kockázthatmutatók (K = kockázthatók vs. NK = nem kockázthatók)								
	K			NK			t	p
	n	x	s	n	x	s		
SZOCKV	19	28,368	5,421	44	28,591	3,792	0,749	0,464
SZOCKÉ	19	20,158	4,603	44	19,545	3,805	0,149	0,883
SZOCEH	19	21,579	7,322	44	22,023	5,011	0,306	0,764
SPORTKV	19	20,684	10,152	44	19,091	7,394	1,578	0,133
SPORTKÉ	19	28,737	5,802	44	28,227	7,103	-0,921	0,370
SPORTEH	19	16,000	7,160	44	16,591	8,038	0,000	1,000
EGKV	19	21,737	6,471	44	19,636	5,564	1,767	0,095
EGKÉ	19	28,579	5,194	44	27,773	5,098	-0,426	0,676
EGEH	19	12,211	4,840	44	11,364	4,001	1,252	0,227
ERKKV	19	16,263	5,300	44	15,659	3,778	1,225	0,237
ERKKÉ	19	28,895	5,534	44	27,659	4,917	-0,955	0,353
ERKEH	19	17,158	4,356	44	16,182	4,594	1,076	0,297
PÉNZKV	19	19,579	6,722	44	19,023	6,032	1,004	0,329
PÉNZKÉ	19	24,579	6,269	44	23,682	6,082	-0,032	0,975
PÉNZEH	19	18,737	4,700	44	17,932	4,525	0,437	0,668
PFOGKV	19	7,947	4,419	44	7,318	3,771	0,714	0,485
PFOGKÉ	19	13,421	4,429	44	13,000	3,896	0,081	0,937
PFOGEH	19	8,421	2,778	44	7,500	2,759	0,809	0,430
PBEFKV	19	11,684	3,921	44	11,705	2,997	1,020	0,322
PBEFKÉ	19	11,158	2,581	44	10,682	2,874	-0,216	0,832
PBEFEH	19	10,316	2,637	44	10,432	2,562	-0,260	0,798

- A két minta személyiségmutatói az 5. táblázat adatai szerint azt mutatják, hogy a kockázatos (K) inkább törekednek vezetői pozícióba, és inkább rendelkeznek az ehhez szükséges motivációs alapokkal (CS), mint a nem kockázatos (NK); ugyanakkor kevésbé képesek viselkedésük hatékony szabályozására (SC).

5. táblázat

CPI személyiségmutatók (K = kockázatos vs. NK = nem kockázatos)								
	K			NK			t	p
	n	x	s	n	x	s		
DO	19	56,053	13,751	45	54,200	15,499	0,430	0,672
CS	19	54,947	9,693	45	50,911	14,616	2,566	0,019
SY	19	55,789	8,924	45	54,356	15,475	0,514	0,614
SP	19	52,684	7,377	45	51,267	11,200	1,285	0,215
SA	19	54,053	7,924	45	51,400	10,219	1,327	0,201
WB*	19	42,842	13,011	45	44,644	17,301	-0,995	0,333
AN	19	42,053	8,817	45	41,333	14,322	0,210	0,836
RE	19	34,211	15,436	45	34,422	19,148	-0,971	0,344
SO	19	36,947	15,833	45	42,067	14,346	-1,427	0,171
SC	19	37,105	19,910	45	45,444	16,614	-2,313	0,033
TO	19	34,368	16,940	45	54,133	88,677	-1,120	0,277
ES	19	50,421	10,903	45	53,756	15,659	-0,633	0,535
GI*	19	36,737	17,681	45	40,511	19,677	-1,533	0,143
CM*	19	48,421	11,477	45	44,867	15,516	0,968	0,346
AC	19	48,474	16,333	45	49,178	16,842	-0,825	0,420
AI	19	47,842	15,496	45	47,689	11,743	0,302	0,766
IE	19	33,632	14,463	45	33,356	14,933	-0,151	0,882
PY	19	48,789	15,555	45	52,289	10,770	-1,187	0,250
EM	19	52,158	7,942	45	47,444	13,624	1,228	0,235
FX	19	47,947	18,537	45	44,556	14,764	1,215	0,240
FE	19	51,474	17,461	45	46,067	11,332	1,106	0,283
Stab	19	37,632	13,899	45	44,111	16,280	-2,011	0,060
Extr	19	57,105	7,725	45	53,200	13,893	1,355	0,192
Konf	19	45,895	15,057	45	41,911	13,408	0,557	0,585
Rug	19	46,263	15,022	45	47,222	10,405	0,459	0,652
V1	19	54,263	6,711	45	52,022	9,892	1,461	0,161
V2	19	39,947	11,949	45	44,867	11,521	-1,753	0,097
V3	19	48,053	6,428	45	48,600	10,168	-0,188	0,853
V4	19	42,316	9,690	45	41,733	11,666	-0,532	0,602
V5	19	44,105	10,172	45	44,333	9,582	-0,303	0,766
V6	19	50,053	8,166	45	47,911	6,348	1,110	0,281
BF1	19	56,737	10,305	45	53,111	16,257	1,539	0,141
BF2	19	48,526	10,440	45	48,000	15,875	-0,298	0,769
BF3	19	40,737	14,197	45	39,400	18,656	-0,464	0,648
BF4	19	42,421	15,638	45	49,889	18,062	-1,506	0,149
BF5	19	42,895	16,196	45	39,578	10,019	0,971	0,345

• *Temperamentum- és karaktermutatóikban a két minta a 6. táblázat adatai szerint a kockázatos (K) inkább törekednek a szociális elismerésre, inkább „jutalomfüggők” (RD), érzelmesek (RD1), és inkább vannak meggyőződve saját céljaik helyességéről, azokkal inkább kongruensek, erősebben involváltak (S5, ST3), mint a nem kockázatos (NK).*

6. táblázat

TCI temperamentum – karakter-mutatók (K = kockázatos vs. NK = nem kockázatos)								
	K			NK			t	p
	n	x	s	n	x	s		
NS	8	18,875	7,656	32	18,406	6,289	1,874	0,103
NS1	8	7,000	2,291	32	6,813	2,068	1,505	0,176
NS2	8	2,625	2,870	32	3,125	2,559	0,100	0,923
NS3	8	4,375	2,118	32	4,063	2,015	0,950	0,374
NS4	8	4,875	2,666	32	4,406	2,059	2,147	0,069
HA	8	9,500	4,822	32	10,969	6,574	-0,959	0,369
HA1	8	3,500	1,871	32	3,281	2,211	0,261	0,802
HA2	8	1,625	1,317	32	2,250	1,521	-1,883	0,102
HA3	8	1,875	1,691	32	2,688	2,083	-1,178	0,277
HA4	8	2,500	2,000	32	2,750	2,046	-0,163	0,875
RD	8	16,250	2,817	32	14,250	3,544	2,401	0,047
RD1	8	7,125	1,763	32	5,469	2,385	3,637	0,008
RD2	8	6,375	2,176	32	5,563	1,580	1,361	0,216
RD3	8	2,750	0,829	32	3,219	1,317	-2,049	0,080
P	8	5,000	1,803	32	5,125	2,012	0,137	0,895
S	8	33,375	6,019	32	32,563	7,044	-0,287	0,782
S1	8	5,625	1,867	32	5,938	1,819	0,482	0,644
S2	8	6,000	1,732	32	6,125	2,027	-0,574	0,584
S3	8	4,125	0,599	32	4,125	1,218	0,000	1,000
S4	8	8,750	2,385	32	7,688	2,518	0,728	0,490
S5	8	8,875	1,452	32	8,688	2,822	-2,510	0,040
C	8	33,250	5,403	32	29,906	5,174	1,703	0,132
C1	8	6,750	1,199	32	6,188	1,488	1,070	0,320
C2	8	5,500	1,225	32	5,000	1,199	1,673	0,138
C3	8	5,875	1,166	32	5,906	1,377	-0,243	0,815
C4	8	8,000	1,871	32	6,313	2,480	1,378	0,211
C5	8	7,125	1,615	32	6,500	1,458	0,734	0,487
ST	8	15,000	5,500	32	11,813	6,090	2,102	0,074
ST1	8	5,500	1,414	32	5,219	2,042	0,956	0,371
ST2	8	3,250	2,586	32	2,032	1,858	1,042	0,332
ST3	8	6,250	3,800	32	4,625	3,871	2,542	0,039
Validitás skála	8	4,125	0,927	32	4,406	0,785	0,000	1,000

Az eredmények összefoglalása

A kockázatos (K) és nem kockázatos (NK) vállalkozók:

- a) sem sikerességben, sem kockázattal kapcsolatos attitűdjükben nem különböznek;
- b) személyiségjegyeik szerint a kockázatosok:
 - inkább törekednek vezető pozícióra,
 - kevésbé képesek viselkedésük hatékony szabályozására,
 - inkább „jutalomfüggők”, erősebben törekednek az elismerésre,
 - nagyobb mértékben érzelemvezéreltek,
 - erősebben involváltak céljaikban, és jobban meg vannak győződve azok helyességéről.

2. SIKERES (S) ÉS NEM SIKERES (NS) VÁLLALKOZÓK ÖSSZEHASONLÍTÁSA KOCKÁZATMUTATÓIK SZERINT

- A 7. táblázat adatai szerint a sikeres vállalkozók hajlandók pénzüknek nagyobb részét befektetni és nagyobb kockázatú opciót választani, mint a nem sikeresek (PBEFKV). Egyéb kockázatváltási attitűdmutatóban nincs szignifikáns különbség.

7. táblázat

Dospert-féle kockázatmutatók (FM-S=forgalom mutató alapján sikeres vs. FM-NS=forgalommutató alapján nem sikeres)								
	FM-S			FM-NS				
	n	x	s	n	x	s	t	p
SZOCKV	32	28,710	4,524	33	28,344	4,165	0,407	0,687
SZOCKÉ	32	20,258	4,333	33	19,219	3,731	0,702	0,488
SZOCEH	32	22,645	6,694	33	21,156	4,684	0,977	0,337
SPORTKV	32	20,645	8,018	33	18,531	8,540	0,943	0,353
SPORTKÉ	32	27,258	7,034	33	29,469	6,255	-1,206	0,238
SPORTEH	32	17,419	8,590	33	15,438	6,782	1,058	0,299
EGKV	32	19,968	6,061	33	20,563	5,788	-0,557	0,582
EGKÉ	32	28,226	6,004	33	27,813	4,126	0,457	0,651
EGEH	32	11,935	4,964	33	11,313	3,486	0,885	0,384
ERKKV	32	16,194	4,395	33	15,500	4,183	0,448	0,657
ERKKÉ	32	27,613	5,982	33	28,438	4,130	-0,741	0,465
ERKEH	32	16,677	5,063	33	16,281	3,970	0,379	0,707
PÉNZKV	32	20,710	6,129	33	17,719	6,017	1,509	0,142
PÉNZKÉ	32	23,419	5,707	33	24,469	6,514	-0,528	0,602
PÉNZEH	32	18,613	4,140	33	17,750	4,956	0,679	0,503
PFOGKV	32	7,871	3,990	33	7,156	3,954	0,442	0,662
PFOGKÉ	32	13,161	3,853	33	13,094	4,267	0,306	0,762
PFOGEH	32	7,968	2,456	33	7,594	3,081	0,586	0,562
PBEFKV	32	12,839	3,028	33	10,594	3,181	2,520	0,017
PBEFKÉ	32	10,258	2,577	33	11,375	2,891	-1,829	0,078
PBEFEH	32	10,645	2,336	33	10,156	2,785	0,603	0,551

AZ EREDMÉNYEK MEGBESZÉLÉSE

A kockázattal kapcsolatos attitűdök

A kockázatos és nem kockázatos között a felvett adatokkal dolgozva szignifikáns különbséget nem kaptunk.

Ennek oka lehet egyrészt, hogy a DOSPERT a személyek *attitűdjét* méri, míg a csoportbontást a kockázatos és nem kockázatos között a *viselkedés* alapján tettük. Bár az attitűdnek egyik összetevője a viselkedéses komponens, a különböző kutatásokban mért attitűd nem jelzi előre megbízhatóan a vizsgált személyek viselkedését – vagyis egy kérdőívvel mért negatív attitűdöt követhet egy pozitív, megközelítő viselkedés a való életben (Smith, Mackie, 2001).

Következő ok lehet a kicsi elemszám (a kockázatos esetében 19 fő), amely nem tette lehetővé, hogy bizonyos tendenciák statisztikailag szignifikáns különbségként jelenhessenek meg. Ezek a tendenciák:

- A kockázatos minden területen magasabb értéket értek el a kockázatesztelés dimenziójában, vagyis ugyanazt az eseményt kockázatosabbnak tartják, mint a nem kockázatos. Ez úgy lenne értelmezhető, hogy ők a kockázatot inkább kihívásnak tekintik, keresik azt az élet minden területén, és nagyobb jelentőséget tulajdonítanak neki.
- Jelzésértékű, 10%-os szintű szignifikáns különbség adódott az egészség területén mutatott kockázatos iránti attitűdben (EGKV): a kockázatos csoportjába tartozók pozitívabban viszonyulnak az egészségi kockázatokhoz. Ez esetleg szintén kevésbé óvatos, ingerkereső magatartásokra vezethető vissza, amit alátámasztanak a személyiséggel kapcsolatban kapott eredményeink, miszerint a kockázatos kevésbé képesek önszabályozásra, érzelemvezéreltek és jutalomfüggők.

A *sikeres és nem sikeres vállalkozók* között elvárásainknak megfelelő eredményeket kaptunk, igaz, statisztikailag szintén csak gyengén támogatva. A sikeresek jelzésértékű szinten pozitívabban viszonyulnak a pénzügyi területen mutatott kockázatos iránt, ami alacsonyabb észlelt kockázattal és magasabb elvárt haszonnal jár együtt (a pénzügyi területen belül a befektetési területen [PBEFKV] a különbség 5%-os szinten szignifikáns). Vagyis úgy tűnik, hogy a pénzügyi kockázatoshoz való pozitív viszonyulás – ami viszont nem jár együtt az élet más területén mutatott kockázatos iránti pozitív attitűddel – szükséges feltétele a sikerességnek.

Összefoglalva (és némileg leegyszerűsítve az adatok értelmezését), úgy tűnik, hogy *az általunk vizsgált vállalkozók kockázatos viselkedését (esetünkben magát a tényt, hogy kockázatosak) nem attitűdbeli tényezők vagy közgazdasági megfontolások határozták meg, hanem impulzivitásuk, temperamentumuk (kontrolljuk mértékéhez viszonyított) ereje*. A vállalkozói tevékenységnek, szakismeretnek valószínűleg még nem szerves része a kockázattal kapcsolatos ismeretanyag. Amikor az általunk vizsgált vállalkozó azt válaszolta, hogy kockázatos, nem a kockázatoskezeléssel, döntéssel (esélylatolgatással, valószínűségbecsléssel stb.) kapcsolatos gondolati műveletet hajtott végre, hanem igen valószínűen „öszönösen” cselekedett. Nem azért kockázatos, mert a *helyzet esélyt kínált*, hanem mert „*vágyai vezérelték*”. Ahhoz, hogy minderről tudományos igényességgel írassunk, nagyobb elemszámú vizsgálati mintára, és arra van szükségünk, hogy a kockázatosattitűd-mutatókat a személyiségmutatókkal interkorrelációs elemzésnek vessük alá. Munkánkat ebben az irányban folytatjuk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bánfalvi Mária – Skultéty Viktor – Szakács Ferenc (2006): Sikeres magyar vállalkozások személyi és tárgyi jellemzői. *ÁVF, Tudományos Közlemények*, 14–15. sz., 67–84.
- Blais, Ann-Renée – Elke U. Weber (2003): *A Domain-Specific Risk-Taking (DOSPERT) scale for adult populations*. *Judgement and Decision Making*, 1/1., 33–47.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., Przybeck, T. R. (1993): *A psychobiological model of temperament and character*. *Archives of General Psychiatry*, 50., 975–990.
- Englander Tibor (1993): *Döntés, kockázat, pszichológia*. Kézirat.
- Faragó Klára (2005): *A kockázatvállalás vizsgálata terepkísérletben*. *Magyar Pszichológiai Szemle*, IX/3., 343–370.
- Faragó Klára – Kiss Orhidea (2005): *Vállalkozók kockázatvállalása: a bizonytalanság, a tét és keretezés szerepe*. *Magyar Pszichológiai Szemle*, IX/1., 203–223.
- Kerekes Sándor – Klindler József (szerk.) (1998): *Vállalati környezet menedzsment*. Letöltés helye: <http://korny10.bke/vkm/6file.doc>
- Oláh Attila (1985): *A Californiai Pszichológiai Kérdőív hazai alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok*. *Pszichológiai Tanulmányok*, XVI., 53–101.
- Palmer, M. (1971): *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*. *California Management Review*, 13., 32–38.
- Radnóti István (2007): *Domain-Specific Risk Taking Scale (DOSPERT) magyar változata*. 2007, *ÁVF*.
- Radnóti István – Faragó Klára (2005): *A kockázatpercepció és kockázatvállalás vizsgálata egy fegyveres testületnél*. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1.
- Sarachek, B., (1978): *American entrepreneurs and the Horatio Alger myth*. *Journal of Economic History*, 38., 439–456.
- Skultéty Viktor – Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária (2007): *A vállalkozói sikerességgel kapcsolatos személyiségmutatók*. *ÁVF Tudományos Közlemények*, 17., 53–56.
- Smith., E. R., Mackie, D. M. (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 456–457.
- Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária (2004): *Pszichológia vállalkozásszervezőknek*. Budapest, *ÁVF*, 221 old.
- Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária (2006): *Vállalkozás- és szervezetszichológia*. Budapest, *ÁVF*, 260 old.
- Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária – Nagy István – Veres Nóra – Karcsics Éva (2003): *A vállalkozói személyiség*. *ÁVF, Tudományos Közlemények*, 9., 15–70.

Szántó Z., Tóth I.Gy. (2003): *Dupla vagy semmi, avagy kockáztassunk-e talált pénzt? Kísérlet a kockázattal szembeni attitűd mérésére kérdőíves adatfelvételi módszerrel.* In: Gál R.I., Szántó Z. (szerk.): *Cselekvésemélet és társadalomkutatás. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest, 43–49.*

Weber, E.U. (2001): *Personality and risk taking.* In: N. J. Smelser, P. B. Baltes (szerk.): *International encyclopedia of the social and behavior sciences.* Oxford UK, Elsevier, 11274–11276.

Weber, E. U., Blais, A. R., Betz, E. (2002): *A Domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors.* *Journal of Behavioral Decision Making*, 15., 263–290.

Radnóti István*

VÁLLALKOZÓK ÉS NEM VÁLLALKOZÓK KOCKÁZATVÁLLALÁSA¹

A DOSPERT-KÉRDŐÍV HAZAI ADAPTÁCIÓJÁNAK ELSŐ LÉPÉSEI

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kockázat észlelése, kockázatvállalás

A kockázat fogalmának nincs egységes meghatározása, Faragó és Vári (2002) a következőképpen csoportosította a különböző megközelítéseket:

- 1 technikai közelítések;
- 2 közgazdasági közelítések;
- 3 pszichológiai közelítések;
- 4 szociológiai és antropológiai közelítések.

Ezekben is vannak közös tényezők:

- 1 a jövő nem előre determinált, hanem függ a jelenben zajló emberi tevékenységektől;
- 2 a kockázat fogalma tartalmazza a döntések nemkívánatos következményeit;
- 3 a nemkívánatos események bekövetkezésének valószínűségét;
- 4 a döntések kontextusát képező valóságról alkotott feltételezéseket (Faragó–Vári, 2002).

Vizsgálatunk során mindezeket figyelembe véve abból a pszichológiai megközelítésből indulunk ki, mely kiemeli a várható hasznosság szubjektivitását; illetve amelynek leggyakoribb kutatási témája a kockázat észlelése. A pszichológiai megközelítés feltárta, hogy a kockázatokat az emberek nem matematikai modellek és statisztikák alapján ítélik meg, hanem igen szubjektívan, alapvetően két ok miatt: korlátozott kognitív képességeik (szelektív percepció, sztereotípiák, sémák), illetve a valóság eltorzítását okozó indítékok (motiváció, kognitív diszsonancia, okság és együttjárás megítélésének hibái) miatt.

A kutatások során érdemesnek tartották szétválasztani a laikus és szakértő személyeket. A laikus személyek igen kevés információ alapján alkotnak ítéletet és nem műszaki, vagy gazdasági szempontokra helyezik a hangsúlyt, hanem nagy teret engednek a kockázat minőségi jellemzőinek (pl. a kockázat ismertsége).

* *főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola*

¹ *A „Vállalkozói kockázat” c. ÁVF kutatási téma keretében végzett munka.
Témavezető: Szakács Ferenc.*

A kockázatvállalás mértékét az egyéni különbségek is meghatározzák. A személyeknek olyan jellemzői, mint az életkor, valamint bizonyos személyiségtulajdonságok – hajlam az izgalomra és az élménykeresésre, self-komplexitás, önbecsülés – mind meghatározzák, hogy valaki miként viselkedik egy kockázatot rejtő helyzetben.

A kockázatvállalást emellett mindig befolyásolja a környezet, az adott szituáció. Egy szituációnak – többek között – a következő tényezői kapnak szerepet abban, hogy mi lesz a viselkedés végleges kimenetele: keretezési hatás (melyről először Tversky és Kahneman írt [1974]), időnyomás (Freedman – Edwards, 1988; Maule, 1990, 1997, 2000). Emellett sok olyan tényező játszik szerepet, melynek mértékét az adott egyén szubjektív ítélete, kockázatészlelése határozza meg: az elvárható haszon, negatív és pozitív hatások bekövetkezésének valószínűsége, a személy által eddig befektetett energia, a helyzet kontrollálhatósága, váratlansága, stb. (Radnóti – Faragó, 2005). Ezek az ítéletek a személy korábbi élményeiből, tapasztalataiból származnak. A megszerzett tudás, a kialakult beállítódások, attitűdök is alakítják az egyének viselkedését kockázatos helyzetekben.

Felmerül a kérdés, mit értünk a kockázat megfelelő észlelésén. A kockázatos helyzetekben hozott jó döntések alapvető feltétele a racionalitás. A kutatások során a racionalitásnak két típusát különböztették meg: a *szubsztantív racionalitás* szerint az ember fő motívuma a hasznosság maximalizálása, tehát az a racionális döntés, ami a lehető legtöbb haszonnal jár. A *procedurális racionalitás* a gondolkodás folyamatait, logikáját vizsgálja, és azt tekinti racionálisnak, ha a személy a céljait a lehető legjobban el tudja érni (Faragó, 1993).

A VÁLLALKOZÓI SZEMÉLYISÉG

Az egyének kockázatvállaló viselkedését tehát az adott helyzet mellett a kockázat percepciója és az egyéni különbségek befolyásolják. Amennyiben a vállalkozók bizonytalan helyzetekben tanúsított viselkedését szeretnénk vizsgálni és főleg megérteni, nem hagyhatjuk figyelmen kívül személyiségüket. Az erre vonatkozó irodalom egy részét áttekintve több alapvető kérdés is felmerül. Az első, hogy létezik-e ideális vállalkozói magatartás. A második pedig ehhez kapcsolódóan: milyen személyiségjegyek tesznek valakit alkalmassá erre a magatartásra (Szakács, 2003). A kérdések megválaszolása nem egyértelmű, mert már maga az ideális vállalkozás is több módon értelmezhető: tisztán piacgazdasági értelemben a minél több profitot termelő vállalkozás az ideális, de emellett léteznek non-profit szervezetek is, melyek keretei között inkább a kitűzött cél, misszió megvalósítása az ideális. Ha pedig szubjektív, pszichológiai elemeket is figyelembe veszünk, egy kisvállalkozás akkor is lehet ideális, ha tulajdonosa számára kielégítő megélhetést biztosít.

Az előző két kérdés emellett továbbiakat is felvet: vajon a személyiség okozza a vállalkozóvá válást (tehát valakinek a személyisége predesztinálja őt a vállalkozói lételre), vagy éppen fordítva: bárki lehet vállalkozó, és aztán a vállalkozói tevékenység alakítja ki a sajátos magatartást (Szakács, 2003).

A kérdések megválaszolásakor fordított sorrendet követünk. A vállalkozóvá válást természetesen nem csak a személyiség határozza meg. Fontosnak bizonyulnak a demográfiai tényezők (nem, életkor, szülők iskolázottsága és foglalkozása, saját foglalkozás, jövedelem, az anyagi helyzet változása, volt-e vezető korábban vagy sem, stb.) (Lengyel, 1996); a gazdasági környezet (jogi környezet, adózási rendszer, stb.); az iskolázottság (felveti az intellektuális sajátosságok jelentőségét is). Mindezek lényeges szerepet kapnak akkor, amikor valaki arról dönt, belevág-e egy vállalkozásba. E sokrétűség miatt sokat segíthet az előző kérdések megválaszolásához a több diszciplínában sikerrel alkalmazott interakcionista megközelítést használni. Eszerint léteznek hajlamosító tényezők, melyek alkalmassá tesznek valakit a vállalkozói lételre, azonban, hogy ez meg is valósul-e, sokban függ a környezeti tényezőktől (Szakács, 2003). Gazdasági értelemben a vállalkozó és a nem vállalkozó külön kategóriákba osztható (hiszen vannak, akik boldogulásukat önálló gazdasági tevékenységgel, saját felelősségre keresik, míg mások másképp), pszichológiai értelemben azonban tovább visz, ha a vállalkozói létet dimenzióként értelmezzük. Tehát vannak, akik „vállalkozóbbak” másoknál, s vannak, akik „még vállalkozóbbak” (Szakács, 2003).

Két megközelítés létezik annak leírására, hogy melyek azok a hajlamosító tényezők, melyek szükségesek ahhoz, hogy valaki az önálló boldogulást válassza: a *normatív* és a *deskriptív* (McGuire, 1971). A normatív arra a kérdésre válaszol, hogy milyenek kellene lennie az ideális vállalkozónak, a deskriptív pedig azt igyekszik megragadni, hogy milyenek a vállalkozók valójában. Az első megközelítés alapvetően teoretikus elméleteket produkál. Egyrészt a vállalkozásnak mint fogalomnak a jellemzőit fejt ki, és ehhez keres megfelelő tulajdonságokat (pl. szükséges felismerni a lehetőségeket, tehát kreatívnak kell lenni; tudatában kell lenni a kudarcnak, tehát kockázatvállalónak kell lenni, stb.). Másrészt megfigyeléseket végez, és ebből állít össze egy listát (pl. energikus, stabil, magabiztos, kreatív, kockázatvállaló, motiváló, irányító, vezető [Chell, 1991]).

A deskriptív leírás empirikus módon jut adatokhoz, és azokból von le következtetéseket. Az esettanulmányok mellett a pszichometriai mérések a leggyakoribb eszközei az adatok megszerzésének. Ez utóbbiak során jutottak olyan listákhoz, mint teljesítményigény, belső kontroll, kockázatvállalás, bizonytalanságtűrés, magabiztosság, innovativitás (Chell, 1991) vagy belső kontroll és függetlenség (Szakács, 2003).

Látható, hogy a legtöbb lista – akár normatív, akár deskriptív módon is kaptuk azt – tartalmazza a kockázatvállalást mint a saját vállalkozás működtetéséhez szükséges személyes jellemzőt. A vállalkozókat a többi populációtól megkülönböztető jelzők egyike lehet tehát a kiemelkedő kockázatvállalás. Ennek pedig a magatartásban is meg kell mutatkoznia. Magát a kockázatvállaló viselkedést azonban – elsősorban a nyilvánvaló módszertani nehézségek miatt – még nem igazán vizsgálták. Emellett a kockázatvállalási hajlandóság és a többi személyiségjegy közötti lehetséges kölcsönhatásokat, és az egyéb személyiségjegyek és a kockázatvállaló viselkedés közötti összefüggéseket sem.

A VÁLLALKOZÓI KOCKÁZATVÁLLALÁS SAJÁTÓSÁGAI

Bár azt láttuk, hogy a vállalkozókra sajátos személyiség jellemző és annak gyakran része a magas kockázatvállalási hajlandóság, fontos azt is megismernünk, hogy vajon sajátos kockázatvállalási magatartás is jellemző-e a vállalkozókra.

Laikus módon – és láttuk: normatív, teoretikus úton is – arra jutunk, hogy aki önállóan vág neki boldogulásának, nagyobb kockázatot vállal, mint aki nem. Mivel a vállalkozás önmagában foglalja a kockázatot, aki belevág egy cég alapításába, a nem vállalkozókhoz képest nagyobb mértékben, a mindennapokban gyakrabban szembesül a különböző, elsősorban pénzügyi és szociális kockázatokkal. Valószínűleg az a személy marad ezen a pályán, lesz képes huzamosabb ideig fenntartani egy vállalkozást, illetve lesz sikeres, jó vállalkozó, aki ezekkel a kockázatokkal sikerrel megküzd, azokat megfelelő módon észleli, kezeli. Kérdés-e, hogy ez valóban így van-e.

További kérdés, hogy esetükben az élet mely területeire terjed ki a kockázatvállalás: csak a gazdasági, pénzügyi, netán a szociális területre is? Vagy a kockázatvállalás nem osztható fel, és aki valamilyen helyzetben vállalta a bizonytalanságot, a veszélyt és a kudarcot, az más szituációban is így fog tenni? Egy személy kockázatvállalását az egyéni jellemzőin kívül a kockázat percepciója is meghatározza. Vajon a vállalkozók esetlegesen sajátos kockázatvállalását sajátos percepciójuk okozza?

Az első kérdésre az irodalom nagy része valóban úgy válaszol, hogy a vállalkozók általában magasabb kockázatvállalási hajlandósággal rendelkeznek, mint a nem vállalkozók. Stewart és munkatársai (1998) például egy 800 fős mintán vállalkozókat, kis üzletek tulajdonosait és vállalati menedzsereket hasonlítottak össze teljesítménymotivációjuk, kockázatvállalási hajlamuk és innovativitásuk mentén. A kistulajdonosokat személyes és megélhetési motiváció, a vállalkozókat profit- és növekedési orientáltság jellemezte. Az eredmények alapján a vállalkozók mindhárom irányultságban a legmagasabb értéket produkálták (kockázatvállalási hajlam esetében a kis üzletek tulajdonosai közepeket, a menedzserek a legalacsonyabbat).

Ezzel ellentétes eredménnyel és elmélettel zárult egy másik vizsgálat (Xu – Ruef, 2004). Ebben vállalkozást indítókat és olyan kontrollcsoportot hasonlítottak össze, amelynek tagjai a közeljövőben nem tervezték vállalkozás indítását. Az eredmények szerint választásos helyzetben a kezdő vállalkozók kockázatkerülőbbnek bizonyultak, illetve realisabb és megalapozottabb információkkal rendel-

keztek a vállalkozásindítás kockázatait illetően. A vizsgálat a motivációkra is kiterjedt: a vállalkozók általában nem a maximális profit érdekében, hanem az autonómia és az önmegvalósítás miatt vágnak bele saját vállalkozásba. Sőt: minél magasabb valakiben ez a két motiváció, annál kevésbé lesz kockázatvállaló.

A kép tehát árnyaltabb, mint azt elsöre gondolnánk: nem lehet pusztán alacsonyabb vagy magasabb kockázatvállalásról, sokkal inkább érdemes kockázatkezelésről beszélni. Ezt támasztja alá O'Malia és Whistler (2003) is, aki a vállalkozót nem kockázatvállalónak, hanem kockázatkezelőnek tartja inkább. Ők azt állítják, hogy a kockázat észlelését a kudarc, a veszteség nagysága mellett a kontroll mértéke befolyásolja. Sok az olyan helyzet, amelyik kockázatosnak tűnik, ha nem ismerjük és/vagy nem tudjuk kezelni az egyes elemeket, de ez máris csökken, ha megismerjük és befolyásolni tudjuk azokat. A vállalkozás is egy olyan helyzet, ahol a legtöbb változó kezelhető és kontroll alatt tartható tanulás és tapasztalat útján.

A vállalkozókra jellemző sajátos kockázatészlelésre utal (Faragó – Kiss, 2005) egy másik vizsgálat is, mely szerint a vállalkozók választását bizonytalan helyzetekben a tét nagysága befolyásolta és a „maximax-stratégiát” alkalmazták, tehát a lehetséges nyereségre koncentráltak. A vállalkozók kockázatvállaló magatartását tehát úgy tűnik, nem csak bizonyos személyiségjegyeik, hanem sajátos kockázatészlelésük is meghatározza.

A DOSPERT-KÉRDŐÍV

A kockázatvállalást az adott szituáció is befolyásolja. A kockázat észlelését meghatározza, hogy az élet mely területén merült fel a bizonytalanság. Korábban is láttuk már, hogy a várt nyereség, tehát a helyzetben felmerülő haszon is befolyással bír. Az elvárt haszon jelentősége már Tversky és Kahneman lehetőségelméletében is felmerül. E szerint a személy kockázat iránti attitűdjét a kimeneketek hasznossága határozza meg. Az elmélettel kapcsolatban azonban felmerült több probléma is: a hasznosság eltérő módszerekkel való megállapítása eltérő előrejelzésekhez vezet a kockázatvállalást illetően. Emellett több kutatás is jelezte, hogy az egyének az élet különböző területein nem mutatnak konzisztens kockázat iránti attitűdöt (pl. menedzserek máshogy viszonyulnak személyes és céges pénzügyi döntésekhez, illetve amikor pénzügyi vagy fizikai kockázattal kerültek szembe) (Weber, 2002).

Több eredményre vezet a kockázatmegtérvélségi keret, amely már nem csupán a haszonnal kalkulál, hanem azzal, hogy az emberek megvizsgálják: a helyzettől elvárt haszon megéri-e az adott kockázatot (tehát ún. *trade-off*-okat alkalmaznak a kockázat és a haszon között). A kockázatmegtérvélségi keret és a kockázat iránti attitűd területspecifikus megközelítése vezette Webert és munkatársait arra, hogy egy új mérőeszközt fejlesszenek ki: a DOSPERT-et (*Domain-specific Risk-attitude Scale*). A skála a korábbi irodalom alapján 5 területet különböztet meg: az üzleti/pénzügyi döntéseket a személyes döntésektől választja el elsősorban. A személyes helyzeteket pedig tovább bontja: egészség (health), sport (recreational), szociális (social) és erkölcsi (ethic) döntésekre. Mindegyik területhez 8 item tartozik, így összesen 40 tételes a kérdőív. Ugyanarra a 40 tételre rákérdez a kockázatpercepció („Mennyire tartja kockázatosnak az adott tevékenységet?”), az elvárt haszon („Mekkora lehet a haszna a tevékenységnek?”) és az észlelt kockázat iránti attitűd („Mekkora valószínűséggel venne részt a tevékenységben?”) szemszögéből is. (Az egyes skálák értelmezését lásd az 1. mellékletben.)

A teszt – első alkalmazása óta – átesett több megbízhatósági² és validitási³ vizsgálaton is, jó eredményekkel (Weber, 2002, 2003). A teszt jelenleg elérhető angolon kívül francia, német és spa-

² *Item-totál elemzés, Cronbach-alfa számítás, teszt-reteszt vizsgálat*

.

³ *Korábbi valódi viselkedés alapján, illetve más tesztek (pl. Zuckermann-féle Sensation Seeking Scale, a Jackson Personality Inventory) segítségével.*

nyolc verzióban is, a különböző nyelveken is zajlik a standardizálás.⁴ Weber és munkatársai a magyar megbízhatósági és érvényességi vizsgálatok eredményeit is várják.

A FOLYAMATBAN LÉVŐ VIZSGÁLAT

Kutatási cél

A vizsgálat egyik célja a vállalkozói sajátosságok felderítése a kockázatvállalás terén: különbözik-e a vállalkozók és nem vállalkozók kockázateszlelése és kockázatvállalás iránti attitűdje. További cél annak felderítése, hogy mely személyiségváltozók járnak együtt a magasabb kockázatvállalási hajlandósággal. Végül cél a DOSPERT-kérdőív hazai verziójának fejlesztése, illetve annak ellenőrzése, hogy a kockázatvállalás valóban területfüggő-e, és annak előrejelzésében jól alkalmazható-e a kockázatmegtérülési keret.

Hipotézisek

A H1 hipotéziskör a vállalkozói kockázatvállalás sajátosságaira vonatkozik:

H1A: A vállalkozók kockázatvállalás iránti attitűdje pozitívabb, mint a nem vállalkozók a pénzügyi területen, kiemelten azoknál az itemeknél, ahol a tét nagy (Faragó, 2005).

H1B: A személyes döntéshozatal területein (egészség, sport, szociális, erkölcsi) a nem és a kor határozza meg a kockázatvállalás iránti attitűdöt és kockázateszlelést, nem a vállalkozói minőség: a fiatalok és a férfiak kockázatvállalás iránti attitűdje pozitívabb, mint az idősebbeké és a nőké.

A H2 hipotézis a személyiségvonások és a kockázatvállalás közötti összefüggésekre vonatkozik:

H2: Azon személyeknek pozitívabb a kockázatvállalás iránti attitűdje, akikre nem jellemző a félelem a bizonytalanságtól, de jellemző az újdonságkeresés, az önkontroll, a teljesítményelérés függetlenség útján (Chell, 1991).

A H3 hipotéziskör a DOSPERT-kérdőív megbízhatóságára és validitására vonatkozik (Weber, 2002, 2003):

H3A: Egy-egy személyre területtől függően eltérő kockázatvállalás iránti attitűd jellemző.

H3B: A tesztre vonatkozó megbízhatósági vizsgálatok szignifikáns eredményt hoznak.

H3C: A kockázatvállalás egyaránt függ az észlelt kockázattól és az elvárt haszontól is (kockázatmegtérülési keret).

Eszközök

Hipotéziseim vizsgálatára a kérdőíves módszert alkalmaztam, interjúval kiegészítve. A DOSPERT mellett két személyiségtesztet – CPI-t és a Cloninger-féle temperamentumskálát, a TCI-t – töltötték ki a vizsgálati személyek. Interjú a vállalkozókkal készült, amelyben a vállalkozás adatain kívül (pl. vállalkozás típusa, tevékenységi kör, kezdeti-jelenlegi befektetett tőke, illetve forgalom) a sikerességükre és egy velük megtörtént kockázatos eseményre kérdeztünk rá. (Az interjút lásd a 2. mellékletben.)

Minta

A vizsgálatban összesen 130 személy vett részt, 64 vállalkozó és 65 nem vállalkozó, akik pszichológia szakos, illetve főiskolai, vállalkozásszervező szakos hallgatók voltak. A nemek szerinti eloszlás: 74 nő, 55 férfi. (A nembeli eloszlás annyiban torzít, hogy a vállalkozók többsége [67,5%] férfi, míg a hallgatók többsége [85%] nő volt.) A vállalkozói lét kritériuma volt, hogy az illető egy vállalkozásban legalább 50%-os tulajdoni hányaddal rendelkezzen. Olyan vállalkozásokat vettünk csak bele a vizsgálatba, melyeket legalább három évvel ezelőtt alapítottak.

Eredmények

A hallgatók és a vállalkozók között a DOSPERT-kérdőív kockázatvállalás iránti attitűdre vonatkozó részében (kv.) szignifikáns különbség ($t = -2,501$) csak az erkölcsi területen volt – a hallgatók

⁴ A magyar verzió kifejlesztése a szerző személyes jóváhagyásával zajlik, a magyar fordítás is megtalálható a többivel együtt a <https://vlab2.gsb.columbia.edu/decisionsciences.columbia.edu/index.php?page=56> honlapon.

javára (ez szignifikánsan alacsonyabb észlelt kockázattal [ké.] és magasabb elvárt haszonnal [eh.] járt együtt). Emellett szignifikáns különbség még a szociális és a pénzügyi területen mért eh-nál mutatkozott, mind a kettő esetében a hallgatók esetében magasabb értékkel (1., 2. táblázat).

A pénzügyi terület egyes itemeit vizsgálva különbség három esetben mutatkozott: vállalkozókra magasabb kv. volt jellemző, ha egy napi jövedelmüket tennék fel pókeren, illetve, ha évi jövedelmük 10%-át új üzleti vállalkozásba fektetnék, alacsonyabb kv. pedig akkor, amikor évi jövedelmük 5%-át konzervatív, megbízható részvénybe fektetnék. A pénzügyi itemek tehát nem mutatnak egységes képet.

Nemek között szignifikáns különbséget csak pénzügyi területen találtam: kv.-t tekintve a férfiak magasabb értéket mutattak. A kor negatív korrelációt mutatott a sport, egészségügy és erkölcs területén a kv.-ban, tehát minél idősebb valaki, annál negatívabb kockázat iránti attitűddel rendelkezik ezeken a területeken (3., 4. táblázat).

Az egyes személyiségvonások és a kv. közötti együttjárásokról a következő mondható el: a bizonytalanságtól való a félelem negatívan korrelált a szociális, sport és egészség területén mutatott kockázat iránti attitűddel. Az újdonságkeresés a szociális, sportbeli, egészségi és erkölcsi kv.-val korrelált pozitívan. Az önkontrollal az erkölcsi kv. negatívan korrelált, a teljesítmény a függetlenség útján nem járt együtt semmilyen területen mért kv.-val sem. Más, általam nem várt kapcsolat viszont mutatkozott: az ártalomkerüléssel a szociális és a sport területén mutatott kockázat iránti attitűd negatívan korrelált, az extroverzió a szociálissal és sporttal pozitívan, a lelkiismeretesség az egészséggel és az erkölcsivel negatívan.

Egy-egy személy az egyes területeken eltérő mértékű kv.-t tanúsít a teszt szerint. Kivétel ez alól a sport és az egészség területén mutatott kockázat iránti attitűd (5. táblázat).

A számított Cronbach-alfa érték mind a három tesztrészben jó eredményt mutat (kv: 0,882, ké: 0,881, eh: 0,910). Emellett a kv. minden területen szignifikánsan negatívan korrelál a ké.-vel, pozitívan az eh.-val, a ké. pedig a szociális és pénzügy területének kivételével negatívan az eh.-val. Végül a regresszióanalízis mindenhol alátámasztja, hogy a kv. a ké. és az eh. értékétől függ (6., 7. táblázat).

Következtetések

Hipotéziseim közül az első hipotéziskör nem nyert egyértelmű megerősítést. A hallgatók és a vállalkozók között csak erkölcsi területen találtam különbséget, nem pénzügyi területen, ahol vártam. A tét nagysága sem okozott különbséget az egyes itemek között. Ez talán a kisebb elemszámnak köszönhető, illetve annak, hogy a teszt nem kimondotta a különböző tétetek és valószínűségek hatását vizsgálja. Érdekes, hogy a nemek közötti különbség meglehetősen gyenge, csak pénzügyi területen volt kimutatható, holott az irodalom általában kiemeli ennek szerepét. Ez véleményem szerint kimondottan az elemszámnak és a nemek eloszlásában tapasztalt torzításnak köszönhető. A kor tekintetében már egyértelműbb a kép. Minél idősebb valaki, annál negatívabb kockázat iránti attitűddel rendelkezik, legalábbis a sport, az egészség és az erkölcs területén.

Az egyes vonások nem egészen úgy korreláltak a kv.-vel, ahogy vártam: az „újdonságkeresés” és a „félelem a bizonytalanságtól” a várt módon függött össze a kv.-val, de az „önkontroll” és a „teljesítmény függetlenség által” vonások viszont nem. Az egyéb vonásokkal talált összefüggések alátámasztják, hogy egyes személyiségtényezők és a kockázatvállalási hajlandóság kölcsönhatásban állhat egymással, illetve hogy a személyiség befolyásolhatja a kockázatvállalást. Az eredmények emellett a DOSPERT-kérdőív validálásához is nagymértékben hozzájárulnak.

A kérdőív megbízhatósága az alacsony elemszám ellenére is erősnek tűnik, bár természetesen ez még csak további adatok megszerzése után jelenthető ki biztosan. Optimizmusra ad okot az egyes területek közötti szignifikáns különbség és az erős Cronbach-alfa értékek is. A kockázatmegtérülési keret megerősítését támasztják alá a számítások, melyek szerint a magas kv. folyamatosan alacsony ké.-vel és magas eh.-val jár együtt. A regresszióanalízis eredményei is az elmélet helyességét erősítik. Megemlítendő, hogy az elmélet nem feltétlenül minden területen állja meg a helyét. Szociális és pénzügyi területen az eredmények is alátámasztják azt az elképzelést, hogy nagy haszon csak akkor várható, ha nagy a kockázat is. Az élet többi részén (sport, egészség, erkölcs) viszont az ún. „rossz kockázatok” jellemzőek: az emberek itt valóban akkor viszonyulnak pozitívan a kockázathoz, ha azt az adott helyzetben alacsonynak érzik, és sok hasznot remélnek tőle.

TOVÁBBI LEHETŐSÉGEK

A nagyobb elemszám mellett további olyan lehetőségek adódnak, melyek a kutatás eredményességét javíthatják:

1. Más személyiségtesztekkel új vonások behozatala a vizsgálatba.⁵
2. A validitás a korábbi viselkedésre való rákérdezéssel is vizsgálható lenne.
3. A személyiség mellett a kockázatvállalást meghatározó egyéb tényezők bevonása a vizsgálatba.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Chell, E. – Haworth, J. – Brearly, S. (1991): *The entrepreneurial personality. Concept, cases and categories*. London – New York, Routledge.

Faragó K. (1993): *Kockázatpercepció és a kockázat kommunikációja*. Kandidátusi értekezés.

Faragó K. – Kiss O. (2005): *Vállalkozók kockázatvállalása: a bizonytalanság, a tét és a keretezés szerepe*. In: Faragó K. – Kovács Z. (szerk.): *Szervezeti láttelepek. A szervezetpszichológia hazai kutatási irányjai*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 203–223.

Faragó K. – Vári A. (2002): *Kockázat*. In: Paprika Z. (szerk.): *Döntésmélet*. Budapest, Alinea Kiadó.

Freedman, Edwards (1988): *Time pressure, task performance and enjoyment*. In: McGrath (szerk.): *The social psychology of time*.

Lengyel Gy. (szerk.) (1996): *Vállalkozók és vállalkozói hajlandóság*. Budapest, BKE, 13–81.

Maule, A. J. (1997): *Strategies for adapting to time pressure*. In: Flin R. – Salas E. – Strub M. – Martin L. (szerk.): *Decision making under stress. Emerging themes and applications*.

Maule, A. J. – Mackie (1990): *A componential investigation of the effect of deadlines on individual decision making*. In: Borcherding – Larichev – Messick (szerk.): *Contemporary issues in decision making*.

Maule, A. J. – Hockey, G. R. J. – Bdzola, L. (2000): *Effects of time pressure on decision-making under uncertainty: changes in affective state and information processing strategy*. *Acta Psychologica*, 104.

McGuire, J. W. (1971): *A vállalkozási magatartás elméletei*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 37–69.

O'Malia, T. J.–Whistler, M. H. (2003): *Pre-Release for the entrepreneurial journey*. Thomson, South-Western.

Radnóti I. – Faragó K. (2005): *A kockázatpercepció és kockázatvállalás vizsgálata egy fegyveres testületben*. In: *Magyar Pszichológiai Szemle*, LX./1. sz., 29–50.

⁵ *Személyiség és kv. összefüggése, illetve a validitás miatt. Pl. egyes elméletek (O'Malia – Whistler, 2003) alapján, miszerint a kockázat észlelése függ a kontroll nagyságától és a kudarc, veszteség észlelt nagyságától, érdemes lenne vizsgálni a kockázatvállalás mértékének és a külső-belső kontrollnak az együttjárását.*

Stewart, W. H. – W. E. Watson – J. C. Carland – J. W. Carland (1998): *A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*. Journal of Business Venturing, 14. sz., 189.

Szakács F. és munkatársai (2003): *A vállalkozói személyiség*. ÁVF Tudományos Közlemények, 9. sz., Budapest, 15–71.

Tversky, A.–Kahneman, D. (1974): *Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások*. In: Pápai-Nagy (Szerk.) (1991): *Döntésméleti szöveggyűjtemény*. Budapest, Aula Kiadó.

Weber, E. U. (2003): *Risk-attitude scale: methodology and sample characteristics*. Defence R&D Canada, Toronto.

Weber, E. U.–Blais, A.,–Betz, N. E. (2002): *A domain-specific risk-attitude scale: measuring risk perceptions and risk behaviors*. Journal of Behavioral Decision Making, 15. sz., 263–290.

Xu, H.–Ruef, M. (2004): *The myth of the risk-tolerant entrepreneur*. Strategic organisation; 2. sz., 331.

MELLÉKLETEK

A DOSPERT-skálák jelentésének részletes leírását ld. Szakács Ferenc – Radnóti István – Skultéty Viktor – Bánfalvi Mária – Karcsics Éva: *Vállalkozói siker és kockázat iránti attitűd* című jelen kötetben megjelent tanulmányában.

1. sz. melléklet (Az interjút készítő számára.)

Interjú (Magnós)

Az alábbi kérdéseket tegye fel interjúalanyának.

1. Kérem, mondja el vállalkozásának történetét. (Miért lett vállalkozó? Mi volt az elképzelése, ötlete? Melyek voltak a sikert elősegítő, akadályozó tényezők? Személyi, tárgyi-technikai, pénzügyi természetű erőforrások, kapcsolati tőke, információ, egyéb, mégpedig. Mi volt az előző munkaköre? Milyen szektorban dolgozott: állami, piaci, nonprofit? Családi előzményei? Szülők foglalkozása? Jövőre vonatkozó tervei: fennmaradás, növekedés, visszavonulás, átalakulás stb., miért?)

2. Ön szerint melyek a sikeres vállalkozó legfontosabb emberi tulajdonságai (személyiségvonásai)? Milyen a sikeres vállalkozó?

3. Ön szerint melyek a sikeres vállalkozás legfontosabb feltételei? Mi kell a sikerhez?

4. Előfordult-e már vállalkozói tevékenysége során, hogy különösen nagy kockázatot vállalt? Kb. mekkora összeget kockáztatott? Siker volt vagy kudarc? Kérem, röviden ismertesse, mi volt ez a kockázatos esemény?

5. Egyéb, amiről még beszélni szeretne.

Adatlap

Az adatlap két részből áll:

1. Az interjú helyszínén kitöltendő kérdezéssel.
2. Az interjú alapján otthon kitöltendő.

2. sz. melléklet
TÁBLÁZATOK

1. táblázat
DOSPERT-skálák hallgatók és vállalkozók esetében

	vallalk_hall	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
soc_kv	vallalkozo	63	28,52	4,384	,552
	hallgato	65	28,49	3,451	,428
soc_ke	vallalkozo	63	19,73	4,104	,517
	hallgato	65	20,20	3,954	,490
soc_eh	vallalkozo	63	21,89	5,856	,738
	hallgato	65	24,35	4,533	,562
s_kv	vallalkozo	63	19,57	8,422	1,061
	hallgato	65	20,71	6,562	,814
s_ke	vallalkozo	63	28,38	6,795	,856
	hallgato	65	26,68	5,400	,670
s_eh	vallalkozo	63	16,41	7,851	,989
	hallgato	65	18,40	6,371	,790
eg_kv	vallalkozo	63	20,27	5,979	,753
	hallgato	65	20,74	4,374	,543
eg_ke	vallalkozo	63	28,02	5,182	,653
	hallgato	65	27,97	4,489	,557
eg_eh	vallalkozo	63	11,62	4,323	,545
	hallgato	65	12,91	4,053	,503
er_kv	vallalkozo	63	15,84	4,337	,546
	hallgato	65	17,69	4,035	,500
er_ke	vallalkozo	63	28,03	5,184	,653
	hallgato	65	26,28	4,804	,596
er_eh	vallalkozo	63	16,48	4,582	,577
	hallgato	65	19,46	4,969	,616
p_kv	vallalkozo	63	19,19	6,304	,794
	hallgato	65	18,71	3,790	,470
p_ke	vallalkozo	63	23,95	6,202	,781
	hallgato	65	24,51	4,302	,534
p_eh	vallalkozo	63	18,17	4,630	,583
	hallgato	65	21,88	4,230	,525
pf_kv	vallalkozo	63	7,51	4,020	,506
	hallgato	65	6,45	2,443	,303
pf_ke	vallalkozo	63	13,13	4,102	,517
	hallgato	65	13,78	3,238	,402
pf_eh	vallalkozo	63	7,78	2,820	,355
	hallgato	65	9,68	2,916	,362
pb_kv	vallalkozo	63	11,70	3,329	,419
	hallgato	65	12,29	2,435	,302
pb_ke	vallalkozo	63	10,83	2,820	,355
	hallgato	65	10,74	2,189	,271
pb_eh	vallalkozo	63	10,40	2,606	,328
	hallgato	65	12,20	2,393	,297

2. táblázat

Erkölcsei területen mért különbség hallgatók és vállalkozók között

	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
er_kv	-2,501	,014	-1,851	,740
er_ke	1,987	,049	1,755	,883
er_eh	-3,531	,001	-2,985	,846

3. táblázat

Nemek közti különbség a pénzügyi területen

	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
p_kv	2,541	,012	2,296	,903

4. táblázat

A kor és a sport, az egészség és az erkölcs területén mutatott kockázat iránti attitűd közti negatív korreláció

		Age
s_kv	Pearson Correlation	-,265(**)
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	128
eg_kv	Pearson Correlation	-,227(**)
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	128
er_kv	Pearson Correlation	-,317(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	128

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

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

5. táblázat

Egyes területek során tanúsított kockázat iránti attitűdök közötti különbségek

		Paired Differences			
		Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
Pair 1	soc_kv - s_kv	8,952	6,731	10,557	,000
Pair 2	soc_kv - eg_kv	8,254	6,072	10,789	,000
Pair 3	soc_kv - er_kv	12,683	4,875	20,648	,000
Pair 4	soc_kv - p_kv	9,333	5,591	13,250	,000
Pair 13	s_kv - eg_kv	-,698	7,536	-,736	,465
Pair 14	s_kv - er_kv	3,730	7,709	3,841	,000
Pair 15	s_kv - p_kv	,381	7,977	,379	,706
Pair 22	eg_kv - er_kv	4,429	4,453	7,894	,000
Pair 23	eg_kv - p_kv	1,079	7,285	1,176	,244
Pair 28	er_kv - p_kv	-3,349	6,167	-4,310	,000

6. táblázat

Megbízhatósági vizsgálat: Cronbach-alfa értékek a kockázat iránti attitűdöt, a kockázatészlelést és az elvárt hasznot mérő alteszteken

A, kockázat iránti attitűd		
Cronbach's Alpha ,882	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ,877	N of Items 40
B, kockázatészlelés		
Cronbach's Alpha ,881	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ,879	N of Items 40
Elvárt haszon		
Cronbach's Alpha ,910	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ,907	N of Items 40

7. táblázat

A kockázat iránti attitűdök, a kockázatészlelés és az elvárt haszon skálák közötti korrelációk

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	soc_kv & soc_ke	128	-,307	,000
Pair 2	soc_kv & soc_eh	128	,471	,000
Pair 3	soc_ke & soc_eh	128	-,076	,394
Pair 4	s_kv & s_ke	128	-,678	,000
Pair 5	s_kv & s_eh	128	,693	,000
Pair 6	s_ke & s_eh	128	-,552	,000
Pair 7	eg_kv & eg_ke	128	-,587	,000
Pair 8	eg_kv & eg_eh	128	,433	,000
Pair 9	eg_ke & eg_eh	128	-,231	,009
Pair 10	er_kv & er_ke	128	-,455	,000
Pair 11	er_kv & er_eh	128	,596	,000
Pair 12	er_ke & er_eh	128	-,515	,000
Pair 13	p_kv & p_ke	128	-,406	,000
Pair 14	p_kv & p_eh	128	,451	,000
Pair 15	p_ke & p_eh	128	-,179	,043

Szakolczai György*

A MAKROGAZDASÁGI EGYENSÚLY KÉRDÉSEI**

Ez a cikk szorosan kapcsolódik e szerző korábbi, részben az ÁVF Tudományos Közlemények korábbi számaiban megjelent publikációihoz (Szakolczai, 2005, 2005a, 2005b, 2005c, 2006, 2006a, 2006b, 2006c, 2007, 2007a, 2007b). Valamennyi munka egy nagyobb kutatási projekt része, amelynek célja a magyar gazdaság egyensúlyi növekedési pályájának, tehát olyan növekedési útjának felírása, amely lehetővé teszi a jelenlegi egyensúlyhiány megszüntetését. E munka elméleti kiindulópontja az a felismerés, hogy a magyar gazdaságra nem csupán a közismert ikerdeficit, a költségvetés és a folyó fizetési mérleg együttes hiánya jellemző, hanem a hármass ikerdeficit, ahol a harmadik elem a megtakarítás elégtelensége. Ehhez az alapvető felismeréshez az is kapcsolódik, hogy – a hazai és nemzetközi közgazdasági közfelfogással ellentétben – a folyó fizetési mérleg hiánya fontosabb probléma, mint a költségvetésé, sőt, hogy az alapvető egyensúlyi probléma nem is ez, hanem a belföldi megtakarítás elégtelensége és az ebből adódó belföldi felhasználási többlet. Ez a felhasználási többlet emellett végső soron a belföldi termelés és foglalkoztatás alacsony szintjének a következménye, és ezért az egyensúlyi pálya nem érhető el a termelés eddiginél nagyobb ütemű növelése és főként a foglalkoztatás növelése nélkül.

A jelen cikket megalapozó előadás, noha makroökonómiai jellegű, a „Kis- és középvállalkozások mint a gazdasági fejlődés és gazdaságélénkítés tényezői” c. tudományos konferencián hangzott el, és ez – a konferencia témája alapján – indokolt is volt. A cikkben közölt eredmények arra utalnak ugyanis, hogy az egyensúlyi pálya nem érhető el a magyar gazdaság jelenlegi termelési és exportstruktúrájának fenntartásával, hanem csak akkor, ha nagymértékben megnő a kis- és középvállalkozások súlya és exporttevékenysége. Hasonló következtetésre jutott egy korábbi, már hivatkozott publikáció is (Szakolczai, 2006a), amely azt hangsúlyozta, hogy nem lehet egyensúlyi pályára jutni a fejlődő országokkal fenntartott gazdasági kapcsolatok kiterjesztése nélkül.

*Az ebben a cikkben felhasznált elméleti apparátus nem megy túl azon, mint amelyet már az legutóbbi két korábbi cikkben (Szakolczai, 2007a és 2007b) bemutatunk. E publikáció közzétételét ezért elsősorban az teszi indokolttá, hogy a KSH olyan idősorokat közölt legújabb kiadványaiban (KSH 2007, 2007a és 2007b), illetve honlapján (stADAT idősorok), amelyek lehetővé teszik nem csupán a 2000–2005. évi hat éves, hanem az 1995–2006. évi tizenkét éves időszak összehasonlító elemzését. A cikk ennek megfelelően a nemzeti számlák alapvető összefüggéseinek rövid áttekintésével indul, és ezt a belföldi felhasználás és a bruttó hazai termék, majd a belföldi felhasználás és a bruttó nemzeti jövedelem összehasonlító elemzése, és végül a folyó fizetési mérleg hiányának és a hiány finanszírozásának, valamint a devizában fennálló adósságállománynak a bemutatása követi. A cikket a következtetések rövid összefoglalása zárja le.****

* professzor emeritus, Általános Vállalkozási Főiskola

** A szerző ezúton köszöni meg Kómúves Józsefnek a tőle kapott számítástechnikai segítséget.

*** A téma további összefüggéseinek tárgyalására e rövid előadásban nem volt lehetőség.

A NEMZETI SZÁMLÁK ALAPVETŐ ÖSSZEFÜGGÉSEI

A nemzeti számlák alapvető összefüggéseit csak a lehető legrövidebben mutatjuk be, és a részleteket illetően ismételten utalunk az ezt megelőző két legutóbbi publikációra (Szakolczai, 20071 és 2007b). A kiinduló pontja a

$$\text{GDP} = \text{Q} = \text{DU} + (\text{X} - \text{M}) \quad (1)$$

összefüggés, amely szerint a $\text{GDP} = \text{Q}$ bruttó hazai termék definíció szerint egyenlő a DU belföldi felhasználás és az $(\text{X} - \text{M})$ exporttöbblet összegével. Az X export és M import magában foglalja mind a javak, mind a szolgáltatások forgalmát. Ebből közvetlenül származtatható a

$$\text{DU} = \text{C} + \text{G} + \text{I} \quad (2)$$

egyenlet, amely azt írja fel, hogy a DU belföldi felhasználás definíció szerint egyenlő a háztartások C fogyasztásának, a G közösségi fogyasztásnak és az I bruttó felhalmozásnak az összegével. Belföldi felhasználás céljára azonban nem a $\text{GDP} = \text{Q}$ bruttó hazai termék áll rendelkezésre, hanem a $\text{GNI} = \text{Y}$ bruttó nemzeti jövedelem. Ez utóbbi a

$$\text{GNI} = \text{Y} = \text{Q} + \text{KY} + \text{LY} \quad (3)$$

egyenlet szerint úgy származtatható a $\text{GDP} = \text{Q}$ bruttó nemzeti termékből, hogy hozzáadjuk a tőkejövedelmek KY és a munkajövedelmek LY egyenlegét. A rend kedvéért definiálnunk kell még a GNDI bruttó rendelkezésre álló nemzeti jövedelmet is, amely a

$$\text{GNDI} = \text{GNI} + \text{UT} = \text{Y} + \text{UT} \quad (4)$$

egyenlettel származtatható a bruttó nemzeti jövedelemből, ahol UT a viszonzatlan folyó átutalások egyenlege. Elvben a bruttó nemzeti rendelkezésre álló jövedelem elemzési célú felhasználása lenne helyes, mert ez az a jövedelem, amellyel a nemzet rendelkezik. A GNI és a GNDI közötti különbség azonban olyan csekély, az UT meghatározásával kapcsolatos statisztikai nehézségek pedig olyan nagyok, hogy a GNI nemzeti jövedelem elemzési célú felhasználása az általánosabb. A KSH nem is közli a GNDI értékét.

A számértékekkel a későbbiekben foglalkozunk. Most csak arra érdemes rámutatni, hogy Magyarország esetében a tőkejövedelmek egyenlege jelentős negatív érték annak következtében, hogy a külföldiek magyarországi befektetései vagy tulajdona és ebből származó jövedelme messze meghaladja a magyarok külföldi befektetéseit vagy tulajdonát és ebből származó jövedelmét. A $\text{GNI} = \text{Y}$ magyar bruttó nemzeti jövedelem – és ugyanígy a GNDI magyar rendelkezésre álló bruttó nemzeti jövedelem – ezért lényegesen kisebb, mint a $\text{GDP} = \text{Q}$ magyar bruttó hazai termék. A munkajövedelmek LY és a viszonzatlan folyó átutalások UT értéke viszont Magyarország esetében a tulajdoni jövedelmek KY értékéhez képest csekély vagy akár elhanyagolható, és ezért ez utóbbiaknak van meghatározó szerepük. Végül, ha a bruttó nemzeti jövedelemnél többet használunk fel belföldön, akkor a DU belföldi felhasználásnak a bruttó nemzeti jövedelem fölötti EDU többlete az

$$\text{EDU} = \text{DU} - \text{GNI} = \text{DU} - \text{Y} \quad (5)$$

egyenlettel definiálható.

Az eddigiekben a belföldi felhasználást, ennek összetételét és a belföldi felhasználási többletet tárgyaltuk, most viszont térjünk át a kérdés nemzetközi összefüggéseire. A (nemzetközi) folyó fizetési mérleg egyenlege a

$$\text{CA} = (\text{XG} - \text{MG}) + (\text{XS} - \text{MS}) + \text{KY} + \text{LY} + \text{UT} \quad (6)$$

egyenlettel írható fel, vagyis a (nemzetközi) folyó fizetési mérleg CA egyenlege definíció szerint egyenlő a javak forgalmának ($XG - MG$) és a szolgáltatások forgalmának ($XS - MS$) egyenlegével, valamint a (3) és (4) egyenlet kapcsán már tárgyalt három tétellel, a tőkejövdelemek KY, a munkajövdelemek LY, valamint a viszonzatlan folyó átutalások UT egyenlegével. Már itt utalnunk kell arra, hogy a KSH a nemzeti jövedelem számítása során, tehát a nemzeti számlákkal foglalkozó kiadványokban a bruttó nemzeti jövedelem számaiból indul ki, vagyis nem veszi figyelembe az UT viszonzatlan folyó átutalásokat, az MNB viszont a (nemzetközi) folyó fizetési mérlegben – joggal – figyelembe veszi ezt a tételt.

Ha a folyó fizetési mérlegnek hiánya van, akkor ezt a hiányt, nyilvánvaló módon, finanszírozni kell. A finanszírozásnak – ismét definíció szerint – három forrása lehet, az FI nem adóssággeneráló finanszírozás, vagyis a külföldiek tulajdonszerzése és az FCr adóssággeneráló finanszírozás, vagyis a külföldi hitel, valamint a devizatartalékok állományának csökkenése. Ezt a harmadik lehetőséget ebben a definíciókat bemutató részben nem tárgyaljuk, pontosabban az adóssággeneráló finanszírozás részének tekintjük. Ezt az egyszerűsítést az indokolja, hogy a devizatartalékok állománya zömmel látra szóló vagy legalábbis azonnal pénzzé tehető külföldi kötvény, tehát adósság. Ezek szerint – ennek az egyszerűsítésnek a bevezetése esetén – a folyó fizetési mérleg CA hiánya a

$$CA = FI + FCr \quad (7)$$

egyenlet értelmében az FI nem adóssággeneráló külföldi finanszírozással, vagyis a külföldiek belföldi tulajdonszerzésével, valamint az FCr adóssággeneráló külföldi finanszírozással, vagyis külföldi hitelfelvétellel finanszírozható.

A nem adóssággeneráló és az adóssággeneráló finanszírozásnak ez a megkülönböztetése alapján véve mikroökonómiai, vállalati jellegű, és e két tétel makroökonómiai, azaz országos szempontból való megkülönböztetésének helyessége vitatható. Mikroökonómiai szempontból egyértelmű, hogy más a tulajdon és más a hitel: a részvény pl. tulajdon, a kötvény pedig hitel. Ha azonban egy külföldi részvénytulajdonos haza akarja utalni osztalékát – vagyis nyereségét repatriálni akarja –, akkor ez éppúgy terheli az ország fizetési mérlegét, mint amikor a külföldi kötvénytulajdonos akarja devizában külföldre utalni, vagyis repatriálni kamatjövdelemét. A kettő között, makroökonómiai értelemben, csekély a különbség. Igen durva de nem irreális kifejezéssel akár azt is mondhatjuk, hogy a nem adóssággeneráló külföldi befektetés fogalma voltaképpen öncsalás. A nem adóssággeneráló külföldi beruházás makroökonómiai szempontból ugyanúgy adósságot generál, mint az adóssággeneráló, mert az ebből származó jövedelem is repatriálható.

Míg a fenti (6) egyenlet a folyó fizetési mérleg egyenlegének megszokott, a nemzeti számlák rendszerének megfelelő, számviteli jellegű definíciója a

$$CA = (S - I) + (T - G) \quad (8)$$

egyenlet az ezekre a kérdésekre vonatkozó tartalmi, közgazdasági elemzés alapegyenlete. Egyenesen származtatható a korábbiakból, levezetését azonban nem tárgyaljuk. Már most foglalkoznunk kell azonban a tényleges magyar helyzettel. Nálunk a folyó fizetési mérlegnek hiánya van, a költségvetésnek ugyancsak hiánya van, és a hazai megtakarítások nem fedezik a hazai beruházásokat. Mind a három elem negatív. A nemzetközi folyó fizetési mérleg és a költségvetés együttes hiányát nevezi az irodalom ikerdeficitnek. A megtakarítások ehhez járuló hiánya teszi ezt az ikerdeficitet hármas ikerdeficitné. Ez a hármas ikerdeficit – amint erre már a bevezetésben utaltunk – a magyar gazdaság legfontosabb akut problémája.

A folyó fizetési mérleghez kapcsolódó elméleti áttekintést lezáró

$$CA = FA \quad (9)$$

egyenlet azt a nyilvánvaló összefüggést írja le, ha a folyó fizetési mérleg egyenlege a külföldi követelések FA állományának FA növekményével egyenlő. Ha a folyó fizetési mérleg CA egyenlege

pozitív, akkor a külföldi követelések FA állományának FA növekménye is pozitív, és azonos értékű a folyó fizetési mérleg CA egyenlegével. Ezt könnyű belátni. Ha a folyó fizetési mérleg egyenlege pozitív, akkor az ország ezzel egyenlő értékű külföldi követelést szerez, vagyis a nemzeti vagyon ennek megfelelő mértékben nő. Magyarországon ezzel ellentétes a helyzet. A folyó fizetési mérleg CA egyenlege negatív, ennek megfelelően a külföldi követelések FA állományának FA növekménye is negatív, vagyis a nemzeti vagyon évről évre a CA = FA értékkel csökken.

A nemzeti számlák alapvető összefüggéseinek tárgyalása után térjünk át a belföldi felhasználás és a bruttó hazai termék kapcsolatának bemutatására.

A BELFÖLDI FELHASZNÁLÁS ÉS A BRUTTÓ HAZAI TERMÉK

Az 1. tábla a bruttó hazai termék, a kivitel és a behozatal, valamint a belföldi felhasználás 1995–2006. évi folyó áras értékeit mutatja be.

1. tábla
A bruttó hazai termék, a kivitel és a behozatal, valamint belföldi felhasználás, 1995–2006

millió forint folyó piaci beszerzési áron

Év	Bruttó hazai termék	Export	Import	Kiviteli behozat. többlet	Belföldi felhasználás	Export ^a	Import ^a	Belf. felhasználás ^a
1995	5 614 042	2 505 219	2 507 924	-2 705	5 616 747	44,6	44,7	100,0
1996	6 893 934	3 341 846	3 309 976	31 871	6 862 064	48,5	48,0	99,5
1997	8 540 669	4 709 179	4 621 816	87 363	8 453 306	55,1	54,1	99,0
1998	10 087 434	6 247 038	6 392 030	-144 991	10 232 425	61,9	63,4	101,4
1999	11 393 499	7 329 030	7 638 966	-309 936	11 703 436	64,3	67,0	102,7
2000	13 150 766	9 820 299	10 327 273	-506 974	13 679 267	74,7	78,5	104,0
2000	13 528 590	9 749 989	10 240 259	-490 270	14 018 860	72,1	75,7	103,6
2001	15 270 126	10 856 071	11 044 177	-188 105	15 458 231	71,1	72,3	101,2
2002	17 180 604	10 820 458	11 156 985	-336 527	17 517 131	63,0	64,9	102,0
2003	18 940 742	11 496 600	12 234 678	-738 078	19 678 820	60,7	64,6	103,9
2004	20 717 110	13 166 867	13 819 707	-652 839	21 369 950	63,6	66,7	103,2
2005	22 055 093	14 636 149	14 962 041	-325 892	22 380 985	66,4	67,8	101,5
2006	23 752 721	18 371 646	18 168 660	202 986	23 549 735	77,3	76,5	99,1

Forrás: 2000, első adat: Magyarország nemzeti számlái 2004–2005, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2007, 1.3. és 1.7. tábla, 15. és 22–23. o.

A többi adat: Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, STADAT – 3.1.4.. Letöltve: 2007.11.05.

A tábla utolsó oszlopából egyértelműen látható, hogy a belföldi felhasználás 1995-ben gyakorlatilag azonos volt a bruttó hazai termékkel, 1996–1997-ben csekély exporttöbblet alakult ki, azt ezt követő években viszont a belföldi felhasználás egyértelműen meghaladta a bruttó hazai terméket, és csak 2006-ra alakult ki újra exporttöbblet. A tartós és ilyen mértékű importtöbblet nyilván megengedhetetlen. Ezek a számok azonban nem értékelhetők az export és az import részarányának figyelembevétele nélkül. 2000 után az export és az import részaránya a világgpiaci és főként az európai dekonjunktúra hatására csökkent, és nagyrészt ennek is tudható be a belföldi felhasználásnak a bruttó hazai terméket határozottan meghaladó mértéke. 2003 után viszont az export és az import részaránya nőtt, 2006-ban egészen különösképpen meredeken, nyilván a fő kereskedelmi partner, Európa konjunkturális fellendülése következtében, 2006-ban pedig emellett és talán elsősorban a költségvetési hiány csökkentése érdekében tudatosan előidézett belföldi dekonjunktúra hatására. Ebből, sajnos, az következik, hogy a helyzet kedvezőbbé válása nagy valószínűséggel elsősorban konjunkturális és nem strukturális okok következménye. Ezért a 2006. évi kedvező számok nem értékelhetők úgy, hogy azok alapvető strukturális problémának, a magyar gazdaság nem kielégítő exportképességének a megoldását jelzik. Ez a strukturális probléma minden bizonnyal most is fennáll. Ezt megerősíti, hogy exporttöbblet korábban is csak a stabilizációt követő dekonjunktúra idején alakult ki.

A 2. tábla a bruttó hazai termék belföldi felhasználásának megoszlását mutatja be, és az 1. táblázatból látható belföldi többletfelhasználásnak az okait mutatja be. Általános ugyanis az az állítás, hogy a többletfelhasználás oka a közösségi fogyasztás és a jóléti kiadások túlzott mértéke.

2. tábla A bruttó hazai termék belföldi felhasználásának megoszlása a bruttó hazai termék százalékában, 1995–2006

a folyó piaci beszerzési áras értékek alapján számított százalékszámok

Év	Háztart. tényl. fogy.	Közös- ségi fogy.	Végső fogy össz.	Bruttó állóe. felh.	Készletv. és egyéb n. spec. f.	Bruttó felh. össz.	Belf. fel- haszn.
1995	66,4	11,0	77,4	20,0	2,6	22,6	100,0
1996	63,8	10,2	74,0	21,4	4,1	25,5	99,5
1997	61,9	10,5	72,4	22,2	4,3	26,6	99,0
1998	62,4	10,2	72,6	23,6	5,2	28,9	101,4
1999	63,8	10,2	74,0	23,9	4,8	28,7	102,7
2000	63,4	9,7	73,1	23,6	7,4	31,0	104,0
2000	63,1	10,1	73,2	23,0	7,5	30,4	103,6
2001	64,2	10,2	74,4	23,0	3,9	26,9	101,2
2002	66,1	10,4	76,4	23,0	2,5	25,5	102,0
2003	68,2	10,5	78,7	22,1	3,2	25,2	103,9
2004	67,1	10,0	77,1	22,4	3,6	26,1	103,2
2005	67,9	9,8	77,8	22,7	1,0	23,7	101,5
2006	66,4	9,7	76,1	21,8	1,2	23,0	99,1

Forrás: Az 1. táblából és az 1. tábla lábjegyzetében közölt adatforrásokból számítva.

A számok egyértelműen azt mutatják, hogy ez a közkeletű állítás megalapozatlan. A közösségi fogyasztás részaránya nem nőtt, hanem inkább csökkent, különösképpen, ha figyelembe vesszük a 2000-ben végrehajtott módszertani változást, amely látszólag növelte a közösségi fogyasztás részarányát. Az 1999. évi csúcsponttal szemben határozottan csökkent a bruttó állóeszköz-felhalmozás részaránya is, nagymértékben nőtt viszont a háztartások tényleges fogyasztása. A számok szerint tehát elsősorban a háztartások tényleges fogyasztásának politikai, választási, tehát populista megfontolások által kiváltott növekedése az oka annak, hogy a belföldi felhasználás meghaladja a bruttó hazai terméket.

A 3. tábla változatlan, 2000. évi piaci beszerzési átlagáron mutatja be ugyanezeket az összefüggéseket.

3. tábla

A bruttó hazai termék, a kivitel és a behozatal, valamint a belföldi felhasználás, 1995–2006

millió forint 2000. évi piaci beszerzési átlagáron

Év	Bruttó hazai termék	Export	Import	Kiviteli behozat. többlet	Belföldi felhasználás	Export ^a	Import ^a	Belf. felhasználás ^a
1995	11 110 213	4 417 691	4 507 360	-89 670	11 261 859	39,8	40,6	101,4
1996	11 259 057	4 949 625	4 930 854	18 771	11 278 263	44,0	43,8	100,2
1997	11 773 961	6 056 272	6 069 515	-13 243	11 814 495	51,4	51,6	100,3
1998	12 345 923	7 122 370	7 513 088	-390 719	12 791 890	57,7	60,9	103,6
1999	12 860 915	7 994 906	8 512 705	-517 799	13 425 290	62,2	66,2	104,4
2000	13 528 590	9 749 989	10 240 258	-490 269	14 018 860	72,1	75,7	103,6
2001	14 079 493	10 535 931	10 783 619	-247 687	14 327 181	74,8	76,4	101,8
2002	14 695 170	10 942 723	11 514 739	-572 016	15 251 580	74,5	78,4	103,8
2003	15 308 747	11 617 523	12 584 181	-966 658	16 197 393	75,9	82,2	105,8
2004	16 045 552	13 444 194	14 353 335	-909 140	16 875 594	83,8	89,5	105,2
2005	16 708 608	14 995 575	15 349 893	-354 318	17 109 523	89,7	91,9	102,4
2006	17 360 133	17 677 516	17 254 658	422 858	17 185 191	101,8	99,4	99,0

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, STADAT – 3.1.4. Letöltve: 2007.11.05.

^a A bruttó hazai termék százalékában.

A tábla adatai szerint a belföldi felhasználás többlete változatlan áron számítva valamivel több, mint a folyó áras értékek alapján számított deficit, az eltérés azonban nem lényeges. Valósággal megdöbbentő viszont, hogy a változatlan áron – 2000. évi piaci beszerzési átlagáron – számított export és import részaránya sokkal nagyobb, mint a folyó áron számítotté, 2006-ban nem a GDP mintegy háromnegyede, hanem eléri, sőt meghaladja a GDP 100%-át.

Ezek az eredmények alapos további elemzést igényelnek, erre azonban csak egy következő publikáció előkészítése során kerülhet sor. Egyrészt szükség van az implicit árindexek meghatározására és vizsgálatára, ezek a számok ugyanis a magyar külkereskedelmi cserearányok egészen nagy mértékű romlására és a magyar exportot és importot döntő mértékben meghatározó összeszerelési tevékenység árazásának legalábbis furcsa elemeire utalnak. Másrészt ezek a számok eléggé egyértelműen mutatják a jelenlegi magyar export- és termelési struktúra tarthatatlanságát. A külkereskedelmi forgalom viszonylagos egyensúlyát ugyanis olyan összeszerelési tevékenység tartja fenn, amelynek

nagy az import- és csekély a hazai hozzáadott érték tartalma. Ha ez így folytatódik, az export és az import több lesz, mint a bruttó nemzeti termék és különösképpen mint a bruttó nemzeti jövedelem, és a kereskedelmi mérleg helyzete mégsem lesz kielégítő. Ez arra utal, hogy *a magyar gazdasági egyensúly nem alakítható ki a tulajdonképpeni magyar gazdaság, a kis- és középvállalkozások sokkal nagyobb exportja nélkül.*

Hasonló következtetésekre vezetnek a változatlan áras értékekből számított volumenindexek, ezeket a 4. tábla mutatja be.

4. tábla
A bruttó hazai termék, a kivitel és a behozatal, valamint a belföldi felhasználás
volumenindexei, 2000 = 100, illetve 1995 = 100, 1995–2005

a 2000. évi átlagáras értékek alapján számított indexek

Év	Bruttó hazai termék	Export	Import	Belföldi felhasználás
1995	82,1	45,3	44,0	80,3
1996	83,2	50,8	48,2	80,5
1997	87,0	62,1	59,3	84,3
1998	91,3	73,1	73,4	91,2
1999	95,1	82,0	83,1	95,8
2000	100,0	100,0	100,0	100,0
2001	104,1	108,1	105,3	102,2
2002	108,6	112,2	112,4	108,8
2003	113,2	119,2	122,9	115,5
2004	118,6	137,9	140,2	120,4
2005	123,5	153,8	149,9	122,0
2006	128,3	181,3	168,5	122,6
2006/1995	156,3	400,2	382,8	152,6

Forrás: A 3. táblából számítva.

Az indexek bázisa 2000, mert a KSH 2000. évi átlagáras értékeket közöl. Meghatároztuk azonban, és a tábla utolsó sorában közöljük is a 2006. és 1995. évi értékek hányadosát. Ez utóbbi értékek aligha tekinthetők pontosaknak, de alkalmasak a nagyságrendek érzékeltetésére. Ezek szerint a magyar export, változatlan áron számítva, 11 év alatt megnégyszereződött, és az import is közel megnégyszereződött, de a magyar gazdaság importtöbblet kialakítására való hajlama ennek ellenére – vagy talán éppen ezért, az export nagy importhányada miatt – fennmaradt. Ez félreérthetetlenül arra utal, hogy a jelenlegi exportstruktúra fenntartásával nem állítható helyre az egyensúly, hanem ehhez a tulajdonképpeni magyar gazdaság – a kis- és középvállalatok – exportjának meredek növelésére van szükség.

Már az előbb, a 2. tábla kapcsán rámutattunk arra, hogy a belföldi felhasználás szerkezetének alakulása nem támasztja alá azt a közkeletű állítást, hogy az egyensúlyhiány oka a közösségi fogyasztás részarányának növekedése. Ugyanerre a következtetésre vezetnek a bruttó hazai termék termelésének ágazati megoszlását bemutató változatlan áras számok is. Ezek közül az első, összefoglaló jellegűeket az 5. tábla mutatja be.

5. tábla
A bruttó hazai termék termelésének ágazati megoszlása
a bruttó hazai termék százalékában, 1995–2006

a 2000. évi átlagáras értékek alapján számított százalékszámok

Év	Mező-, erdő-, v.-, halgazd.	Bányászat, energiaip. vízg. ^a	Feldol- gozó- ipar	Ipar össze- sen	Építő- ipar	Szolgálta- tások összesen
1995	6,9	4,3	18,3	22,6	5,2	65,4
1996	7,0	4,2	18,6	22,8	4,7	65,5
1997	6,7	4,2	20,2	24,4	4,9	64,1
1998	6,3	3,9	21,3	25,3	4,9	63,5
1999	6,1	3,8	22,2	26,0	4,9	63,0
2000	5,4	3,7	23,5	27,2	5,0	62,5
2001	6,0	3,2	23,2	26,4	5,1	62,5
2002	5,2	2,7	23,2	25,9	5,6	63,3
2003	5,0	2,4	23,9	26,3	5,2	63,4
2004	7,3	2,3	23,6	25,9	5,1	61,7
2005	6,9	1,9	23,9	25,8	5,0	62,2
2006	6,4	1,8	25,3	27,1	4,7	61,9

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, STADAT – 3.1.4. Letöltve: 2007.11.05.
A megadott forrásban szereplő adatok alapján számítva.*

A számok szerint a feldolgozóipar részaránya meredeken, az itt bemutatott számok 1995. évi mélypontjáról pontosan 7 százalékponttal nőtt. Ez a bruttó hazai termék, tehát a hozzáadott érték növekedése, az anyagfelhasználást is magában foglaló bruttó kibocsátás részarányának növekedése nyilván ennél is sokkal nagyobb mértékű. Ez öröndetes, hiszen ez teszi fenntarthatóvá a magyar gazdaságot. Ennek azonban mégis a szolgáltatások részarányának csökkenése a következménye, ami viszont ellentétes az általános, nemzetközi irányzatokkal.

A szolgáltatások számait a 6. tábla mutatja be nagyobb részletezésben.

6. tábla
A bruttó hazai termék termelésének ágazati megoszlása
a bruttó hazai termék százalékában, szolgáltatások, 1995–2006

a 2000. évi átlagáras értékek alapján számított százalékszámok

Év	Keresk., javítás, száll., vl.	Szállítás, rakt., posta, tk.	Pénzügyi, ingatlan., gazd. sz.	Közig., oktatás, eü. szoc.	Egyéb közöss., szem. sz.	Szolgáltatások összesen
1995	13,2	8,0	20,9	18,2	5,6	65,4
1996	12,9	8,1	21,6	18,1	5,0	65,5
1997	13,2	8,5	19,9	18,0	4,7	64,1
1998	13,3	8,4	19,7	17,9	4,4	63,5
1999	12,8	8,5	19,6	17,6	4,5	63,0
2000	12,5	8,3	20,1	17,4	4,1	62,5
2001	12,8	8,2	20,2	17,0	4,2	62,5
2002	13,1	8,1	21,0	16,9	4,2	63,3
2003	13,3	8,1	21,1	17,0	4,0	63,4
2004	13,0	8,1	20,6	16,3	3,8	61,7
2005	13,1	8,0	21,2	16,1	3,8	62,2
2006	13,0	8,0	21,6	15,7	3,7	61,9

*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, STADAT – 3.1.4. Letöltve: 2007.11.05.
A megadott forrásban szereplő adatok alapján számítva.*

A táblában közölt számok szerint a közigazgatás, az oktatás, valamint az egészségügyi és szociális ellátás, továbbá az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás részaránya a vizsgált időszakban meredeken csökkent. Ez okozza a szolgáltatások részarányának csökkenését, ugyanis a kereskedelem, javítás stb. és a szállítás, raktározás stb. részaránya változatlan, a pénzügyi tevékenység, ingatlanügyek és gazdasági szolgáltatás részaránya pedig – átmeneti csökkenés után és 2000 óta – határozottan nő. A költségvetési deficit tehát – a közkeletű állításokkal ellentétben – a közigazgatás, az oktatás, valamint az egészségügyi és szociális ellátás, továbbá az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás részarányának meredek csökkenésével, azaz legalábbis relatív értelemben vett sorvadásával jár együtt, és nem túlzott kiterjesztésének következménye. E szolgáltatások további elsorvasztása mérhetetlen károkat okozna az országnak.

A belföldi felhasználás és a bruttó hazai termék összefüggéseinek tárgyalása után térjünk át a belföldi felhasználás és a bruttó nemzeti jövedelem közötti kapcsolatok elemzésére.

A BELFÖLDI FELHASZNÁLÁS ÉS A BRUTTÓ NEMZETI JÖVEDELEM

Legelőször a bruttó nemzeti jövedelemnek a bruttó hazai termékből való levelezését kell ismertetnünk. Ezt a 7. tábla mutatja be.

7. tábla
A bruttó hazai termék és a bruttó nemzeti jövedelem,
1995–2006

millió forint folyó áron

Év	Bruttó hazai termék	Munkajöv. egyenl.	Tulajd. jöv. külf. kapott	Tulajd. jöv. külf. fizetett	Tulajd. jöv. egyenl.	EU transzf. egyenl.	Bruttó nemzeti jövedelem
1995	5 614 042	1 401	105 086	318 849	-213 763	-	5 401 680
1996	6 893 934	11 355	178 148	486 204	-308 056	-	6 597 233
1997	8 540 669	22 677	247 747	765 216	-517 469	-	8 045 877
1998	10 087 434	28 084	226 808	874 747	-647 939	-	9 467 579
1999	11 393 499	24 203	168 736	861 352	-692 616	-	10 725 086
2000	13 150 766	42 366	263 183	1 016 908	-753 725	-	12 439 407
2000	13 528 590	32 341	254 469	1 007 218	-752 749	-	12 808 182
2001	15 270 126	32 405	295 218	1 136 180	-840 962	-	14 461 569
2002	17 180 604	14 166	254 894	1 213 711	-958 817	-	16 235 953
2003	18 940 742	6 433	248 136	1 203 683	-955 547	-	17 991 628
2004	20 717 110	-303	322 603	1 583 972	-1 261 369	42 234	19 497 672
2005	22 055 093	-5 013	357 997	1 731 265	-1 373 268	77 004	20 753 816
2006	23 757 230	4 297	1 078 971	2 905 790	-1 826 819	118 298	22 053 006

Forrás: Bruttó hazai termék 2006. (Előzetes adatok II.) Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2007. szeptember, 7. tábla, 20. o.

A bruttó nemzeti jövedelmet úgy kapjuk meg, hogy a bruttó nemzeti termeléshez hozzáadjuk a munkajövedelmek és a tulajdoni jövedelmek egyenlegét. Láthatjuk, hogy a magyar a munkajövedelmek súlya kicsi és alakulása kedvezőtlen, mert a pozitív egyenleg 2000-ben érte el maximumát. Azóta határozottan csökkent, és a legutóbbi években már negatív értékek is előfordultak. A tulajdoni jövedelmek negatív egyenlege ugyanakkor nagy és gyorsan növekvő számértékű. Ez a negatív egyenleg 2000 és 2006 között több mint megkétszereződött, 2,4-szeresére nőtt. Különösképpen figyelemre méltó a külföldről kapott tulajdoni jövedelmek ennél is meredekebb növekedése. Ezek értéke 2000 óta több mind megnégyesződött. Ez a Magyarországról külföldre irányuló tőkemozgás következménye. Az EU-transzferek értéke ezekben az években jelentéktelen volt. Mindezek eredőjeként 2006-ban a bruttó nemzeti jövedelem kerekén 1,7 ezer milliárd forinttal volt kevesebb a bruttó hazai termékénél.

A belföldi felhasználás természetesen nem lehet tartósan több a bruttó nemzeti jövedelemnél, a belföldi felhasználás e fölötti többlete belföldi felhasználási többletként definiálható. Levezetését a 8. tábla mutatja be.

8. tábla
A belföldi felhasználásnak a bruttó nemzeti jövedelem fölötti többlete és a többlet finanszírozása, 1995–2006

millió forint folyó áron

Év	Bruttó nemzeti jövedelem	Belföldi felhasználás	Belföldi felhasznál. többlet ^a	Visszaforg. tőkejöv. egyenl.	EU transzf. egyenl. ^b	Egyéb finansz. forr. ^c
1995	5 401 680	5 616 747	215 067	-27 050	-	242 117
1996	6 597 233	6 862 063	264 830	78 210	-	186 620
1997	8 045 877	8 453 306	407 429	245 160	-	162 269
1998	9 467 579	10 232 425	764 846	252 470	-	512 376
1999	10 725 086	11 703 435	978 349	273 420	-	704 929
2000	12 439 407	13 679 267	1 239 860	280 760	-	956 100
2000	12 808 182	14 018 860	1 210 678	280 787	-	929 891
2001	14 461 569	15 458 231	996 662	385 621	-	611 041
2002	16 235 953	17 517 131	1 281 178	456 145	-	825 033
2003	17 991 628	19 678 820	1 687 192	443 975	-	1 243 217
2004	19 497 672	21 303 268	1 805 596	461 728	42 234	1 301 634
2005	20 753 816	22 294 248	1 540 432	423 177	77 004	1 040 251
2006	22 053 006	23 616 591	1 563 585	396 908	118 298	1 048 379

Forrás: Magyarország Nemzeti Számlái, 2004–2005, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2007, 1.3. tábla, 15. o. és a 4. táblából számítva. Bruttó hazai termék 2006. (Előzetes adatok II.) Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2007. szeptember, 7. tábla, 20. o.

^a *A belföldi felhasználásnak a bruttó nemzeti jövedelem fölötti többlete*

^b *EU-nak fizetett adó és EU-tól kapott támogatás egyenlege*

^c *A belföldi felhasználás nemzeti jövedelem feletti többletének egyéb finanszírozási forrásai = belföldi felhasználási többlet mínusz visszaforgatott tőkejövedelem mínusz EU-nak fizetett adó és EU-tól kapott támogatás egyenlege.* 8. tábla

A belföldi felhasználási többlet definíció szerint a bruttó nemzeti jövedelem és a belföldi felhasználás különbsége. Láthatjuk, hogy ez az összeg mindvégig pozitív volt, és mindvégig gyorsan nőtt, értéke 2002–2003-ban érte el csúcspontját, a legutóbbi években bekövetkezett csökkenése viszont az importtöbblet mérséklődésének, sőt megszűnésének a következménye. Ekkora belföldi felhasználási többlettel nem lehet tartósan együtt élni. A belföldi felhasználási többlet finanszírozására három lehetőség van, egyrészt a visszaforgatott tőkejövedelmek, másrészt az EU-transzferek és harmadrészt az egyéb finanszírozás, gyakorlatilag a hitelfelvétel. Ezek egyenlegét mutatja be 8. tábla. A visszaforgatott tőkejövedelmek egyenlege 2002–2004-ig nőtt, azóta csökken, az EU-transzferek egyenlege – amint erre már az előző tábla kapcsán rámutattunk – e három évben nem volt igazán nagy súlyú, és mindennek folytán a legutóbbi négy évben ezermilliárdot meghaladó mértékű volt az egyéb finanszírozás, vagyis gyakorlatilag a hitelfelvétel. E tétel legutóbbi években bekövetkezett csökkenése ismét elsősorban az importtöbblet mérséklődésének, sőt megszűnésének a következménye. Az ilyen mértékű hitelfelvétel hosszabb időre való fenntartása a most bemutatott, nem jelentéktelen de mégsem kielégítő mértékű javulás ellenre nyilván lehetetlen.

Indokolt e számoknak a bruttó nemzeti jövedelem és a belföldi felhasználási többlet százalékában való bemutatása. A számokat a 9. tábla közli.

9. tábla
A belföldi felhasználás bruttó nemzeti jövedelem fölötti többletének és
a többlet finanszírozásának mutatószámai, 1995–2006

százalékszámok

Év	Belföldi felhasznál. többlet ^a	Visszaforg. tőkejöv. egyenl.	EU transzf. egyenl. ^b	Egyéb finansz. forr. ^c	Belföldi felhasznál. többlet ^a	Visszaforg. tőkejöv. egyenl.	EU transzf. egyenl. ^b	Egyéb finansz. forr. ^c
	a bruttó nemzeti jövedelem százalékában				a belföldi felhasználási többlet százalékában			
1995	4,0	-0,5	-	4,5	100,0	-12,6	-	112,6
1996	4,0	1,2	-	2,8	100,0	29,5	-	70,5
1997	5,1	3,0	-	2,0	100,0	60,2	-	39,8
1998	8,1	2,7	-	5,4	100,0	33,0	-	67,0
1999	9,1	2,5	-	6,6	100,0	27,9	-	72,1
2000	10,0	2,3	-	7,7	100,0	22,6	-	77,1
2000	9,5	2,2	-	7,3	100,0	23,2	-	76,8
2001	6,9	2,7	-	4,2	100,0	38,7	-	61,3
2002	7,9	2,8	-	5,1	100,0	35,6	-	64,4
2003	9,4	2,5	-	6,9	100,0	26,3	-	73,7
2004	9,3	2,4	0,2	6,7	100,0	25,6	2,3	72,1
2005	7,4	2,0	0,4	5,0	100,0	27,5	5,0	67,5
2006	7,1	1,8	0,5	4,8	100,0	25,4	7,6	67,0

Forrás: A 8. táblából számítva

^a *A belföldi felhasználásnak a bruttó nemzeti jövedelem fölötti többlete.*

^b *EU-nak fizetett adó és EU-tól kapott támogatás egyenlege.*

^c *A belföldi felhasználás nemzeti jövedelem feletti többletének egyéb finanszírozási forrásai = belföldi felhasználási többlet mínusz visszaforgatott tőkejövedelem mínusz EU-nak fizetett adó és EU-tól kapott támogatás egyenlege.*

A belföldi felhasználási többlet a bruttó nemzeti jövedelem százalékában kifejezve meredek növekedés után 2000-ben érte el 10%-kal maximális értékét, de ezután is mindvégig 10%-ot megközelítő értéken maradt. A visszaforgatott tőkejövedelmek egyenlegének maximuma 1997-ben volt a bruttó nemzeti jövedelem 3%-ának megfelelő szinten, ezután viszont folyamatosan csökkent, ami egyértelműen negatív jelenség. 2006. évi értéke a bruttó nemzeti jövedelem 1,8%-a. Ennek folytán az egyéb finanszírozás gyakorlatilag mindvégig a nemzeti jövedelem több mint 5%-a volt. Ugyanezen tábla utolsó oszlopai alapján azt láthatjuk, hogy a legutóbbi években a belföldi felhasználási többlet mintegy egynegyedét fedezték az újra befektetett tőkejövedelmek, és mintegy kétharmadát-háromnegyedét az egyéb finanszírozási források, zömmel a hitelfelvétel.

Térjünk át végül a folyó fizetési mérleg hiányának és a hiány finanszírozásának, valamint a devizában fennálló adósságállománynak a tárgyalására.

A FOLYÓ FIZETÉSI MÉRLEG HIÁNYA ÉS A HIÁNY FINANSZÍROZÁSA, VALAMINT A DEVIZÁBAN FENNÁLLÓ ADÓSSÁGÁLLOMÁNY

Minthogy itt a belföldi gazdaság tárgyalásáról a nemzetközi gazdasági kapcsolatok tárgyalására térünk át, célszerű az értékek euróban való bemutatása. A munkajövedelmek, a tulajdoni jövedelmek és a viszonzatlan folyó átutalások számait a 10. tábla tartalmazza.

10. tábla
A munkajövedelmek, a tulajdoni jövedelmek és a viszonzatlan folyó átutalások,
1995–2006

millió euró folyó áron

Év	Munkajövedelmek			Tulajdoni jövedelmek			Viszonzatlan f. átutalások		
	Bev.	Kiad.	Egyenl.	Bev.	Kiad.	Egyenl.	Bev.	Kiad.	Egyenl.
1995	109	97	12	656	1 974	-1 318	158
1996	125	63	61	930	2 568	-1 637	-2
1997	172	65	107	1 191	3 687	-2 495	179
1998	172	53	119	943	3 692	-2 750	215
1999	171	76	96	671	3 480	-2 807	408
2000	238	75	163	1 024	3 978	-2 955	385
2001	270	94	177	1 181	4 550	-3 369	450
2002	247	96	151	1 069	5 058	-3 989	525
2003	219	80	139	995	4 812	-3 816	595
2004	213	87	126	1 296	6 358	-5 061	236
2005	211	110	102	1 473	7 106	-5 632	171
2006	252	135	117	1 763	7 962	-6 199	283

*Forrás: Magyar Nemzeti Bank, Statisztikai főosztály.
1995 – 2005: A fizetési mérleg éves adatai.
2006: Magyarország fizetési mérlege 2006, SCV vállalatok nélkül.*

Mindenekelőtt láthatjuk, hogy a munkajövedelmek súlya csekély, és hogy az MNB itt közölt számai eltérnek a KSH-nak a 7. táblában közölt értékeitől. Az MNB a viszonzatlan folyó átutalásoknak, ennek az ismét viszonylag jelentéktelen tételnek csak az egyenlegét közli. Láthatjuk viszont az egész összefüggésrendszert meghatározó tulajdoni jövedelmeknek és ezek egyenlegének meredek növekedését. Értékük 2005-ben megközelítette, és 2006-ban már meghaladta a hatmilliárd eurót. Ez a kritikus hatmilliárd eurós érték szerepelni fog a későbbiekben is.

A folyó fizetési mérleg egyenlegét és hiány finanszírozását a 11. tábla ismerteti.

11. tábla
A folyó fizetési mérleg egyenlege és a hiány finanszírozása,
1995–2006

millió euró folyó áron

Év	Folyó fiz. mérleg egyenlege	Nk. tartalékok állományvált.	Nem adóssgen. finanszírozás	Egyéb finanszírozás ^{a,b}
1995	-1 266	..	3 306	-2 040
1996	-1 408	-1 519	2 420	-2 531
1997	-1 812	-210	3 739	-2 137
1998	-3 026	362	2 606	782
1999	-3 531	2 873	3 398	3 006
2000	-4 352	1 194	1 340	4 206
2001	-3 577	127	2 303	1 401
2002	-4 929	-2 275	2 670	-16
2003	-5 933	221	-11	6 165
2004	-6 916	1 561	3 319	5 158
2005	-6 091	4 019	3 368	6 742
2006	-5 183	676	-494	6 353

*Forrás: Magyar Nemzeti Bank, Statisztikai főosztály.
Fontosabb fizetési mérleg és állományi adatok (SCV vállalatok nélkül).*

^a *Egyéb finanszírozás = a folyó fizetési mérleg hiánya + a nemzetközi tartalékok állományának növekedése – nem adóssággeneráló finanszírozás.*

^b *A nemzetközi tartalékok 1995. évi állományváltozását zérusnak tekintve.*

Ismét láthatjuk a negatív egyenlegnek, vagyis a folyó fizetési mérleg hiányának a meredek növekedését. Ez az érték a 2003–2006-os időszakban mindvégig az előbb bemutatott hatmilliárd eurós kritikus érték körül volt, messze a korábbi évek szintje fölött. Csúcsát 2004-ben érte el közel hétmilliárd euróval. Azóta csökken, a kereskedelmi mérleg már bemutatott és ismételten tárgyalt javulása folytán, a 2003–2006. évi évenkénti hatmilliárdos átlagérték azonban tény. A második oszlopból láthatjuk, hogy 2000-ben és az ezt megelőző években, továbbá 2005-ben és az ezt megelőző években meredeken nőtt a nemzetközi tartalékok állománya, ami egyenes következménye volt annak, hogy meredeken nőtt a folyó fizetési mérleg hiánya. Ilyenkor – az esetleges spekulációs támadás elhárítására – indokolt, sőt elkerülhetetlen a nemzetközi tartalékok állományának növelése. A harmadik oszlopban bemutatott nem adóssággeneráló finanszírozás 2003. és 2006. évi negatív értékeinek magyarázatára itt nem vállalkozhatunk. Végül az utolsó oszlop utolsó négy évi értékében ismét előkerül az előbbieken már tárgyalt négy évi hatmilliárd eurós átlagérték: az egyéb finanszírozás, tehát lényegében véve a hitelfelvétel e négy átlagában évi hatmilliárd euró volt. Ennek a hatmilliárdnak háromszori szereplése véletlen egybeesés, hiszen itt más tételek is szerepelnek. Mindenek előtt a nemzetközi tartalékok állományváltozásáról van szó, de e hatmilliárd eurónak az ismételt megjelenése ennek ellenére figyelemreméltó. Nyilvánvaló, hogy sem a folyó fizetési mérleg évi hatmilliárd eurós hiányával, sem pedig az évi hatmilliárd eurós hitelfelvétellel nem lehet tartósan együtt élni.

A négy éven keresztül évi hatmilliárd euró egyéb finanszírozás – vagyis hitelfelvétel – következményeit a 12. tábla, e tanulmány utolsó és talán legfontosabb táblája mutatja be.

12. tábla
A nemzetközi tartalékok és a devizában fennálló adósság állománya,
1995–2006

millió euró folyó áron

Év	Nemzk. tartalék.	Devizában fennálló bttó adósság			Devizában fennálló nttó adósság		
		ÁH,MNB	Egyéb	Összesen	ÁH,MNB	Egyéb	Összesen
1995	9 368,5	17 938,8	5 714,6	23 653,4	8 090,8	2 710,9	10 801,7
1996	7 849,2	14 631,9	6 302,6	20 934,5	6 078,2	2 741,6	8 819,8
1997	7 639,6	11 760,2	7 654,21	9 414,4	3 496,5	4 619,6	8 116,1
1998	8 001,6	11 254,4	8 563,8	19 818,2	2 744,7	4 858,2	7 602,9
1999	10 874,4	13 289,4	10 444,0	23 733,4	1 871,0	5 509,3	7 380,3
2000	12 068,0	13 001,9	12 655,7	25 657,6	353,6	7 031,0	7 384,6
2001	12 195,4	12 069,5	14 308,0	26 377,5	-728,9	5 222,3	4 493,4
2002	9 920,4	10 470,3	12 354,5	22 824,8	71,4	5 393,3	5 464,7
2003	10 141,7	11 146,2	15 774,0	26 920,2	-144,7	8 150,8	8 006,1
2004	11 702,6	12 942,4	18 598,0	31 540,4	905,6	10 348,3	1 253,9
2005	15 721,3	15 965,4	24 713,9	40 679,3	-179,5	14 487,8	4 308,3
2006	16 396,8	18 082,7	29 453,5	47 536,2	1 255,5	17 902,7	9 158,2

*Forrás: Magyar Nemzeti Bank, Statisztikai főosztály.
Fontosabb fizetési mérleg és állományi adatok (SCV vállalatok nélkül).*

Egyértelműen láthatjuk a nemzetközi tartalékok és a devizában fennálló bruttó adósság meredek növekedését. A nemzetközi tartalékok növelése szükségszerű következménye a folyó fizetési mérleg hiányának. A devizában fennálló bruttó adósság növekedése pedig egyenes következménye a hitel-felvételnek. Itt ismét előkerül a bűvös négy évi hatmilliárd eurós átlag: a devizában fennálló összes bruttó adósság 2002-ről 2006-ra kerekén 22, 8 milliárd euróról kerekén 47,5 milliárd euróra, azaz kerekén 24,7 milliárd euróval, vagyis évenként átlagosan 6,2 milliárd euróval nőtt. *Az ország négy év alatt több mint megkétszerezte devizában fennálló bruttó adósságállományát. Az erre a helyzetre vezető gazdaságpolitika nyilván nem folytatható tovább, a devizában fennálló bruttó adósságállomány tovább nem növelhető.* Ez ennek a tanulmánynak a legfontosabb következtetése.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ebben az előadásban egy nagyobb kutatási projekt legújabb, a KSH új, 12 éves idősorainak felhasználásán alapuló részeredményeiről számoltunk be.

Először a nemzeti számlák alapvető összefüggéseit ismertettük. Ezután bemutattuk, hogy a bel-földi felhasználás – a vizsgált időszak első éveitől és legutóbbi évétől, tehát a gazdaságpolitikai okokból mesterségesen előidézett konjunkturális visszaesés éveitől eltekintve – mindvégig meghaladta a bruttó nemzeti termelést. Az ország tehát tartós importtöbblet kialakítására hajlamos. Ez a hajlam az export meredek növekedése, egy évtized alatti megnégyszereződése ellenére fennáll, és mindaddig nem szüntethető meg, amíg a tulajdonképpeni magyar gazdaság, a kis- és középvállalkozások, nem lesznek képesek exportjuk nagyarányú növelésére. Ez az importtöbblet emellett – a közkeletű állításokkal ellentétben – nem a közösségi fogyasztás, valamint a közigazgatás, az oktatás és az egészségügyi és szociális ellátás részarányának növekedése folytán következett be, hanem, éppen ellenkezőleg, e szolgáltatások változatlan áron mért részarányának csökkenése mellett, tehát e szolgáltatások – legalábbis relatív értelemben vett – sorvadása ellenére.

Ezt követően bemutattuk, hogy a magyar bruttó nemzeti jövedelem, döntő részben a külföldiek tulajdoni jövedelme folytán, sokkal kisebb, mint a magyar bruttó hazai termék. Ezért a magyar bruttó nemzeti jövedelem fölötti többletfogyasztás lényegesen nagyobb mértékű, mint az importtöbblet. Ennek finanszírozását csak nagymértékű újabb hitelfelvétel teszi lehetővé. A legutóbbi négy év átlagában mind a folyó fizetési mérleg hiánya, mind pedig a külföldi hitelfelvétel évi átlagban mintegy hatmilliárd euró volt, és ennek folytán a devizában fennálló bruttó adósságállomány is évi több mint hatmilliárd euróval nőtt; négy év alatt megkétszereződött. Az adósságállomány további – és főként ilyen mértékű – növekedése nemcsak hogy nem engedhető meg, hanem lehetetlen. Ezért a magyar gazdaságpolitika alapvető módosítása elkerülhetetlen.²

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Szakolczai György (2005): *A magyar gazdasági növekedés és felzárkózás kulcsa: az exportorientált gépipari fejlesztés*. Statisztikai Szemle, 83/1. (2005. január), 3–23. o.
- Szakolczai György (2005a): *A folyó fizetési mérleg kumulálódó hiánya és a hiány finanszírozásának lehetőségei*. Statisztikai Szemle, 83/3. (2005. március), 239–257. o.
- Szakolczai György (2005b): *A folyó fizetési mérleg kumulálódó hiánya és a hiány finanszírozásának lehetőségei*. Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 12. (2005. április), 97–116. o.
- Szakolczai György (2005c): *A nemzetközi fizetési mérleg hiányának csökkentése*. Magyar Szemle, Új folyam, XIV/7–8. (2005. augusztus), 46–71. o.
- Szakolczai György (2006): *Duális gazdaság és külkereskedelmi deficit*. Magyar Szemle, Új folyam, XV/3–4. (2006. április), 41–57. o.
- Szakolczai György (2006a): *A fizetési mérleg és a fejlődőkkel fenntartott és fejlesztett gazdasági kapcsolatok összefüggése*. A magyar gazdaság fenntartható növekedése. A 43. közgazdász-vándorgyűlés előadásai. Szerk. Csordás Izabella. Magyar Közgazdasági Társaság, é. n., 448 o., az előadás a 402–415. oldalon.
- Szakolczai György (2006b): *The Triple Deficit of Hungary*. Hungarian Statistical Review, 84/10., 40–62. o.
- Szakolczai György (2006c): *Az államháztartás és a folyó fizetési mérleg hiánya, valamint a megtakarítás elégtelensége*. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Intézet, Tudományos Füzetek 11, Pénzügyi stabilitás mikro, mezo és makro szinten. Győr, Universitas-Győr Kht, 6–22. o.
- Szakolczai György (2007): *A hármas ikerdeficit*. Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 17. (2007. április), 209–235. o.
- Szakolczai György (2007a): *A magyar gazdaság egyensúlyzavarai és a megoldás elvi lehetősége*. Competitio, VI/1. (2007. június), 85–102. o.
- Szakolczai György (2007b): *A magyar gazdaság egyensúlyzavarai és a megoldás elvi lehetősége*. Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 18. (2007. szeptember), 49–64. o.
- KSH (2007): *Magyarország nemzeti számlái 2004–2005*. Budapest, 237 o.
- KSH (2007a): *Bruttó hazai termék 2007. II. negyedév*. Budapest, július, 23 o.
- KSH (2007b): *Bruttó hazai termék 2006*. Budapest, szeptember, 25 o.

Matolay Réka* – Petheő Attila István**

VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGÉNEK KISVÁLLALATI RELEVANCIAJA

A vállalati társadalmi felelősség (*Corporate Social Responsibility – CSR*) és a kis- és középvállalkozások (KKV) viszonyát gyorsan gyarapodó számú tanulmány tárgyalja. Többségük e viszonyban speciális problémát lát kirajzolódni. Saját kutatásunk azokkal a megközelítésekkel cseng egybe, miszerint a probléma forrását nem az jelenti, hogy a KKV-k ne tennének a vállalati társadalmi felelősség eszméjével összhangban lévő lépéseket. Valójában a CSR fogalmának nagyvállalati szervezetre szabottsága akadályozza a KKV-szintű értelmezést. Az ugyanis megfelelnek a kisebb vállalkozások jellemzőiről, legyenek azok a CSR szempontjából korlátozó jellegűek, vagy éppenséggel új, más lehetőséget kínálóak.

A hazai KKV-k CSR felfogását és gyakorlatát vizsgáltuk 2007 tavaszán a Nemzeti ILO Tanács felkérésére. Kiváltképp figyelmet fordítottunk arra, hogy felelős gyakorlatukat mi motiválja, illetve gátolja, valamint, hogy milyen érintett kapcsolatokat kezelnek kiemelkedően. A kutatás során félig strukturált interjúk keretében két csoportot kérdeztünk. Egyfelől ún. kulcsinformátorokat, akik a hazai KKV szervezeti mezőt jól ismerik, annak szerves és aktív tagját képező szervezeteket képviselnek, vezetnek, köztük olyanokat is, akik esetleg maguk is vállalkozók. Másfelől olyan vállalkozókat, akik tevékenységüknek legalább valamelyik aspektusában egyértelműen felelősen cselekszenek, bizonyos érintettek vonatkozásában minden valószínűség szerint tudatosan, a hatásokat végiggondolva tevékenykednek. Nem volt ugyanakkor cél, hogy a CSR fogalmát, koncepcióját ismerjék. Előítéletüket a médiában, különböző vonatkozó díjak révén, a területet ismerő civil szervezetek által teszteltük, szűrtük.

A KKV-k gyakorlatában e felelős tevékenységek túlnyomó része nem új, hanem jó ideje, alkalmasint több vállalkozói generáció óta gyakorlat. Izgalmas különbség mutatkozik tehát abban, hogy az általunk vizsgált kisvállalkozások huzamosabb ideje cselekednek a felelősség szellemében, miközben a nagyvállalati gyakorlatban egyfajta „CSR-divat” figyelhető meg. Meg kell jegyeznünk ugyanakkor, hogy a felelős magatartás csak bizonyos aspektusaiban tudatos a KKV-k esetében: nincs végiggondolt, valamennyi működési területre és érintettre vonatkozó felelősségfelfogás. Ösztönösebb, alkalmoszerűbb tevékenységek tartoznak ide, kivéve talán az alkalmazottakkal való kiérleltebb bánásmódot.

A FELELŐS MAGATARTÁS TÉNYEZŐI

Hitvallás, személyes értékrend

Minthogy kisvállalkozás esetében a tulajdonos és a vállalkozó személye azonos, a vállalkozásra ezen egyén vagy család személyes értékrendje jelentős befolyással. A nemzetközi szakirodalommal egybeesően (ld. például Jenkins, 2006) ez a KKV-k felelős gyakorlatának speciális forrása.

* egyetemi adjunktus, Budapest Corvinus Egyetem

** egyetemi tanársegéd, Budapest Corvinus Egyetem

Értékrendi álláspontot fejez például ki az az állítás, hogy kizárólag a „lelkiismerete felől” érzi a válaszadó a felelős működés irányába ható nyomást. Más ezt úgy fogalmazza, hogy ez „nem nyomás, hacsak a belső kényszer nem annak számít. Nem szerepet játszom, hanem jólesik természetesnek lenni.”

A hitvallás és értékrend egyik oldala a felvilágosult önérdék talaján áll. E vállalkozók a felelős magatartásból származó versenyelőnyre utalnak: „amit csinálok, azt jobban csináljam, mint mások” vagy „hiszek abban, hogy az etikus viselkedés előbb-utóbb teljesen normális lesz az üzleti életben. Hosszú távon meg kell térülnie.”

„Nem tudnék nyugodtan aludni”

Kulcsinformátor és vállalkozó egyaránt élt e fordulattal. Az erkölcs zsigeri, testi síkon is megjelenő mércéjeként hat. Egyszerűen és természetesen fejezi negatív közelítésben, hogy a vállalkozó számára, hol van az elfogadható és az elfogadhatatlan határa. Előkerült e szófordulat egyebek mellett az alkalmazottakkal való bánásmódnál (az illető akkor nem tudott volna nyugodtan aludni, ha nem tesz meg mindent, hogy alkalmazottja kikeveredjen egy hullámvölgyből), állami szervek, a törvénytisztelet vonatkozásában (az 1990-es évek később „csalárd csödre” keresztelt tevékenységgel fémjelzett hullámából lépett vissza az utolsó pillanatban a megszorult vállalkozó).

Családnév – vállalkozásnév

Vállalkozásaink közül nyolc a tulajdonos(ok) családnévét viseli, ebből hat egyértelműen azonosítható formában, kettő valamilyen rövidítés, szójáték révén. A családnév szerepeltetése a vállalkozás nevében az egyik legfontosabb tényezője a felelős magatartásnak, mert elítélendő magatartással nem csupán a saját arcát, nevét teheti tönkre az illető, hanem a felmenők emlékét is besározhatja, valamint a család következő generációinak hitelét is rongja.

Kapcsolat az alkalmazottakkal

Az érintettek széles köréből egyértelműen az alkalmazottak szerepelnek a vállalkozói gondolkodás középpontjában. A viszonyra a vállalkozó és munkavállaló közelsége, a kapcsolat személyessége jellemző, legalábbis a vállalkozók elmondása szerint. Az interjúk túlnyomó többségében előkerült a család, a családias szó, amellyel a vállalkozás hangulatát jellemezték. (Érdekes módon kifejezetten családi vállalkozások voltak azok, ahol ez a jellemzés, analógia nem került szóba.) Kiemelkedő ugyanakkor, hogy egyes cégeknél a családias – és általában a vállalkozó-munkavállaló – kapcsolaton teljes kölcsönösséget értettek. Azaz, ha a viszony nem is feltétlen egyenrangúságot mutat (hierarchia, még ha lapos is a szervezet, de létezik), ám mégis, a kezdeményezés lehetősége, a másik megszólítása főnöki és beosztotti oldalról egyaránt lehetséges. Ez ugyanakkor többnyire a budapesti és egyúttal a magasabb végzettséget elváró munkahelyek jellemzője. Másutt e viszonyba jó adag paternalizmus vegyül, amikor is a vállalkozó gondoskodik a munkavállalóról, de ebben benne van az is, hogy „e báránykákról ám gondoskodni kell” (egyik kulcsinformátorunk – ahogy azt fentebb jeleztük – mindezt patrónus-kliens kapcsolatként írta le).

A juttatások központi szerepet játszanak: „Egy adóellenőr azt írta a jegyzőkönyvébe, hogy a vállalat messze a hazai ipari átlag fölött fizet.” Vagy „Igazán büszke vagyok arra, hogy mindig időben fizetem a munkabért, és ezért szívesen dolgoznak velem.”. A rendszeren bejelentett alkalmazott érzékeny téma, ám gyakran kifejezett büszkeséggel nyilatkoznak erről, mint valamilyen kiemelkedő, plusz alkalmazotti juttatásról. Ily módon hangzott még el az évi egyszeri orvosi vizsgálat, az, hogy kiadják a teljes szabadságot – tehát tulajdonképpen a felelősség magas tartományába esik a törvényi előírások teljesítése. Ez a tapasztalatunk egybevág néhány kulcsinformátor ilyen irányú megjegyzésével, illetve a *Családbarát Munkahely* pályázat nyertes vállalatait vizsgáló kutatás vonatkozó eredményeivel (Fiona, 2007).

Természeti környezet

Kutatásunk nem várt eredménye, hogy a természeti környezet iránti felelősség rendkívül erőteljesen jelent meg. Származhat ez abból is, hogy a mintába kerültek vállalkozások környezetvédő civil szervezetek ajánlásával. Ezen eredmény magyarázó tényezője ugyanakkor az is, hogy a természeti környezet védelme szorosan kapcsolódik a két legfontosabb felelősségi szemponthoz. Ezek egyike az alkalmazottak iránti felelősség, ami ide a környezeti kockázatból adódó egészségügyi kockázat minimalizálásaként kapcsolódik. A tevékenységhez kapcsolt felelősségen azt értjük, hogy a válaszadó KKV-k a termék, illetve szolgáltatás minőségének, a határidők, az ár és egyéb tényezők ígértükhöz híven való megtartását emelték ki alapvető felelősségükként. Ebben a fogyasztók egészségügyi kockázatainak csökkentése, az egészség- és természetkárosító alapanyagok, folyamatok kiszűrése megjelent. A természeti környezet ugyanakkor az önkéntes munka, a helyi környezethez való hozzájárulás – tehát a jótékonykodás – témaköréhez is kapcsolható. Ilyen például a vállalkozás portája előtti park önkéntes karbantartása, vagy az üzem területének ápolása, rehabilitálása.

Adományozás, támogatás, jótékonykodás

A nagyvállalati kör számára oly fontos tevékenység a KKV-körben izgalmas kettősséget mutató. Egyfelől kiderült, hogy szinte minden megkérdezett vállalkozás végez filantróp tevékenységeket. Van olyan vállalkozás, amely saját sportszínját támogatja, de többen helyi oktatási intézményeket, helyi civil szervezeteket. Vállalkozói szempontból az efféle segítségnyújtásnak az az előnye, hogy az adományozó érezheti és közvetlenül végigkövetheti helyben az adomány útját és hatását. A fent említett kettősség másik oldala ugyanakkor az, hogy ez a téma nemhogy toladó módon nem került terítékre, hanem számos esetben csak az interjú lezárása utáni kötetlen beszélgetésben került elő. A felelősségvállalás kérdésköréhez tehát ezt nem kapcsolják közvetlenül a KKV-k.

Ellenálló környezet

A legtöbb esetben előkerültek a felelős magatartást korlátozó tényezők is. A gazdasági-politikai környezet ellenhatása nagyon erősen jelentkezik. „A bizonytalan jövőkép a felelősségüket is bizonytalanná teszi” – szól a külső keretrendszer milyenségére vonatkozó ítélet. Ugyanilyen a „fejétől büzik” megfogalmazás.

Ennél is hangsúlyosabb ellenható tényező a közvetlen környezet. A vállalkozó azzal szembesül, hogy felelősségteljes tevékenysége, morális megfontolásokon nyugvó döntései teszik mások számára szinte elfogadhatatlanná, de legalábbis a vállalkozás lényegét nem ismerő egyénné. Vesztesként, balekként aposztrofálódnak, akik ezt a lelki terhet – a felelősség sokszor anyagi terhe mellett – még kevésbé viselik. „Úgy szeretném, ha nem lennék ettől valami csodabogár mások szemében...” E „rálegyintő” viszonyulás mellett számos esetet idéztek az alanyok, amikor éppen működésük valamelyik érintettje, vagy a vállalkozó családja rosszalotta az adott tevékenységet.

ÖSSZEGZÉS

Kutatásunk során szándékosan az „élenjárókat” kerestük és vizsgáltuk. Körükben valóban kirajzolódik a fellelős vállalkozói magatartás, még ha nem is valamennyi tevékenységbe, avagy a stratégiába ágyazottan. Ötletes, kreatív, egyedi megoldásokat találunk, és ha a pozitív társadalmi hatás mellett e tevékenységnek üzleti hozadéka is van, az nem eliminálja az előbbi.

A továbblépés iránya lehet a tevékenységek szisztematikus végiggondolása mind a vállalati működés hatásainak, mind a működés érintettjeinek nézőpontjából. Tanulni lehet továbbá a jó példák-ból, ötletekből, melyeket saját, a helyi adottságokhoz illeszkedő megoldásokká kell fejleszteni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Jenkins, H. (2006): *A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises*. Conference Paper presented at Copenhagen Center Conference.

Fiona (2007): *Férfibeszéd: családról és munkáról*. Kutatási eredmények, CD-ROM.

Praise, D. (1991): *Save your Business!* Norfolk, Hampton Roads Publishing.

Radácsi L. (2002): *Döntések és etika*. In: Zoltayné Paprika Zita (szerk): *Döntéselmélet*. Budapest, Alinea Kiadó.

Ljubica Komazec* – Dragana Secerov**

THE ECOLOGICAL MISSION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES¹

Small and medium enterprises are, nominally, the most numerous in the structure of every economy, as well as in the economy in Serbia. In addition, the dynamics of their organizing and functioning (starting and stopping the work) is the most expressive. One of the main characteristics of small and medium enterprises is their adaptability to market and its requirements. Therefore, small and medium enterprises have a special role in the environmental protection and the responsibility for sustainable development.

INTRODUCTION

The question of the living environment in the world today represents the highest priority, and ecology is, probably, the most frequent word on earth. The last decades of the 20th century, and even before², the leading world scientists, experts and intellectuals of ecological and philosophical provenience warn the humankind about the catastrophic consequences of unquenchable economic development and consumption over any human measures and needs. It is almost a bizarre race for the newest model of some personal technologies (mobile telephones, for example) that we can ask the question of its aim and sense from the standpoint of the bound of utility because the practical values of technological progress are increasingly numerous and available but unnecessary for the broadest circle of consumers.³

Dramatic consequences of degradation and pollution⁴ of the living environment mobilize, although insufficiently, a broad circle of people to enter into a battle against these trends. Therefore, it is necessary to animate as big as possible the number of social subjects-organizations and individuals in order to increase the critical mass of ecological consciousness and activities on behalf of survival and sustainable development.

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AND THE LIVING ENVIRONMENT

It is known to both the broadest scientific and ordinary public that enterprises are dominant polluters of the living environment. As the data in the developed countries point to that nominally, (numerously) SMEs are dominant in relation to large companies, it is real to expect that SMEs degrade and pollute

* Full Professor (Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia)

** Teaching Fellow (Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia)

¹ This work was published as part of the result of the project research 'The Interdependence of Economic Efficiency and the Environmental and Living Protection in the Province of Vojvodina', financed by the Provincial Secretariat for Science and Technological Development of the Executive Council of Vojvodina.

the living environment more than the other polluters do.⁵ There is a similar situation in the Republic of Serbia.

The number of SMEs in Serbia in the period of 1999-2005, according to the data of the Serbian Economic Chamber:

Table 1.

Year	small		medium		large		total	
	number	%	number	%	number	%	number	%
1999	58.662	94.8	2.359	3.8	879	1.4	61.870	100
2000	59.106	94.3	2.616	4.2	973	1.5	62.695	100
2002	63.995	95.6	2.223	3.3	742	1.1	66.960	100
2003	65.547	95.8	2.181	3.2	663	1.0	68.391	100
2004	66.989	96.9	1.515	2.2	605	0.9	69.109	100
2005	68.309	95.8	2.292	3.2	702	1.0	71.303	100

The number of SMEs in Serbia in 2005, according to the employees (data of the Serbian Economic Chamber):

Table 2.

property	to 10 employees	10-30 employees	30-150 employees	over 150 employees	total
social	854	270	407	188	1.719
private	56.060	5.598	2.051	462	64.171
cooperative	1.908	228	89	4	2.229
mutual	716	292	476	302	1.786
government	85	115	217	170	587
<i>undistributed</i>	339	162	197	113	811

The number of employees according to the enterprise size (data of the Serbian Economic Chamber):

Table 3.

	small	medium	large	total
social property	27.866	41.114	46.399	115.379
private property	281.032	110.559	141.873	533.464
cooperative property	9.445	3.570	239	13.254
mutual property	20.251	53.524	128.982	202.757
government property	16.231	27.191	157.818	201.240
<i>undistributed</i>	11.691	20.932	39.095	71.718
total	366.516	256.890	514.406	1.137.812

It can be seen in the presented data that small and medium-sized enterprises are the most represented in Serbia (99% in 2005). Most of them are private (89.99%) where 54.78% were employed.⁶

The Program of Developing Entrepreneurship and Private Small and Medium Enterprises in Serbia (in 2002) should mark out and realize transitional reforms as an interactive process between the three basic sectors of *sustainable development*:

- *Government* should create, by its policy, a favorable ambient for developing SMEs and stimulate private business.
- *Private business* should make use of new conditions and open new jobs.
- *Citizens and their organizations* should mobilize in promoting entrepreneurship, self-employment and take over the greater part of responsibilities for their own existence.

As all other transitional countries, Serbia, taking into consideration the positive experiences of developed countries, especially of the European Union, based its turn to market economy on developing and stimulating the sector of small and medium enterprises, restriction of the economy and the affirmation of entrepreneurship. Special attention, in this context, is paid to the program of rational energy use and the environmental protection, regarding to the fact that SMEs have a significant local importance. Their total activity is the most expressive and the most directly connected to the local community, as an entity detecting directly the problems connected to the degradation and pollution of the living environment.

The sector of SMEs insufficiently developed and accumulatively handicapped, especially the part registered in production activities was forced most often to buy second-hand or used up equipments that, from the current view, is not the so-called “pure technology” but is a big (irrational) energy consumer.⁷ Insufficient penal statutes and too mild penal policy favor this process of polluting the living environment. The worst of all, this penal statute is applied selectively.

Beside the above-cited problems, another problem is evident and difficult to overcome in the short period. It is the stagnation in the education system that has not been following, in an appropriate way, turbulent changes in the economic system, losing in this way the necessary link between the economy and current knowledge in all the fields, as well as in the field of the environmental protection.

Researching the position and development of private property, with the help of international development organizations⁸ that should help this by their donations and technical support to attain the level of self-preservation, some interesting data were obtained:

- Owners of small and medium enterprise, according to gender, are 78% male and 22% female;⁹
- Relating to age there are three approximately same groups: 32% in their 40-50s, 33% in 30-40s, and 26% in 20-30s.

- According to their qualification degrees 67% of owners of these enterprises have intermediate specialist's training, 13% are skilled workers, while only 8% of them have a university degree;
- Great majority of them, 80%, do business in the field of services, and 60% in trade.

These data suggest:

- Most SMEs owners (65%) are in such ages when their knowledge they acquired has become obsolete now. It is known they have no habit of permanent education, retraining or completing the education.
- Predominant number of SMEs owners (80%) has the lower levels of education without any ecological education (or it is minimal).
- Vast majority of SMEs owners did not register their activities in their profession, it additionally aggravate the cited problem.
- Regarding that SMEs are mostly short of capital (small capital value per enterprise, low level of accumulation), they acquire low level certificates about the quality of their products.¹⁰
- Workers in small and medium enterprises are generally the victims of pollution because of an extreme economic dependence and insufficient ecological consciousness, as well as the deficiency of personal protection at their workplace

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AS ECOLOGICAL SYSTEMS

The local character of small and medium enterprises is a challenge for the local community as a component of the unified bio-space where the enterprise works. The task of the local community is seen in the following:

- To attract entrepreneurs creating stimuli both in the physical sense (building infrastructure, location for industrial and other zones), and in the personal sense (human-citizen), i.e. supporting any private initiative from financial to professional ones.
- Local community should encourage and stimulate, by its mechanisms, innovations, introducing new technology in traditional activities.
- Affirm and care for the so-called "human capital" in any possible way.
- Promote, support and stimulate the competitiveness of small and medium enterprises (financial aid for providing certificates on quality, promotion and rewarding the "pure" technologies, and so on).¹¹

We can say that SMEs are typical eco-social systems, i.e. they manifest a high degree of interaction between the economic and ecological subsystems. Their economic activity and the level of the environmental quality are in explicit connection and it is easier to establish a "compromise" between the economic and natural systems because of the adaptability of these economic subjects.

The basic deficit that can be noticed not only in the developing countries (transitional countries) but also in developed economies is the fact that SMEs, i.e. their owners have no big influence on politics. This is a special paradox because the mechanisms on which the ambient for an ecological behavior depends are decided by political structures, so by political will.

This fact points to the fact that SMEs, according to their mutual interests, should establish connections and mutual lobbying through their own associations disregarding how they are organizationally established, but with clearly defined and expressed demands to the holders of political and executive authorities. In this way, SMEs take a proactive role in the processes of preserving the living and working environment.

CONCLUDING REMARKS

Small and medium enterprises, as advocates of predominant business activities and an overwhelming form of business organization, represent a motor of economic development and the greatest employment sector in almost every national economy. Therefore they are (or they should be) specially treated by national governments that stimulate their growth and competitiveness. As for SMEs in the process of the environmental protection, their importance is indisputable regarding numerous advantages, which these organizations have in relation to large companies. It is necessary to develop and support sensibility for their owners, as well as the will for this important field of activity in every economy.

References

- Goldstein, E. (2003): *Ekonomika i okoliš*. (Economics and the Environment). Zagreb.
- Milenković, B. (2000): *Ekološka ekonomija*. (Ecological Economy.) Niš.
- Sokolović, S. Mendebaba, B. (1996): *Ekološko upravljanje*. (Ecological Management.) Novi Sad.
- Todić, D. (2003): *Ekološki menadžment u uslovima tranzicije*. (Ecological Management Under Conditions of Transition.) Beograd.
- Toffler, A. (1997): *Šok budućnosti*. (The Shock of the Future.) Beograd.
- Vujković, I. (2005): *Tehnološko komercijalno poznavanje proizvoda*. (Technological and Commercial Product Knowledge.) Subotica.

Special Publications

- Program razvoja preduzetništva i privatnih malih i srednjih preduzeća u Srbiji, Beograd, 2002 (Program of Developing Entrepreneurship and Small and Medium Enterprises in Serbia)
- Ekonomist magazin (Economist), Number 378, 20. August 2007.
- Ekonomist magazin (Economist), Number 356, 19. March 2007
- Ekonomist magazin (Economist), Number 344, 25. December 2006
- Pregled, Number 1026, 1. June 2007

http://www.wri.org/climate/topic_content.cfm?cid=4457
www.pks.komora.net/privreda_u_srbiji
www.ekonomist.co.yu/magazin

NOTES

- ² *The German zoologist and naturalist Ernst Heckel gave the first definition, 140 years ago, of ecology as science on the interactions between organisms and environmental living and non-living nature.*
- ³ *Market offers mobile telephones for listening to music, watching TV programs, and so on. In addition, shampoos of all colors are aggressively offered, especially for blue, brown and black hair. Of course, science has done great accomplishments but these accomplishments*

have caused suspicion and resistance of an ordinary consumer. Alternatively, for example, it is evident that the life cycle of existing products is shorter and shorter: Japanese car producers plan the two-year car cycle, producers of electronic products for mass consumption expects their three-month product living cycle. Therefore, there are some financial products of only several hours life cycle. Most of medium and large companies in North America introduce more than one product a day.

- ⁴ A special contemporary trend is the trend of “ecological design” where many design agencies try to make a design of wrapping material that will enable not only “recycle”, but also “full-cycle”. To accomplish this, design must cooperate with science (Ekonomski magazin, Number 378, 20 August 2007, p. 43.).
- ⁵ Japan drastically lags in fulfilling its obligations to reduce the emission of harmful gases, according to the Kyoto Protocol. Although the emission of harmful gases from factory chimneys is the same, the emission of harmful gases from vehicles and households has increased for 40% (Pregled, Number 1026, 1 June 2007, p. 7.).
- ⁶ The number of employees in SMEs in Serbia does not converge with the measure of the employment in developed countries (about 70%) because the process of property transformation in Serbia is not finished yet, i.e. there is a high number of labor force in large public enterprises that should be decomposed and privatized.
- ⁷ The grey market of second-hand and used up equipments in Serbia is developed, being mostly imported from the EU countries. These equipments are repaired and engaged in small enterprises.
- ⁸ The project on regional development in the Province of Vojvodina with the emphasis on small and medium enterprises, was done in cooperation with Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, a development organization that opened its Agency for supporting the economic development in Novi Sad and Subotica.
- ⁹ Conducting a poll (over 150,000 entrepreneurs in 40 regions in the world), it turns out that women in the undeveloped countries and developing countries are double persistent in starting their business and that they have more chances to become entrepreneurs than those in the developed countries. In Russia, for example, the percent of women entrepreneurs is almost 40%, while in Belgium it is only 1% (Ekonomist magazin, Number 356, 19 March 2007., p. 7.)
- ¹⁰ For example, the introduction of standards ISO 9 000 for small and medium enterprises costs about € 10,000. The introduction of quality management systems (QMS), fixed costs for an enterprise are 11,720 dinars, sub-certification visit for enterprises with the staff of 5-9 people costs 4500 dinars, with 60-100 employed it is 9,000 dinars, and for the enterprise of 2,000-4,000 employed it costs 18,000 dinars. The certification checking costs between 9,000 and 9 4,500 dinars (Ekonomist magazin, Number 344, 25 March 2006., p. 34.)
- ¹¹ At the Fourth New Ventures China Investors Forum, international investors as well as the public and private sectors acknowledged the importance of the green SME sector and sustainable entrepreneurship. SMEs have the flexibility and drive to generate environmental technology breakthroughs that are the key to (China's) sustainable development in the 21st century. (http://www.wri.org/climate/topic_content.cfm?cid=4457)

Slavica Tomic* – Dragana Secerov**

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES – A BIG CHANCE

SMEs stimulate private ownership and entrepreneurship abilities, rapidly adapt to market changes, generate employment, create diverse economic activities, and contribute to the development of a competitive economy. SMEs development stipulates the pace and quality of economy recovery, changes in the economic structure aiming at increasing efficiency of involvement in the European and the world economy. Serbia has also these opportunities, but how much does this country take the advantages from it?

INTRODUCTION

Although the appearance of SMEs is not a new phenomenon, their fast development falls into the category of important developmental megatrends of the last decades in the last century and the beginning of the new millennium. The speed of changes has increased the competitive advantages of innovations and flexibility and it gives priority to small business. At the European Council Meeting in Lisbon, 2000, the SME sector was indicated as one of the supporting pillars in reaching the aim that the European Union should become the ‘most competitive and the most dynamic economy in the world until 2010’. The Serbian Ministry of Economy and the new Minister announced to pay more attention to developing SMEs. ¹

SME AND THE ENVIRONMENT

Internal conditions (strengths and weaknesses) and the external environment (opportunities and threats) exert influence on the SME position. Relating to the business of large companies, the advantages of SMEs are of economic nature:

- SMSs are a generator of economic development.
- They have a big market and technological flexibility.
- They notice better market chances.
- They produce more efficiently and provide market services.
- They provide new jobs.
- They give logistic support to large companies (collaborators).
- They are characterized by bigger innovativeness.

* Assistant Professor (Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia)

** Teaching Fellow (Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad, Serbia)

The advantages of SMEs in the social sector:

- It develops an entrepreneurial spirit.
- An increasing number of people are becoming independent in providing resources for their existence.
- Better relationships are established with partners.
- It contributes to developing the local community.

The SMEs sector faces a series of problems in. The shortages in the starting stage of business:

- Entrepreneurs are not prepared enough to start their business, analyze the key problems they have to face.
- Shortage of financial resources because of the unreadiness of commercial banks to finance start-up activities.
- Shortage of information on business possibilities, assessment of business prospects,
- Shortage of knowledge for successful business and the insufficient consciousness of permanent education.

Shortages in the stage of growth and development:

- Problems relating to organizing and doing business.
- Problems of selecting and applying new technologies.
- As a rule, insufficient competitiveness in relation to large companies (home and foreign ones).
- Insufficient orientation to foreign markets.
- Insufficient possibilities for financing and inadequate financial support.
- Shortage of expert knowledge on contemporary production, marketing, export.
- Shortage of management skills (business plans).
- Incomplete ecological consciousness.

SMEs business possibilities:

- Support of local communities in the framework of their authorities.
- Assistance of academic institutions.
- Accessibility to information.
- Training and consulting services through the Center for entrepreneurship support.
- Possibility of horizontal and vertical integration inside of SMEs (cluster, business associations).

There are also threats to SMEs business in the environment:

- Changes of business conditions (regulation, taxes, foreign trade policy).
- Shortage of stimulating development policy.
- Inefficient local administration, sometimes inclined to corruption.
- Unfair competition of the “grey economy”.

Characteristics of SMEs

Although there are different approaches and criteria for classifying enterprises, the following criteria are accepted in most counties:

- Number of employees.
- Annual income per year.
- Property value on the day of writing financial reports in the business year.

According to the Law on Accounting and Auditing of the Republic of Serbia² (Article 7), medium legal entities are those that fulfill at least two following criteria on the day of writing financial reports:

- 1) Average number of the employees from 50 to 250.
- 2) The yearly income is from €2.500.000 to €10.000.000 in Dinar counter value.

Legal entities having lower than the lowest amounts in the indicators at the least two cited criteria, Paragraph 2 of this Article, are grouped into big legal entities. Legal entities having higher amounts than the highest indicators at least two of the cited criteria in Paragraph 2 of this Article are grouped into large legal entities.

SMEs IN SERBIA

Small and medium enterprises are the advocates of economic development and employment. They are the important factor of balancing the economic structure and its economic efficiency. Serbian SMEs create more than a half of the gross domestic product, where two of three workers are employed. A constant growth of small and medium enterprises from 2000 to 2006 was recorded.

Table 1.³

Year	Small		Medium		Large		Total	
	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%
2000	59.106	94,3	2.616	4,2	973	1,5	62.695	100
2002	63.995	95,6	2.223	3,3	742	1,1	66.960	100
2003	65.547	95,8	2.181	3,2	663	1,0	68.391	100
2004	66.989	96,9	1.515	2,2	605	0,9	69.109	100
2005	68.309	95,8	2.292	3,2	702	1,0	71.303	100
2006	73.382	96,00	2.347	3,1	665	0,9	75.394	100

Serbia should accelerate property transformation and restructuring large public and state enterprises, but carrying out this plan is going much slower than it is expected. The deadline for privatization is prolonged again until December 31, 2008. For SMEs, the process of privatization will open new market possibilities and chances for business cooperation, with new owners, on the sound and good backgrounds. It is important because the role of SMEs in the economy of a country is to fill up small market niches or to develop through entering the supply chain of large enterprises. Therefore, SMEs should be enabled to become providers to multinational corporations that are, among other things, a guarantee of secure export. The role of SMEs in the development of Serbia should be expressed fully in increasing export. Small, flexible enterprises can easily adapt to market requirements and open the space for creating new products.

SMEs are very sensible to unfair competition because of the impossibility to use the effects of economies of scale. Therefore, it is important to provide the freedom of competition, first the stamping out the grey economy. Some measures, as introducing VAT (value added tax), fiscal cash registers, have contributed to decreasing the volume of the grey economy.

The significant problem in SMEs doing business in Serbia is to provide financial resources. It is not very easy to find investors in Serbia who would credit between €30 000 and €500 000. This sum is needed to develop a small enterprise into a bigger one (it is recorded that a number of medium

enterprise decreases). Banks rarely risk in establishing small enterprises or in financing the phase of transforming small enterprises into medium ones. Start-up credits are the most risky bank investments because they need to credit clients having not yet approved in some previous business. These credits are very risky for commercial banks regarding the statistical fact that one of five new projects becomes profitable.

Banks, before all, take care of risk-decrease so it is clear that 'classical' banks are not interested in financing such projects. When approving credits, banks always require evidence that the loan applicant is capable of earning money. In Serbia, the situation is even more complicated because the National Bank has extremely high rates of reservation for risky investment of capital where start-up credits belong. As a resource of security, banks require mortgages in relation three to one.

This market segment, where commercial banks do not want to risk, but it is necessary for the economy, should be taken over by the Development Fund of the Republic of Serbia. The Development Fund should approve credits with the mortgage of 1:1.5 or 1:1. The Government should support such projects through subventions taking responsibility for credits. With new successful companies, new jobs, new services, new sources of income from taxes, the State would return its resources having been previously invested. The condition is a good framework that would enable that the best and the most perspective have access to these credits.

This autumn, the Ministry of Economics has approved credits for starting business, through the Development Fund and the aid of the Agency for Small and Medium Enterprises. Credits for beginners without mortgages were approved in the amount of €5.000 to €15.000, and credits for legal entities for €5.000 to €15.000. All the interested can have training in start-up business and carrying out business plans.⁴ According to the data of the Agency, applicants requested credits in average about €20.000. It is expected this project to enable opening about 600 new enterprises.

Although these credits cannot be taken for trade and taxicab transport, entering the world of business is still connected mostly to trade. Of 195.293 registered entrepreneurs in Serbia about 50.000 of them belong to retail business. Seventeen thousands entrepreneurs registered for taxicab service are second place in the "entrepreneur list". They also recognized interest in the field of beauty. There are in total (registered) 9.000 beauty shops, cosmetics and other shops. In the first ten entrepreneurial activities, there is no one in the field of production.

The Ministry of Economy and Regional Development and the Agency for Trade Register announced the start of the project of one stop shop that will enable that at one desk in the Agency for Trade Register finish all necessary procedures about registering the enterprise, getting the tax identification number and register the employed for health care and the *PIO* fund. The time necessary to establish a firm will be shortened from 18 to 12 days.

To reach the goal the agency will simplify and unite all the procedures in the process of registering in different state institutions and the data will be distributed and transferred electronically. The project of "one stop shop" is important because the connection of all the state institutions into one united electronic database on economic subjects will unveil phantom firms.

SMEs can contribute to the recovery and development of Serbia. Therefore, it is necessary to provide conditions to use this potential. The modalities of financial and non-financial aid should be defined in accordance with entrepreneurs' needs, and for their efficient realization it is necessary to build new institutions as in developed market economies.

REFERENCES

- Dostic, M. (2003): *Menadzment malih i srednjih preduzeca*. (Management of SME.) Sarajevo.
- Obradovic, K. (2003): *SME Business environment in Serbia*. Beograd.
- Zivkovic, M. (2007): *Ekonomika poslovanja*. (Business Economics.) Beograd.
- <http://www1.apr.sr.gov.yu/apr.public/>

NOTES

- ¹ *Preduzeće, September 2007, p. 12.*
- ² http://www.mfin.sr.gov.yu/download/pdf/zakoni/sektor_za_finansijski_sistem/zakon_o_racunovodstvu_i_reviziji_25.5.2006._godine.pdf
- ³ <http://pks.komora.net/PrivredauSrbiji/Malaisrednjapreduze%C4%87a/Statistikaiprivrednakretanja/tabid/571/Default.aspx>
- ⁴ *Banks often point to the fact that entrepreneurs have no knowledge and business experience in applying for credits, i.e. they do not know how to present their business ideas in order to enter credit contests. The preparation of credit requests take a lot of time and it is very expensive because entrepreneurs must engage consultants to prepare documents for the bank, first of all the business plan.*

Vera Alpár*

SOCIALLY SUPPORTED SELF-EMPLOYMENT AND SOCIAL ENTERPRISES

*“Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish.
They will not rest until they have revolutionized the fishing industry.”
Bill Drayton¹*

Today’s employment patterns show major flaws in terms of flexibility towards individual situations and needs. Excessively rigid work structures create disability and exclusion. Increased provisions for flexible, individual-based solutions in terms of working hours, work pace, and access to technological assistance would facilitate employment for disabled people, as well as in general. Self-employment activities frequently take place in what is sometimes called the “informal economy” (Turnham – Salome – Schwarz, 1990), they may involve home production rather than sales to the market, and they may be closely related to hobbies, avocations that sometimes become part- or full-time vocations. Further problems include the issue of the “voluntariness” or “involuntariness” of self-employment (like that of unemployment), the status of family workers (unpaid, but nonetheless stakeholders) in a family business, and the possibility that self-employment (unlike paid employment) may generate no income at all in a bad period or in one where investment takes place with little return.

These ambiguities of theory and measurement are reflected in the difficulty of evaluating the level and changes in the extent of self-employment in an economy. On the one hand, a selfemployed worker may be an entrepreneur exploiting new opportunities and inventing and improving products, production processes, and ways of distribution. At the other extreme, self-employment status may reflect the inability of a perhaps destitute worker to find a satisfactory “regular” job as an employee, and his/her activities and income may differ little from those of an unemployed person.

A self-employed worker may be striving to grow wealthy by taking risks with new ventures, or (s)he may be casting about desperately for any means to ensure survival. She/He may be developing new markets and creating jobs for others – her/his employees – or her/his self-employment may involve a withdrawal from markets, a return to pre-modern self-sufficiency.

Both points of view may be found in the existing literature on self-employment (Earle, 1998). Current labour market structures are still based on the production patterns of the industrial era², rather than on the potentials of the knowledge-based society.

In order to ensure that job creation also benefits people with e.g. disabilities, it is important to acquire greater insight into employers’ willingness or resistance to recruit this group.

Regular information campaigns, as well as surveys to assess both the knowledge and needs of employers should be put in place. In addition, in the majority of cases, employers are not aware of support systems and financial incentives available.

* PhD-hallgató

Types of socially supports for self-employers and social enterprises:

- Personal support transport costs (e.g. rural);
- Advice on how to move from benefits to self-employment;
- Support to improve the physical environment;
- Provision of managed workspaces;
- Family members, as helpers;
- Support for very specific types of client, such as:
- Business skills for social enterprises or
- Mentoring from own social groups.

It is also crucial that employment and job placement bodies (whether mainstream or targeted at disabled people) have stronger links with companies, and ensure a good follow up of individuals that have been trained or have been successful in obtaining a job.

In addition, the possibility to offer supported employment opportunities through partnership between employers with disability organisations, social economy enterprises, or temporary agencies should be encouraged. This would allow overcoming fears and prejudice of employers, while granting necessary support and expertise for training, and adaptation of the workplace.

The potential of the social economy to create new jobs for people who are furthest away from the labour market is often underestimated. Employment through the social economy often allows greater flexibility and individualised support, which contribute to eliminating barriers to the employment of disabled persons. Nevertheless, it is important that at the same time measures ensuring the transition from sheltered employment to mainstream employment are also developed.

Definition of the term “self-employed workers” can be several kind of, e.g.: all persons pursuing a gainful activity for their own account, under the conditions laid down by national law, including farmers and members of the liberal professions and the law also can cover their spouses, who are not employees or partners, and who habitually participate in the activities of the self-employed worker. The principle of equal treatment implies the absence of all discrimination on the grounds of gender. (All provisions contrary to the principle of equal treatment, in particular in respect of the establishment or extension of a business or of any other form of self-employed activity shall be eliminated by the European Member States.)³

There are many further (either Anglo-Saxon or European) definitions of self-employer:

- An individual who operates a business or profession as a sole proprietor, partner in a partnership, independent contractor, or consultant. ⁴
- Earning one’s livelihood directly from one’s own trade or business rather than as an employee of another. ⁵
- Not working for an employer but finding work for yourself or having your own business. (Cambridge International Dictionary..., 1995.)

Entrepreneurship grants for disadvantaged groups to create their own company are in most countries also available to e.g. disabled people.

The main target groups:

- Economically excluded groups that face a range of barriers to enterprise.
- Economically disadvantaged places, including city, urban and rural territories.
- Individuals and businesses with relatively low growth potential but high potential for developing the economy of deprived places and/or creating role models for hard to reach groups.
- Future entrepreneurs e.g. operating in the informal economy.

There are many other so called “target groups” which has difficulties in entering and staying in the labour-market:

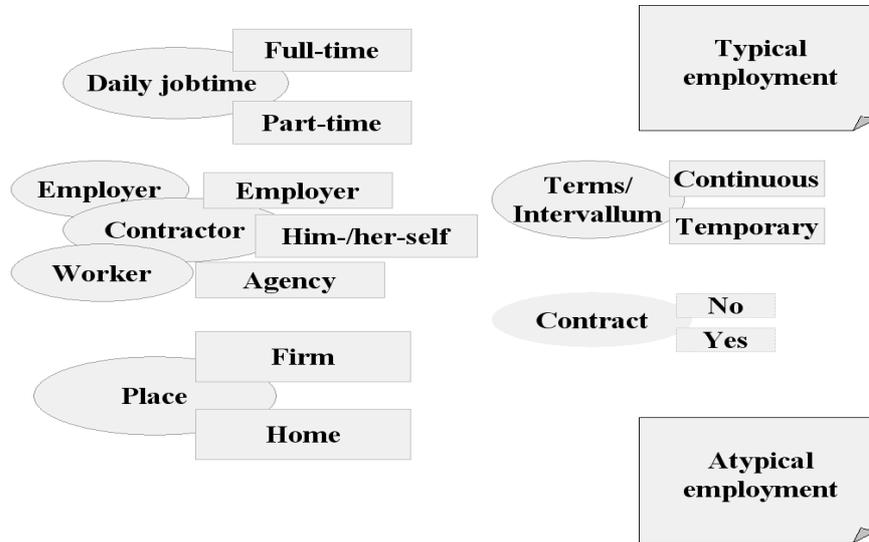
- Age: Youth/older 40/45+.
- Disadvantaged family background (socio-economic).
- Gender⁶.
- Location (e.g. Urban vs. Rural).
- Ethnic background, caste, religion.
- Disability, health problems.
- Language, literacy.
- Inadequate or lack of skills.

These people willing to set up their own activities should be offered the possibility to obtain loans at very low interest or non refundable subventions allowing for setting up, improvement and expansion of activity. Entrepreneurial activity among certain social groups and communities is disproportionately lower than the national average. In particular, women, certain disabled groups face greater barriers to self-employment. This may be related to general service and infrastructure market failures in their areas, but can also include specific failures in accessing business support – for example, family responsibilities, lack of assets, physical access to opportunity for rural and peripheral communities, insufficient supply of appropriate affordable workspace, specific pressures relating to the nature of the business. Economically excluded groups often face more than one of these barriers, but each client may face a distinct variation of barriers peculiar to their circumstances.

They also face other difficulties, as lack of accessibility of:

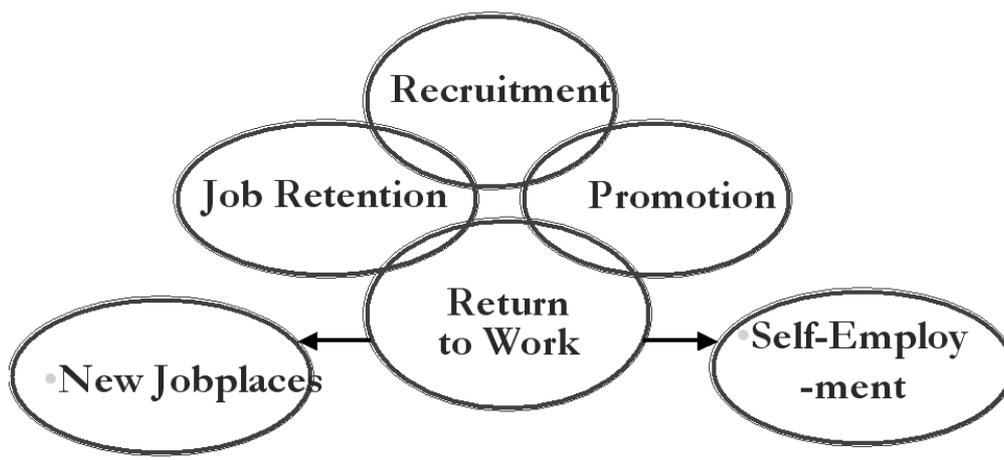
- social service,
- environmental policy,
- self-interest,
- local service,
- career opportunity,
- technical support,
- under-employment,
- unstable work,
- precarious employment,
- free-lance work,
- temporary work,
- „unsafe” entrepreneurs,
- work in the informal economy,
- lack of social protection⁷,
- low earnings, poverty,
- hazardous work,
- low levels of productivity,
- forced labour,
- child labour,
- lack of “voice”, representation.

The case of the self-employment and the typical or atypical forms



Employment situation that are typical in this sense are those where the workers:

- a) sell labour to an employer for a remuneration which depends on hours worked or the work done;
- b) work full time, according to a known schedule;
- c) work continuously for one employer;
- d) social security guarantees;
- e) work in a place of work and with schedule determined by employer within the terms of contract of employment.



The more common forms of atypical employment are:

- temporary employment,
- part-time work,
- flexible working time,
- overtime work,
- shift work.

The less common forms are:

- working from home,
- teleworking,
- on-call working,
- remote working,
- E-working.

For many people self-employment is the only alternative to unemployment. However, the self-employment formula is questionable in cases where employees are forced into such a move by employers. In many instances, enterprises regard subcontracting work to independent sole traders as a way of eliminating payroll taxes and other responsibilities associated with full-time employment and, thus, to improve profit margins.

Putting employees into the position of having to establish a business activity in their own name and then continue working for the same enterprise is subject to certain legal restrictions, but practical enforcement of the applicable laws has not been very effective.

The term social entrepreneur refers to someone who recognizes a social problem and uses entrepreneurial principles to organize, create, and manage a venture to make social change.⁸

Whereas business entrepreneurs typically measure performance in profit and return, social entrepreneurs assess their success in terms of the impact they have on society. While social entrepreneurs often work through nonprofits and citizen groups, many work in the private and governmental sectors (Roger Osberg, 2007).

The social enterprise sector is incredibly diverse, encompassing co-operatives, development trusts, community enterprises, housing associations, football supporter's trusts, Social Firms and leisure trusts, among others. As a result, social enterprises use a wide variety of legal forms either in the welfare countries or in Hungary; some incorporate as companies while others take the form of industrial and provident societies.

The post-socialist transition offers an interesting and fruitful setting to investigate a number of important issues concerning self-employment. Starting from a situation in which private initiative had been severely repressed and possibilities to save had been extremely limited for decades, the liberalizations of prices, business entry, imports, capital accumulation, and employee hiring and firing were abrupt and unexpected. Because no one anticipated the rapid changes, including the receipt of property through restitution, the transition has some elements of a "natural experiment," in which some key variables are much closer to exogenous than in the typical research setting. In, at least, the early stages, the transition economies have clearly been in disequilibrium, which is characteristic of the two major interpretations of self-employment: entrepreneurship and unemployment.⁹

On the one hand, the resource misallocation inherited from decades of central planning implied that profit-making opportunities could be rife. The large rise in self-employment might be a reflection of a golden time for entrepreneurs to pursue dreams that had been unrealizable under the communist regime. At the same time, the shocks of coordination breakdown, international competition, and structural change have sharply reduced output and domestic demand throughout the region.¹⁰ The state sector, comprising most of employment and consisting mostly of large firms, cut hiring drastically and in some cases engaged in massive layoffs. Official unemployment appeared for the first time in decades (in most countries) and grew rapidly (in all of them). The literature addressing the relationship between unemployment and entrepreneurial activity has produced ambiguous results at best. While

some studies find a positive link between unemployment and start-up or self-employment rates (the “refugee” effect), still others find evidence supporting a negative relationship (the “entrepreneurial” effect). Furthermore, there is both a “recession-push” and a “prosperity-pull” aspect of the relation between unemployment and self-employment. Unemployment reduces the opportunities of enjoying a paid job and stimulates searching for one. This “pushes” people into self-employment. High unemployment is likely to coincide with a limited market demand for self-employed output “pulling” them out of self-employment (Parker, 2004). The relationship between unemployment and entrepreneurship is, in fact, both negative and positive.

Changes in unemployment clearly have a positive impact on subsequent changes in self-employment rates. At the same time, changes in self-employment rates have a negative impact on subsequent unemployment rates. The latter effect is even stronger than the former effect. Because these are essentially dynamic intertemporal relationships, previous studies estimating contemporaneous relationships have confounded what are, in fact, two relationships each working in the opposite direction and with different time lags. New and small firms are a major vehicle for entrepreneurship to thrive (Audretsch – Carree – van Stel – Thurik, 2002). The presentation of data-lines shows the importance of the role that entrepreneurial activity can play in reducing unemployment. However, it should be stressed that the empirical evidence refers to the 1974–2002 period and that OECD-countries with already relative high self-employment rates (like the Mediterranean countries) that continue to promote self-employment need not necessarily expect a drop in the unemployment rate.¹¹

The rise in self-employment might be reflecting the forced search of displaced workers for new jobs and alternative means of survival.

REFERENCES

- Audretsch, David B., Martin A. Carree, Adriaan J. van Stel and A. Roy Thurik (2002): *Impeded industrial restructuring: the growth penalty*. *Kyklos*, 55, 81–97.
- Audretsch, David B., Martin A. Carree, Adriaan J. van Stel and A. Roy Thurik (2005): *Does self-employment reduce unemployment?* SCALES-paper, N200504.
- Banks, J. (1972): *The Sociology of Social Movements*. London, MacMillan.
- Blanchard, O. (1996): *The economics of post-communist transition*. Oxford University Press.
- Blanchard, O., and M. Kremer (1996): *Disorganization*. *Quarterly Journal of Economics*, November.
- Bornstein, David (2004): *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford, New York, Oxford University Press.
- Cambridge International Dictionary of English* (1995). Cambridge University Press (March 31).
- Earle, John S. (1998): *Self-employment in transitional economies: entrepreneurship or disguised unemployment?* Stockholm Institute of Transition Economics, Stockholm School of Economics and Economics Department and Labor Project, Central European University.
- Martin, Roger L. – Sally Osberg (2007): *Social entrepreneurship: the case for definition*. *Social entrepreneurship*. Stanford Social Innovation Review, Spring.
- Neumann, László –Tóth, András (2005): *Questionnaire for EIRO comparative study on industrial relations in the retail sector – case of Hungary*.

Parker, S. (2004): *The economics of self-employment and entrepreneurship*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.

Schultz, T. (1975): *Dealing with disequilibrium*. Journal of Economic Literature.

Turnham, D., B. Salome, and A. Schwarz (eds.) (1990): *The Informal Sector Revisited*. Paris, OECD.

NOTES

- ¹ William “Bill” Drayton is a „pioneer” social entrepreneur. Born in 1943 in New York City, U.S. Drayton was named by US News & World Report as one of America’s 25 Best Leaders in 2005. He is sometimes mistakenly credited with having coined the phrase “social entrepreneur”, although it was already in use by 1972 (see e.g., Banks, 1972). Drayton is the founder and current Chair of Ashoka: Innovators for the Public, a nonprofit organization dedicated to finding and fostering social entrepreneurs worldwide. Drayton also chairs the Community Greens and Get America Working! organizations.
- ² Further information: (Neumann – Tóth, 2005).
- ³ <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c10910.htm>
- ⁴ www.investorwords.com
- ⁵ www.answers.com, dictionary.com
- ⁶ Legal base: Self-employed activity, including agricultural work Council Directive 86/613/EEC.
- ⁷ Double Bottom Line: The definitive benchmark for a social purpose business venture – the simultaneous creation of both a financial and social return on investment. Triple Bottom Line: A business venture’s simultaneous pursuit of beneficial outcomes along three dimensions: economic, social and environmental.
- ⁸ Further details: social entrepreneurs have existed throughout history, and include Margaret Sanger (Planned Parenthood), David Brower (Sierra Club), Mary Montessori (Montessori Schools). All culminating with the Nobel Peace Prize of 2006 going to Mohammad Yunus for “economic efforts to create economic and social development from below” thru his Grameen Bank (Bornstein, 2004).
- ⁹ “Dealing with disequilibrium” was Schultz’ (1975) characterization of entrepreneurship.
- ¹⁰ Blanchard and Kremer (1996), Blanchard (1997) offer a formal model of the breakdown in coordination and resulting hold-up after central planning was ended.
- ¹¹ Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs is part of the ‘SMEs and Entrepreneurship’ programme, financed by the Netherlands’ Ministry of Economic Affairs (Audretsch Carree van Stel Thurik, 2005).

Fücsök Erika*

A ZASSA CAFE (WWW.ZASSA.HU) MINT FORGALOMNÖVELŐ TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS**

RIVERSDALE EUROPE

A Riversdale Europe magyarországi vállalata 2005-ben kanadai és magyar magánszemélyek alapításával jött létre, és mára a világ dinamikusan fejlődő márkás lakberendezési termékeket gyártó és forgalmazó cégek egyike. Büszkék vagyunk az innováció területén 2006/07-ben elért sikereinkre, melyek eredményeként számos újdonsággal és különlegességgel gazdagodhatott a Zassa termékcsalád. Ennek köszönhető, hogy vásárlóink előtt kitarult az elegáns, egyedi és harmonikus termékek világa. 2007 januárjában a Riversdale Csoport megkezdte piaci érdekeltségének kiterjesztését Közép-Kelet Európáról az Európai Unió összes tagállamára. Természetesen nyitottak vagyunk üzleti kapcsolatok létesítésére Európán kívül is.

Célunk, hogy minőséget és értéket közvetítsünk Európa azon vásárlóinak, akik számára fontos, hogy igényes, nívós és megbízható lakberendezési termékekkel vegyék körül magukat. E tevékenységünkhöz folyamatosan keressük az olyan széles látókörrel rendelkező üzleti partnereket, akik képesek meglátni az Európai piacon rejlő lehetőségeket, de ugyanakkor mindig szem előtt tartják a kiemelkedő minőséget és a megbízható szolgáltatási színvonalat.

A Riversdale erőssége termékeinek sokfélesége. A Riversdale különös hangsúlyt helyez arra, hogy szervezetünk összes résztvevője számára értéket közvetítsen.

A ZASSA CAFE PORTÁL

A Zassa Cafe 2005 év eleje óta érhető el a magyar olvasók számára. A Zassa Cafe a www.zassa.hu címen található, amely egy napi frissítéssel megjelenő online női magazin. Fő célcsoportja a 25–50 éves átlagos vagy átlag feletti jövedelemmel rendelkező nők, akik érdekeltek a divat világában, nyitottak az ezotériára és fontos számukra, hogy összhangba kerüljenek környezetükkel is. A Zassa Cafe magazin látogatottsági statisztikái szerint *dinamikusan növekvő látogatószámot* tudhat magáénak. Célunk az, hogy olyan olvasói bázist építsünk ki, akik rendszeres visszatérői magazinunknak, és

* AVF-alumnus

** Az előadás a „Szociális vállalkozásoknak” szentelt szekcióban hangzott el, és egy olyan esetet dolgoz fel, amikor egy üzleti vállalkozás mindenki számára elérhető közcélú tartalmat szolgáltat egy portálon, s ettől várja forgalmának emelkedését. (A szekcióvezető megjegyzése.)

amely látogatói csoportnak érdekességekkel és konkrét ajánlatokkal tudunk szolgálni, tanácsokkal tudjuk ellátni őket számukra izgalmas témákban.

A portál kialakításának főbb lépései

a) Célcsoport meghatározása

Tekintettel az internetezők összetételére és a piacon jelenleg fellelhető egyéb online portálakra, célunk egy széles érdeklődési kört kielégítő női portál kiépítése volt. A célcsoport ily módon a 25–40 év közötti női korosztály lett, amely nyitott az újdonságokra, az őket érintő témákban pedig folyamatosan tájékozódik.

b) Erőforrások megteremtése

Mint minden vállalkozáshoz, a Zassa Cafe-hoz is szükség volt a rendelkezésre álló források befektetésére és a szükségletek kielégítésére. Portál indításakor szükség van domainnév- és webtárhely-regisztrációra. Az ár arányos a szolgáltatás minőségével, bár a szolgáltatás minden esetben ugyanaz, a hatékony működés alapja azonban a folyamatosság, ezért fontos, hogy az adott webtárhely-szolgáltató megfelelő helpdeskkal (non-stop támogatási rendszer) rendelkezzen.

Portál építéskor fel lehet használni weben keresztül elérhető ingyenes, vagy minimális összegbe kerülő mintasablonokat (template), de ezek általában korlátozott igényeket tudnak csak kielégíteni, illetve a pénzbe kerülő verziók nagy része sem szabható testre a kívánt mértékben. Ebből következően, ha egy igények alapján bővíthető és átformálható portálra van szükség, akkor nem kerülhető el a saját fejlesztés költsége sem.

Mint minden magazin, az online magazin szerkesztéséhez is számottevő emberi erőforrásra van szükség. A cikkírás, a tördelés, a képanyagkeresés, a feltöltés és karbantartás mind-mind rendkívül időigényes és speciális tudást igénylő feladat, ezért mindezekkel már a tervezés szakaszában is számolni kell.

c) Arculattervezés

A fenti témakör magában foglalja mindazon designelemeket, grafikákat és tipográfiát, amely az adott oldal egyedi és másoktól megkülönböztethető sajátosságát adja. Egy magazin esetében is nagyon fontos a könnyű, de mégis észrevétlen megkülönböztethetőség, amely észrevétlenül épül be az olvasók tudatába és erősíti a márka iránti hűséget.

A ZASSA CAFE MINT TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS

A portál különféle visszacsatolási megoldásokat használ annak érdekében, hogy visszatérő és új látogatóinknak az őket érintő témában tudjon tájékoztatást nyújtani. A látogatottsági és egyéb mérési adatoknak köszönhetően a portál kialakításakor figyelembe tudjuk venni azokat a témákat, amelyek leginkább érdeklik az olvasóközönséget, így nagyobb hangsúlyt tudunk fektetni az online tartalom kialakítására.

Mivel a tartalomszerkesztés főként visszacsatolási információkon nyugszik, ezért a Zassa Cafe portált tulajdonképpen közvetve maguk az olvasók szerkesztik. Mindig azok a témák kerülnek továbbfejlesztésre, illetve azok a területek kapnak nagyobb hangsúlyt és kerülnek bővebb információ-tartalom szerkesztésre, amelyek *valóban* számottevő érdeklődésre számíthatnak. Ebből a szemszögből nézve tehát maga a portál társadalmi vállalkozásként is működik.

A ZASSA CAFE SZOLGÁLTATÁSAI

a) Csoportosított témakörök

A portál a női olvasóközönséget érintő témakörökben mélyül el. A témaköröket az olvasói visszajelzések és látogatottsági statisztikák alapján többször átformáltuk, átcsoportosítottuk az olyan téma-

köröket pedig – amelyek mindenki által evidens sztereotípiákra épültek – elhagytuk, miután a tapasztalatok azt mutatták, hogy bár a megkérdezettek véleménye szerint a portál olvasóinak nagy részét érintették, a valóságban a látogatottság és a cikkek olvasottsága nem érte el az elfogadható mértéket.

b) Napi és heti horoszkópok

A napi horoszkóp rövid, aktualitásokat tartalmazó és asztrológiára épülő „instrukciók” és várható események leírását, a heti horoszkóp pedig a párkapcsolat, munkahely és szabadidővel kapcsolatos előre látható események leírását tartalmazza – könnyen értelmezhető, olvasmányos formában.

c) Független szakértők

Gyermekrajzelemzés

Végzett gyermekrajzelemző pszichológus mint független szakértő áll a Zassa Cafe azon olvasóinak rendelkezésére, akik gyermekeik képeit beszkenelve, faxon, vagy postán elküldve juttatják el a szerkesztőségbe.

Feng Shui tanácsadás

Okleveles Feng Shui tanácsadó rövid tanácsokkal és publikált cikkekkel segíti a Feng Shui filozófiájának megértését és használatának elsajátítását.

d) Képeslapküldés minden alkalomra

Szerelem, szakítás, barátság, névnap, születésnap, húsvét, télapó, karácsony, halloween stb. A portál fő ismérve, hogy nem csak képeslapot, hanem az alkalomhoz illő idézetet is kínál, amelyet a tapasztalatok szerint az olvasók nagyon szeretnek.

e) Online webáruház

Zassa termékek és más forgalmazók termékei, ajándécsomagok, dísz tárgyak és egyéb használati, valamint kozmetikai cikkek közül válogathatnak az olvasók.

A ZASSA CAFE TARTALMA

A portál három fő tartalomtípusból áll. 1) Saját tartalmát szerződött cikkírók cikkei alkotják, amelyeket megbízás alapján írnak. 2) A gyűjtött tartalom a *Rich Site Summary*, vagy más néven RSS, ami más szolgáltatóktól által publikált nyilvános tartalom (rövid előzetes) megnevezése. 3) A harmadik fajtája a más portáloktól átvett teljes tartalom (komplett cikkek) összességét jelenti. A három tartalomtípus kombinációja biztosítja az állandó változatosságot és a folyamatosan frissülő tartalmakat.

MIK A LEGFONTOSABB ELEMELK A VISSZATÉRŐ LÁTOGATÓKNAK?

A portál hat pontban fogalmazza meg azokat a dolgokat, amelyeket kiemelten fontosnak tart ahhoz, hogy új látogatókat szerezzen és nap-nap után megtartsa meglévő olvasóit:

- állandó minőség,
- barátságos design,
- megbízható tartalomszolgáltatás,
- folyamatosan frissülő hírek,
- könnyű kereshetőség,
- érdekes témák.

A ZASSA CAFE PORTÁL CÉLJA

A portál *egyik fő céljaként a közösségépítést* jelöli meg, vagyis azonos érdeklődési körű, főként nőkből álló virtuális csoport létrehozását, akik visszajelzéseikkel és időnként tartalomszolgáltatással befolyásolják az oldal arculatát, tartalmát és témaköreit.

A *második fő cél a Zassa márkanév népszerűsítése* online formában. A különböző nyomtatott és médiában megjelenő hirdetések fajlagos bekerülési költsége ugyanis jóval magasabb, mint az abból befolyó bevételek. Mérések alapján például az egyik (itt megnevezni nem kívánt, de) havi több tízezer példányban megjelenő lakberendezési magazinban elhelyezett egész oldalas hirdetés gyakorlatilag nem okozott mérhető látogatószám-változást a Zassa Cafe portálon. Az egyéb nyomtatott médiában megjelenő hirdetés is csupán csekély eredményeket hozott. A portál látogatószáma folyamatosan bővül, amely főként a Google-ban megjelenő tartalmainknak, a különböző adatbázisokba és linktárakba történő regisztrációknak, illetve olvasói ajánlásoknak köszönhető.

A portál *harmadik fő célja a bevételek növelése*, az ott elhelyezett különböző hirdetési megjelenések alapján. Az online oldalak esetében felmerülő különböző hirdetési módok közül az alábbiak jellemzik a portált:

- Banner-alapú (kattintás után fizető) hirdetések – különböző hirdetésszervező ügynökségeken keresztül.
- Google-hirdetések – fő előnyük a személyre szabhatóság mind megjelenés, mind pedig tartalom tekintetében.
- Saját hirdetésszervezésből származó hirdetések.

Fontos kiemelni a portál másik fő bevételi forrását: az *online shopot*, ahol a vásárlók nem csak saját termékekhez, de más szállítók termékeihez is akciósan hozzájuthatnak. A vásárlói kedvet promóciókkal és – más portáloktól eltérően már kis összegű vásárlás esetén is – ingyenes házhozszállítással növeljük.

A portál *negyedik – de korántsem utolsó – célja, hogy értéket közvetítsen*, információt szolgáltatson és észrevétlenül tanítson. Általános tapasztalat, hogy a szórakoztatva tanító cikkeket jóval többen olvassák – és reagálnak rá –, mint a tudományosabb hangvételű írásokra. Éppen ezért a közzétett írásokat olyan hangvételben jelentetjük meg, hogy a tanítás – mint szándék – tulajdonképpen rejtve maradjon.

Regisztrált olvasóink rendszeresen kiküldött hírlevelek alapján tájékozódhatnak a portálon megjelenő különféle tartalmakról, az akciókról és a nyereményjátékokról. A Zassa Cafe nagy hangsúlyt fektet arra, hogy kizárólag jogtisztá képeket és írásos anyagokat jelentessen meg a portál oldalán.

CÉLOK ÉS JÖVŐBENI TERVEK

A Zassa Cafe portál építésekor arra törekszünk, hogy megtaláljuk azokat a piaci és információbeli réseket az online oldalak között, amelyekkel egyfajta hiányt pótolva a portál megőrizze lendületes felfutási szakaszát, és az első szűk év tapasztalatait felhasználva legalább akkora növekedési ütemmel fejlődjön az elkövetkezendő években, mint ahogyan az az elmúlt időszakban történt. A dinamikus növekvő látogatószám a biztosítéka annak, hogy a kialakult és egyre bővülő online közösség formáló erejével és véleményének segítségével egy olyan portált alakíthassunk ki, amely a nagy országos kiadók végtelen erőforrásigénye és -felhasználása nélkül is bekerül az első öt legolvasottabb online magazin közé.

Békési Gábor*

SZERVIZKÖZPONTÚ ARCHITEKTÚRÁK ÉS WEBSZOLGÁLTATÁSOK

Az ezredfordulót megelőző évek nagy felismerése, hogy az informatikai erőforrások (alkalmazások, rendszerelemek, kapcsolódó rendszerek) szolgáltatásként is felhasználhatók. Erőforrás-pazarlók a monolitikus, minden funkciót programkódjukba integráló hatalmas célrendszerek. Ha az egyes tevékenységeket szolgáltatásként valósítjuk meg, ezek másutt is beépíthetők lesznek, tehát újrafelhasználhatók. A szolgáltatásokra építve alkalmas hálózati technológia mellett néhány sor programozással kiválthatjuk régi, méretük miatt is lassú, nehezen karbantartható rendszereinket. Mi több, a korábbi nagy program értékes részei szolgáltatásként tovább élhetnek az új alkalmazásban.

A *szervizközpontú architektúra* (*Service Oriented Architectures, SOA*) osztott rendszerek tervezési paradigmája. Erre a koncepcióra jellemző, hogy az így tervezett rendszer:

- gyengén kapcsolódó üzleti alkalmazások együttese, független az IT-infrastruktúrától,
- dinamikus (kompozit¹) alkalmazások jellemzik,
- több információ áll rendelkezésre, igaz, hogy programozott („vastag”) ügyfelet használ,
- platform- és hálózatfüggetlen megoldásokat eredményez.

A rendszerelemek közti kapcsolatok interfészeken (rögzített tartalmú csatoló felületeken) keresztül valósulnak meg, így az összekapcsolt részek eltérhetnek operációs rendszerükben, kommunikációs protokolljaikban, hiszen az együttműködésük szigorúan szabályozott. Ezek a megoldások jellemzően nyílt szabványú protokollokat² használnak. (Az ilyen protokollok általában a szállítási réteg feletti, az alkalmazási tartományba tartoznak.) Mivel a szolgáltatások interfészeiken keresztül szabványosítottak, egyszerű új szolgáltatástartalmakat bekapcsolni, másokat kiváltani.

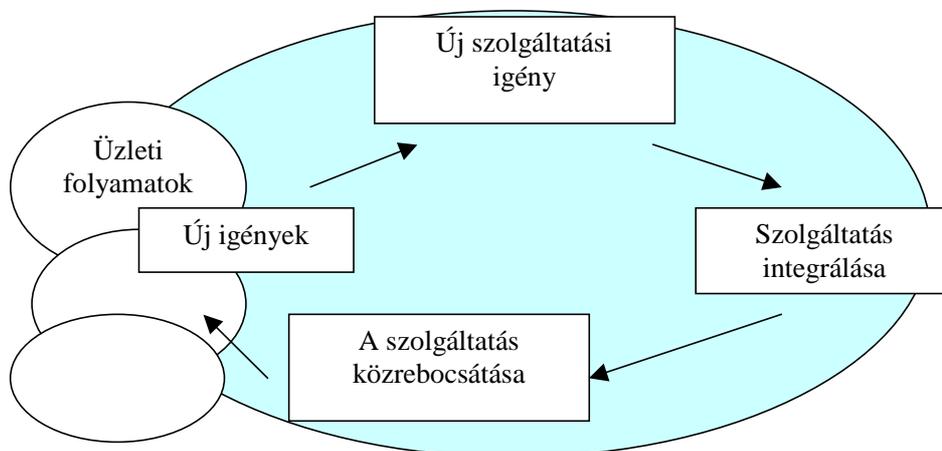
Az szervizalapú alkalmazásokban megtestesült üzleti logika folyamatokba szervezett. A SOA-elvű rendszerek létrehozására nem alkalmas a komponenstechnológia (a komponenseknek saját vezérlése, kapcsolati rendszere van), ugyanis itt az összetevők együttműködését egy feldolgozó folyamat szabályozza.

Mivel ezek objektumorientált alkalmazások, felhasználják az eseménykezelést. Üzleti objektumok esetén gyakorta üzleti események okozzák az állapotváltozásokat, és az így kiváltott reakciók is a feldolgozó folyamat hatókörébe esnek.

A fenti kritériumokat (nyílt szabványok, hálózatfüggetlenség) ma leginkább a *webszolgáltatások* teljesítik.

* főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

1. ábra A SOA megvalósítása



Az 1. ábrán látható sémában például új igény lehet a megrendelések fogadása, az ezt kiváltó üzleti esemény egy rendelés beérkezése. (Fontos megjegyezni, hogy egy üzleti objektum az eseményre nem feltétlenül reagál üzenettel.)

A SOA előnyei:

- meglévő erőforrások, rendszerek összekapcsolása,
- újrafelhasználható szolgáltatások,
- platformfüggetlenség,
- több információ, hatékonyabb döntéshozatal,
- gyorsabb piacra jutás (time-to-market),
- a számító háló (grid computing) lehetősége.

A SOA rendszerekre jellemző, hogy a rendszer működése *mérhető*.

A szolgáltatásalapú rendszerek üzleti folyamatait speciális környezetek „futtatják”. Az ismertebbek a JVM³ és .NET. Ezek valójában alkalmazáserverek, szabványos interfészekkel és kommunikációs technológiával szolgáltatásokat publikálnak.

A WEBSZOLGÁLTATÁSOK

Az alapséma szerint a kliens üzenetet küld a szolgáltatónak és a szolgáltatást ugyancsak üzenet formájában kapja. Minden szerviz egy (vagy több) végponton érhető el. Minden végpontonak címe, kapcsolatleírása van, és egy megállapodás (*contract*) rögzíti mindkét fél számára, mit is tartalmaznak az üzenetek. Ezeket az információkat a szolgáltató teszi közzé egy WSDL⁴ specifikáció formájában.

A webszolgáltatás jellemzői:

- hálózatokat (web) használó, osztott alkalmazások,
- implementációs technológiát jelentenek (a SOA-t valósítják meg),

- nyílt szabványokat, XML-t használnak (platformfüggetlenek),
- szabványos szolgáltatásleírást használnak (WSDL),
- biztonságosak (általában az új WS-* szabványokat alkalmazzák⁵).

Fontos kritériumuk, hogy a szolgáltatások felkutathatók.

Ma a Microsoft és az IBM a webszolgáltatás-technológia vezérhajói. A SOA-t termékeikben megvalósító szoftvergyártók közül most röviden csak a Microsoft és az Oracle koncepcióját vázoljuk.

A *Microsoft*nál is vannak információrendszer jellegű megoldások (Microsoft Dynamics Nav, AX). A következőkben inkább a fejlesztési lehetőségeket, az ehhez kínált eszköztárat mutatjuk be.

Ez a „szuperplatform” – így aposztrofálták a Vista, illetve Longhorn szerverrel megjelenő környezetet⁶. A WSE⁷ és a WCF⁸ olyan fejlesztési támogatás, amely leegyszerűsíti SOA-rendszerek készítését, biztonságossá (adatbiztonság!) teszi a használatukat. Robosztus, megbízható szoftverkönyezetek.

A WSE üzenetei karakteres állományok (SOAP⁹-üzenetek), a Microsoft webszerverén futó feldolgozó folyamattal. Ezzel szemben a WCF tetszőleges állományokat mozgat a hálózati protokollok széles skáláján és a szolgáltatást egy alkalmazás is befogadhatja.

A WSE

A biztonságos webszolgáltatások tervezésének, fejlesztésének jó lehetőségét kínálja a SOAP-üzenetek kezelésének munkafolyamatba ágyazása. Ha a szolgáltató az IIS¹⁰-en fut, máris adott az ASP.NET munkafolyamat, amely a webkiszolgálóhoz befutó igényeket mintegy „kicsomagolja”, „becsomagolja”, míg az ügyfélnél ugyanezt a WSE-motor teszi. Bár a SOAP-üzenetek több protokoll szerint is továbbíthatók, a webszolgáltató használata miatt jelenleg csak a HTTP terjedt el.

A WSE 3.0 a korábbi sikeres verziók bővítése az újabb WS-* szabványokkal. Ezek a WSE-üzenetek WCF-alkalmazásokkal is kommunikálni tudnak. Ennek oka, hogy azok a webszolgáltatások, amelyek a Basic Profile 1.1 szabvány szerint készültek, technológiai platformoktól függetlenül igénybe vehetők. A WSE egy osztálygyűjtemény, egy API, a *Microsoft Visual Studio 2005* fejlesztői környezetbe integrálható, és mivel ebben a környezetben a fenti szabvány szerinti szolgáltatásokat hozhatunk létre, természetesen a WCF-konformitás. A WSE használata miatt ilyenkor az ügyfél programját is Visual Studio-ban készítjük.

A biztonság előtérbe helyezéséhez a WSE 3.0 stratégiásablonok felkínálásával járul hozzá. Ezek:

- *UsernameOverTransport* – a felhasználó user-nevet használ azonosításra, a szállítási szint titkosított,
- *AnonymousOverCertificate* – a szolgáltató tanúsítványt használ, a felhasználó anonim,
- *UsernameOverCertificate* – a felhasználó user-nevet, a szerver tanúsítványt használ,
- *Kerberos* – csak *Active Directory*-t használó, egy (virtuális) hálózatba tartozó Windows-felek között.
- *MutualCertificate* – mindkét fél tanúsítványt használ aláíráshoz, titkosításhoz (kétféle protokoll között választhatunk).

A biztonsági stratégiát sem a szolgáltatás, sem a kliens oldalán nem szükséges programozni. A leírások konfigurációs állományokba helyezhetők, ami egyszerűsíti a későbbi változtatásokat. Használhatunk egyedi biztonsági stratégiákat is. Ez azonban komoly tervezési és programozói jártasságot igényel, mivel az üzenetkezelés sztenderd osztályait felül kell írunk a felhasználói stratégiát végrehajtó osztályokkal. Ezek a *SoapFilter* osztályból származtathatók és elsődlegesen a *ProcessMessage* metódusuk igényli a változtatást.

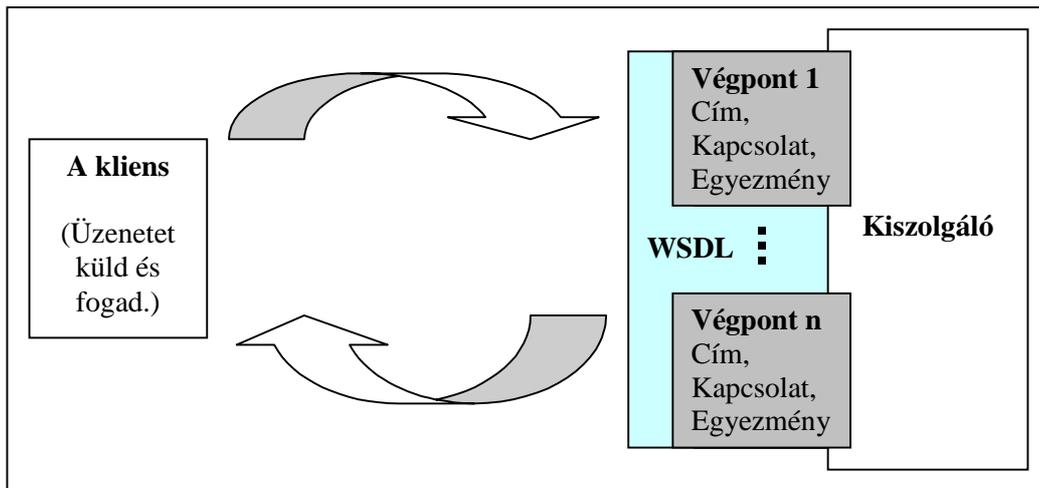
A SOAP-üzeneteket használó kommunikáció karakteres tartalmú. A bináris állományokat küldéskor 64 bites, látható kódokból álló formára kell átalakítani és fogadáskor ugyanezt fordítva. Nagy fájlok cseréjekor (pl. multimédiás alkalmazásoknál ez a helyzet) ez rendkívül erőforrás-igényes művelet. A WSE további hátrányaként említhető, hogy a szolgáltatás mindig webszerveren fut. Az itt általánosan használt http-protokoll miatt az interoperabilitás korlátozott.

WCF

A WCF lehetővé teszi, hogy komponensek, alkalmazások egymással kommunikáljanak. Fő kategóriái a szolgáltatás és az üzenet. A kommunikáció alapja a szervizhez tartozó WSDL-leírás (2. ábra). A programozási modellt *Szervizmodell*nek hívják.

A WCF a *.NET Framework 3.0*-t igényli, és a fejlesztéshez a *Microsoft Visual Studio 2005* ajánlható.

2. ábra
Webszolgáltatás és igénybevétele



A webszolgáltatások készítéséhez először a szolgáltatást kell megadnunk. Ez egy interfészdefiniációval kezdődik, melyet később a szervizre vonatkozó megállapodásként használunk. A megállapodás-interfészünket egy *.NET* osztályban implementáljuk. Ez a program típusa, és ez írja le a szolgáltatásunk viselkedését. A kifejtés a végpontok specifikációjával történik. A végpontok tartalmazzák a címet, a lehetséges kapcsolatokat és egyezményeket a műveletekre és paramétereik adataira. Az előbbi programozási elemek előtt kulcsszavakat találunk. Ezeket jellemzőknek, attribútumoknak nevezik és általában „*contract*” postfixszel végződnek. Az utánuk álló elemekhez társulnak, funkcióikat, tulajdonságaikat bővítik. Például a metódusok paramétereikhez tartozó *DataContract* jellemző az adattagok szerializációjához és deszerializációjához (az üzenetben található XML-adattartalomnak a neki megfelelő programobjektumba való átvitelére és fordítva) tartalmaz információt¹¹.

Az előbbi megállapodások mindegyikének helyi jellemzőit a „*behavior*” végződésű attribútumokban adhatjuk meg. Tipikus eset, hogy a szerviz lehet egyetlen példányos, de a hozzáférést több szálon biztosítjuk. A viselkedés saját felhasználói osztállyal is felülírható.

Végül szolgáltatóhoz rendeljük a szervizt („hosztoljuk”), ami az *IIS*-t kivéve, egy applikációba történő beillesztést jelent. Ebben az esetben a létrehozott *ServiceHost* példányhoz adjuk a végpontok példányait. Ezen példányok konstruktorai a szolgáltatás típusán kívül az aktuális kapcsolatot (ez kiválasztható egy előre definiált listából) és a szállítási szintet konkretizáló *URI*¹²-t (címet) kérnek. Egy végpont egy kapcsolati, kommunikációs protokollt kezel (pl. bináris üzenetek forgalmazása *MSMQ*¹³-n keresztül), de a választék igen bő, és felhasználói osztályokkal is bővíthető.

Ezután a „hosztolt” példány *Open-metódusát* meghívva, az szolgáltatóként kezd működni.

Nagyon fontos, hogy a végpontleírásokkal és szolgáltatáshoz történő hozzáféréssel kapcsolatosan – ha csak nem akarunk – egyetlen sor kódot sem kell írunk. Ezeket a jellemzőket konfigurációs állományokban is megadhatjuk, növelve ezzel az alkalmazás rugalmasságát.

Egy szolgáltatás használatához szükségünk van a webszolgáltatást nyújtó végpontok leírására az ügyfél oldalon is. Ha ügyfelünk is .NET alkalmazást használ, ehhez elég a felhasználó programjában egy *ServiceEndpoint* objektumot létrehozni, amely konstruktorában ugyanazokat a paramétereket várja, mint amit a szolgáltatás „hosztolásakor” megadtunk. A szolgáltatás interfészének ismeretében a *ChannelFactory* segítőosztályból „legyárthatjuk” a közvetítő felületet (proxy-t). Hasonlóan a szer-viznél látottakhoz, most is választhatjuk a konfigurációs fájljal történő megoldást.

Probléma akkor van, ha ügyfelünk nem .NET Framework alatt fut, vagy nincs hozzáférésünk a webszolgáltatás kapcsolódási felületéhez. Mivel a szolgáltatás interfésze közvetlenül nem látható, szükségünk van annak WSDL leírására. Felkutatásához a *WS-MetadataExchange* specifikáció ad lehetőséget, ami a gyakorlatban egy alkalmas segédprogram (WCF-platfomon az *svcutil.exe*) használatával rögtön megadja a szolgáltatás kapcsolódási felületét és a szükséges konfigurációs fájlokat.

AZ ORACLE VERZIÓJA A SOA TÁMOGATÁSÁRA

Az *Oracle* megoldása zárt, saját eszközökre alapozott, de nyitott más rendszerek szolgáltatásai felé. Ennek alapelemei:

Oracle Fusion Middleware (köztes szoftver) SOA-alapú keretrendszer

- *Oracle Data Hub* – törzsadatkezelő a köztes szoftver alatt (szinkronizált központi adatkezelést biztosít)
- *Oracle Application Server 10g* (J2EE¹⁴ -n alapszik)
- *Oracle BPEL Process Manager* – folyamatkezelő a webszolgáltatások összehangolására.

A BPEL betűszó a *Business Process Execution Language for Web Services* első négy szavának kezdőbetűiből jött létre. XML-formátumú szkript nyelv, amellyel a fejlesztők a többszörösen összetett webszolgáltatásokat egyetlen üzleti folyamatban állíthatják össze. Támogatja a folyamat vezérlését, az üzleti tranzakciók aszinkron végrehajtása mellett. Az XML-adatkezelés kiterjed az XML-bővítmények¹⁵ feldolgozására is.

Oracle E-Business Suite – üzleti alkalmazások integrált rendszere. Moduláris felépítésű. Különböző vállalatméretekre szabott változatai vannak.

Oracle Enterprise Manager – az *Oracle*-technológián alapuló rendszerek felügyelője. Feladata a rendszermonitorozás, osztott adatbázis- és alkalmazáskezelés és a *grid computing* támogatása.

Az *Oracle E-Business Suite* lehetővé teszi adaptív (alkalmazkodó) üzleti folyamatok SOA alatti létrehozását (a Release 11i-től kezdődően).

Az üzleti folyamatok alkalmazások sorozatán keresztül valósulnak meg. Az alkalmazások átjárhatóvá tétele drága (feltételei pl. a közös platform, közös szoftvergyártó, befagyasztott interfészek). Megoldást a SOA kínál. A szervíz egy diszkrét üzleti funkció. A rendelési azonosító ismeretében például megkapjuk a rendelés jelenlegi állapotát, akár telefonon, akár az információs központon, akár az interneten (böngészőn) keresztül. Webszolgáltatásnak hívjuk, mert az internet protokolljait használja. Üzleti esemény: állapotváltozás, ami emberi vagy rendszerbeli reakciót igényel.

A SOA-elemek között gyenge kötés van. Ez a kapcsolódó felületek magas absztrakciós szintjének köszönhető (Az adattípusokat XML-ben írjuk le). Eredményként az elemek működése, a protokollok változhatnak, az interfészek maradnak. A tényleges működést nem is fontos ismerni. Az OO technológia ezt elrejtésnek (*encapsulation*) nevezi. Az interfészeket sztenderdek szabályozzák. A legfontosabbokról, ilyen a SOAP, a WSDL, már történt említés.

Az üzleti események és azok reakciói kapcsolják össze az üzleti funkciókat üzleti folyamatokká. Az *E-Business Suite* több mint ezer üzleti eseményt használ. Az *Oracle Workflow* kezeli ezeket. Ha állapotváltozás történt, a *Workflow* egy eseményt generál a folyamat soron következő üzleti tevékenysége számára. Ezt XML-be formattálva kapja meg az üzenetkezelő rendszer, ami akár külső sorkezelő is lehet, pl. az *IBM MQSeries*. Az események és az üzenetek definíciója verziófüggetlen.

Az *E-Business Suite* minden üzleti funkcionalitást vállalati szervizként valósít meg. Ezek hibátűrők, biztonságosak, méretezhetők, monitorozhatók, és a rendszer támogatja kezelésüket. Üzleti szabályok adhatók meg hozzájuk, melyek környezethez és feltételekhez köthetők. (Például egységár kiszámításakor figyelembe veszi, ki a vásárló, mikor vásárol (szezónár), mennyit vásárol és milyen minőségű az áru.) Ezek a szolgáltatások rendelkeznek szabványos WSDL-leírással és SOAP-üzenetekkel kommunikálnak.

Az üzleti funkciókhoz egy metaszótár több mint 150 üzleti objektum dokumentumával ad segítséget. Az előre definiált objektumok száma folyamatosan bővül. A sztenderdizált üzenetek száma jelenleg 167.

Az üzleti folyamatok egyes lépéseit az *Oracle BPEL Process Manager* hivatott kezelni. Ezzel az eszközzel hozhatunk létre üzleti funkciókat, kapcsolhatjuk a munkamenethez és követhetjük nyomon, akár automatikusan is. Az üzleti funkciók platformfüggetlenek, más rendszerekből átvethetők (pl. a Microsofttól) és transzformációk révén átadhatók. A BPEL Manager valójában üzletifolyamatkezelő. Az *E-Business Suite*-ből származó üzleti események automatikusan generálják saját üzleti folyamatukat a *BPEL Process Manager*-ben, amely elindítja és felügyeli a szükséges lépéseket.

Az *Oracle JDeveloper* lehetővé teszi, hogy a fejlesztők az üzleti logikát J2EE-komponensekként írják le, melyeket az *E-Business Suite* szolgáltatásokként kezel. Az *E-Business Suite* számos fejlesztői platformot támogat. Így írhatunk szolgáltatást PL/SQL tárolt eljárások formájában is.

A szervizek egyik jellemzője, hogy felkutathatók. Az *E-Business Suite* egy online metakatalógust használ a webszolgáltatások tárolására, mely az említetteken túl üzleti eseményeket, valamennyi ismert interfészt, protokollt és API-t is tartalmaz. Alkalmos képernyőkkel és kereső funkciókkal nagyon megkönnyíti a fejlesztést. Az elemek külső programokból is hívhatók, ezek aztán webszolgáltatásként funkcionálnak.

A SOA fontos jellemzője az üzleti folyamatok hatékonyságának ellenőrzése, mérése. Az *Oracle Fusion Middleware* egyik komponense, az *Oracle Business Activity Monitoring* segítségével a folyamatba ellenőrzési pontokat állíthatunk be. Elsősorban az üzleti események kiváltotta állapotváltozások észlelése alkalmas erre. Részletes listát készíthetünk az üzleti objektum tulajdonságértékeiről, amely összevethető a tervezett vagy elvárt értékekkel.

A SOA-rendszerek méretezhetőségének és megbízhatóságának alapja a számítási háló. Ebben a kieső erőforrásokat azonnal mások pótolják. Valójában sosem tudhatjuk előre, hogy egy eljárás melyik gépen fut le. A hálózaton belüli adatbiztonság lényeges kritériuma ezen megoldásnak. A szolgáltatásokhoz csak arra jogosult igények juthatnak hozzá. Az ezt biztosító házirendek kialakításáért és betartatásáért az *Oracle Web Services Manager* felelős.

Az *Oracle* lehetőséget ad a SOA keretrendszerét adó *Fusion Middleware* kiváltására, más, webszolgáltatásokat kezelő rendszerekkel, például az *IBM*, a *webMethods* vagy a *BEA* integrációs szervereivel. Természetesen ezek szolgáltatásai eltérnek a fent ismertetettől.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Enabling Adaptive Business Processes (2005): *Oracle E-Business Suite and Service-Oriented Architecture* (White Paper, Aug.)

Michele Leroux Bustamante (2007): *Learning WCF*. O'Reilly Media Inc.

Microsoft WS-I Basic Security Profile 1.0 Sample Application, (2006–2007), Microsoft, Patterns & Practices.

Web Service Security Scenarios, Patterns and Implementation Guidance for Web Services Enhancements 3.0, (2005), Microsoft, Patterns & Practices.

JEGYZETEK

- ¹ *A kompozit (összeépített) alkalmazások üzleti eseményekből és szolgáltatásokból épülnek fel.*
- ² *A nyílt szabványú protokollok intézmények, szervezetek konszenzusán alapszanak. Ezeket (legalábbis kezdetben) nem állami szervek bocsátják ki.*
- ³ *Java virtuális gép.*
- ⁴ *Web Services Description Language.*
- ⁵ *A WS-* szabványok második generációs szabványok. A webszolgáltatások biztonságára, az üzenetekre, a címzési előírásokra vonatkoznak.*
- ⁶ *http://searchsoa.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid26_gci1120886,00.html*
- ⁷ *Web Services Enhancements.*
- ⁸ *Windows Communication Foundation.*
- ⁹ *Simple Object Access Protocol.*
- ¹⁰ *Microsoft Internet Information Services.*
- ¹¹ *Az ASMX (webszolgáltatásokat tartalmazó) állományok alapértelmezett sorosítója az XmlSerializer osztály példánya.*
- ¹² *Universal Resource Identifier.*
- ¹³ *Microsoft Message Queuing.*
- ¹⁴ *Java 2 Enterprise Edition.*
- ¹⁵ *Az Xpath, XSLT és XQuery specifikációkról van szó.*

Peter Harmath*

ALIGNING ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH COMPLEX BUSINESS ENVIRONMENT

“We have modified our environment so radically that we must modify ourselves in order to exist in this new environment”

Norbert Wiener

The turbulence of business environment nowadays is a well known fact. Business activities in unpredictable, complex environments are made more and more difficult. In such an environment organizations need to be flexible enough to respond to everyday challenges. (Flexible structures provide flexible strategy options and strength for competition.)

But, the development of flexible organization is not an easy task because of so many factors such as (internal and external) environment, different aspects of diversity, etc. Enterprises whose structures are not fitted to the environment (which includes other organizations, communities, customers, governments, etc.) will not perform well and will fail.

Organizations as complex adaptable systems with multiple types of elements and their different types of connection need an approach, which not only maintains diversity but also encourages. For the majority of managers complexity means the loss of understandability. Increasing number of different elements in organizations makes the impression losing the possibility of connecting and controlling so much different elements. Organizational differentiation has its own limits, according to internal and external factors.

THE AIM AND THE METHOD OF THE STUDY

Organizing becomes crucial managerial function of arranging people and resources to work toward a goal. The purposes of organizing include, but are not limited to determining the tasks to be performed in order to achieve objectives, dividing tasks into specific jobs, grouping jobs into departments, specifying reporting and authority relationships, delegating the authority necessary for task accomplishment and allocating and deploying resources in a coordinated fashion.

The study is written with the aim to offer a theoretic approach to solve the rising problem of organizational complexity with some illustrations for the comprehension of diversity for designing-creating, restructuring organizational structure. This pattern of thinking applies contingency theory² and set theory. The purpose of this research is to get a powerful tool, strong enough to enable managers to merge diverse elements of enterprises, making successful combination for functioning, new structural design and controllability.

* MSc, Assistant, Faculty of Economics Subotica, Serbia.

Complex systems and contingency theory

An ever growing rate of change, so-called environmental instability and the ignorance of data (equivocality) cause unpredictability. The growing number of variables and their interdependence increase complexity. Unpredictability and complexity cause uncertainty. Up-to-date contingency models include the aspect of mutual interaction and the influence of environment and structure (Burton Obel, 1998).

If the environment moves from simple to complex, then the organization will move from direct supervision to a standardization of work processes, of outputs, of skills, and finally, mutual adjustment. This generally accepted model states that in a complex but stable environment, the organization will choose standardization of its work processes and outputs. A stable environment allows for standardization, for example, of an organization's quality system according to ISO 9000 guidelines. Thus, in a complex and turbulent environment, the organization will resort to mutual adjustment. There are losers and winners in such mutual adjustments, but it is the only means by which to move forward at all.

Contingency design involves the process of determining the degree of environmental uncertainty and adapting the organization and its subunits to the situation. Basically, it involves the efforts to achieve so called contingency fit. Contingency fit is a balance between structural and contextual factors in an organization's architecture.

The contingency views as part of the leading theoretical approach of organizational design help us consider some aspects relevant in analyzing conditions of strategy formation and its influences on structure and organization "health" (fitted to be fit). These contingency factors include external and internal environment, management style, climate, size and ownership, technology, and properties of organization such as complexity and differentiation, formalization, centralization, span of control, rules, procedures, flow of information, incentives, etc.

THE RESULTS OF THE RESEARCH

The Changing Context of Management

Nowadays many discussions and studies in the field of organization theory emphasize the question how to move from today's hierarchical organization to less hierarchical structures and the rule and impact of teamwork. How to move from today's individual enterprises to supplier chains and enterprise networks, both nation-wide and internationally? How to deal with the dynamics of organization structures? How to reorganize the organizational structure according to enterprise evolution (Organization Development – OD) How to investigate the impact of process changes on organization structures and vice versa?

Organizational responses, the result of strategies developed by senior managers, can all be considered as aspects of restructuring designed to enable the organization to achieve the critical success factors dictated by the external environment. Companies are trying to modernize and raise efficiency as well as to develop new capacity with continuous process of restructuring.

In the meantime there are new aspects of organization design which need additional examination. These are questions of new principles of differentiation, specialization, span of control, interdependence of organization units, organizational structures, interactions (of linear or complex type), coupling of loose and tight types must be considered not only through their inside effects but also through the threat that might come from outside environment of organizations.

"Structure follows strategy" means that the internal structure of the corporation must fit with the adopted corporate strategy or "wishes" of the winner or leader coalition in the organization. The essence of strategy is setting limits on what is to be accomplished. It is impossible to build an adequate structure for a company without any strategy. Organizational structure is important because managers coordinate and organize to implement strategies. The form of organization influences how labour, knowledge, and skills are allocated to tasks; establishes how information will be channeled, and

affects the efficiency and sentiment with which individuals perform. Strategies will work well only when they are configured with the right organizational design, technical process, and behavioral processes in the organization. In recent times, however, a rapidly changing market, technological and other pressures have led firms to create more adaptability and also to seek to focus on core competencies in which they are likely to achieve excellence.

The up to date strategies which managers develop and implement in response to, and sometimes in anticipation of, changes in the external and internal environment include a wide range of actions which mostly can be grouped into³ :

- **Modularization:** disassembles monolithic structures into reusable components, which provides more opportunities to share resources throughout and outside the borders of the enterprise. Nowadays, the most successful organizations apply many new principles, ways of thinking, or patterns while creating modules.
- **Simplification:** efforts within architecture, with the aim to make a process of development easier and change to be deployed across the entire enterprise faster.
- **Integration:** linking similar business processes together to form functional systems, especially with third party components.
- **Standardization:** allows the various specialized functions to be integrated into an efficient overall production process – i.e. assembly line production (inside and outside of the “barriers of the organization”). “Specialization and standardization allow, in turn, efficient centralization of management and consolidation of control... Organizations are separated into specialized units – divisions, sections, departments, etc. – so as to facilitate gains from specialization. The function of each unit then must be specified and standardized so that all units work together effectively” (Ikerd, 2000).

The first measurable result of up to date restructuring is the lower level of hierarchical (vertical) differentiation. That means less (internal) complexity. The next result is connected with lessening the horizontal differentiation. In spite of the fact that organizations are differentiating more units and functions, the level of horizontal differentiation is also becoming lower later, thanks to continued modularization, standardization, integration and simplification. This happens because the advanced techniques enable outsourcing, delayering, networking, building boundary-less organizations, virtual teamwork and virtual organizations. These actions make the business environment more and more complex. It is obvious that not the organizations themselves, but the interorganizational space is becoming complex. This happens because the organizations with new organizational structuring are “exporting” their complexity into the interorganizational space. There are still some kinds of boundaries (around the core competencies) but these boundaries are more distinct between the modules and not between the organizations themselves. This has led to dramatic changes. The complexity of organizations is exported outside and the business environment gets a higher and higher level of complexity. Of course, the possibilities of easier linkages for the most flexible organizations make opportunity to expand over its boundaries. It is up to the top management to find out the best solutions for grouping, linking the elements.

The best combination of elements will be the one that makes the diverse elements under selected particular touchstone to the unity. This unity can be the base for aligning organizational structure with its environment and supporting the fit between them.

Novel environments lead to new structures. So, there is a constant and ever growing pressure on management to “align the organizational structure with complex business environment”.

Modeling organizational structures with application of set theory

„Every consultant needs a Venn diagram.” The two or more overlapping circles that make up a Venn diagram are often used in mathematics to show relationships between sets. In the context of designing organizational structures it seems to be applicable, too. Venn diagrams are frequently used

to “quickly convey a message or vision, as a visual reminder to support change/focus, and to easily identify the cause or source of something” (Veen, 2007).

The bulk of theoretical approach provides a wide range of aspects and factors to be analyzed when designing or restructuring organizational architectures. These aspects and factors do help us understand the origin, the birth, the functioning and the development of (e.g. virtual) organizations, but in some respects essential structural properties are not described.

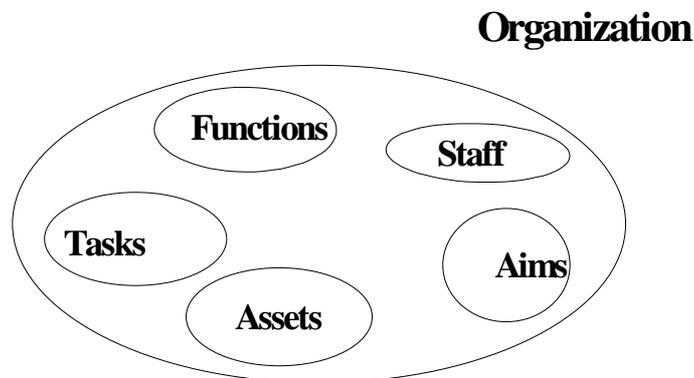
In most cases specific structural features or properties are significantly different from “ordinary” or traditional structures. Supposedly these non-traditional structures need non-traditional description. Perhaps this is the reason why it is fairly complicated to create models of non-traditional organizational forms. With less formal channels of command, with loose links between units, with transparent or fluid organizational borders, with frequently changing functions and tasks the attempt of description of (e.g. virtual) organization can sometimes create more confusion. Set theory⁴ applied in mathematics seems to be applicable for modeling and presenting the novel organizational structures. Making the analogy of organization and set, we can find even the most complicated structures to be rather simple. Using Venn diagrams, for example, or the algebraic formulae we can successfully present numerous parts of organizations and their relations, as well.⁵

Creating modules as basic building blocks of up to date organizations

Any organization consists of five crucial elements such as people (staff), the aims or organizational goals, the assets, the functions and tasks. So the organization is as a set of basic elements (regardless of its type, virtual or “classic”). Some of the possible elements to be listed in sets as parts of organizations are: (Figure 1)

- Human resources as “elements” of the set (grouped into the set according to their special properties, such as skill, etc.),
- assets as elements,
- objectives as elements,
- tasks as elements,
- functions as elements,
- etc.

Figure 1
Organization as a set of general elements



We can divide each of these elements into subunits, for example, differentiate function in some business functional areas:

- Human Resources
- Sales and Marketing
- Research and Development (R&D)
- Finance and Accounts
- Production (Operations)
- Administration and IT
- Customer Service.

Analyzing the couplings or links between elements (for example, with contingency factors and organizational properties, and different attributes devoted to elements) we can find out some new patterns of thinking (principles) to construct the new organizational architecture. This architecture would be tailored flexibly because of the uncovered linking motive. We can also rationalize the assets and processes by simply grouping them into sets. This can be the first step in considering the organization as a set and beginning the restructuring to get the new basic building blocks – “the modules”.

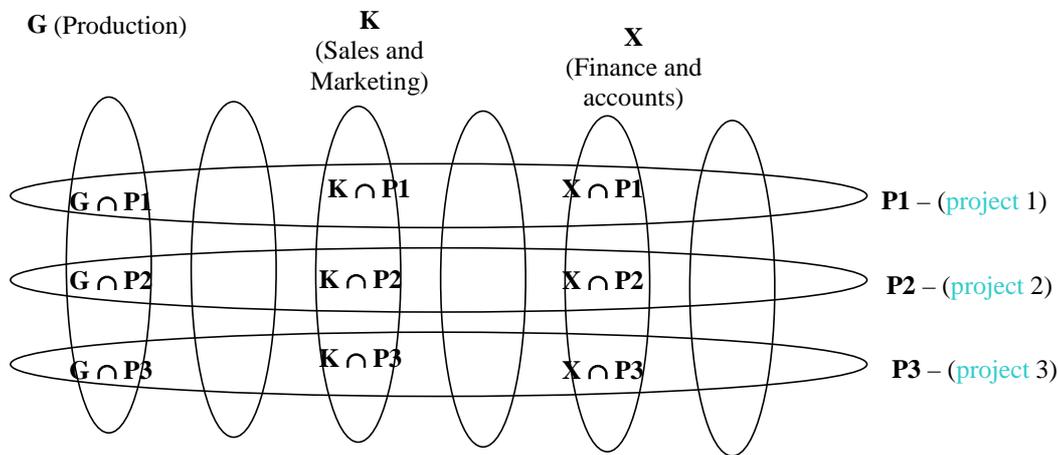
Creating modules or (special units) has to be based on the particular needs of business environment. Organizations actively adapt to their environments. For example, organizations facing complex, highly uncertain environments typically differentiate so that each organizational unit is facing a smaller, more certain problem. For example, if Japanese tastes in cars are quite different from American tastes, it is really hard to make a single car that will appeal to both markets. It is easier to create two separate business units, one that makes cars for the Japanese market, and another that makes cars for the US market.

There can be numerous other patterns of creating modules all depending on one or more attributes of the elements combined, beside the classical principles of departmentalization. For example, human resources can be grouped according to the effects of environmental pressures on them or their work. These pressures (challenges) are not the same for every member or unit of an organization. Some employees perform tasks that place them closer than others to the source of the environmental uncertainty which link the organization with outsiders. e.g. purchase and marketing department. Employees who perform complex tasks are more vulnerable because they can be disrupted by many kinds of environmental changes. Sometimes environmental pressures quickly transform simple tasks into complex ones. Tasks that are characterized by readily available information that is easily obtained are considered as high analyzability tasks. High analyzability tasks are ones where information can be easily obtained to solve problems or to perform tasks. Low analyzability tasks are typically uncertain, ambiguous, and complex. Low analyzability tasks are difficult to solve and require problem solvers to use judgment, instinct, intuition, and experience, rather than programmed solutions. “In essence the various counterproductive norms focus the decision-makers’ attention on the simple issues, often the things we can measure quantitatively rather than the crucial issues – frequently the blockages to change and improvement” (Hodge – Anthony –Gales, 2003).

Applying sets to make structural models we can group and divide easily considered elements as entities and then group according to the chosen principles. For example, matrix structure can be illustrated with intersections of sets. Figure 2 shows a simplified model. In our simplified model each team (subunit) can be presented as a union of intersections e.g. for Production

$$G = \{ G \cap P1 \cup G \cap P2 \cup G \cap P3 \}, \text{ or for Project 1 } P1 = \{ G \cap P1 \cup K \cap P2 \cup X \cap P3 \}$$

Figure 2
Matrix structure presented as a set



Some other advanced possibilities of describing organizational structures with sets

By simply using the way of thinking of forming a set with elements under certain criteria or properties we can define teams, groups, units, departments, components of products or production processes, etc. (Oversight of Cellular based management – CBM, etc). Component based modeling becomes easy. “A business component – the fundamental building block of a component business model – consists of a group of cohesive business activities that serve a unique purpose. It includes the resources – people, technology and know-how – necessary to accomplish that purpose. Its boundaries are defined by the services it receives as inputs and those it offers as outputs. These boundaries serve as logical separation points that allow the component to be managed independently (even as a separate company) while still being integrated with the whole. Typically, a single business component can be decomposed into several layers of business activities.”⁶

The stakeholders, the sets of their entities can be listed in an organization’s environment that play a role in the organization’s health and performance, or which are affected by the organization. Stakeholders have interests in what the organization does, and may or may not have the power to influence the organization to protect their interests. Stakeholders are varied and their interests may coincide on some issues and not others. Therefore we can find that stakeholders are both cooperating with each other (e.g. in alliances), and competing with each other. Modeling structure with sets they can be easily grouped, and after measuring their strength the contingency fit can be achieved.

Mergers, linking joining to a network, franchise, or inside the organization the fusion of units, functions, process of centralization etc. can all be described as a union of the sets. Intersection of the sets can represent joint venture dividing and defining elements to be outsourced, process of differentiation, etc.

New organizational structures make it hard to answer the question of “belonging to one group or unit or organization”. It is not easy to determine the tightness of the links. In this case we have to extend our set theory to the sets. Most boundary-less organizations have so called fluid or transparent borders so the elements cannot be listed or divided with sharp lines of sets. We need to define a function (according to fuzzy set theory) to express their membership. But it gives the way to understand and count them in virtual organizations.

Description of virtual organization as a set (as a trivial example of modernity)

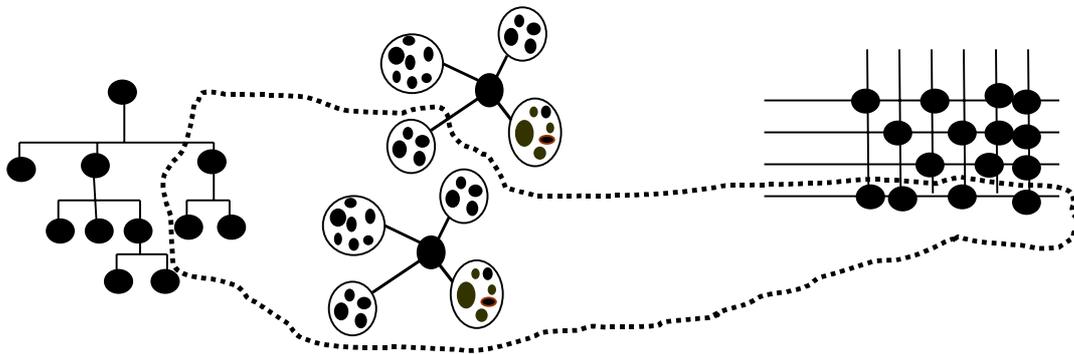
Nowadays we can find more and more literature about virtual organizations. The mainstream theoretical approach provides a wide range of aspects and factors to be analyzed. These aspects and factors help us understand the origin the birth, the functioning and the development of virtual organizations, but in some respects essential structural properties are not described.

Virtual organizations are based and built on “real” structures, which means that virtual organizations incorporate different parts of other classic functional, matrix or divisional organizations. This wide variety of different elements gives virtual organization its specific structural feature. In most cases, these specific structural features or properties are significantly different from “ordinary” or traditional structures.

To treat “boundaryless” organizations we need to use fuzzy set theory. This advanced theory about sets makes possible to analyze fluid, transparent, not sharp edges – boundaries of business entities (organizations or differentiated units) and uncertainty, equivocal of positions of elements.

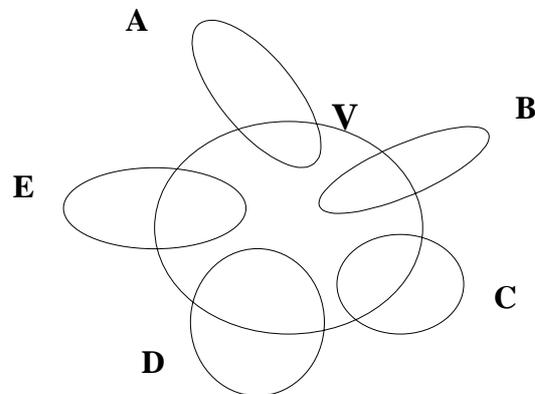
It is characteristic for virtual organizations that most (or all) of the functions, for example, marketing, R&D, purchase, production, transport, maintenance, etc. belongs to different organizations with different structures (Figure 3). These units perform different functions are gathered by a variety of principles, P

Figure 3
Virtual organization built on different structures, (e.g. classical-hierarchical structure with two network and one matrix structure involved)



The next figure shows the intersection of the chosen units performing the needed function from the other organizations. In our case this is the crucial point of view. The illustration is simplified and based on Venn diagrams. (Figure 4)

Figure 4
Simplified presentation of virtual organization as a set



Each set (A, B, C, D, E) in this picture presents an organization which belongs to the “collection” and performs functions, (tasks, rule or performs specific activity) “inside the boundaries” of virtual organization.

According to this model our next task is to define the principles of “gathering” the elements into the new set, the set of virtual organization as a new entity. These principles could be very different but basically depend on the objectives of the existence of the organization.

Another dimension that is almost impossible to define with “traditional structural charts or models” is the measure of interdependence of units in networked or virtual organizations. A novel business environment is a giant network of organizations linked by buying and selling relationships. Every company has suppliers (inputs) and customers (outputs). Every company is dependent on both their suppliers and their customers for resources and money. To the extent that a company needs its suppliers less than they need it, the company has power. That is, power is a function of asymmetric mutual dependence. Dependence is itself a function⁷ of the availability of alternative supply. A depends on B to the extent that there are few alternatives to B that are available to A. Dependence is also a function of how much A needs what B has got. Organizations that have power over others are able to impose elements of structure on them. (For example, imposing accounting systems, cost controls, manufacturing techniques etc.)

CONCLUSION

Doing business in complex environment is difficult and risky. Generally organizations with the aim of better manageability (and cost effectiveness) are trying to lessen their internal structural complexity, with lowering vertical differentiation⁸, and with specialization on the core competencies. In the meantime, many outsourced functions, operations, etc, make the interorganizational environment more and more complex. Up to date organization patterns encourage modularization, specialization, standardization and integration processes between the unique parts of different organizations. These activities generate new structural forms of organizations those connected with numerous but loose links to each other into networks, virtual and other types of “boundaryless” organizations. The new structural forms offer the challenge for open cooperation (integration) built on so called modules, functions and other elements (possibilities) “collected” from interorganizational “space”.

Our theoretical research suggests that the survival and growth of organizations in an increasingly turbulent environment would depend upon effective utilization of the knowledgebase of contingency

theory for aligning the organizational structure with environmental preferences and for creating symbiotic interorganizational structures the application of set theory offers the solution.

Using the comprehensive Venn diagrams or the algebraic formulas we can successfully present numerous parts of organizations and their relations as well. This can be the first step to help the management tasks. These tasks remind us of the skills of collecting, grouping, dividing, differentiating, integrating, etc. For the complex and interorganizational linkages and interdependences (in the case of new structures such as networks, “boundaryless” organizations) additionally we need to apply more advanced theory of fuzzy sets. Regardless of the exact definition of fashionable terms, (such as mutual adjustment, strategic alliances, joint ventures) the results would be flexible enterprises with successful business undertakes.

REFERENCES

Antal-Mokos, Zoltán, et al (2000): *Stratégia és szervezet*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Burton, R. and Obel, B. (2004): *Strategic organizational diagnosis and design, the dynamics of fit*. 3rd ed. Springer.

Burton, R. and Obel, B (1998): *Strategic organizational diagnosis and design, developing theory for application*. 2nd ed. Kluwer Academic Publishers.

Carnall, Colin A., (2003): *Managing change in organizations*. Prentice Hall.

Hodge B.J., Anthony P. William, Gales M. Lawrence (2003): *Organization theory a strategic approach*, 6th ed. New Jersey, Prentice Hall.

Ikerd, John (2000): *Alternative organizational structures: implications for competitiveness of markets*. In: Michael C. Stumo (ed.): *A food and agriculture policy for the 21st century*. Organization for Competitive Markets, University of Missouri. <http://web.missouri.edu/~ikerdj/papers/OCM-OrganizationStructure.htm>, 10.10.2007.

Jones, R. Gareth (2004): *Organizational theory*. Design and Change, Text and Cases. 4th ed. Prentice Hall.

Tari, Ernő (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Teodorović, Dušan, Shinza Kikuchi (1994): *Uvod u teoriju fuzzy skupova i primene u saobraćaju*. II izdanje, Beograd, Saobraćajni fakultet.

Veen, Jeffrey (2007): (<http://www.lukew.com/ff/entry.asp?124>, 10.10.2007.

www.venndiagram.com

[www_panentheism_com-G06.htm](http://www.panentheism.com-G06.htm)Science – Set Theory: Venn Diagrams – What new concept has science firmly established within society?

<http://www.w3.org/TR/html4/loose.dtd>, 10.10.2007.

NOTES

- ² *The author's approach also includes Monte Carlo simulations. To understand the behavior of a complex system we must understand not only the behavior of the parts but how they act together to form a whole. Computer simulations can help to generate different situations without running the risk of expensive experiments with real systems.*
- ³ *Based on IBM Business Consulting Services, IBM Institute for Business Value, The specialized enterprise, IBM Corporation 2005, IBM Global Services Somers, NY. and HP case studies. <http://www.w3.org/TR/html4/loose.dtd>.*
- ⁴ *Several set theories have been developed, of which the naive set theory is the most comprehensive one. The informal content of this naive set theory supports both the aspects of mathematical sets familiar in discrete mathematics (for example Venn diagrams and symbolic reasoning about their Boolean algebra), and the everyday usage of set theory concepts in most contemporary mathematics. The use of set theory can be extended to alternative set theories such as: rough set theory, axiomatic set theory, the theory of semisets, fuzzy set theory, etc.*
- ⁵ *Venn Diagrams basically describe two or more items linked by characteristics or attributes. Describe and compare attributes and characteristics of items (things, people, places, events, ideas, etc.). Some of the introductory questions: Which items do we want to compare or combine? How similar or different are the items based on the characteristics? (These criteria can be listed in great variety according to the aims, etc.)*
- ⁶ *IBM Business Consulting Services An IBM Institute for Business Value executive brief Component business modeling A new lens for examining warranty administration, IBM Corporation 2004, www.ibm.com/bcs, January 2007.*
- ⁷ *This can be considered as an attribute of fuzzy set element.*
- ⁸ *With less hierarchical levels – delayering, flattening the organization to get shorter communication channels and greater flexibility.*

Böcskei Elvira* – Szita Balázs**

HATÉKONY KÖLTSÉGTERVEZÉS – GAZDASÁGOSABB MŰKÖDÉS: EGY HAZAI FÜRDŐ PÉLDÁJA

Hazánk jelentős *termál-, gyógy- és wellness*-lehetőségekkel büszkélkedhet, melyek sajnos jelenleg nagyrészt kihasználatlanok. Az elmaradás oka lehet, hogy modern társadalmunkban már nem elegendők a kedvező természeti adottságok, a megfelelő minőségi színvonal is igen erősen befolyásolja egy térség nemzetközi megítélését. Dacára nemzeti és regionális összefogásoknak, az egyes fürdők saját maguk tehetnek a legtöbbet helyzetük javításáért. E felismerés alapozta meg kutatási munkánkat: a *controlling koncepció* vizsgálatát fürdők vonatkozásában.

Kutatásunk kereti között hazai fürdők – melyek három fürdőtípusba sorolhatók – költségeit tekintettük át. Vizsgálatunk során – a költségekre koncentrálna – a *rugalmas tervköltség-számítási* eljárást alkalmaztuk.

A TERVKÖLTSÉGSZÁMÍTÁS SZÜKSÉGESSÉGE

A vezetői számvitel egyik legfontosabb feladata, hogy a menedzsment részére megfelelő időben, megfelelő részletességgel információt szolgáltatson. Az információk akkor állíthatók a vezetés szolgálatába, ha elősegítik a tervezést, a döntéshozatalt, az irányítást és az ellenőrzést. A további kérdés az, hogy milyen részletettséggel álljanak a menedzsment rendelkezésére. A számvitel ugyan vállalati szinten biztosítja az információt, azonban a *hatékony vezetéshez nélkülözhetetlen* a szervezeti egységek szintjén át a *költséghelyeken keresztül a termékek szintjéig adatokat szolgáltatni*. A vállalatok versenyképessége szempontjából egyik kulcstényezővé lépett elő a *vezetői számvitel* egyik *részterületének, a költséggazdálkodásnak* a hatékony tervezése. Az árak viszonylagos kötöttségeit figyelembe véve a takarékos költséggazdálkodás kialakítása, megtervezése kiemelt szerepet kap. A controlleri munka szerves részét képezi, hogy a vállalati sajátosságokhoz igazodva a leghatékonyabb módszer kerüljön kiválasztásra. Külön kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a kalkulációk kiszámításához szükséges költségek – a számviteli nyilvántartáson túl (költségnemek, költséghelyek, költségviselőnkénti csoportosítás) – megfelelő struktúrában álljanak rendelkezésre.

A költségek alábbi csoportosítása célszerű:

- *költségek elszámolhatósága szerint*: közvetlen és közvetett költségek,
- *költségek struktúrája szerint*: fix (fixed cost) és változó (variable cost) költségek,

* *főiskolai adjunktus, PhD-hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola*

** *főiskolai tanársegéd, végzett ÁVF-hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola*

- *költségek gyártásban betöltött szerepe szerint:* gyártási (manufacturing cost) vagy nem gyártási (non-manufacturing cost) költségek,
- *költségek (termékenkénti) felmerülése vagy időpontja szerint:* termék (product cost) vagy időszaki (period cost) költségek.

Költségek elszámolhatósága szerint:

Közvetlen költségek: azok a költségek, amelyekről közvetlenül megállapítható, hogy mely termékekhez rendelhetők, vagyis mely költségviselőt milyen mértékben terhelik.

Közvetett költségek: azok a költségek, amelyekről a felmerülésük időpontjában nem határozható meg egyértelműen, hogy mely költségviselőt milyen mértékben terhelik.

Költségek struktúrája szerint:

Fix költségek: azok a költségek, amelyek nem függenek közvetlenül az előállított teljesítménytől, hanem a termelőképeség fenntartásához szükségesek. A gyártási volumen egy adott tartományában összege változatlan. A termelési kapacitások változó költségei, más néven kapacitásköltségek.

Változó költségek: azok a költségek, amelyek összege a kibocsátás volumenével arányosan változik. A termék vagy a szolgáltatás előállítására érdekében közvetlenül merülnek fel.

Költségek gyártásban betöltött szerepe szerint:

Gyártási költségek: azok a költségek, amelyek egyértelműen valamely gyártáshoz kapcsolhatók. Gyártási költségek között kerülnek elszámolásra: közvetlen anyagköltség, közvetlen munkaköltség, és a gyártási általános költség (közvetett anyagköltség, közvetett munkaköltség, egyéb gyártási költség).

Nem gyártási költségek: azok a költségek, amelyek nem a gyártással kapcsolatban merülnek fel, hanem az értékesítéshez, a vevői megrendelésekhez kapcsolódnak. Nem gyártási költségek között kerülnek elszámolásra: értékesítési költségek, irányítási (adminisztratív) költségek.

Költségek felmerülése vagy időpontja szerint (termékenként):

Termékköltség: azok a költségek, amelyek az értékesítésre kerülő (megtermelt) termékek, továbbá szolgáltatások tényleges előállításához kapcsolhatók.

Időszaki költségek: azok a költségek, amelyek egy adott időszakban merülnek fel, általában nem köthetők egy adott termékhez. Időszaki költségek között kerülnek elszámolásra: nem gyártási költségek.

TERVKÖLTSÉGSZÁMÍTÁSIG VEZETŐ ÚT

Az elmúlt években a költségszámítás előtérbe kerülésével a menedzsment információs igényét már nem elégítette ki a múltbeli költségek (ténykölségszámítás) ismerete. A *ténykölségek* ismerete ugyan lehetővé tette az utókalkulációt, a tervadatokat összehasonlítását a tényadatokkal, nem biztosította azonban a költséghelyek ellenőrzését, nem volt használható irányítási feladatok ellátására. A költségszámítás fejlődésében a ténykölség számítás után a *normálkölség-számítás* jelentette a következő lépcsőfokot. E módszer alkalmazása ugyan biztosította a költségellenőrzést, a ténykölségek és a normálkölségek közötti eltérések ugyanis meghatározhatók. A normálkölségeket az elmúlt időszak ténykölségeinek átlagából számítják ki. Egyszerű kiszámíthatóságuk mellett azonban az egyik legnagyobb hátrányuk, hogy nem veszik figyelembe azon változásokat, amelyek a jövőben bekövetkezhetnek. A menedzsmentnek naponta kell(ett) döntéseket hozniuk a jövőre vonatkozóan,

így az igények szükségszerűen magukkal hozták *tervköltségszámítás* kialakulását. A tervköltségszámítás során a költségek várható alakulását tervezték meg. A tervköltségszámítás kialakulása megteremtette a hatékony controlleri munka lehetőségét, ugyanis a *tényleges költségellenőrzésen* keresztül, a *tervtől való eltérés elemzésén* át, hatékonyan szolgálja a menedzsment *jövőre vonatkozó döntéseit*.

A költségek elszámolásának volumene alapján (lásd: 1. táblázat) a tervköltségszámítás lehet:

- tervköltségszámítás teljes költség-számítással,
- tervköltségszámítás részköltségszámítással.

1. táblázat
Tervköltségszámítás fajtái a költségek elszámolásának volumene alapján

Költségek elszámolásának volumene Költségszámítás időbeli vetülete	Teljes költség-számítás	Részköltségszámítás
	Tervköltségszámítás	Teljes költség-számítása tervköltségek alapján Tervköltségszámítás

Forrás: (Horváth & Patner, 1997: 61).

TELJESKÖLTSÉG-SZÁMÍTÁS

Teljes költség-számítás tervköltségek alapján:

- merev tervköltségszámítás,
- rugalmas tervköltségszámítás.

Merev tervköltségszámítás

A merev tervköltségszámítás sajátossága, hogy a költséghelyeken keletkező költségeket nem osztja fel fix és változó költségekre. A controlleri munka során egyre kevésbé alkalmazzák, aminek elsődleges oka, hogy a kihasználtsági fokot állandónak tekinti, így csak akkor nyújt reális eredményt, ha a kihasználtsági fok a terv szerint alakul (változatlan). Ebből adódóan folyamatos költségellenőrzésre nem használható.

A merev tervköltségszámítás jellemzői:

- a tervezés a költséghelyek szerint történik,
- nem osztja fel a költségeket fix és változó költségekre,
- kihasználtsági fokot állandónak tekinti, így a kihasználtsági fok változásakor a valós eredményt torzítja.

A következőkben egy, a vizsgálatba bevont magyarországi fürdő költségeinek vizsgálatát mutatjuk be.

2. táblázat Merev terveköltségszámítás tervezett és tényleges költségeinek alakulása

Megnevezés	Tervezttköltség (450.000 fő)	Tényleges költségek (459.231 fő)
Medencei dolgozók bérktg.-e	16 092 400	17 653 555
Well., gyógy dolgozók bérktg.-e	22 529 360	21 123 456
Catering dolgozók bérktg.-e	13 678 540	14 000 100
Egyéb, ált. dolgozók bérktg.-e	17 701 640	17 876 543
Szellemi dolgozók bérktg.-e	10 460 060	10 345 677
Vízforгатás, -tisztítás költségei	12 441 960	13 567 821
Higiénias költségek	6 220 980	6 234 567
Karbantartási, javítási költségek	6 220 980	6 123 432
Szerszámköltségek	2 073 660	2 877 234
Parkrendezés költségei	3 110 490	3 534 216
Igazgatási költségek	11 405 130	12 345 612
Egyéb rezsiköltségek	15 552 450	16 754 320
Well., gyógy felhaszn. anyagktg.	3 110 490	3 210 123
Catering felhaszn. anyagktg-ek	19 699 770	19 123 986
Wellness, gyógy ELÁBÉ	5 184 150	5 185 372
Catering ELÁBÉ	13 478 790	13 987 482
Egyéb ELÁBÉ	5 184 150	5 297 823
Értékcsökkenési leírás	13 947 000	13 398 450
Összesen:	198 092 000	202 639 769

Példánkban a tényleges költség meghaladta a tervezett értéket. Abban az esetben, ha az eltérés-elemzés során csak e két adattal számolnánk, nem kapnánk valóságos képet, ugyanis a tervezetthez képest több vendég érkezett.

Tényleges költség	202.639.769 Ft
Tervezett költség	198.092.000 Ft
Eltérés	+ 4.547.769 Ft

Tehát az eltérés abból adódott, hogy 450.000 fő/év látogató helyett 459.231 fő/év érkezett. Amennyiben a tervadatokat átszámítjuk a megnövekedett kapacitáskihasználás értékére, akkor megkapjuk a tényleges kapacitáskihasználás terveköltségét.

Példánkban az egy vendégre jutó terveköltség $198.092.000/450.000$ fő/év = 440,20 Ft/fő, így a *tényleges kapacitáskihasználás terveköltsége* = 440,20 Ft/óra x 459.231 fő = **202.155.527 Ft.**

Tényleges költség	202.639.769 Ft
Tényleges kapacitáskihasználás tervköltsége	202.155.527 Ft
Eltérés	+ 484 242 Ft

Mivel nem ismert a fix és változó költségek alakulása, így a 484.242 Ft költségnövekedés okainak (kihasználási eltérés, felhasználási eltérés) feltárására, további elemzésre a merev tervköltségszámítás módszere nem nyújt lehetőséget.

Rugalmas tervköltségszámítás

A költséghelyen felmerülő költségeket *fix és változó költségekre* bontják, így a tényköltségek tervtől való eltéréseinek elemzésekor megállapítható, hogy *az eltérés a tervtől eltérő kapacitáskihasználásra vezethető vissza, vagy pedig felhasználási eltérésről van szó*. A költségek struktúrája szerinti besorolás (fix és változó költségek) nem minden esetben egyértelmű. Előfordulhat, hogy a változónak tekintett költség a kapacitáskihasználás változását nem követi, vagyis fix költségként viselkedik. A fix és változó költségek pontosabb elkülönítésére a költségváltozási együtthatót használjuk, amely megmutatja, hogy az összköltségen belül milyen arányt képvisel a változó költségek aránya.

3. táblázat Rugalmas tervköltségszámítás költségterve

Megnevezés	Költségvált. együttható	Tervezett költség (450.000 fő)
Medencei dolgozók bérktg.-e	0,00	16 092 400
Well., gyógy dolgozók bérktg.-e	0,40	22 529 360
Catering dolgozók bérktg.-e	0,00	13 678 540
Egyéb, ált. dolgozók bérktg.-e	0,00	17 701 640
Szellemi dolgozók bérktg.-e	0,00	10 460 060
Vízforгатás, -tisztítás költségei	0,00	12 441 960
Higiéniás költségek	0,35	6 220 980
Karbantartási, javítási költségek	0,20	6 220 980
Szerszámköltségek	0,25	2 073 660
Parkrendezés költségei	0,00	3 110 490
Igazgatási költségek	0,00	11 405 130
Egyéb rezsiköltségek	0,00	15 552 450
Well., gyógy felhaszn. anyagktg.	1,00	3 110 490
Catering felhaszn. anyagktg-ek	0,00	19 699 770
Wellness, gyógy ELÁBÉ	0,70	5 184 150
Catering ELÁBÉ	0,00	13 478 790
Egyéb ELÁBÉ	0,00	5 184 150
Értékcsökkenési leírás	0,80	13 947 000
Összesen:		198 092 000

A kapacitáskihasználás tervezett értéke 450.000 fő/év. A költségek tervezése során erre tervezték meg az egyes költséghelyek költségeit. A költségváltozási együttható a fix és változó költségek arányát mutatja. Az összes költségen belül a változó költségek arányát jelzi. Amennyiben a költségváltozási együttható értéke 0,70 ez azt jelenti, hogy a költségek 70 százaléka változó költség és 30 százaléka fix költség. A tényleges adatok ismeretében a tervezett fix és változó költségeket a tényleges kihasználtsági fokhoz igazítják, így lehetővé válik a költségek ellenőrzése.

4. táblázat

Rugalmas terveköltségszámítás tényköltsége

Megnevezés	Tényleges költségek (459.231 fő)
Medencei dolgozók bérktg.-e	17 653 555
Well., gyógy dolgozók bérktg.-e	21 123 456
Catering dolgozók bérktg.-e	14 000 100
Egyéb, ált. dolgozók bérktg.-e	17 876 543
Szellemi dolgozók bérktg.-e	10 345 677
Vízforгатás, -tisztítás költségei	13 567 821
Higiénias költségek	6 234 567
Karbantartási, javítási költségek	6 123 432
Szerszámköltségek	2 877 234
Parkrendezés költségei	3 534 216
Igazgatási költségek	12 345 612
Egyéb rezsiköltségek	16 754 320
Well., gyógy felhaszn. anyagktg.	3 210 123
Catering felhaszn. anyagktg-ek	19 123 986
Wellness, gyógy ELÁBÉ	5 185 372
Catering ELÁBÉ	13 987 482
Egyéb ELÁBÉ	5 297 823
Értékcökkenési leírás	13 398 450
Összesen:	202 639 769

A tényleges adatok ismeretében megállapíthatjuk, hogy a kapacitáskihasználás 459.231 fő/év, míg a tervezett érték csak 450.000 fő/év volt, így a kapacitáskihasználtság 102%. Mindezek ismeretében a rugalmas terveköltség-számítás során lehetőség nyílik arra, hogy a változó költségeket a tényleges kapacitáskihasználtsághoz igazítsuk. Ezáltal a tényleges költségeket a tényleges kapacitáskihasználás terveköltségéhez viszonyítva az eltéréseket elemezni tudjuk. Mindehhez szükséges a kihasználási és felhasználási eltérés meghatározása, amelyet példán keresztül ismertetünk.

5. táblázat

Rugalmas terveköltségszámítás tervezett és tényleges költségének összehasonlítása

Megnevezés	Költségvált. együttható	Terv ktg. (változó)	Terv ktg. (fix)	Terv ktg. (összesen)	Előirányzott költségek	Tényleges költségek	Felhasználási eltérés
Medencei dolgozók bérktg.-e	0,00	0	16 092 400	16 092 400	16 092 400	17 653 555	1 561 155
Well., gyógy dolgozók bérktg.-e	0,40	9 011 744	13 517 616	22 529 360	22 714 221	21 123 456	-1 590 765
Catering dolgozók bérktg.-e	0,00	0	13 678 540	13 678 540	13 678 540	14 000 100	321 560
Egyéb, ált. dolgozók bérktg.-e	0,00	0	17 701 640	17 701 640	17 701 640	17 876 543	174 903
Szellemi dolgozók bérktg.-e	0,00	0	10 460 060	10 460 060	10 460 060	10 345 677	-114 383
Vízforogtás, -tisztítás költségei	0,00	0	12 441 960	12 441 960	12 441 960	13 567 821	1 125 861
Higiéniás költségek	0,35	2 177 343	4 043 637	6 220 980	6 265 645	6 234 567	-31 078
Karbantartási, javítási költségek	0,20	1 244 196	4 976 784	6 220 980	6 246 503	6 123 432	- 123 071
Szerszám- költségek	0,25	518 415	1 555 245	2 073 660	2 084 294	2 877 234	792 940
Parkrendezés költségei	0,00	0	3 110 490	3 110 490	3 110 490	3 534 216	423 726
Igazgatási költségek	0,00	0	11 405 130	11 405 130	11 405 130	12 345 612	940 482
Egyéb rezsiköltségek	0,00	0	15 552 450	15 552 450	15 552 450	16 754 320	1 201 870
Well., gyógy- felhaszn. anyagktg.	1,00	3 110 490	0	3 110 490	3 174 297	3 210 123	35 826
Catering felhaszn. anyagktg-ek	0,00	0	19 699 770	19 699 770	19 699 770	19 123 986	-575 784
Wellness, gyógy ELÁBÉ	0,70	3 628 905	1 555 245	5 184 150	5 258 591	5 185 372	-73 219
Catering ELÁBÉ	0,00	0	13 478 790	13 478 790	13 478 790	13 987 482	508 692
Egyéb ELÁBÉ	0,00	0	5 184 150	5 184 150	5 184 150	5 297 823	113 673
Érték- csökkenési leírás	0,80	11 157 600	2 789 400	13 947 000	14 175 880	13 398 450	-777 430
Összesen:		30 848 693	167 243 307	198 092 000	198 724 810	202 639 769	3 914 959

Kapacitáskihasználtság

A tényleges kapacitáskihasználást a tervezett kapacitáskihasználáshoz viszonyítjuk.

$$\text{Kapacitáskihasználtság (\%)} = ((\text{tényleges kapacitáskihasználás} / \text{tervezett kapacitáskihasználás} \times 100))$$

$$\text{Kapacitáskihasználtság} = (459.231 \text{ fő} / 450.000 \text{ fő}) \times 100 = 102\%$$

A 102%-os kapacitáskihasználtság arról ad tájékoztatást, hogy a tervezetthez viszonyítva 2 százalékkal növekedett a kapacitás.

Előirányzott költség

Az *előirányzott költség kiszámítása* megteremeti a lehetőséget arra, hogy a tényköltséggel összehasonlítva megkapjuk a *felhasználási eltérést*, amely a tervezett értékhez viszonyított költségnövekedésről vagy csökkenésről tájékoztat.

A tervköltségen belül a változó költségeket a tényleges kapacitáskihasználáshoz viszonyítjuk.

$$\text{Változó költség} = \text{tervköltség} \times \text{költségváltozási együttható}$$

$$\text{Előirányzott költség} = \text{változó költség} \times \text{kapacitáskihasználtság (\%)} + \text{tervezett költség}$$

Tényleges kapacitáskihasználás tervköltsége

Ahhoz, hogy a tényleges kapacitáskihasználás tervköltségét meghatározzuk, elsőként ki kell számítani az egy főre jutó tervköltséget.

$$\text{Egy fő tervköltsége} = \text{összes tervköltség} / \text{tervezett kapacitáskihasználás (fő)}$$

$$\text{Példánkban az egy főre jutó tervköltség } 198.092.000 / 450.000 \text{ fő} = 440,20 \text{ Ft/fő.}$$

$$\text{Tényleges kapacitáskihasználás tervköltsége} = \text{egy fő tervköltsége} \times \text{tényleges kapacitáskihasználás (fő)}$$

$$\text{Tényleges kapacitáskihasználás tervköltsége} = 440,20 \text{ Ft/óra} \times 459.231 \text{ fő} = 202.155.527 \text{ Ft.}$$

Kihasználási eltérés

A kihasználási eltérés *pozitív értéke* azt jelenti, hogy a tervezett értékhez viszonyítva *költségeink emelkedtek*, míg a *negatív érték a költségek csökkenéséről* ad tájékoztatást.

$$\text{Kihasználási eltérés} = \text{tényleges kapacitáskihasználás tervköltsége} - \text{előirányzott költség}$$

$$\text{Kihasználási eltérés} = 198.724.810 \text{ Ft} - 202.155.527 \text{ Ft} = -3.430.718 \text{ Ft}$$

A mutató megadja azt a költségeltérést, melynek oka a kapacitáskihasználás megváltozása. Ez az érték -3.430.718 Ft. Vagyis annak köszönhetően, hogy a kapacitás megváltozott (növekedett) a költségek csökkentek.

Felhasználási eltérés

A tényleges és az előirányzott költségek különbözete megmutatja, hogy a tényleges költségek hogyan alakultak a tervhez viszonyítva, függetlenül a kapacitáskihasználás alakulásától.

Felhasználási eltérés = tényleges költségek – előirányzott költségek

A felhasználási eltérés megmutatja a valódi költségváltozás mértékét. Már tartalmazza a kapacitásváltozást, így a két összevetett érték azonos kapacitásszint mellett kerül összehasonlításra. Összeségében 3.914.959 Ft eltérés tapasztalható a tény és terv értékek között. Tehát költségnövekedést értünk el a tervezett értékhez viszonyítva, függetlenül a kapacitáskihasználás alakulásától.

A rugalmas terveköltségszámítás a merev költségszámítással szemben alkalmas a folyamatos költségellenőrzésre, amely az eltérések elemzésével érhető el.

Kihasználsági eltérés (tervezett értékhez viszonyított költségmegtakarítás)	- 3.430.718 Ft
Felhasználási eltérés (tervezett értékhez viszonyított költségnövekedés)	+3.914.959 Ft
Eltérés	? +484.242 Ft
Tényleges költség	202.639.769 Ft
Tényleges kapacitáskihasználás tervköltsége	202.155.527 Ft
Eltérés	+ 484 242 Ft

A bemutatott számítási eljáráson túl, hazai fürdőinknek érdemes lenne az iparágban tevékenykedő, kiemelkedő teljesítményt nyújtó fürdő(k) legjobb gyakorlatait a *benchmarking* eljárással megvizsgálni, majd adaptálni. A „benchmarkingolással” többek között a folyamatok optimalizálása révén, például gazdaságosabb működés realizálható. A benchmarking módszer, alkalmazásának korlátai és lehetőségei *további kutatási lehetőségként* merül fel.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bíró Tibor (szaklektor) (2003): *Controlling az Excellel*. Budapest, Raabe, folyamatosan bővülő képes könyv.

Boda György (2005): *Kontrolling rendszerek*. Budapest, KJK-Kerszöv, 499 p.

Böcskei Elvira (2007): *Számvitel és controlling – feladatok az önköltségszámítás kialakításához* (2). A Controller, Budapest, Ecovit, III. évfolyam, július-augusztus, 1–5. o.

Csikós Istvánné, Juhász Tibor, Kertész Tamás (1993): *Operatív controlling I. – költség- és teljesítmény-controlling*. Novorg, többkötetes könyv része.

Dobák Miklós (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, KJK-Kerszöv, 262 p.

Drury, Colin (1995): *Management and cost accounting*. London, Chapman and Hall, 3. kiadás, 874 p.

Garrison, Ray H. (1991): *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. Illinois, Irwin, 810 p.

Hanyecz Lajos (2006): *A controlling rendszere*. Budapest, Saldo, 291 p.

Hágen István Zsombor (2003): *Controlling: kezdőknek és haladóknak*. Debrecen, Controll 2003 Kft., 182 p.

Horváth & Partners (2003): *Controlling: út egy hatékony controlling-rendszerhez*. Budapest, KJK-Kerszöv, 215 p.

International Group of Controlling (2004): *Controlling értelmező szótár, fontos kifejezések a controlling területéről magyar, német és angol nyelven*. Budapest, IFUA Horváth & Partners Kiadó, 2. bővített kiadás, 231 p.

Kaplan, Robert S. (2003): *Vezetői üzleti gazdaságtan: haladó vezetői számvitel*. Budapest, Panem, 709 p.

Kaplan, Robert S., Cooper Robin (2001): *Költség és hatás*. Budapest, Panem, 474 p.

Körmendi Lajos, Tóth Antal (2002): *A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása*. Budapest, Perfekt Kiadó, 216 p.

Körmendi Lajos (2006): *Kalkulációs eljárások a controlling eszközrendszerében*. A Controller, Budapest, Ecovit, II. évfolyam, november, 7–10. o.

Morse, Wayne (1996): *Management accounting: a strategic approach*. Cincinnati, Ohio, 780 p.

Tóth Antal (2006/a): *A Controlling célköltség-tervezés értékelemzéssel történő támogatásának gyakorlata*. A Controller, Budapest, Ecovit, II. évfolyam, május, 11–13. o.

Véry Zoltán (2007): *Saskarika – Elemezni márpedig szükséges*. Budapest, BMS, CD formátum.

Véry Zoltán, Machács Attila (szerkesztők) (2006): *Controllingtrendek*. Budapest, Raabe.

Vida Mária (1992): *Spas in Hungary in ancient times and today*. Budapest, Semmelweis Kiadó, 68 p.

Benkő Péter*

A HAZAI RÉGIÓK, MEGYÉK TÁRSADALMI-GAZDASÁGI ÉS POLITIKAI FEJLETTSÉGE KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉSEK, A VERSENYKÉPESSÉGRE ÉS A KOCKÁZATI TÉNYEZŐKRE GYAKOROLT HATÁS¹

Előfeltételezésem, hogy a társadalmi-gazdasági és a politikai fejlettség között szoros összefüggések mutathatók ki. A politikai kultúrát és orientációt befolyásoló gazdasági élet és az infrastruktúra, valamint az általános kultúráltság és életminőség indikátorai politikai és gazdasági-statisztikai régióként részletes elemzésre kerültek.

A politikai életet meghatározó társadalmi-gazdasági fejlettség és fejlődés tekintetében a választási kampányoktól megkímélt 1991, 1995, 1999 és 2005. évekből származó statisztikai adatokat makro- és mezzorégiók szintjén 14 (Budapest esetében a fővárosi jelleg miatt 13) ágazatban/változóban és két időszak viszonylatában, összesen 84 vetületben vizsgáltam behatóan. Egyébként valamennyi ágazat/változó (indikátor) területi rangsorát 1990 és 2005 között minden évről regisztráltam. Több évi átlag kiszámítását és alkalmazását azért tekintetem követendő módszernek, hogy kiküszöböljem az időszakos, konjunkturális hatásokat. A KSH területi adatokkal jelzett és jellemzett, időbeli összevetésre alkalmas, kutatási tapasztalataim alapján a *politikai kultúrát befolyásolónak* minősíthető, jelzésértékű ágazatai, változói fejlettségének átlagsorszáma megadja a térség *globális fejlettségének szintjét*². Ezeknek az ágazatoknak, változóknak a következőket tartom: a gazdaságot tekintve a beruházások és az ipari alkalmazottak; az infrastruktúrát tekintve a közutak (a fővárosnál nem veszem figyelembe), a vízvezeték- és csatornahálózat, illetve e kettő hányadosa, a távközlés, a személygépkocsi-állomány és a turizmus; a kulturális életet tekintve a mozi- és színházlátogatás; az életminőséget tekintve az öngyilkossági, a munkanélküliségi ráta és az átlagkeresetek. A GDP és az iskolázottság mutatóit – mint ugyancsak fontosakat – külön és (a rendelkezésre álló adatok miatt) részben más évekből vettem figyelembe (Hajdú, 2006: 162).

AZ ÁLTALÁNOS FEJLETTSÉGI SZINT

Magyarország fejlettségi szintje – ha a két legfontosabb nemzetközi gazdasági-társadalmi mutatóval mérjük – *Európa középmezőnyében helyezkedik el.* Fajlagos GDP-je 1991 és 2005 között foko-

* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

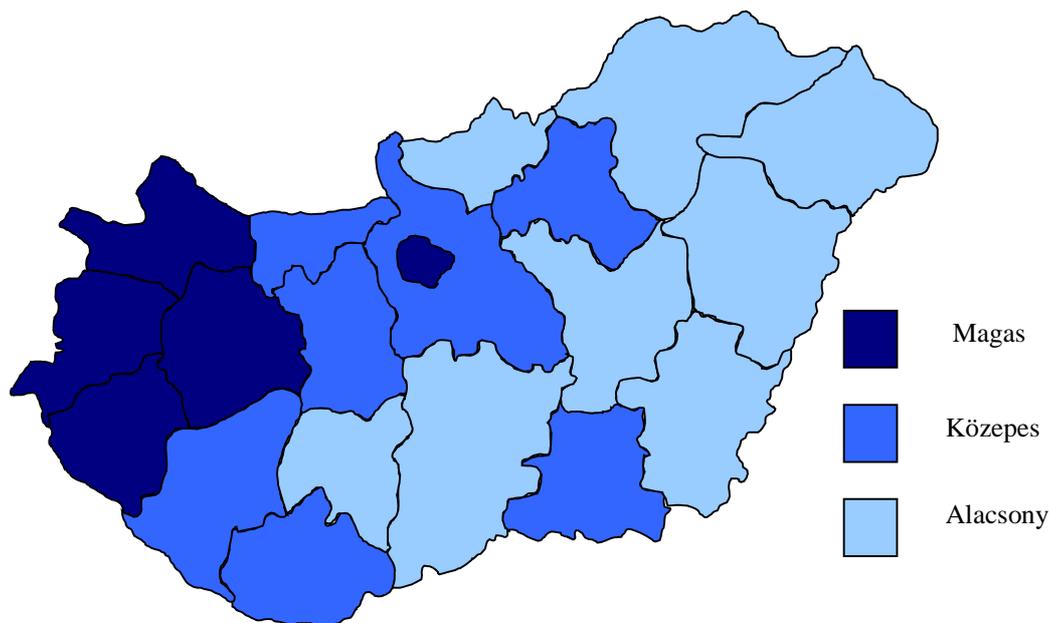
¹ A tanulmány az ÁVF kutatási pályamű része.

² Globális=az egészre kiterjedő (Magyar értelmező... 1987: 465).

zatosan került a 23.-ról a 21. helyre (utóbb vásárlóerő-paritáson 17924 USD), Kelet-Közép-Európában csak Szlovénia és Csehország előzi meg. Aktivitási rátája viszont (az adatközlő országok között) e másfél évtized alatt lement a 15.-ről a 21. helyre (2006-ban 55%), a legtöbb régióbeli ország ennél jobban áll. Az életminőség egyik legfontosabb mércéje szerint, a fajlagos személygépkocsi-állomány terén rosszabbul mutatunk: a '90-es években európai viszonylatban a 20. helyről lementünk a 28.-ra és azóta is így állunk. *Országunk tehát félúton helyezkedik el Nyugat és Kelet között.*

Az említett 14 (13) változóval mért *globális fejlettségi szint* adatai szerint az ország három nagyrégióra oszlik: 1) az átlagosnál szignifikánsan fejlettebb Budapest és az Északnyugat-Dunántúl; 2) alacsonyán fejlett a Dunától és a főváros-környéki agglomerációtól keletre fekvő terület legnagyobb része; 3) köztük pedig egy közepes fejlettségű övezet húzódik. Akadnak az adott földrajzi nagytáj átlagától szignifikánsan eltérő fejlettségű megyék is, Tolna például inkább az elmaradottabb Alföld-höz sorolható, Csongrád és Heves megyék viszont a közepes szinten állókhöz (1. sz. ábra).

1. ábra
A középszintű területi egységek átlagos globális fejlettségi szintje
1990 és 2005 között

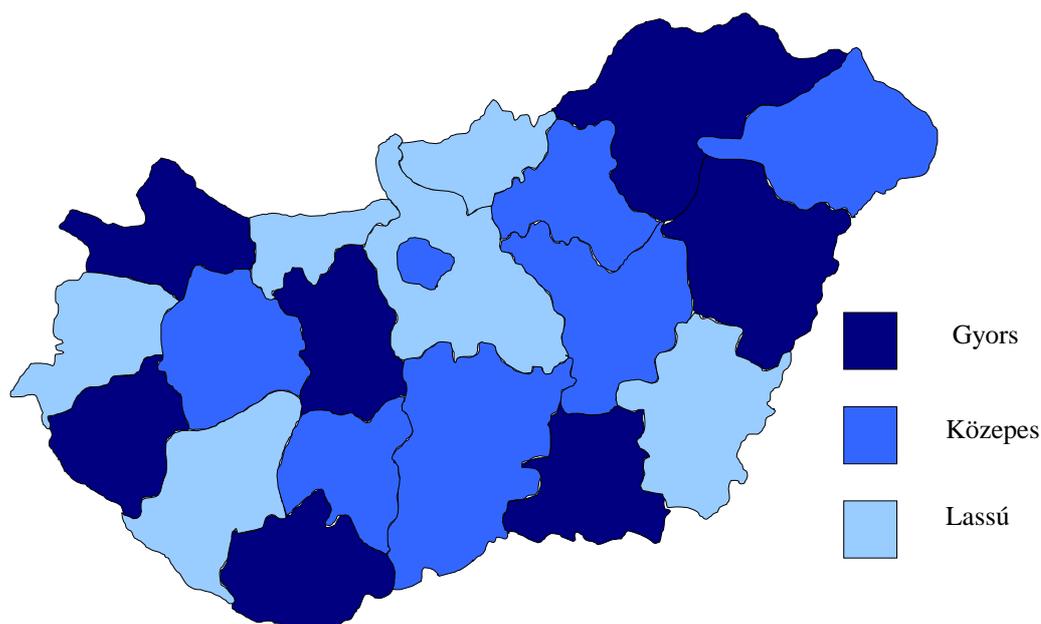


A FEJLŐDÉS DINAMIKÁJA

A fejlettségi szinttől meg kell különböztetnünk a *fejlődés ütemét*, hiszen az utóbbi hosszabb távon magában hordozza az előbbi kategória megváltozását. A politikai kultúrát túlnyomó részben az adott társadalmi-gazdasági átlagszínvonal határozza meg. Az 1990-es évtizedben területileg alig különbözött egymástól a statikus és a dinamikus helyzetkép. Főként azok a megyék fejlődtek gyorsabban, amelyek amúgy is fejlettek voltak. *Az ezredfordulót követő fél évtizedben azonban az ország egésze szempontjából kedvező trendváltás következett be, nagyjából az elmaradott térségek kapcsolódtak gyorsabb sebességre, amíg a magasan és közepesen fejlettek többségének gyarapodása*

erőteljesen lelassult. Különösképpen figyelemreméltó legtöbb elmaradott kelet-magyarországi megye megnövekedett dinamikája, és a legfejlettebbek többségének kisebb-nagyobb lemaradása (2. ábra). Így tehát a nyugati és központi, másfelől a keleti országrész között az előző évtizedben mélyülő szakadék betemetődni látszik.

2. ábra
A középszintű területi egységek
globális fejlődési üteme 2003 és 2005 között



POLITIKAI FEJLETTSÉG

A politikai élet színvonalát legjobban – mint a nemzetközileg is elfogadott mérce – a *választási részvételi arány jellemzi*, amely az adott térség globális fejlettségétől, lakosságának átlagos iskolai végzettségétől és fajlagos GDP-jétől függ (3. táblázat). Egy regionális szint politikai fejlettségére tehát hatást gyakorol annak gazdasági és társadalmi, vagyis komplex fejlettsége. Hiba lenne azonban azt állítani, hogy teljes mértékben determinálná is azt. *O. W. Gabriel* – csatlakozva a politikai kultúra kutatásának jelenlegi főáramához – például helyesen jegyzi meg, hogy „*a társadalmi-gazdasági fejlettség szintjének magas foka a demokratikus struktúrák kialakulásának és fennmaradásának fontos, de nem elégséges feltétele*”. (Gabriel, 1997: 54.) Ezt saját kutatásaim alapján is meg tudom erősíteni. A társadalom politikai életét ugyanis befolyásolják – a komplex fejlettségtől részben független, vagy azzal éppen ellentétes – a tudatvilágot motiváló hagyományok, szokások, amelyek azonban nehezen számszerűsíthetők.

A magyarországi régiók politikai fejlettségének megrajzolásánál a politikai élet meghatározó összetevőit: a politikai kultúra színvonalának és a politikai orientáció egyes faktorainak regionális különbözőségét vettem figyelembe. E tényezők *három fő területre oszthatók*: 1) *a választásokon való részvétel aránya (participáció)*, 2) *a pártpreferencia következetessége (konzekvencia)* és 3) *a szavazások politikai irányultsága (orientáció)*, valamint az ebből következtethető *pártválasztási mérsékelttség (moderáció)*.

3. táblázat
A fejlettségi mutatók átlagos területi rangsora 1990 és 2006 között*

TERÜLETI EGYSÉG	Választási aktivitás	Globális fejlettség	Fajlagos GDP	Iskolázottság**	Komplex fejlettség***
I. politikai nagyrégió					
Budapest főváros	1.	1.	1.	1.	1.
Vas megye	2.	3.	3.	4.	3.
Győr-Moson-Sopron megye	3.	2.	2.	2.	2.
Veszprém megye	4.	5.	9.	9.	8.
Zala megye	5.	4.	6.	11.	7.
II. politikai nagyrégió					
Baranya megye	6.	8.	11.	8.	9.
Komárom-Esztergom megye	7.	7.	5.	6.	5.
Pest megye	10.	12.	10.	5.	10.
Fejér megye	12.	6.	4.	7.	4.
Tolna megye	9.	14.	8.	14.	13.
Somogy megye	13.	11.	16.	15.	12.
III. politikai nagyrégió					
Heves megye	8.	10.	13.	13.	11.
Nógrád megye	11.	16.	20.	18.	19.
Békés megye	14.	19.	17.	17.	18.
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	15.	13.	18.	10.	15.
Csongrád megye	16.	9.	7.	3.	6.
Jász-Nagykun-Szolnok megye	17.	18.	15.	16.	16.
Bács-Kiskun megye	18.	17.	14.	19.	17.
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	19.	20.	19.	20.	20.
Hajdú-Bihar megye	20.	15.	12.	12.	14.
Nyugat-Dunántúli régió	1.	2.	2.	2.	2.
Közép-Magyarországi régió	2.	1.	1.	1.	1.
Közép-Dunántúli régió	3.	3.	3.	3.	3.
Dél-Dunántúli régió	4.	4.	4.	5.	4.
Észak-Magyarországi régió	5.	5.	7.	6.	6.
Dél-Alföldi régió	6.	6.	5.	4.	5.
Észak-Alföldi régió	7.	7.	6.	7.	7.

* A választási aktivitás 1990–2006., a globális fejlettség 1990–2005., a GDP 1994–2004., az iskolázottság pedig 1990-, 1995-, 2001- és 2005-ben.

** A régióknál csak 2005-ben.

*** A globális fejlettség, a fajlagos GDP és az iskolázottság összesített sorrendje.

A szavazási részvétel számaránya tehát a legfontosabb mércéje a politikai kultúra fejlettségének, s ez utóbbi viszont az általános műveltség része. (Bayer, 2001: 395407, Böhm, 2003: 208). Egy régió állampolgárai minél jobban ismerik a politikai viszonyokat, minél több információval rendelkeznek a politikai artikuláció fő hordozó szervezeteiről, a pártokról és azok vezetőiről, a politikusokról, annál jobban igazodnak el a politikai élet rejtelmeiben és érznek késztetést a politikai döntésekben

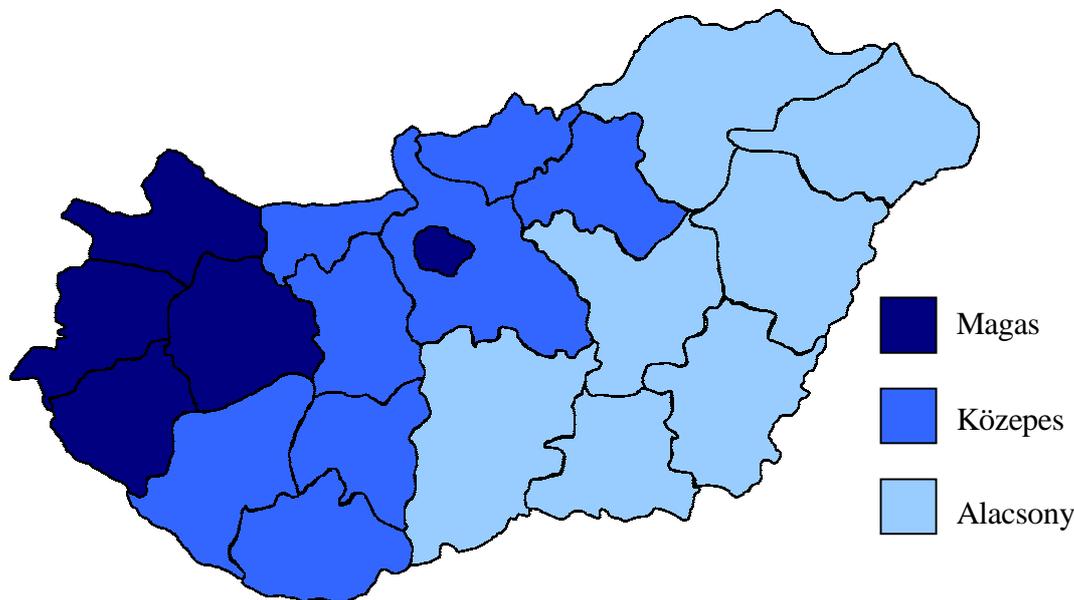
(választásokon, népszavazásokon) való részvételre. (Magyarországon – mint ismert – nem kötelező a szavazás.) Akik nem rendelkeznek elégséges ismeretekkel a politikai élet aktorairól, hajlamosak egyenlőségjelet tenni közéjük és a szavazástól távol maradni. A politikai kultúra további mércéjének tekinthetjük – mint jeleztem – a választás következetességét, valamint mérsékelttségét, amiket ugyancsak görcső alá vontam. Mindezek vizsgálatához az általános országgyűlési választások adatai a legalkalmasabbak, de az önkormányzati és népszavazások eredményeit is elemeztem, s részben alkalmaztam.

Magyarországon a rendszerváltás óta lezajlott öt parlamenti választás tíz fordulójának országos részvételi arányai 45,5 és 73,5% között mozogtak, átlagosan 62,4%-ot tettek ki. Az átlagolás mindenképpen indokolt, mert az ilyen nagymértékű ingadozásban semmiféle tendencia nem mutatható ki. A rendkívüli változékonyságot konjunkturális okok – többnyire a kampány intenzitása – idézték elő. Nyugat-Európa országaiban az átlagos választási aktivitás 82%, Kelet-Közép-Európában – a hazainál is nagyobb kilengésekkel – 50% körül ingadozik. (Lengyelországban 2007 októberében produkálták az egyik legjobb eredmény a rendszerváltás óta: 53,8%-ot.) Az Amerikai Egyesült Államokban is többnyire 50-60% között mozog a részvétel. (Kovács, 1997: 14. és Csizmadia, 2004: 193. alapján; Liberális... 2007: 8, valamint Avar, 1980: 37, 179.) *Országunk e téren is átmenetet képez a kontinens fejlettebb és kevésbé fejlett régiói között.*

A globális fejlettséghez hasonlóan a politikai participáció tekintetében is megkülönböztethetünk magas, közepes és alacsony szavazási részvételi arányú régiókat (4. ábra).

4. ábra **Átlagos részvételi arány az 1990 és 2006 közötti általános országgyűlési választásokon***

Országos átlag: 62%



* *Területi bontásban, százalékban, kerekítve.*

Számadatokhoz úgy juthatunk, hogy a rendszerváltás óta lezajlott öt általános országgyűlési választás mindkét fordulójának részvételi arányait megyénként átlagoljuk. A választási részvétel mértékét megyei szinten leginkább a térség globális fejlettsége határozza meg (1. táblázat). Ennek megfelelően *nagyfokú egybeesés mutatható ki a globális fejlettség és a politikai participáció mértéke által kirajzolható nagyrégiók között.*

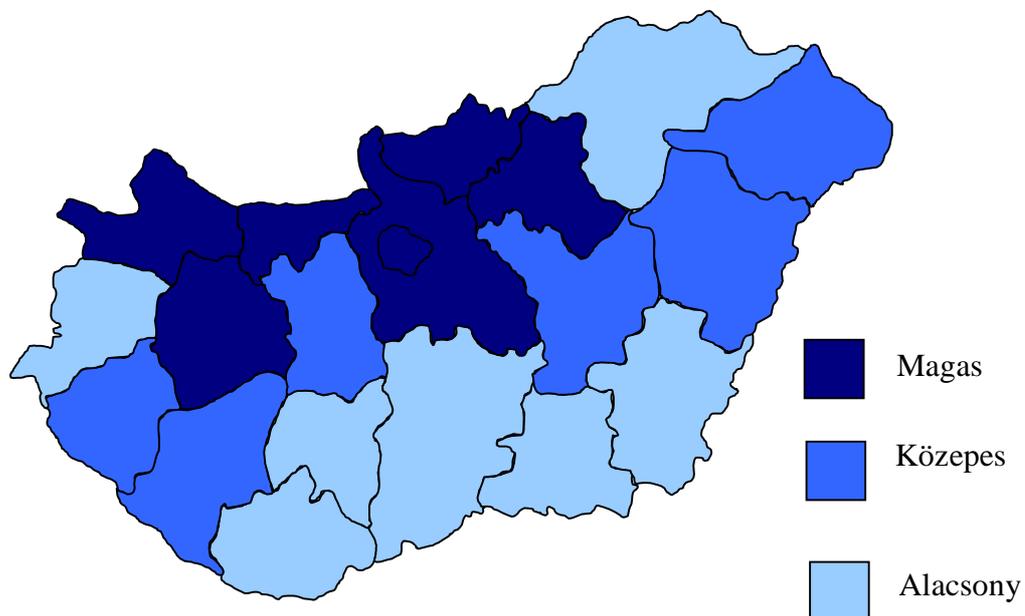
A VERSENYKÉPESSÉG

A regionális fejlettség és fejlődés mellett *az egyes térségek versenyképességét* is vizsgálat alá vontam. Magyarország a nemzetközi versenyképességi rangsorban egyébként – földrajzi fekvéséből adódóan – az európai középmezőnyben, 2003-2004-ben a 20-22., világviszonylatban 2003-ban a 33; 2004-ben a 36; 2005-ben a 35; 2006-ban 41. helyen található. Utóbb – Lengyelország kivételével – mindegyik közép-európai ország megelőzte. 2007 közepére ismét felkapaszkodtunk a 35. (Európában a 20.) helyre, melynek okai nyilván a megszorító intézkedéseknek tudhatók be. Ekkor Kelet-Közép-Európában csak Észtország, Litvánia, Csehország és Szlovákia állt jobban, s legtöbb dél-európai állam – köztük Olaszország – is lemaradt tőlünk. A versenyképesség nagymértékben függ az üzleti környezet komponenseitől. Az utóbbit rendszeresen vizsgálja a Világbank, melynek listáján nemzetközi viszonylatban Magyarország 2005-ben a 60., 2006-ban pedig már csak a 66. helyen állt, de 2007-re – megelőzve legtöbb kelet-európai országot – feljött a 45.-re. (Romló...2004: 2; Versenyhátrányban...2006: 15; Blahó, 2007: 13 és A Világbank...2007: 13.)

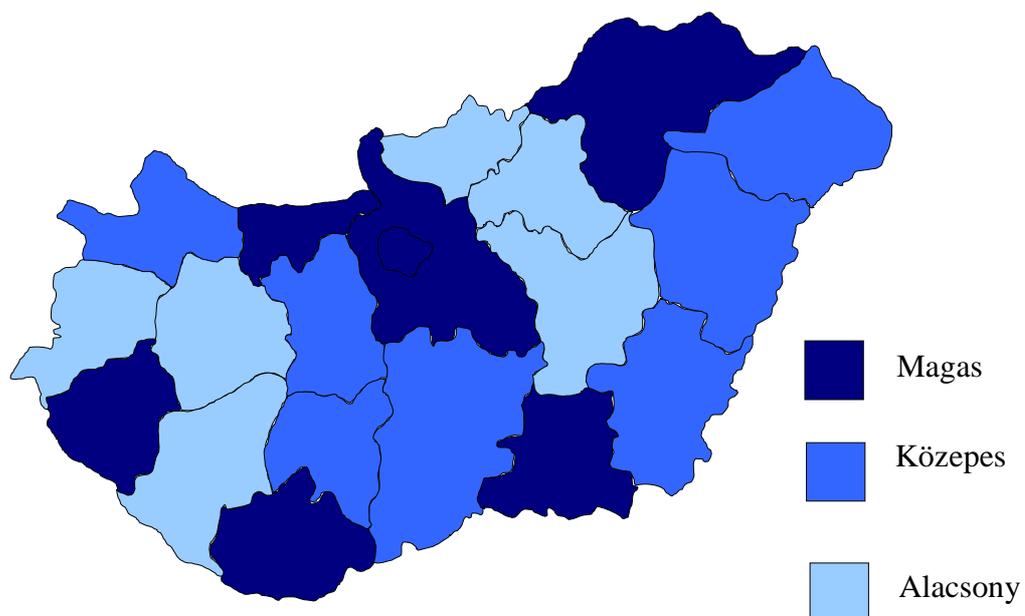
A régiók, megyék főként a központi támogatásokért, egyes városok pedig a megye-, vagy a régiószékhelyekért, kiemelt rendezvényekért versengenek. Helyzeti előnyük azonban jelentős különbségeket mutat, amelyek mindenekelőtt a térség GDP-jétől és foglalkoztatottsági adottságaitól függenek. Kutató kollégák versenyképességi vizsgálatot készítettek az ezredforduló körüli évekről, egyúttal a számítások metodikáját is kidolgozták (Lengyel I., Lukovics, 2006). A többféle versenyképességi fogalom közül a közép- és nagyrégiók esetében az ún. egységes vagy sztenderd kategóriát használtam, amely a fajlagos GDP-t és a foglalkoztatottsági rátát veszi alapul. Ezekben a térségi szinteken részletesebben vizsgáltam a globális és a politikai fejlettség, valamint a kockázati tényezők összetevőit. A sztenderd módszeren annyit finomítottam, hogy a foglalkoztatottsági ráta helyett a foglalkoztatottak számának változási arányait vizsgáltam, ami pontosabban kifejezi a helyzet alakulását. *Az 1996 és 2003 közötti időszakban a versenyképesség regionális megoszlása alig különbözött a fejlettségi szint térbeliségétől.* Kedvezőbb helyzetűnek bizonyult az északi megyék többsége, Győr-Moson-Soprontól Hevesig, s csekély képességűnek a déliek nagyobb része, Baranyától Békésig (5. ábra). Köztük pedig egy közepes versenyképességű övezet húzódott. Csak elvétve akadt olyan megye, ahol a fejlettség és a versenyképesség nem volt szinkronban (pl. Vas és Nógrád).

Az ezredfordulótól kitapinthatóan, de a 2003-2005-ös időszakban már jól láthatóan *felborult a '90-es évek alapképlete. Magas fokú versenyképességre tett szert néhány korábban gyengén álló megye, pl. Baranya, Csongrád és Borsod-Abaúj-Zemplén. Lemaradt az egykor kedvező képességű Veszprém, Heves és Nógrád (6. ábra). Tehát az utóbbi években a versenyképesség már nem alkot egy-egy szigettel tarkított összefüggő nagyrégiókat, hanem inkább valamiféle mozaikot képez a megyékből.*

5. ábra
A középszintű területi egységek versenyképességi szintje 1996 és 2003 között



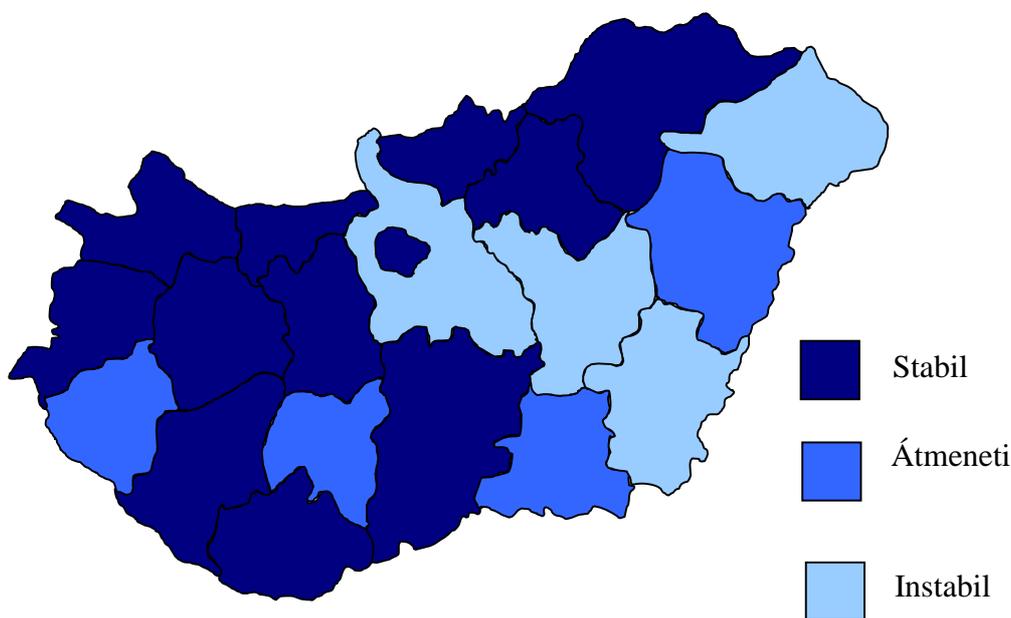
6. ábra
A középszintű területi egységek versenyképességi szintje 2003 és 2005 között



A KOCKÁZATI TÉNYEZŐK

Harmadik kérdésként a kockázati tényezők körére terjed ki tanulmányom: hazánk egyes térségeinek a politikai stabilitás szempontjából történő (stabil, vagy instabil helyzetének) vizsgálatára. Országunk európai viszonylatban a közepes mennyiségű kockázati tényezőket hordozó államok közé tartozik. A rendszerváltást követő években igen rossz volt a megítélésünk, 1994-ben már 150 bázisponttal álltunk a LIBOR³ felett, de a gazdasági teljesítmények javulásával 1996 elejére 90, a végére pedig 20-30 bázispontra mérséklődött. Világviszonylatban 2004-ig javuló eredménnyel a 36. helyen álltunk, előttünk a kelet-közép-európai országok közül csak Szlovénia – más adatok szerint Csehország is – volt található. 2005-ben azonban lecsúsztunk a 37-38., sőt 2006 márciusára a 41. helyre, s politikai kockázat terén még Szlovákia is elénk került. A tőlünk északra fekvő államok megítélése azonban 2006 közepétől jelentősen romlott, ezért Magyarország még az év szeptemberére – valószínűleg ideiglenesen – feljött a 35. helyre. (A felmérés még a hazai erkölcsi-politikai válság kitörése előtt készült.) (A kapitalizmus...Benkő, 2003: 363; Biztonságos...2004: 7; Javuló...2004: 2; Megingó...2005: 2; Szabad...2006: 4.) Határainkon belül a kockázati tényezők mértéke igencsak változatos. *Dunántúl e tekintetben is kedvezőbb helyzetű nagytáj, mert a Duna észak-déli folyama a kockázati feltételekre leginkább érzékeny tőkebeáramlásnak is hosszú ideig határt szabott.* A politikailag instabil térségek (Délkelet-Magyarország) még nagyobb mennyiségű kockázati tényezőt hordoznak. Instabilnak minősülhet az a megye, ahol a politikai garnitúra (vezető személyek és országgyűlési képviselők többsége) választási ciklusonként kicserélődik (7. ábra).

7. ábra
A középszintű területi egységek átlagos szavazási következetessége 1990 és 2006 között*



* Az általános országgyűlési, a megyei és megyei jogú városi önkormányzati választások alapján.

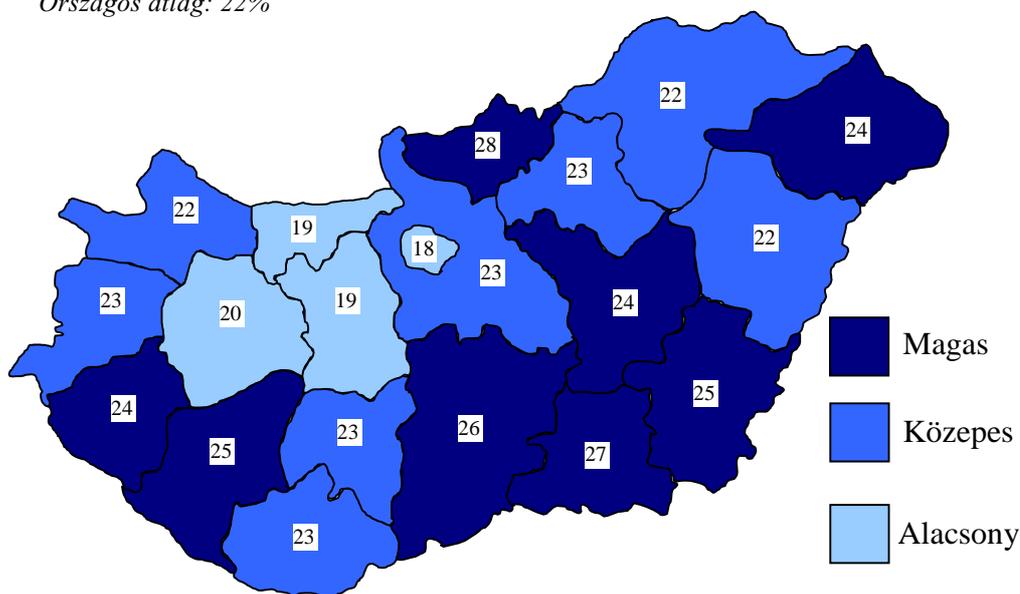
³ London Interbank Offered Rate: olyan kamatláb, amelyet egy londoni bank egy másik banknak számít fel rövid távú hitelezéskor.

A politikai orientáció következetességéről a választási atlaszok kartogramjainak összevetéséből lehet képet nyerni. Azoknál a megyéknél, ahol a választók pártorientációja viszonylag nagyfokú konzekvenciát mutat, tehát ahol egymást követően jórészt ugyanak a politikai szervezetnek a jelöltjére szavaztak a bő másfél évtized során, ott stabil politikai orientációjú régióról beszélhetünk. Az ország azon területén, ahol a választópolgárok meghatározó része egymást követően nagyobb-részt merőben különböző pártok jelöltjeire voksolt (vagyis választások többségén képviselőt/pártot váltott), instabil régióról kapunk vizsgálati eredményt. A kettő között átmeneti állapot uralkodik, innen vegyes benyomást szerezhethetünk. (Itt csak az érvényes és eredményes szavazásokat vettem figyelembe.) *A stabil térséget a Dunántúl legnagyobb része, a főváros, a Duna-Tisza-köze és Észak-Magyarország képezi, instabilnak pedig a Közép Alföld és a Balkánhoz-kelethez közel eső három középrégió minősül, mely utóbbiak a legkevésbé fejlettek kategóriájához tartoznak* (7. ábra). (V. ö. Kovács, 1998: 106107.)

Komoly kockázati tényezőt jelenthetnek a radikális politika erők is, amelyek befolyása – akár csak nemzetközi viszonylatban – mindenirányú bizonytalanságot szül. Az általános elmaradottságból táplálkoznak, és egyben konzerválják a fejletlen viszonyokat. A hazai radikális pártok általában az ország kevésbé fejlett tájain arattak sikereket, mert főként a deklasszált, egzisztenciájukat veszített és elmaradott rétegek, a különböző fundamentalista eszmékben vakon hívó tömegek vágyait fejezték ki. A radikális erők befolyása a Dél-Dunántúlon és a Dunától keletre eső nagyobbik országfélen jelentős, a Dél-Alföldön és Nógrádban kifejezetten erős (8. ábra).

8. ábra **A radikális és töredékpártokra eső átlagos listás szavazatarányok az 1990 és 2006 között***

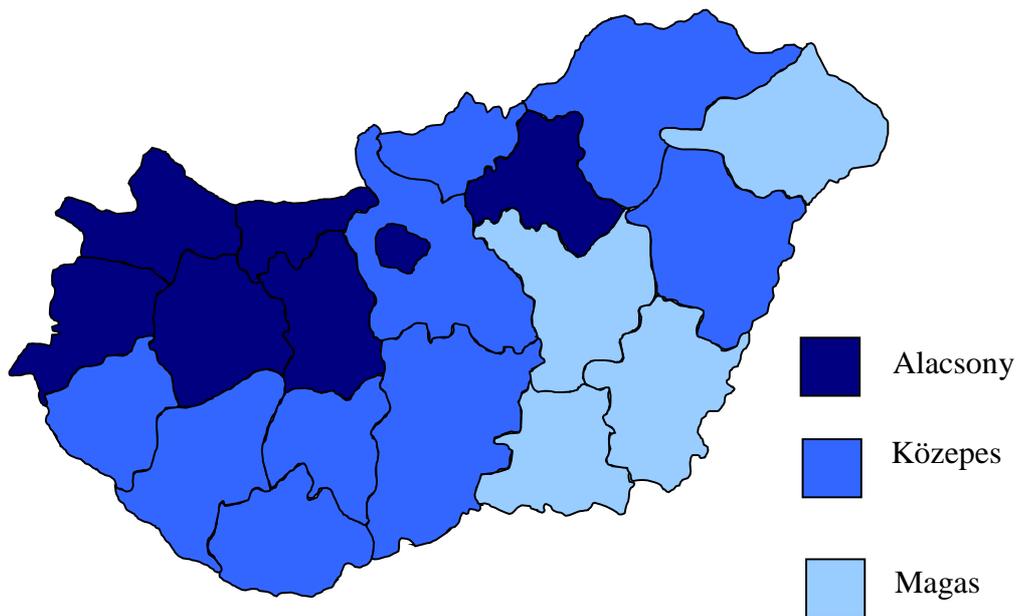
Országos átlag: 22%



* Az országgyűlési választásokon, kerületi bontásban, százalékban, kerekítve.

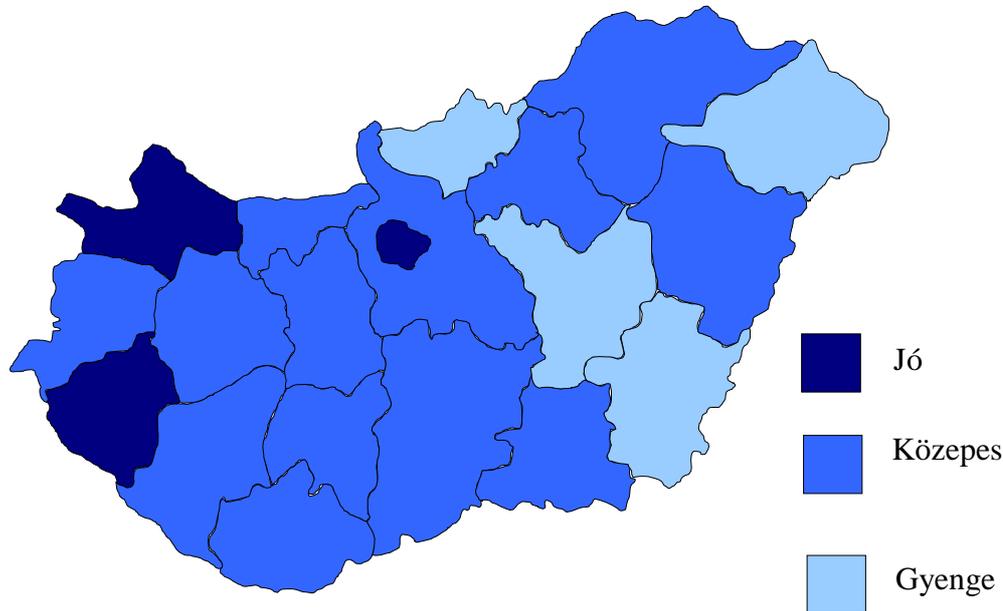
Az imént összefoglalt ismérvek alapján tehát *kockázati szempontból is három nagyrégióra* osztható az ország: *a Dunántúl északi fele a fővárossal, az Észak-Budapest környéki agglomerációval és Heves megyével összefüggő, kevés kockázati tényezőt hordozó térség, a tiszántúli megyék nagy többsége kockázati szempontból veszélyesnek minősíthető, a Dunántúl déli fele, a Duna-Tisza-köze és az Észak-Magyarországi régió legnagyobb része közepes mennyiségű kockázati összetevőt rejtő terület* (9. ábra).

9. ábra
A középintű területi egységek kockázati besorolása 1990 és 2006 között*



* Az általános országgyűlési, a megyei és a megyei jogú városi önkormányzati választások alapján.

10. ábra
A területi egységek komplex értékelése 1990 és 2006 között*



* A globális fejlettség 1990-2005, a globális fejlődés 2003-2005, a politikai aktivitás 1990-2006, a versenyképesség 2003-2005 és a kockázati tényezők 1990-2006 közötti időszak alapján.

KOMPLEX HELYZET

Ha végső összegzésül a megyék *komplex helyzetét* vizsgáljuk meg, a következő képet kapjuk: az elemzett fő komponensek többségében *csak Budapest, Győr-Moson-Sopron és Zala áll igazán jól* (10. ábra). Valamennyi fő kutatási faktorban azonban egyiknek sem kedvező a helyzete, egy-egy fő komponensük közepes értékelést kapott. (11. táblázat). Mindazonáltal ezeknek a térségeknek a jelenét és jövőjét egyaránt biztónak tekinthetjük. *Nógrád és a három tiszántúli mezzorégió állapota és perspektívája azonban elszomorító, bár az északi és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye ugyan éppen átbillent a gyenge klaszterbe, az előző politikai, az utóbbi dinamikus mutatói közepesek. Békés és Jász-Nagykun-Szolnok megye esetében pedig csak annyi biztatót tudok mondani, hogy az előbbi versenyképessége, az utóbbi globális fejlődése közepes az utóbbi években. A haladás legfőbb motorjához, az autópályához belátható időn belül nem jutnak, ezért emiatt is borúlátóan ítéljük meg helyzetüket. A megyék kétharmadáról átlag körüli képet festhettem, ezek bármilyen irányba mozdulhatnak.*

11. táblázat
A területi egység komplex helyzete 1990 és 2006 között*

TERÜLETI EGYSÉG	Globális fejlettség	Globális fejlődés	Politikai aktivitás	Versenyképesség	Kockázat	Komplex helyzet
Budapest főváros	jó	közepes	jó	jó	jó	jó
Baranya megye	közepes	jó	közepes	jó	közepes	közepes
Bács-Kiskun megye	gyenge	jó	gyenge	közepes	közepes	közepes
Békés megye	gyenge	gyenge	gyenge	közepes	gyenge	gyenge
Borsod-Abaúj-Z. megye	gyenge	jó	gyenge	jó	közepes	közepes
Csongrád megye	közepes	jó	gyenge	jó	gyenge	közepes
Fejér megye	közepes	gyenge	közepes	közepes	jó	közepes
Győr-Moson-Sopron megye	jó	jó	jó	közepes	jó	jó
Hajdú-Bihar megye	gyenge	jó	gyenge	közepes	közepes	közepes
Heves megye	közepes	közepes	közepes	gyenge	jó	közepes
Jász-Nagykun-Sz. megye	gyenge	közepes	gyenge	gyenge	gyenge	gyenge
Komárom-E. megye	közepes	gyenge	közepes	jó	jó	közepes
Nógrád megye	gyenge	gyenge	közepes	gyenge	közepes	gyenge
Pest megye	közepes	gyenge	közepes	jó	közepes	közepes
Somogy megye	közepes	gyenge	közepes	gyenge	közepes	közepes
Szabolcs-Sz.-B. megye	gyenge	közepes	gyenge	közepes	gyenge	gyenge
Tolna megye	gyenge	közepes	közepes	közepes	közepes	közepes
Vas megye	jó	gyenge	jó	gyenge	jó	közepes
Veszprém megye	jó	közepes	jó	gyenge	jó	közepes
Zala megye	jó	jó	jó	jó	közepes	jó
Közép-Magyarországi régió	jó-közep.	közepes	jó-közep.	jó	jó-közep.	jó-közep.
Nyugat-Dunántúli régió	jó	gyenge	jó	közepes	jó	közepes
Közép-Dunántúli régió	közepes	közepes	közepes	közepes	jó	közepes
Dél-Dunántúli régió	közepes	közepes	közepes	gyenge	jó	közepes
Észak-Magyarországi régió	gyenge	jó	közepes	közepes	közepes	közepes
Észak-Alföldi régió	gyenge	jó	gyenge	közepes	gyenge	közepes
Dél-Alföldi régió	gyenge	gyenge	gyenge	közepes	gyenge	gyenge

* A globális fejlettség 1990-2005, a globális fejlődés 2003-2005, a politikai fejlettség 1990-2006, a versenyképesség 2003-2005, a kockázat tényezők 1990-2006 közötti átlaga. Régiókesetében az alkotórész megyék nem súlyozott átlaga.

FELHASZNÁLT IRODALOM

„*A kapitalizmus alapjainak lerakása (1990–1997).*” GKI Gazdaságkutató Rt. Kézirat. In: Benkő Péter (szerk.) (2003): Magyarország gazdaságtörténete 1920–1997. Budapest, Deák.

„*A Világbank üzleti környezetvizsgálata.*” (2007) Doing Business. Közli: Nagy ugrás a középmezőnyben. Népszabadság, szeptember 26.

Avar János (1980): *Választások Amerikában.* Budapest, Magvető.

Bayer József (2001): *A politikatudomány alapjai.* Budapest, Napvilág.

„*Biztonságos Közép-Európa.*” (2004) Világgazdaság, október 6.

Blahó Miklós (2007): *Közeledések és távolodások.* Népszabadság, május 29.

Böhm Antal (2003): *A politikai kultúra.* In: Perczel György (szerk.): Magyarország társadalmi-gazdasági földrajza. Budapest, ELTE Eötvös.

Csizmadia Ervin (2004): *A magyar pártrendszer, 1990–2003.* In: Ágh Attila (szerk.): Magyar hozomány – Magyarország az EU-csatlakozás küszöbén. Budapest, BM.

Gabriel, O. W. (1997): *Politikai beállítódás és politikai kultúra.* Szociológiai Figyelő, 1–2. sz.

Hajdú Zoltán (2006): *A 20. századi magyar parlamenti választások választási földrajzi kérdései.* Múltunk, 1. sz.

„*Javuló ország kockázat.*” (2004) Világgazdaság, október 13.

Kovács László Imre (1997): *Választás és választási rendszer.* In: Fábrián György (szerk.): Választási rendszerek. Budapest, Osiris.

Kovács Zoltán (2000): *Voksok a térben. A magyar parlamenti választások földrajzi jellemzői.* In: Böhm Antal, Gázsó Ferenc, Stumpf István, Szoboszlai György (szerk.): Parlamenti választások 1998. Budapest, MTA PTI – Századvég.

KSH évkönyvek.

Lengyel Imre (2006): *A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje.* Területi Statisztika.

„*Liberális győzelem Lengyelországban.*” (2007) Népszabadság, október 24.

Lukovics Miklós (2006): *A magyar megyék és a főváros versenyképességének empirikus vizsgálata.* Területi Statisztika.

„*Magyar értelmező kéziszótár.*” (1987) In: Juhász József, Szőke István, O. Nagy Gábor, Kovalovszky Miklós (szerk.) Budapest, Akadémiai.

„*Megingó magyar stabilitás.*” (2005) Világgazdaság, március 18.

„*Romló magyar versenyképesség.*” (2004) Világgazdaság, október 14.

„Szabad a magyar gazdaság.” (2006) Világgazdaság, szeptember 8.

„Versenyhátrányban Magyarország.” (2006) Magyar Hírlap, szeptember 27.

www.valasztas.hu

Buskó Tibor László*

KORRELÁCIÓ A REGIONÁLIS TÁRSADALMI-GAZDASÁGI ÉS POLITIKAI FEJLETTSÉG KÖZÖTT

A versenyképességre gyakorolt hatás kistérségi szinten¹

A VERSENYKÉPESSÉG EGYSÉGES (SZTENDERD) FOGALMA

A versenyképesség mára a regionális diskurzus egyik legfontosabb elemévé vált. A fogalom hazai meghonosításában úttörő szerepet vállaló Lengyel Imre szerint² a versenyképesség fogalmának előtérbe kerülése szoros kapcsolatban áll a gazdasági globalizáció három alapvető folyamatával, úgymint a dereguláció kibontakozásával, a multinacionális cégek helyi piacokon való megjelenésével és a kommunikációs-informatikai technológiák, technikák elterjedésével. A globalizációs folyamatok térnyerésének következtében a nemzeti kormányok számára egyre kevésbé lehetséges a nemzetközi verseny hagyományos eszközökkel (pl. exporttámogatások, vámok és illetékek) való befolyásolása, szerepüket sok tekintetben bizonyos közvetett módszerek és eszközök vették át. Ezek a vállalatok versenyelőnyeit meghatározó háttérfeltételekre, azaz elsősorban a versenyképességet befolyásoló üzleti környezet javítására irányulnak. A versenyképesség tehát „*egy gyűjtőfogalom, első megközelítésben a piaci pozíció szerzésére, megtartására és javítására való hajlamot, a piaci versenyben való helytállás képességét, az üzleti sikerességet jelenti*”. (Lengyel, 2003: 163)

A versenyképességgel kapcsolatos kutatásoknak számot kell vetniük azzal a problémával, hogy miképpen határozható meg egészen pontosan – és ennek nyomán hogyan mérhető – a piaci pozíció szerzésére, megtartására és javítására való hajlam, a piaci versenyben való helytállás képessége vagy az üzleti sikeresség. A *versenyképesség* a nemzetközi szakirodalomban, az OECD több dokumentumában, az EU hatodik regionális (1999-es) és második kohéziós (2001-es) jelentésében is szereplő *egységes (sztenderd) fogalma* szerint a versenyképesség „*a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve*” (Lengyel, 2003: 173). A definíció tehát a versenyképességgel többé-kevésbé kapcsolatba hozható mérhető

* *főiskolai tanár; Általános Vállalkozási Főiskola*

¹ *Alábbi tanulmány egy hosszabb lélegzetű (ÁVF) kutatási jelentés (Buskó, 2007) rövidített változata. A szerző ezúttal szeretné megköszönni segítségét azoknak, akik nélkül a tanulmány ebben a formában nem születhetett volna meg: Benkő Péter (CSc.) kutatásvezetőnek, illetve Jakobi Ákos (PhD) térképésznek. Az esetleges pontatlanságokért természetesen csakis a szerzőt terheli a felelősség.*

közgazdasági kategóriák közül kettőt emel ki: a *jövedelmet* (ezt az empirikus vizsgálatok során lehetőség szerint a GDP/fő értékével adják vissza), illetve a *foglalkoztatottságot*. A definíció mögött első megközelítésben az a gondolat húzódik meg, hogy az egy foglalkoztatottra eső GDP értékei megközelítőleg egyenlők a *munkatermelékenységgel* (az egy ledolgozott órára jutó kibocsátással), márpedig a magasabb munkatermelékenység és a versenyelőny szoros kapcsolatban álló fogalmaknak tekinthetők.³

Az iménti gondolatmenet elegendő lehet ahhoz, hogy segítségével meghatározhassuk a különféle regionális egységek eltérő munkatermelékenységből eredő versenyképességi rangsorát. Ne felejtjük azonban, hogy a különféle regionális egységek nem csupán meglévő termékeik révén versenyezhetnek egymással. Legalább ilyen fontos tényező az úgynevezett *működőtőke-beruházásokért* (*foreign direct investments, FDI*) folytatott verseny. Különösen igaz ez manapság, amikor is a globális világ-gazdaságot egészében véve a nemzetközi tőkeszűke jellemzi. Nyilvánvaló, hogy egy multinacionális cég nem csupán azért részesíthet előnyben egy adott regionális egységet egy másik ellenében, mert előbbi munkatermelékenységi mutatói kedvezőbbek: a döntés egy ennél jóval bonyolultabb kalkuláció eredménye. A munkatermelékenység segítségével ugyan kellő biztonsággal mutathatunk rá egy regionális egység *aktuális* versenyképességére, de a versenyképesség *tartósságáról* már jóval kevesebbet mond. *Célunk tehát egy olyan komplex regionális versenyképesség-fogalom kidolgozása, amelyben egyaránt helyet kapnak a regionális versenyképességet meghatározó tartós és kevésbé tartós társadalmi struktúrák* (ezentúl egyszerűen: *struktúrák*).

Egy adott regionális egység *komplex (regionális) versenyképességét* egy tartós, illetve egy kevésbé tartós struktúrák által meghatározott dimenzióra bonthatjuk fel:

- (i) **komplex versenyképesség** = *tartós struktúrák által meghatározott dimenzió* + *kevésbé tartós struktúrák által meghatározott dimenzió*

A POLITIKAI FEJLETTSÉG HOZZÁJÁRULÁSA A KOMPLEX VERSENYKÉPESSÉG MEGHATÁROZÁSÁHOZ

Egy regionális egység politikai földrajzi sajátosságaiban végbemenő rövid távú (pl. választási ciklusonkénti) változások jól magyarázhatók bizonyos kevésbé tartós struktúrákkal. Benkő Péter ennek szellemében beszél a „*politikai változatosságot implikáló gazdaságföldrajzi faktorról*”. A szerző a gazdaságföldrajzi faktorhoz tartozónak tekinti a „*gazdasági élet és az infrastruktúra (valamint az általános kulturáltság és életminőség)*” mutatóit – azokra, amelyekre röviden az „*általános fejlettség indikátorai*” kifejezéssel utalhatunk. Emellett azonban arról sem feledkezünk meg, hogy a rövid távú változásokat (vagy inkább: kilengéseket) figyelmen kívül hagyva a regionális egységek általában rendelkeznek egy igen stabil politikai arculattal is. Benkő Péter szerint ez utóbbiakért leginkább „*a tudatvilágot motiváló hagyományok*” összessége (Benkő, 2007: 6). felelős, amelyeket mi a tartósan fennálló struktúrákkal azonosíthatunk. Mindezek alapján egy adott regionális egység politikai fejlettségét a következő összetevőkre vezethetjük vissza:

- (ii) **a politikai fejlettség indikátorai** = *az általános fejlettség indikátorai* + *a tudatvilágot motiváló hagyományok összessége*

A tudatvilágot motiváló hagyományok Benkő Péter szerint „*nehezen számszerűsíthetők*”. Ez igaz, hiszen a tudatvilágot motiváló hagyományok – az általános fejlettségi mutatókéval szemben – nem olvashatók ki egyszerűen a rendelkezésünkre álló statisztikai adatforrásokból. Különösen akkor nem, ha a tudatvilágot motiváló hagyományoknak arról a potenciális szegmenséről (ezentúl egyszerűen: *potenciális szegmens*) van szó, amelyek az általános fejlettség indikátorain jelenleg nem hagynak nyomot, de a fejlődés jövőbeli trendjeit komolyan befolyásolhatják. Mindazonáltal nem kell eleve kizárnunk egy efféle számszerűsítés lehetőségét. Induljunk ki abból, hogy ha ilyen számszerűsítés lehetséges, akkor (ii) képlet egyszerű továbbgondolásából kell kiindulnunk.

- (iii) **potenciális szegmens** = *a politikai változatosság indikátoraiból megismerhető fejlettség – az általános fejlettség indikátoraiból megismerhető fejlettség*

Másképpen: a politikai fejlettség és az általános fejlettségi mutatók indikátorai egyaránt rendelkezésünkre állnak a különféle statisztikai adatforrásokban. Ha valamilyen eljárás segítségével sikerülne megtisztítanunk a politikai fejlettség indikátorait az általános fejlettségi mutatók, voltaképpen az aktuális fejlettség indikátorainak hatásától, tulajdonképpen meg is oldanánk a potenciális szegmens számszerűsítésének problémáját. Ezzel viszont a komplex versenyképesség meghatározása felé is döntő lépést tennénk, hiszen (i) képlet alapján:

- (iv) **komplex versenyképesség** = *a tudatvilágot motiváló hagyományok potenciális szegmense + a tudatvilágot motiváló hagyományok aktuálisan is érvényesülő szegmense + az általános fejlettség kevésbé tartós struktúrák által meghatározott dimenziója*

Mivel azonban (iv) képlet utóbbi két összetevője együtt éppen az általános fejlettségi mutatókban testesül meg, ezek világos elkülönítésére a komplex versenyképesség meghatározásánál nincs is szükség. A komplex versenyképesség képletének végső formája ennek megfelelően:

- (v) **komplex versenyképesség** = *a tudatvilágot motiváló hagyományok potenciális szegmense + az általános fejlettség indikátorai által meghatározott fejlettségi szint*

Mindezek alapján már neki is kezdhethünk modellünk egzakt felépítéséhez, amelynek végcélja: *a hazai kistérségek komplex versenyképességi rangsorának felállítása 2005-ben.*

AZ ADATBÁZISOK ÖSSZEÁLLÍTÁSA

Kitűzött célunk megvalósításához mindenekelőtt két adatbázist kell összeállítanunk a hazai kistérségekre vonatkozóan. Az *első adatbázis* a hazai kistérségek általános fejlettségének indikátorait tartalmazza. Ezeket az indikátorokat célszerű a legfrissebb rendelkezésünkre álló statisztikai adatforrásból kigyűjteni. A tanulmány elkészítésekor ez a legfrissebb adatforrás a 2005. évi Területi Statisztikai Évkönyv. A különféle indikátorok kiválasztásakor elsőként arra kellett figyelmet fordítani, hogy valóban az általános fejlettséget képezze le, tehát, hogy a különféle gazdasági, humán- és infrastrukturális indikátorok egyaránt – és lehetőség szerint hasonló súllyal – kapjanak szerepet modellünkben. Célszerűnek tűnt, hogy az általunk kiválasztott indikátorokat egy adatredukciós eljárás (*a főkomponens-elemzés*) keretében egyetlen általános fejlettségi mutatóvá vonjuk össze. A főkomponens-elemzés által támasztott matematikai-statisztikai kívánalmaknak a következő 11 mutató bizonyult relevánsnak:

- a lakónépesség változása 2003-hoz képest,
- az urbanizációs index (a 120 fő/km² feletti népsűrűségű településeken élők aránya),
- az egy főre jutó SZJA-alapot képző jövedelem nagysága,
- a regisztrált munkanélküliek százalékos aránya (jó közelítéssel: a foglalkoztatottsági ráta) a lakosságon belül,
- az adott évben épített lakások 1000 főre vetített aránya,
- a vezetékes gázt fogyasztó háztartások aránya a lakásállomány százalékában,
- a közüzemi csatornahálózatba bekapcsolt lakások százalékos aránya,
- a működő vállalkozások 1000 lakosra vetített aránya,
- a járóbeteg-szakellátás 1000 lakosra jutó rendelési óráinak száma,
- a középiskolai tanulók 1000 lakosra vetített aránya,
- a személygépkocsik 1000 lakosra vetített aránya.

A második adatbázis a hazai kistérségek politikai fejlettségének indikátorait tartalmazza. Forrásunknak ebben az esetben a parlamenti választások egyéni választókerületeinek eredményeit tekintettük, amelyek több helyütt is, így a www.valasztas.hu honlapon, nyomtatott formában pedig az MTA Politikatudományi Intézet 4 évenként megjelenő parlamenti választási összefoglalóiban található meg. Benkő Péter lényegében a politikai fejlettség három indikátorát különítette el, úgymint a választási részvételi hajlandóságot (a *participációt*), a választási mérsékletességet (a *moderációt*), illetve a választási következetességet (a *konzekvenciát*).⁴

A STATISZTIKAI KISTÉRSÉGEK ÁLTALÁNOS FEJLETTSÉGE 2005-BEN

A két adatbázis összehasonlítása legegyszerűbben úgy tűnt megoldhatónak, hogy az általános fejlettség mellett a politikai fejlettség változószettjéből is egy főkomponenst képzünk. Az egyes statisztikai kistérségekhez rendelhető főkomponens-értékeket ugyanis mindkét esetben standardizált – azaz 0 átlagú, egységnyi szórású – formában kapjuk meg, amelyek segítségével az általános fejlettség, illetve a politikai fejlettség értékei egymással egyszerűen összehasonlíthatóvá válnak. Az összehasonlítás előtt azonban érdemes röviden megismerkedni egyenként a két főkomponens-elemzés eredményeivel.

Elsőként nézzük az általános fejlettség 11 indikátora segítségével elvégzett főkomponens-elemzés eredményeit. A főkomponens az eredeti változószett heterogenitásának 51, 952%-át örizte meg, a főkomponens-elemzés során fellépett adatvesztésünk tehát nem éri el az 50%-ot, ami kielégítő eredménynek mondható. Érdemes röviden áttekinteni az egyes változók viszonyát az elemzés során nyert főkomponenshez.

1. táblázat
A hazai kistérségek 2005-ös általános fejlettségi indikátorainak kommunalitás-értékei

	Initial	Extraction / Correlation
Lakónépesség változása 2003-hoz képest	1,000	,435 (,660)
120 feletti népsűrűségű településeken élők aránya	1,000	,579 (,761)
SZJA adóalapot képző jövedelem / fő	1,000	,759 (,871)
Vezetékes gázt fogyasztó háztartások %	1,000	,322 (,568)
Csatornázott lakások %	1,000	,505 (,711)
Középiskolai tanulók 1000 lakosra	1,000	,269 (,519)
Vállalkozás 1000 lakosra	1,000	,699 (,836)
Gépkocsi 1000 lakosra	1,000	,729 (,854)
Épített lakások 10 ezer főre	1,000	,474 (,688)
Járóbeteg-szakrendelés / 1000 fő	1,000	,324 (,569)
Regisztrált munkanélküliek aránya	1,000	,620 (-,787)

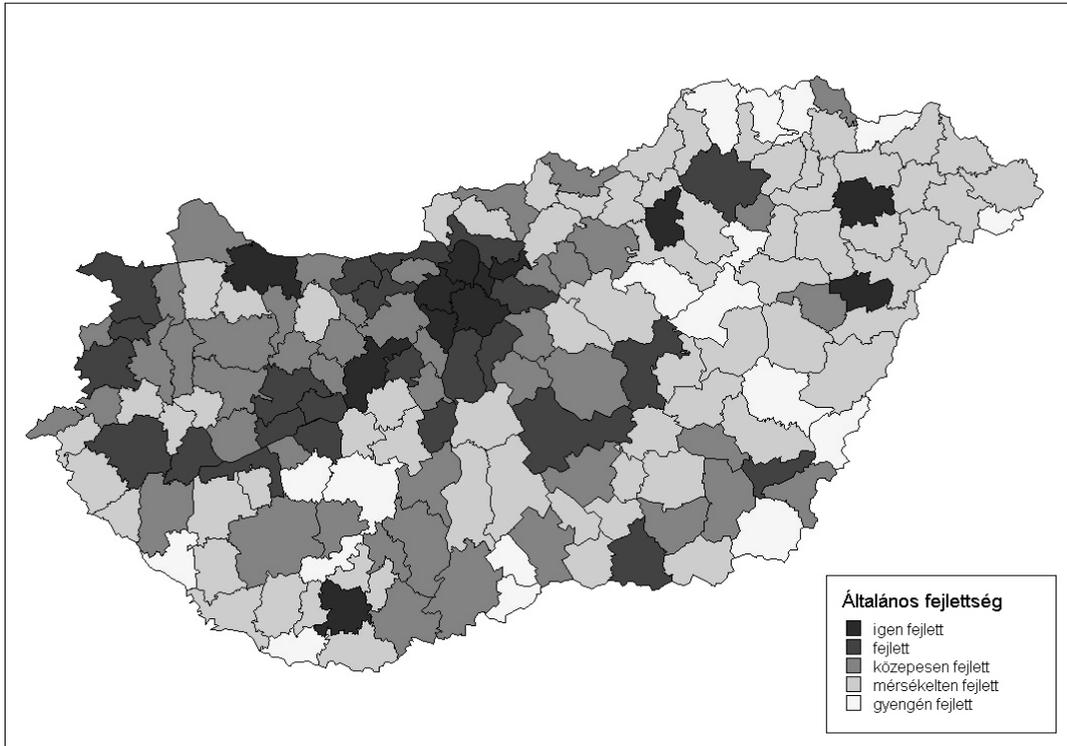
Az EXTRACTION oszlopból jól láthatjuk: valamennyi indikátor kommunalitás-értéke túllépte a bűvös 0,25-ös határt, vagyis „jól” – legalább 50%-os korrelációval – illeszkednek a főkomponens-

hez. Az úgynevezett *gazdasági és jóléti mutatók* szorosabban korrelálnak a főkomponenssel. Voltaképpen tehát ezek voltak azok a változók, amelyek a leginkább hajlamosak egyetlen általános fejlettségi struktúrába (főkomponensbe) rendeződni, míg a különféle *demográfiai, kommunális infrastruktúrális és intézményes ellátottsági mutatók* mögött főkomponens-elemzésünk már jóval szerényebb mértékben tudott felfedezni egy szigorú fejlettségi hierarchiába rendeződést. A versenyképesség egységes (szterderd) definíciója tehát – ha rejlik is benne némi leegyszerűsítés – nem követ el hibát: egy regionális egység versenyképességét nem csupán a termelési szférára fektetett erőteljesebb hangsúly miatt lehetséges a jövedelem, illetve a foglalkoztatási ráta értékeivel visszaadni, hanem azért is, mert ezek a mutatók valóban hajlamosak a főkomponenshez hasonló struktúrákba rendeződni.

A főkomponens-elemzésnek vizsgálatunk szempontjából az úgynevezett főkomponens-szókrok létrehozása a legfontosabb eredménye. Ennek során minden statisztikai kistérséghez egy-egy, az összes többi statisztikai kistérséghez viszonyított szintjét megmutató standardizált értéket rendeltünk. Mivel a legfejlettebb kistérség általános fejlettségére nézve 2,65899-es, a legfejletlenebbére pedig -2,01342-es standardizált értéket kaptunk, ennek alapján 0,934482-es osztályközökkel számolva 5 fejlettségi kategóriát (igen fejlett, fejlett, közepesen fejlett, gyengén fejlett, fejletlen) különítettünk el. Az egyes osztályközök természetesen eltérő számú kistérséget tartalmaznak, így segítségükkel fontos információhoz juthatunk: első ránézésre meg tudjuk állapítani, hogy az adatsor valószínűségi eloszlásfüggvénye az alacsonyabb értékek tartományában sűrűsödik. Ez másképpen azt jelenti, hogy Magyarországon 2005-ben a kistérségek viszonylag kis hányada (21,3%-a) tartozott az igen fejlett/fejlett kategóriába, míg több mint a fele (51,2%-a) a gyengén fejlett/fejletlen kategóriába volt sorolható.

Végül érdemes egy további – a későbbiek folyamán fontossá váló – megjegyzést tenni a statisztikai kistérségek 2005-ös általános fejlettségi rangsoráról. A kistérségek általános fejlettségének 2005-ben talán legmeghatározóbb tényezője a nagyvárosi vonzásközpont léte/vagy nemléte, a fejlettebb vagy kevésbé fejlett régióhoz tartozás fejlettségre gyakorolt hatásának szerepét ennél szerényebbre kell értékelnünk. Előbbit némi leegyszerűsítéssel a megyeszékhelyrangú kistérségi központ létével vagy nemlétével, utóbbit a 7 tervezési-statisztikai régió valamelyikéhez tartozással érzékeltethetjük.⁵ Egy egyszerű varianciaanalízist lefuttatva⁶ azt kapjuk, hogy megyeszékhelyrangú kistérségi központ létének fejlettségre gyakorolt hatása (29%) egyértelműen erősebb, mint a fejlettebb vagy kevésbé fejlett tervezési-statisztikai régióhoz tartozásé (13,6%). Éppen ezért *statisztikai kistérségeinket nemigen lehet „általános fejlettségi régiókba” rendezni, hiszen a nagyvárosi centrumoknak az egész ország területén való szétszórtsága miatt az általános fejlettségnek kistérségi szinten nem különíthetők el statisztikailag is szignifikáns regionális klaszterei.*⁷

1. térkép
A hazai kistérségek általános fejlettsége (2005)



A STATISZTIKAI KISTÉRSÉGEK POLITIKAI FEJLETTSÉGE (1990–2006)

A vizsgálat következő lépésében a participációnak, a moderációnak és a konzekvenciának az adatbázis összeállításakor létrehozott értékeit redukáltam a főkomponens-elemzés segítségével. Az elemzés lefuttatásakor megállapítottuk, hogy a főkomponens az eredeti változószett heterogenitásának 50,84%-át őrizte meg, azaz meghaladta a kielégítő szint alsó határát jelző 50%-ot. Mindezek alapján mindhárom változót beléptethettük főkomponens-elemzésünkbe. A beléptetett változók főkomponenshez való viszonyát a következő kommunalitás-értékek segítségével jellemezhetjük:

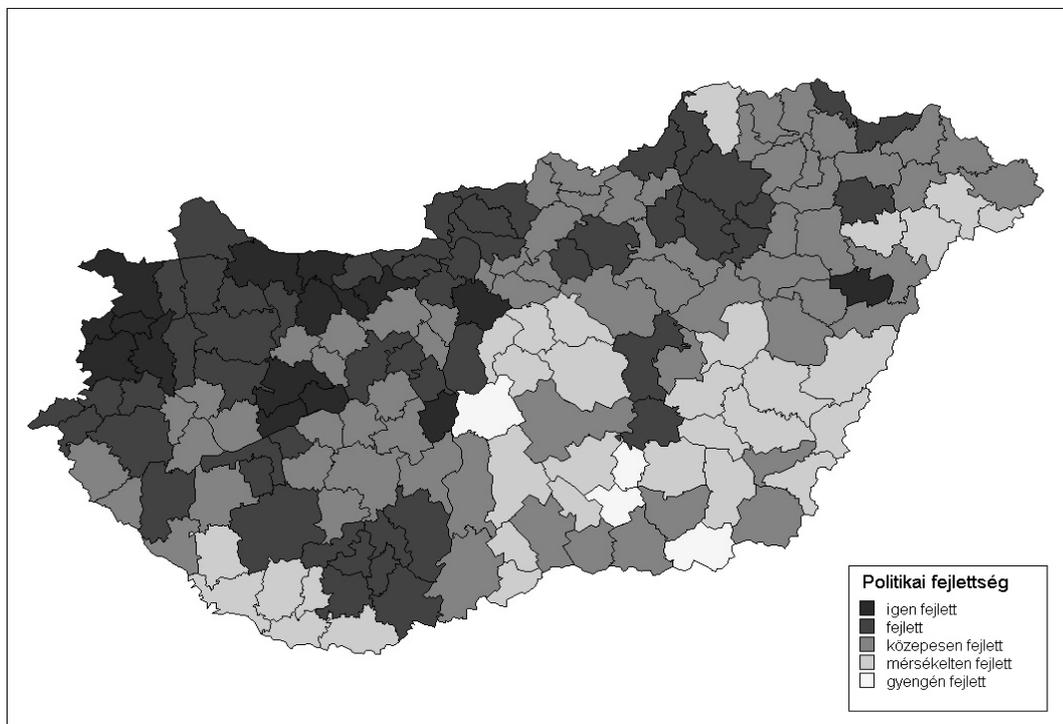
2. táblázat
A hazai kistérségek politikai fejlettségének kommunalitás-értékei

	Initial	Extraction/Correlation
Konzekvencia	1,000	,448 (,669)
Moderáció	1,000	,615 (,784)
Participáció	1,000	,463 (680)

A *konzekvencia* illeszkedik legkevésbé jól a főkomponensre, vagyis a politikai fejlettséghez való hozzájárulás ennek a változónak az esetében a legszerényebb. Ez aligha véletlen: azt a tényt, hogy egy adott egyéni választókerületben „*egymást követően merőben különböző pártok jelöltjeire*” voksolnak-e vagy sem a választójogosultak, nem csupán a fejlettséggel nagymértékben korrelálható politikai véleményformálás stabilitásától függ, de bizonyos személyes tényezőktől is. A konzekvenciához tartozó kommunalitás-érték azonban arra mutat, hogy a személyes tényezők szerepe még ebben az esetben sem veszélyesen magas: a 0,448-es kommunalitás jóval meghaladja a 0,25-ös minimumértéket. A participáció, illetve a moderáció főkomponensre illeszkedése a konzekvenciához viszonyítva már jobbnak – igaz, az általános fejlettség gazdasági-jóléti mutatóihoz viszonyítva még mindig csak erős közepesnek – minősíthetők. A két utóbbi változó tekintetében a moderáció illeszkedése a magasabb, ami jól magyarázható a politikailag iskolázatlan választókat egyre hatásosabban mozgósító választási kampányok – a 2002-es választásoktól rohamosan – erősödő professzionalizmusával.

A politikai fejlettség kistérségi különbségeit továbbra is a politikai fejlettség főkomponens-szórójai segítségével célszerű bemutatni. A politikailag igen fejlett, fejlett, közepesen fejlett, gyengén fejlett, fejletlen kistérségek elkülönítését az általános fejlettség esetében már bemutatott módon, ezúttal 1,07-os osztályközöket képezve különíttem el. A politikai fejlettség főkomponens-szórójainak maximumát és minimumát tekintve (2,36951, illetve -2,98214) úgy tűnik, hogy a politikai fejlettség relatív értékeit a legfejlettebb kistérségek esetében az általános fejlettség hasonló értékeihez (2,65899, -2,01342) képest valamivel mérsékeltebb, a legfejletlenebb kistérségek esetében pedig sokkal inkább kiugró szélsőértékek jellemzik. Ez az első benyomás azonban csalóka. A kiugróan alacsony szélsőértékek gyakorlatilag két igen alacsony politikai kultúrájú kistérségre, a makóira és a kunszentmiklósi szorítkoznak, összességében viszont a hazai kistérségek politikai fejlettségi térképe az általános fejlettséghez viszonyítva igen kiegyenlítettnek mondható. Míg az általános fejlettség esetében az igen fejlett/fejlett, illetve a gyengén fejlett/fejletlen kistérségek összeshez viszonyított aránya 2005-ben 72,5% volt, addig ugyanez az érték a politikai fejlettség esetében mindössze 61%. Még pozitívabb a kép, ha a két adatsor eloszlásának torzultságát hasonlítjuk össze. Mint már láttuk, az általános fejlettség adatsorának eloszlása egyértelműen negatív irányban torzul (21,3%, illetve 51,2%). A politikai fejlettség adatsorának eloszlásában viszont egyértelmű többségben vannak az igen/fejlett kistérségek (40,5%) a gyengén fejlettekhez/fejletlenekhez (20,8%) képest. (Mindössze négy kistérség került a „fejletlen” kategóriába.) Ez talán az első arra mutató jel lehet, hogy a politikai fejlettség indikátorainak mélyén húzódó potenciális szegmens segítségével a jövőben talán mérsékelhetők az aktuális fejlettség általános mutatóiban megmutatkozó egyenlőtlenségek. De ennek a sejtésnek az igazolásáig még hosszú utat kell bejárnunk.

2. térkép A hazai kistérségek politikai fejlettsége (1990–2006)



A TUDATVILÁG HAGYOMÁNYAI ÁLTAL MOTIVÁLT STRUKTÚRÁK SZEREPE

A továbblépéshez mindenekelőtt érdemes megvizsgálni, milyen kapcsolat van a kistérségek általános fejlettsége, illetve politikai fejlettsége között. A két főkomponens korrelációs együtthatója 0,455, vagyis a két adatsor között 45,5%-os, közepesen erős kapcsolatot detektálhattunk. Az általános fejlettség politikai fejlettségre gyakorolt hatása $(0,455)_{\rho} = 0,207$ (a torzításokat kiküszöbölve: 20,2%),⁸ azaz a hazai kistérségek politikai fejlettségét 20,2%-ban azok aktuálisan érvényes (vizsgálatunkban: 2005-ös) általános fejlettsége határozza meg. Pozitív irányú, tagadhatatlanul létező hatásról van tehát szó, azonban korántsem az egyedüli hatásról. A *dunakeszi kistérség* (az általános fejlettségi rangsorban 2., a politikai fejlettség rangsorában 105.), vagy a *vasvári kistérség* (a politikai fejlettség rangsorában 17., az általános fejlettség rangsorában viszont csak 138.) példája talán még a korrelációs együtthatónál is érzékletesebben mutat rá arra, hogy az aktuálisan érvényes általános fejlettség egymagában nem magyarázza meg a politikai fejlettség színvonalát. Ez a tény (ii) képlet alapján nem kell, hogy meglepjen bennünket, hiszen tudjuk: a politikai fejlettség főkomponensét a tudatvilágot motiváló hagyományok is befolyásolják. Márpedig ezeknek csupán az aktuális szegmense mutatkozik meg az általános fejlettség főkomponensében. A maradék (az úgynevezett potenciális szegmens) számszerűsítését legegyszerűbben a *lineáris regresszióanalízis* reziduálisainak segítségével oldhatjuk meg. A lineáris regresszióelemzés során a regressziós egyenes egy olyan

$$(vi) \quad \hat{Y} = a + BX$$

egyenletét írhatjuk fel, amelynek segítségével a független változó (X) – jelen esetben: az általános fejlettség főkomponensének – minden értékéhez hozzárendelhetjük a függő változó (\hat{Y}) – jelen eset-

ben: a politikai fejlettség főkomponensének – becslült értékét. A regressziós egyenes segítségével arra kaphatunk választ, hogy a független változó értékeihez a függő változó milyen értékei tartoznának, ha a függő változó értékeit kizárólag a független változó értékei határoznák meg, vagyis ha a kettejük közötti korreláció determinisztikus – másképpen: a korrelációs együttható értéke: 1 vagy -1 – lenne. Minden egyéb esetben a függő változók valódi értékei el fognak térni a függő változók becslült értékeitől. Az eltéréseket a szakirodalom *reziduálisoknak* nevezi és általában (e) betűvel jelöli. Y egy valódi (tapasztalati) értéke tehát mindig felírható a független változónk által meghatározott becslült érték (\hat{Y}) és az egyéb tényezők által meghatározott reziduális (e) összegeként:

$$(vii) \quad Y = \hat{Y} + e$$

Térjünk vissza vizsgálatunkhoz. Ebben \hat{Y} – a fentiek alapján – a politikai fejlettség főkomponensének az általános fejlettség által megmagyarázott 20,9%-át reprezentálja, a maradék 79,1% pedig a reziduálisokban rejtőzik. Az egyes statisztikai kistérségekhez tartozó standardizált reziduálisok⁹ ki nyomtatása után feltehetjük a kérdést: milyen látens struktúra húzódhat meg a reziduálisok mögött? A válasz nem tűnik egyszerűnek, hiszen a reziduálisok *per definitionem* minden olyan hatást magukba gyűjtenek, amelyek függetlenek az általános fejlettségtől, így a teljesen esetleges, vizsgálatunk szempontjából érdektelen hatásokat is. Legfontosabb feladatunk tehát abban áll, hogy rámutassunk, a reziduálisok mögött meghatározóan mégiscsak a tudatvilág által motivált hagyományok potenciális szegmense rejtőzik. De hogyan mutassunk rá erre? Ehhez egészen pontosan Benkő Péter történeti földrajzi vizsgálatainak alaphipotézisét használjuk fel, mely szerint „*a – történeti – tényezők az általános fejlődésre gyakorolt hatásukkal meghúzzák hazánk nagy politikai tájainak hozzávetőleges határait*” (Benkő, 2007: 4–5). Várható tehát, hogy a tudatvilág által motivált hagyományok – azoknak nemcsak az aktuális, hanem a potenciális szegmense is – regionális struktúrákba rendeződik. Ha tehát statisztikailag is szignifikáns mértékben tudjuk elkülöníteni a reziduálisok regionális klasztereit, akkor bizvást kimondhatjuk, hogy a reziduálisok mögött nem elsősorban az esetleges, és ezért regionális klaszterekbe nem rendeződő hatások, hanem a tudatvilág által motivált hagyományok történetileg meghatározott, így regionális klaszterekbe is rendeződő struktúrái állnak.

A regionális klaszterek meghatározására a következő módszert választottuk. Elsőként a hasonló reziduálisértékekkel rendelkező statisztikai kistérségeket regionális léptékű klaszterekbe rendeztük. A klaszterek lehatárolásánál fontosnak tartottam, hogy területileg összefüggők legyenek, illetve – az aktuális közigazgatási területfelosztással való minél jobb összehasonlíthatóság végett – lehető legkevesebb esetben lépjenek át régióink/megyéink közigazgatási határát. Egy olyan regionális felosztást kellett tehát találnunk, amelynek segítségével

- (a) a lehető legnagyobb hányadát (az esetleges hatások másodlagosságát bizonyítandó legalább 50%-át) magyarázhatjuk meg a reziduálisok értékének;
- (b) biztosíthatjuk egy tetszőleges regionális klaszter bármely másik regionális klaszterhez viszonyított különbözőségét.

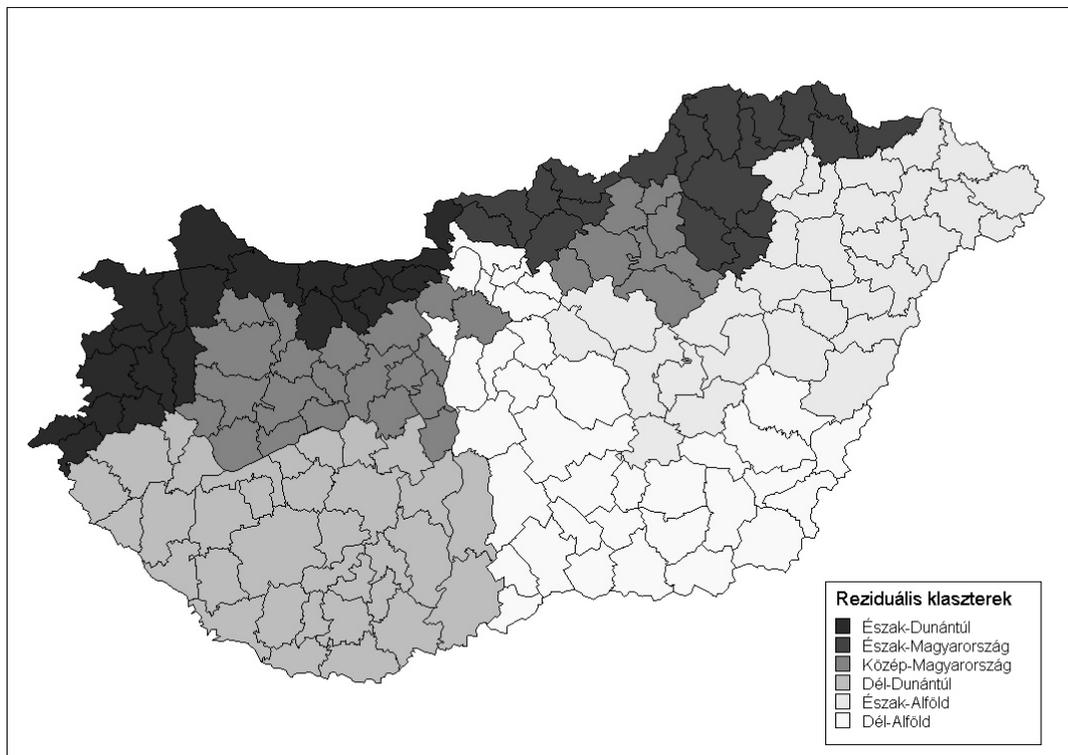
A lineáris regresszióelemzés segítségével mindkét feltétel fennállását megfelelő biztonsággal tesztelhetjük. Az (a) feltétel kapcsán tulajdonképpen arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen mértékben határozza meg a regionális hovatartozás független változója a reziduálisok függő változójának értékét. Némi „trükkre” természetesen szükségünk volt ahhoz, hogy a regionális hovatartozás kategoriális változóját egy lineáris regresszióelemzés keretei között is használni tudjuk. A kategoriális változók magas mérési szintű változóvá alakítását (azaz számszerűsítését) általában az úgynevezett „dummyzás” módszerének segítségével szokás megoldani. A „dummyzás” során egy n osztályba rendezhető kategoriális változóból n darab kétértékű ($1 - 0$) változót készítünk. Ezt a megjegyzést még azzal kell pontosítanunk, hogy mivel minden kistérség egy és csakis egy régióhoz tartozhat, a statisztikai kistérség hovatartozásakor elég hat dummy-változót figyelembe venni, hiszen hat dummy-változó ismeretében már minden esetben teljes biztonsággal kikövetkeztethető a hetedik értéke. Az SPSS-programcsomag ezért, ha csak nem hagyunk ki egy tetszőlegesen kiválasztott dummy-változót

a független változók közül, maga oldja meg a redundancia kiküszöbölését egy általa választott dummy-változó kizárásával. Az ezután nyert $n-1$ változós lineáris regresszióelemzés során nyert torzítatlan R_c azután (tekintet nélkül arra, hogy melyik dummy-változót zártuk ki, vagy hagytuk kizártni az SPSS-programcsomag segítségével) megmutatja a regionális hovatartozás reziduálisokra gyakorolt hatásának mértékét.

A (b) feltételnek való megfelelést az úgynevezett *t-próba* segítségével teszteltük. A *t-próba* különböző statisztikai minták számtani közepének összehasonlítására alkalmas eljárás. Nullhipotézise az, hogy az összehasonlítandó két minta számtani közepe között nincsen jelentős eltérés, tehát azok egy azonos sokaság részeinek tekinthetők. Itt és most tekintsünk el az eljárás részletes ismertetésétől, s csupán annyit szögezzünk le, hogy egy kistérségi reziduálisértékekből összeálló regionális klaszter egy másikhoz viszonyított különbözősége akkor áll fenn (akkor vethető el a nullhipotézis), ha a hozzájuk tartozó *t*-érték elég nagy, illetve a *t*-értékhez tartozó szignifikancia szintje elég kicsi (megállapodás szerint: 0,05 alatti).

A következőkben bemutatok egy olyan lehetséges regionális klaszterfelosztást, amely (a) és (b) feltételeknek egyaránt megfelel, vagyis lényegében igazolja a tudatvilág által motivált hagyományok történetileg meghatározott, és regionális klaszterekben rendeződő társadalmi struktúráinak létét. Ez a hét tervezési-statisztikai régióból kiinduló – de annak határait (a), illetve (b) feltételek együttes teljesülése érdekében némiképp módosító – felosztás hat regionális klasztert tartalmaz, amelyek – a legkedvezőbb reziduálisértékekkel rendelkező klasztertől a legkedvezőtlenebbek felé haladva – a következők:

3. térkép A reziduálisok regionális klaszterei



Érdeemes megnézni, mennyiben elégtük ki (a) és (b) feltételeket a hozzájuk rendelhető statisztikai paraméterek. Először jelezzük, hogy a modellhez tartozó korrigált R^2 értéke 0,638, vagyis – az előzetesen megfogalmazott (a) feltételünket jócskán túlteljesítve – a tudatvilág által motivált hagyományok történetileg meghatározott (itt: regionális klaszterekbe rendeződő) társadalmi struktúráinak segítségével a politikai fejlettségre gyakorolt „egyéb”, tehát az aktuális fejlettségi szint által nem érintett hatások majdnem kétharmadát sikerült megmagyarázni. Ez az érték persze a regionális klasztereknek csupán az együttes magyarázóerejét mutatja meg, érdemes tehát külön megvizsgálni (b) feltételt is, vagyis hogy szignifikánsan különbözik-e egymástól minden egyes regionális klaszterünk. Értelemszerűen elegendő csupán az egymáshoz legközelebb álló klaszterek t-értékeihez tartozó szignifikanciaszintre vetni egy pillantást:

3. táblázat A reziduálisok regionális klaszterei – a t-próba eredményei

Sig.

<i>Észak-Dunántúl</i>	–
<i>Észak-Magyarország</i>	0,006
<i>Közép-Magyarország</i>	0,033
<i>Dél-Dunántúl</i>	0,049
<i>Észak-Alföld</i>	0,037
<i>Dél-Alföld</i>	0

Látható, hogy a szignifikanciaszintek még az egymáshoz leginkább hasonló közép-magyarországi, illetve dél-dunántúli regionális klaszterek esetében sem érik el a 0,05-ös értéket. Vagyis a nullhipotézis, mely szerint regionális klaszterjeink közül legalább kettő egy sokaság részének tekinthető (nem különböznek szignifikánsan egymástól), nyugodtan elvethető.

Okvetlenül le kell azonban szögezni, hogy ide vonatkozó eredményeinket az általános fejlettség főkompenensének értékeitől elválasztva csupán nagy körültekintéssel lehet értékelni, hiszen a reziduálisok nem a tudatvilág által motivált hagyományoknak a komplex versenyképesség szempontjából releváns egészét, csupán annak az általános fejlettség mutatóiban meg nem mutatkozó hányadát – potenciális szegmensét – mutatják. Így a reziduálisok értékei negatív irányban torzulnak a fejlettebb kistérségek esetében – hiszen ezekben az esetekben a tudatvilág által motivált hagyományok jó része már most beépült az általános fejlettségi mutatókba –, míg a fejletlenebb kistérségek esetében (ahol a tudatvilág által motivált hagyományok jelentős hányada jelenleg nem mutatkozik meg az általános fejlettségi mutatókban) inkább a pozitív irányú torzulás a jellemző. Eredményeink értékelését tehát célszerűbb a komplex versenyképesség értékeinek (regionális klasztereinek) bevezetése utánra halasztani.

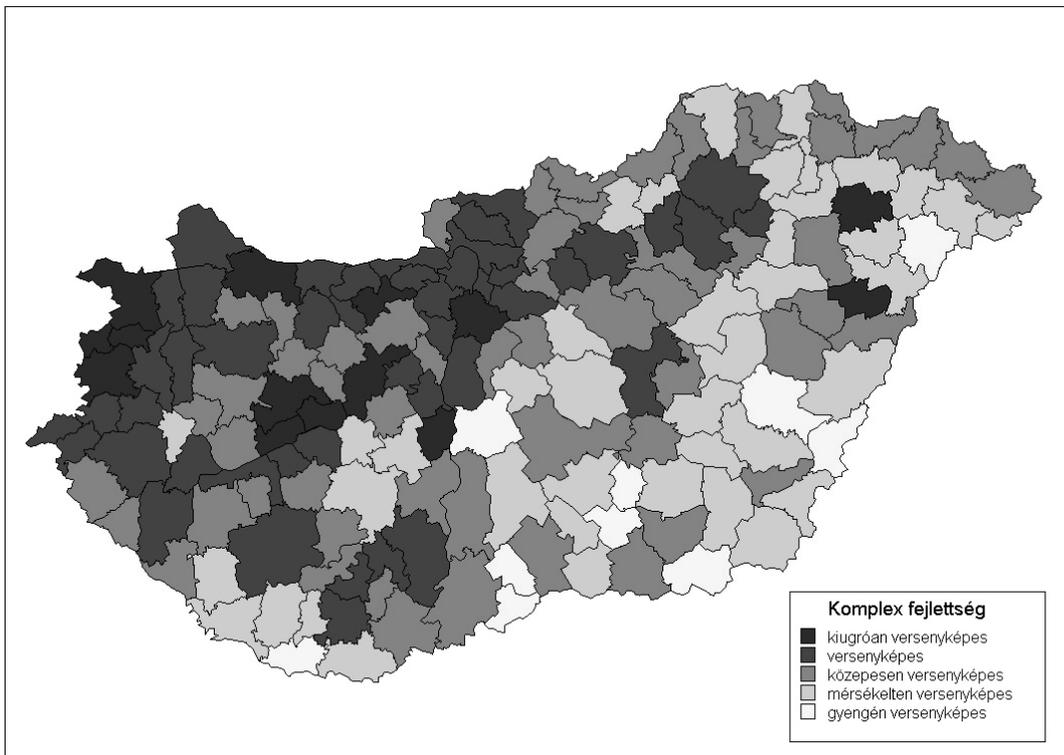
A HAZAI KISTÉRSÉGEK KOMPLEX VERSENYKÉPESSÉGI RANGSORA 2005-BEN

A kistérségek reziduálisértékeinek meghatározásával, illetve a potenciális szegmens reziduálisokra gyakorolt meghatározó hatásának igazolásával a hazai kistérségek komplex versenyképességének meghatározása felé is megtettük a döntő lépést. Az *(v)* képlet alapján ugyanis a komplex versenyképességet a potenciális szegmens és az általános fejlettség indikátorainak (főkompenensének) egyszerű összegeként írhatjuk fel. Márpedig a reziduálisok értékei, ha szigorúan véve nem is egyenlők a potenciális szegmessel, de jó közelítéssel azonosíthatók vele. Vegyük észre, hogy már pusztán a regionális klaszterek segítségével is megmagyarázhatjuk a reziduálisok heterogenitásának majdnem

kétharmadát, azonban a maradék egyharmadban is bizonytalán megtalálhatók bizonyos hagyományos struktúrák. Semmi alapunk sincs ugyanis azt hinni, hogy a hagyományos struktúrák csak és kizárólag regionális klaszterekbe rendeződnek (vannak kistérségi, sőt településszintű hagyományos struktúrák is), márpedig ha ez igaz, akkor a reziduálisok heterogenitásának bizonytalán több mint kétharmadát magyarázhatjuk ezek segítségével: a reziduálisok, illetve a hagyományos struktúrák azonosításával tehát aligha fognak számottevően torzulni a komplex versenyképesség értékei.

Nincs ezért más dolgunk, mint az általános fejlettségi mutatók, illetve a reziduálisok értékeinek kistérségenkénti összegzése,¹⁰ majd sorrendbe állítása. A hazai kistérségek 2005-ös komplex versenyképességét a jobb áttekinthetőség végett a már megszokott módon. 1,432-es osztályközökkel öt osztályra (*kiugróan versenyképes, versenyképes, közepesen versenyképes, mérsékelten versenyképes, gyengén versenyképes*) bontottam. Mivel a komplex versenyképességi rangsor az általános fejlettség, illetve a politikai fejlettség egyfajta összegzéséből született, egyáltalán nem meglepő, hogy valamelyest tompultak az általános fejlettség főkomponensének kedvezőtlen sajátosságai. A komplex versenyképesség eloszlása *kiegyenlítettebb*: az igen kedvező/kedvezőtlen, illetve a kedvező/kedvezőtlen mutatókkal rendelkező kistérségek összeshez viszonyított aránya 72,5%-ról 66,07%-ra csökkent. Még ennél is jelentősebb változás az eloszlási függvény pozitív irányba történő sűrűsödése: míg az általános fejlettségi mutatók esetében az igen kedvező/kedvező mutatókkal rendelkező kistérségek összeshez viszonyított aránya pusztán 21,3%, addig a komplex versenyképesség esetében ugyanez az érték 35,7%.

4. térkép A hazai kistérségek komplex versenyképessége



Végül vessünk egy pillantást a komplex versenyképesség regionális eloszlására. Az általános fejlettségi mutatók kapcsán azt mondtam, hogy a nagyvárosi vonzasközpontok fejlettségre gyakorolt hatása miatt az általános fejlettség mutatói nem rendezhetők regionális klaszterekbe. Ez az akkor még inkább csak előrebocsátott megjegyzés lényegében azt jelentette, hogy a vizsgálat során nem sikerült olyan regionális léptékű klaszterfelosztást találni, amely sikerrel ment volna át a *t-próba* szignifikanciatesztjén. A reziduálisok esetében – mint láttuk – már sikerült találnunk egy efféle klaszterfelosztást. Vizsgálatunk során azt az értékes eredményt kaptuk, hogy a reziduálisok – a potenciális szegmens – súlya elegendő az általános fejlettség sajátosságainak ellensúlyozására, vagyis segítségükkel már regionális klaszterekbe tudtuk rendezni a komplex versenyképesség változóit. Mivel az általános fejlettség, illetve a potenciális szegmens összegzésével lényegében kiküszöböltük a reziduálisok értékeinek torzulásait, a komplex versenyképesség regionális klasztereinek interpretációja során már nincs szükség arra az óvatosságra, mint a reziduálisokból képzett regionális klaszterek esetében. Ennek legfontosabb következménye, hogy a komplex versenyképesség regionális klaszterei sokkal kevesebb meglepetést tartalmaznak, mint a reziduálisoké: néhány kistérségi léptékű korrekciót, illetve Észak-Alföld és Dél-Magyarország ezzel magyarázható (a dél-baranyai kistérségek átklaszterezése) „helycseréjét” nem tekintve reprodukálják (Benkő, 2007) regionális/megyei adatok segítségével nyert „politikai régióit”. A regionális klaszterek – a leginkább versenyképesektől a legkevésbé versenyképesek felé haladva – a következők:

(1) *Felső-Pannóniai regionális versenyképességi klaszter.* A legfejlettebb versenyképességi mutatókkal rendelkező regionális klaszter Vas és Komárom-Esztergom megyék egészét, Győr-Moson-Sopron megyét a pannonhalmi és a tétai kistérség kivételével, Veszprém megyéből pedig a veszprémi, pápai, balatonfüredi és a balatonalmádi kistérséget foglalja magában. Ide kapcsolódik egy virtuális korridor segítségével Budapest is.

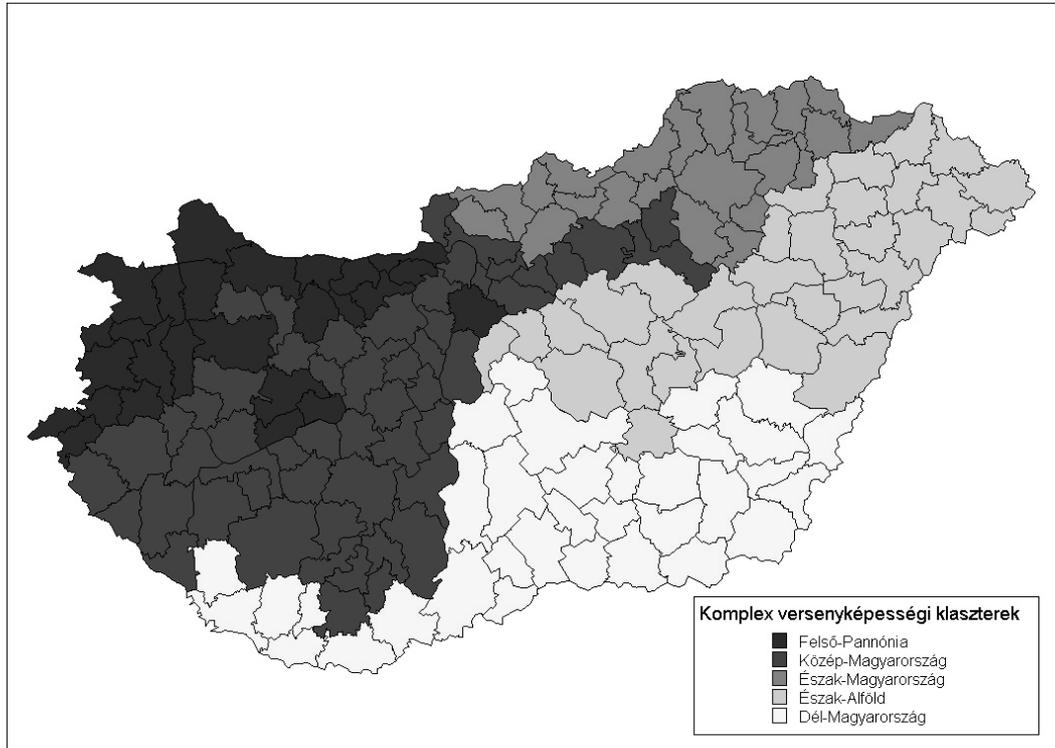
(2) *Közép-magyarországi regionális versenyképességi klaszter.* Területének legnagyobb része az alsó-pannóniai politikai régió területén helyezkedik el. Zala, Fejér és Tolna megyék egészét, Veszprém megyéből az ajkai, sümegi, tapolcai, várpalotai, zirci kistérségeket, Somogy megyét a barcsi és a nagyatádi kistérség kivételével, Baranya megyéből pedig a pécsi, komlói, pécsváradi és a sásdi kistérséget foglalja magában. Ide tartozik még a Pest megyei kistérségek nagyobb hányada (az aszódai, budaörsi, dunakeszi, gödöllői, pilisvörösvári, ráckevei, szentendrei, szobi, váci, veresegyházi kistérségek). Ez már jelzi, hogy az „alsó-pannóniai” elnevezés átvétele nem lett volna a legpontosabb elnevezés, hiszen a regionális klaszter átnyúlik a Duna-Tisza közére: Heves megyéből az egri, füzesabonyi, a hatvani és gyöngyösi kistérségek is ide tartoznak.

(3) *Észak-magyarországi regionális versenyképességi klaszter.* A legkisebb méretű klaszterünk. Borsod-Abaúj-Zemplén, illetve Nógrád megyék egészét, Heves megyéből pedig a pétervásári és a bélapátfalvi kistérséget foglalja magában.

(4) *Észak-alföldi regionális versenyképességi klaszter.* Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú-Bihar megyék egészét, Jász-Nagykun-Szolnok megyét a mezőtúri kistérség kivételével, Pest megyéből a ceglédi, gyáli, monori és nagykátai kistérségeket, Heves megyéből pedig a hevesi kistérséget foglalja magában.

(5) *Dél-magyarországi regionális versenyképességi klaszter.* Legnagyobb részét dél-alföldi kistérségek tartoznak ide, úgymint Békés és Csongrád és Bács-Kiskun megyék egésze, Jász-Nagykun-Szolnok megyéből a mezőtúri kistérség, Pest megyéből a dabasi kistérség. A klaszter átnyúlik továbbá a Dél-Dunántúlra is, ahol a mohácsi, sellyei, siklósi, szigetvári, szentlőrinci (Baranya megye) és a barcsi, nagyatádi kistérségek (Somogy megye) területén folytatódik.

5. térkép A komplex versenyképesség regionális klaszterei



Felhasznált irodalom

Adatforrások

A 2005. évi területi statisztikai évkönyv (2006). Központi Statisztikai Hivatal.

Az 1990–2006 közötti országgyűlési választások hivatalos eredményei. Letöltve a www.valasztas.hu honlapról 2007. május 20-án.

Szekunder irodalom

Benkő Péter (2007): *Magyarország regionális politikai földrajza*. Budapest, Dr. Deák Bt.

Buskó Tibor László (2007): *Fejlettség, versenyképesség, kockázat. Korreláció a hazai régiók társadalmi-gazdasági, és politikai fejlettsége között, valamint hatásuk a kockázati tényezőkre és a versenyképességre. A kistérségi (mikroregionális) szint*. Kutatási jelentés. Budapest, ÁVF.

Enyedi Gyula (1996): *Regionális folyamatok Magyarországon az átmenet időszakában*. Budapest, Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület.

Horváth Gyula (1994): *A Dél-Dunántúl nemzetközi versenyképességének előfeltétele, a technológiai megújulás*. Tér és Társadalom, 1–2., 37–58. o.

Lengyel Imre (2000): *A regionális versenyképességről*. Közgazdasági Szemle, 12., 962–987. o.

Lengyel Imre (2003): *Globalizáció, területi verseny és versenyképesség*. In: Süli-Zakar I. (szerk.): *A terület- és településfejlesztés alapjai*. Budapest – Pécs, Dialog Campus Kiadó, 163–180. o.

Nemes Nagy József (szerk.). (2005): *Regionális elemzési módszerek*. Budapest, ELTE Regionális Földrajzi Tanszék – MTA-ELTE Regionális Földrajzi Kutatócsoport.

Rechnitzer János (1997): *Az Északnyugat-Dunántúl térségének gazdasági adottságai és versenyelőnyei*. Tér és Társadalom, 1., 1–38. o.

Székelyi Mária – Barna Ildikó (2004): *Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*. Budapest, Typotex.

Jegyzetek

² A magyar nyelvű regionális földrajzi szakirodalomban már a kilencvenes években megszülettek a „verseny”, a „versenyelőny”, illetve a „versenyképesség” fogalmait tudatosan használó publikációk többek között Horváth Gyula (1994) Enyedi Gyula (1996) vagy Rechnitzer János (1997) tollából. A regionális versenyképességről elméleti igénnyel megírt első hazai elemző tanulmány azonban alighanem Lengyel Imre (2000) nevéhez köthető.

³ Ezért korlátozhatja figyelmét a GDP/fő, illetve a foglalkoztatottsági ráta értékeire a versenyképesség regionális különbségeit számszerűsítő empirikus vizsgálatok jó része, mint például a hazai kistérségek versenyképessége kapcsán (Nemes Nagy, 2006).

⁴ Az adatbázisok összeállítása során felmerülő módszertani jellegű (pl. a „moderáció”, a „konzekvenencia” kifejezések helyes értelmezése, illetve a 168 statisztikai kistérség / 175 egyéni választókerület területének meg nem egyezéséből fakadó) problémák ismertetésétől hely hiányában itt és most kénytelenek vagyunk eltekinteni. Ezekről bővebben (Buskó, 2007) szól.

⁵ A budapesti agglomeráció esetében ez az egyszerű számszerűsítés semmi esetre sem alkalmazható, hiszen a tényleges vonzasközpont szerepét sok tekintetben betöltő Budapest a kistérség területén kívül található. Így a pest megyei kistérségek számbavételétől kijelentésünk igazolása során eltekinttem.

⁶ Az ordinális szintű független változók hatásmechanizmusának vizsgálatára alkalmas magyarító modell lényegét lásd (Székelyi–Barna, 2004: 166–203).

⁷ Ezt a kijelentést a „tudatvilágot motiváló hagyományok”, illetve a komplex versenyképességek térbeli klasztereinek elkülönítése során fogom bővebben értelmezni.

⁸ A 22,2%-os eredményt az úgynevezett torzított R_c , míg a 21,7%-os torzítatlan eredményt az ún. Theil-féle, szabadságfokkal korrigált R_c alapján nyertük.

⁹ Mivel az Y értékei által előálló regressziós egyenes egyfajta átlagértékként viselkedik, a reziduálisok összegének értéke ugyan mindig nullával egyenlő, szórásuk értéke azonban nem feltétlenül lesz 1. A standardizálásra ezért – a főkomponensokkal való közös nevezőre hozás érdekében – volt szükség.

¹⁰ Ezt megkönnyíti, hogy az értékeket mindkét adatsor esetében standardizált formájúra hoztuk, azaz ugyanolyan dimenziójú adatsorokról van szó.

Kertész Gábor*

A LIBERALIZÁLT MAGYAR POSTAI PIAC – LEHETSÉGES PIACI MODELLEK ÉS A SZABÁLYOZÁS FŐ KÉRDÉSEI

VERSENY A TELJESEN LIBERALIZÁLT POSTAI PIACON

A postai piac teljes megnyitása kapcsán a legelső és legalapvetőbb kérdés, hogy milyen módon engedi az állam belépni az új szereplőket a megnyitott piacra, milyen feltételeket, követelményeket támaszt a piacra lépő vállalkozásokkal szemben. A piacra lépő vállalkotások tekintetében – a minimum követelmények meghatározása mellett – annak a stratégiai eldöntése is szükséges, hogy az állam piacot horizontális és vertikális dimenzióban teljesen szabadon vagy szabályozottan szabadítja fel az új belépők előtt. A szabályozás kialakításánál fokozott figyelemmel kell lenni a diszkriminációmentességre és a fogyasztói érdekek védelmére is.

A piacra lépő új vállalkozásokkal szemben támasztandó követelményrendszer alapvetően gazdasági és szakmai síkon kell, hogy mozogjon. Ennek keretén belül szükséges meghatározni azt a minimális *tőkeszükségletet*, amely fedezi a biztonságos szolgáltatásnyújtás szükségleteit, ideértve az infrastruktúra-kialakítás és -működtetés költségeit. Figyelemmel a postai szolgáltatás jellegére, a postai szolgáltatónak igen kiterjedt infrastruktúrát kell működtetnie, hogy a küldeménytovábbítás logisztikai feladatait megfelelő szinten ellássa. A postai szolgáltatóval szemben támasztott másik fontos követelmény a megfelelő *humán erőforrás*. A postai szolgáltatás magas humán erőforrás-igénnyel rendelkezik, amelynek zöme alsó- és középfokú végzettségű munkavállalókkal is ellátható megfelelő rövid szakirányú tanfolyam elvégzését követően (pl. OKJ 52.7026.02 postai asszisztens; OKJ 38.5239.02 postai forgalomellátó), szükséges azonban a magasan kvalifikált speciális postaszakmai ismeretekkel rendelkező közép- és felsővezetői állománnyal is rendelkezni (pl. postahivatal-vezető, küldeményforgalmi vezetők).

A tőkeminimum-követelménynek magában kell foglalnia az infrastruktúra kiépítéséhez és működtetéséhez, valamint a humán erőforrás biztosításához szükséges forrásokat. Ebben a kérdésben iránymutatóként figyelembe lehet venni a más piaci szektorokban a jogalkotó által alkalmazott tőkeminimum-követelményeket (vö. Hpt. 9. § a hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások egyes típusaira meghatározott alaptőke-minimum szabályait). Az infrastruktúra tekintetében az állam szabályozási feladatkörében meghatározhat minimum standardokat, amelyekkel a pályázónak rendelkeznie kell, illetőleg garantálnia kell, hogy piacra lépés esetén teljesíteni fogja.

A minimumstandardoknak alapvetően az alábbi kérdésekre kell kiterjedniük:

- kézbesítések gyakorisága,
- levélszekrények üritési gyakorisága,

* óraadó tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

- levélszekrény-penetráció¹. Ennek meghatározásakor figyelemmel kell lenni a lakosság eloszlására, a településszerkezetre. Ugyancsak érdemes követelményeket meghatározni a lakott területen kívüli, de a közönségforgalom által jellemzően gyakrabban érintett területekre (pl. autópályák, repülőterek).
- Postahivatal-penetráció. Ennek meghatározásakor ugyancsak elsősorban a lakosságszámra és a településszerkezetre kell figyelemmel lenni.

EGY EGYETEMES SZOLGÁLTATÓ

Első pillantásra anakronizmusnak tűnik, de lehetséges a piac teljes liberalizációja oly módon is, hogy a szolgáltatást egy időben továbbra is csak egyetlen szolgáltató lássa el a teljes államterületen. Ebben az esetben a verseny alapvetően a *szolgáltatási jog megszerzése*kor van jelen a postai szolgáltatásra kandidáló vállalkozások között. Ilyen modell alkalmazása esetén a nemzeti szabályozó hatóságnak és a versenyhatóságnak van kiemelt szerepe abban, hogy egyrészt a szolgáltatási jogért folytatott küzdelemben a versengő szolgáltatók a tisztességes verseny szabályait betartva járjanak el, másrészt pedig, hogy a győztes pályázó a vállalt kötelezettségeit maradéktalanul teljesítse, erőfölényével ne éljen vissza se szolgáltatási időszaka, se a szolgáltatás következő versenyztetése során. A modell fontos kulcseleme a szolgáltatási jog rövid időtartamú megítélése, a gyakori versenyztetés.

A modell előnye, hogy a postai szolgáltatásra vonatkozó jelenlegi szabályozási rendszer ebben a modellben minimális korrekciók mellett továbbra is zavartalanul használható. Így a fogyasztó továbbra is az általa megszokott módon tudja igénybe venni a szolgáltatást, nem szembesül olyan körülményekkel, amelyek a fogyasztói meglegedettségét rontanák. A szolgáltatót ellenőrző hatóság is az eddigi gyakorlat alapul vételével tudja munkáját végezni. Ugyancsak pozitív hatása a modellnek, hogy az államterület teljes egészén biztosítja a postai szolgáltatás zavartalanágát, mivel a szolgáltatási jog nyertese egyúttal kötelezett is a szolgáltatásra az egész államterületen.

A modell hátránya a fogyasztó oldaláról, hogy lassabban érzékeli a versenyből származó előnyöket, hiszen előre láthatóan több szolgáltatási ciklusnak el kell telnie, mire a fogyasztó az árak változásán túl érzékelhető minőségi különbségeket is tapasztal a verseny hatására. A modell alkalmazása esetén a szabályozó hatóságra a pályázat meg szervezése területén hárul jelentős többletfeladat, hiszen részletesen ki kell dolgozni a szolgáltatási jog tenderének követelményeit, és azt le kell bonyolítani.

A szolgáltatási jog megszerzésére irányuló tender a vonatkozó jogszabályok alapján közbeszerzési eljárás keretében bonyolítható le (Kbt. 163.§ /1/ bek d/ pont). Mivel a győztes egyedüli szolgáltató lesz, ezért a tender kiírása során az általános szabályokon túl is szükséges követelményeket támasztani a pályázókkal szemben a fogyasztók, valamint a piac és a verseny védelme érdekében.

A követelmények egy jelentős csoportja a tág értelemben vett minőségbiztosítás fogalmkörébe tartozik:

- A minimális követelményeken (a hét minden munkanapján legalább egy alkalommal) felül vállal-e további kézbesítést, illetőleg levélszekrény-ürítést a teljes területen, vagy annak egy részén. Egy ilyen vállalat a hálózat nagyobb igénybevételét jelenti, többszörösére növeli a szállítás dologi jellegű költségeit, ellenben kis mértékben csökkenti a küldeményeknek a hálózaton való átfutásának az idejét és a fogyasztói elégedettséget.

- A minimálisan megkövetelten felül milyen levélszekrény- és postahivatal-penetráció működtetést vállal. A hálózati hozzáférési pontok (levélszekrény, postahivatal) sűrítése a fogyasztói elégedettséget érzékelhetően növeli. A levélszekrény-penetráció növelése viszonylag kis többletkiadással jár (levélszekrény-felállítás költségei, valamint az ürítést végző járat útvonalának esetleges megnö-

¹ *Levélszekrény-penetráció: a postai küldemények nyilvános közterületen elhelyezett gyűjtőszekrényeinek a lakott területeken való ellátottsága.*

vekedése révén üzemanyag- és járműamortizáció), de csak mérsékeltébb fogyasztói elégedettség növekedéssel jár, mivel a fogyasztói szokások egyre inkább a postahivatali küldeményfeladást preferálják. A postahivatalok számának a lakosság igényeinek megfelelő növelése a fogyasztói elégedettséget már jelentősen megemeli, azonban ennek állandó és magas személyi és dologi költségei vannak.

Versenyjogi és gazdaságpolitikai szempontból is különösen fontos az *alvállalkozók* kérdése. Vállalja-e a szolgáltató, és milyen feltételekkel az alvállalkozók igénybe vételét? Ha az egyetemes szolgáltatási jog jogosultja számos más vállalkozással köt szerződést postahivatal üzemeltetésre franchise rendszerben, az jelentősen megnövelheti a hálózati hozzáférési pontok számát anélkül, hogy a szolgáltató számára túlzott költségeket generálna, miközben jelentősen nő a fogyasztói elégedettség. Gazdaságpolitikai síkon pedig az is jelentős pozitív hatás, hogy ezáltal piacot teremt számos hazai kis- és középvállalkozásnak, mivel a hálózatbővülés előre láthatóan olyan vállalkozásoknak a postai hálózatba való bekapcsolásával valósulhat meg, amelyek más jellegű – jellemzően kiskereskedelmi – szolgáltatást végeztek. Ennek révén lehetőség nyílik arra, hogy az állandó postai szolgáltatás egy más fő profilú üzlet részeként egy elválasztott térségben az olyan településeken is megjelenjen, amelyekben a kizárólag postai tevékenység ellátását végző postahivatal működtetése nem valósulhat meg rentábilisan. Ez a konstrukció megfelelő szabályozási háttér és a komparatív előnyöket figyelembe vevő franchise rendszer kidolgozásával képes megoldani az elmúlt években számos társadalmi feszültség forrását jelentő kisposták problémáját.

Az alvállalkozó bevonása viszont felveti a tisztességtelen piacfelosztó megállapodások lehetőségét, főleg hosszú távon. Az egy szolgáltató modell működése során több szolgáltatási ciklust követően szükségképpen kialakul az a helyzet, hogy több olyan versengő szolgáltató van jelen a piacon, akik már nyertek el szolgáltatási jogot egy-egy ciklusra. Ezek a vállalkozások a későbbi, nem nyertes ciklus idején is rendelkeznek hálózattal és szakképzett humánerőforrással. Ebben az esetben felmerül annak a kérdése, hogy a nyertes szolgáltató jogosult lehet-e és ha igen, milyen feltételek mellett, bevonni alvállalkozóként egyes postahivatalok működtetésére azokat a szolgáltatókat, akik ugyancsak indultak az országos szolgáltatási jog tenderén, de az adott ciklust nem nyerték meg. Ez felveti a szolgáltatók közötti tisztességtelen versenytorzító megállapodások megkötésének lehetőségét, amelyek révén a szolgáltatók előre megállapodnak abban, hogy melyikük és milyen feltételek mellett nyeri meg az országos szolgáltatási jogot, illetve, hogy a többi vállalkozásnak milyen területeket juttat.

Az ilyen megállapodások versenytorzító hatásuk révén károsak a fogyasztókra nézve és sértik az állam érdekeit is. Pragmatikus oldalról közelítve a kérdéshez viszont egyértelmű, hogy fölösleges erőforrás-pazarlás az előző szolgáltatási ciklusban kiépített hálózati hozzáférési pontokat kiaknázatlanul hagyni. Mivel ezek a kihasználatlanul maradó postahivatalok az üzleti forgalomban mint üzlet-helyiségek tudnak megjelenni, minimális átalakítás után a helyiség más célú felhasználása megoldható, az ingatlan hasznosítása biztosítható.

Ugyancsak hosszú távon merül fel problémaként a humánerőforrás. Az adott szolgáltatási ciklusban győztes vállalkozásnak a hálózat működtetésének minden szintjén és szegmensén nagy számban van szüksége képzett humánerőforrásra. Amennyiben a következő ciklusban más vállalkozás nyeri el a szolgáltatási jogot, annak is hasonló számban lesz szüksége a képzett munkaerőre, míg a vesztes vállalkozás dolgozói zömét nem tudja foglalkoztatni. Ez pedig okszerűen felveti a szakképzett postai munkaerőnek a győztes vállalkozáshoz való vándorlását minden szolgáltatási ciklus kezdetén. Ez a végrehajtó állomány vonatkozásában nem jelent nagy problémát, mivel egyrészt elenyésző üzleti titoknak minősülő ismeretnek – jellemzően munkaszervezési, gyakorlati technológia-használati – vannak a birtokában, másrészt új munkaerő viszonylag gyorsan betanítható. Az alsó-, közép-, és felsővezetői szinteken viszont már egyre több üzleti titkot képező információ birtokában vannak a munkavállalók. A probléma előre láthatóan az alsó- és a középvezetői rétegnél jelentkezhet (jellemzően a postahivatal-vezetők, a küldeményforgalmi és hálózatüzemeltetési osztályvezetők), mivel ezek a rétegek olyan posta-specifikus ismeretek birtokában vannak, amelyek más piaci szegmensekben nem kamatoztathatók. Ezeknek az ismereteknek a megszerzése is meglehetősen időigényes. Ilyen speciális szaktudású munkatársakra a szolgáltatási jogot gyakorló nyertes pályázónak elengedhetetlenül szüksége van, amíg a szolgáltatási jogot gyakorolja. Ha azonban ezt a jogot elveszti, nem tudja tovább foglalkoztatni ezeket a személyeket.

Elvileg fennáll a lehetőség arra, hogy a tendert elvesztő, eddig szolgáltatási jogot gyakorló vállalkozás a szolgáltatási jog elvesztése miatt leépített volt munkavállalóival tömegesen versenytilalmi megállapodást köt (Mt. 3. § /6/ bek). A versenytilalmi megállapodás révén a vállalkozás kizárhatja azt, hogy volt munkavállalója a vele azonos piaci szegmensben tevékenykedő versenytársánál – vagyis a tender győztesénél – helyezkedjen el. A versenytilalmi megállapodás elméleti hatásait külön kell vizsgálni a végrehajtó, valamint az irányító állomány vonatkozásában. A végrehajtó állomány tekintetében ez nem jelenthet érzékelhető fennakadást, mivel a gyorsan betanítható végrehajtó állomány könnyen pótolható más területekről átvett munkavállalókkal. Ők még a szolgáltatási jog megnyílása előtt betaníthatók. Így ez nem jelenthet fennakadást.

A szakmai irányító állomány tekintetében a kérdés lényegesen összetettebb. Itt olyan speciális szaktudással rendelkező személyekről van szó, akik speciális postaszakmai irányítási ismeretekkel rendelkeznek, amely ismeretekre bármely vállalkozás is nyeri meg az egyetemes szolgáltatási jogot, mindenképpen szüksége van. Ezek a speciális ismeretekkel rendelkező személyek épp ebből fakadóan – kevés kivételtől eltekintve – annál a vállalkozásnál állnak munkaviszonyban, amely a megelőző szolgáltatási időszakban az egyetemes szolgáltatási jogot gyakorolta. Amellett, hogy kétséget kizáróan a nyertesnek szüksége van ezeknek a szakembereknek a munkájára, kérdésként merül fel, hogy a szolgáltatási jogra vonatkozó tenderben a tender kiírója követelményként előírja-e a pályázó vállalkozásoknak, hogy igazolják a megfelelő szakembergárda rendelkezésre állását. Amennyiben ezt a rendelkezésre állást megköveteli a pályázat, a pályázó vállalkozás előszerződést köthet a szükséges szakemberekkel. A szerződéskötési kötelezettség csak a tenderyertesesség esetén áll be. Ez esetben viszont az előszerződést kötött személy jogszerűen már nem tudja megkötni a versenytilalmi megállapodást, hiszen annak aláírása esetén megszűné az előszerződésben vállalt kötelezettségét. Másik oldalról megközelítve pedig, ha a munkáltató köti meg korábban a versenytilalmi megállapodást a munkavállalóval, akkor a munkavállaló nem lesz jogosult aláírni egy másik pályázóval a munkaviszony létesítésére vonatkozó előszerződést.

A speciális szakismerettel rendelkező személyek vonatkozásában tehát a versenytilalmi megállapodás a piacra lépésnek és a versenynek a kialakulását is jelentősen korlátozná. Ennek oka, hogy, bár a megállapodás megkötését a munkajog lehetővé teszi, de e speciális piaci szegmensben a speciális szaktudású személyek zöme a versenytárs alkalmazásában állt. A versenytilalmi megállapodások jellegéből fakadóan természetesen van arra lehetőség, hogy a munkavállaló a megállapodás ellenére is munkaszerződést kössön az új szolgáltatási ciklust elnyert vállalkozással a megállapodásban kikötött kötbér megfizetése mellett.

TÖBB SZOLGÁLTATÓ VERSENYE

A szabályozott verseny másik nagy formája az, ha az állami postai piacon egy időben több versengő szolgáltató lép fel. A többszereplős versenyenél az egyik kézenfekvő lehetőség, hogy a szabályozó hatóság a liberalizált piacra szabadon engedi belépni az előírt minimum követelményeknek megfelelő szolgáltatókat, míg a másik lehetőség, hogy a piacot megosztja és az ottani szolgáltatási jogot pályáztatja meg.

PÁRHUZAMOS SZOLGÁLTATÓK VERSENYE

Ebben a modellben a szabályozó hatóság az általa meghatározott peremfeltételeket teljesítő vállalkozásokat létszámkorlátozás nélkül engedi piacra lépni. Ebben a modellben a szabályozó hatóság fő feladata a versengő vállalkozások felügyelete. Ebben az esetben fontos stratégiai döntés a szabályozó hatóság részéről, hogy a piacra lépő vállalkozásokra ró-e valamilyen területi ellátási kötelezettséget, illetőleg meghatároz-e egy olyan minimális földrajzi területet, amelyen a szolgáltatásokat kínálnia kell a fogyasztóknak.

Ha a követelményeket teljesítő bármely vállalkozás szabadon megjelenhet a piacon, ez az eset a verseny szempontjából egyértelmű pozitív hatások mellett felvet több gazdaságossági és szabályozá-

si kérdést. Mind a Bizottság, mind pedig a Parlament több alkalommal is (A6-0390/2005 4.; COM/2006/595/ 12.) utalt arra a tényhelyzetre, hogy a Közösségek egyes régiói földrajzi vagy település-szerkezeti sajátosságaik miatt nem alkalmasak arra, hogy a fogyasztók által megfizethető áron rentábilisan lehessen a postai szolgáltatást nyújtani. Amennyiben a postai vállalkozások szabadon piacra léphetnek, a profitorientált vállalkozások ésszerű döntés alapján szolgáltatásaikkal azokat a régiókat célozzák meg, ahol a legnagyobb hatékonysággal tevékenykedhetnek, a várhatóan veszteséges régiókban való működést pedig lehetőleg minimalizálják, illetőleg – ha az adott tagállami szabályozás ezt lehetővé teszi – nem is nyújtanak szolgáltatást ilyen területeken. Annak kivédése érdekében, hogy ne maradjon egyetlen terület sem postai szolgáltatás nélkül, mindenképp indokolt valamilyen felosztás alapján a szolgáltatási kötelezettséget előírni a postai szolgáltatóknak azokra a területekre, ahol a szolgáltatás egyébként nem nyereséges. Ezt a veszteséget szabályozott módon kell kompenzálni.

A párhuzamos postai szolgáltató vállalkozások piacra lépése felveti a párhuzamos postai hálózatok kialakításának szükségességét. Ez azonban alapvetően gazdaságossági probléma, amit a versengő vállalkozások a versenyjogi szabályok betartása mellett kialakítandó közös hálózatüzemeltetéssel küszöbölhetnek ki. Ennek keretében a versengő vállalkozások az infrastrukturális költségek megosztása érdekében létesíthetnek közös üzemeltetésű hálózati hozzáférési pontokat. Ez jellemzően olyan postahivatalokat jelenthet, ahol a versengő vállalkozások ügyfélfogadási, küldeményfelvételi pultjai egymás mellett találhatóak. Ez a megoldás egyrészt fajlagosan csökkenti az épület fenntartási költségeket, másfelől a versenyt is élénkíti, hiszen a közvetlenül egymás melletti pultok közül a fogyasztó valós választási lehetőséget kap. A fogyasztó egy ilyen közös hivatalban tudja a legkönnyebben összehasonlítani a kínált szolgáltatásoknak a számára fontos minőségi komponenseit.

A második különösen fontos megoldandó kérdés a bérmentesítés, ami postabélyeggel történik. A jelenlegi szabályozás szerint postabélyeg (értékcikk) kibocsátására kizárólag a Magyar Posta Zrt., mint egyetemes szolgáltató jogosult (Pt.7.§/3/). A kérdés az elszámolási viszonyokban ott jelentkezik, hogy elfogadják-e a versenytársak a másik szolgáltató postai értékcikkeit. A párhuzamos szolgáltatáskonstrukció lényegéből fakadóan a szolgáltatók elvileg nem kell, hogy kapcsolatban álljanak egymással, hiszen mindegyikük lefedi a teljes saját szolgáltatási területét saját hálózatával. Ebben az esetben elméletileg a kérdés kezelhető logisztikai síkon, vagyis az értékcikk-árúsítási helyek számának növelésével. Mivel azonban a gyakorlatban küldeményfeladás nem kizárólag postahivatalokban történik, ahol a bélyegárúsítás is megoldható, hanem levélszekrényekben, óhatatlanul felmerül a más szolgáltató bélyegével bérmentesített küldemény problémája. E küldeményeket jellemzően gyűjtőládákban adják fel, így a feladó tévedését nem tudja korrigálni. Ez esetben a feladónak történő visszaküldés is hasonló költségeket jelent – helyi díj –, mint a küldemény kézbesítése.

A kérdés megoldására elméletileg három válasz adható: (1) az ilyen küldeményeket nem kézbesíti a szolgáltató, (2) a szolgáltatók elszámolási rendszert alakítanak ki ezekre az esetekre, (3) az egyetemes szolgáltatási jogtól függetlenül csak egy piaci szereplő részére adnak jogositványt a bélyegkiadásra. Az első lehetőség egyértelműen elvetendő, hiszen súlyosan sérti a fogyasztó érdekeit, mivel díjfizetése ellenére semmiféle szolgáltatásban nem részesült. A második megoldási mód – bár bonyolult elszámolási rendszer kidolgozását követeli meg az érintett szolgáltatóktól – elméletileg kidolgozható, működőképes struktúra.

A harmadik megoldás, a postai szolgáltatóktól elkülönült bélyegkiadási koncessziós jogosult piaci megjelenése tűnik optimális megoldásnak. Ebben az esetben ugyanis a párhuzamos szolgáltatók ugyanazokat a bélyegeket használnák szolgáltatásaik során. A fogyasztó számára jelentős könnyebbséget jelent, hiszen a megvásárolt bélyeget bármikor, bármely postai szolgáltatónál felhasználhatja. A rendszer ezáltal fokozza a versenyt a postai szolgáltatók között, hiszen a fogyasztó bármikor szolgáltatót válthat és ez számára oly módon sem jár plusz költséggel, hogy a korábbi szolgáltatótól megvásárolt és föl nem használt bélyegek a későbbiekben számára használhatatlanná válnának.

VERSENY A FÖLDRAJZILAG MEGOSZTOTT PIACON

A piaci versenyt az eltérő földrajzi piacok között is meg lehet nyitni. Ebben az esetben az állam a postai szolgáltatási koncessziós jogot nem az államterület egészére hirdeti meg egyetlen pályázatban, hanem az egyes földrajzi területekre – figyelemmel a közigazgatás hangsúlyeltolódásaira és az Európai Unió politikáira is a tagállamokon belül kialakított régiók szerint – külön-külön kerül meghirdetésre a koncessziós jog. Ebben az esetben az adott területen csak egyetlen postai szolgáltató működik, amelyik a koncessziós jogot elnyerte. Bár ez elméletileg nem eredményez olyan mértékű versenyt a szolgáltatók között, mint a párhuzamos szolgáltatók versenye, ezt kompenzálni lehet a koncessziós idő lerövidítésével, minőségi mutatók megkövetelésével a koncessziós pályázat elbírálásakor és ezek teljesítésének folyamatos ellenőrzésével. Egyértelmű előnye a modellnek, hogy a koncesszió jogosultja egyben szolgáltatási kötelezettséget is vállal a régió egész területére. Nem merülnek fel a párhuzamos modell esetében megemlített, a szolgáltatásból kimaradó területekre vonatkozó problémák. Itt legfeljebb annak az – inkább csak elméleti – esélye van meg, hogy amelyik régió területének a postai szolgáltatás szempontjából gazdaságosan el nem látható része túlzottan magas, annak a régióknak a koncessziós jogára esetleg nem jelentkezik pályázó postai szolgáltató. Ez a – hangsúlyozottan csak elméleti – veszély azzal hárítható el, ha a pályázat során egyszerre hirdetik meg valamennyi régiót többfordulós eljárásban; amennyiben bármely régióra nem érkezik pályázat, akkor a további fordulóban annak a régióknak a szolgáltatási kötelezettsége, amelyre nem volt jelentkező, a többi régióra vonatkozó koncesszióhoz kapcsolódik mint ellátási kötelezettség (Papp, 2003: 98–99).

Ennél a modellenél az egyes szolgáltatók illetékességi területein átnyúló küldemények kézbesítésére a nemzetközi postai forgalomban kialakult ún. „kicserélő üzemek” létrehozása szükséges. A szolgáltatók a saját területükön feladott, de más szolgáltató területére címzett küldeményeket átadják egymásnak és elszámolásukat rendezik. Ennél a modellenél a kicserélés minden kérdésében a nemzetközi gyakorlat teljes mértékben adoptálható. Amennyiben nem kerül sor a postai szolgáltatóktól független bélyegkoncesszió kiadására, abban az esetben a bérmentesítés elszámolása is a nemzetközi minták alapján történhet (Surlien, 2002: 99).

Elképzelhető a piac megnyitása úgy is, hogy az egyes régiókban több szolgáltató szerez szolgáltatási jogot. Ez a modell egyesíti a párhuzamos és a területileg megosztott szolgáltatók versenyének modelljeit, azok minden előnyével. A hátrányok azonban nem kumulálódnak törvényszerűen, hiszen a kedvezőtlenebb régiók szolgáltatása a több piaci szereplő között jobban megosztható. A modell speciális előnye, hogy a kicserélő üzemekben az egyes régiókban tevékenykedő szolgáltatók egymás közötti versenye is fokozódik: a szolgáltató döntési pozícióba kerül, hogy melyik, a célrégióban tevékenykedő szolgáltatóval köt megállapodást a küldemény célbejuttatására.

VERTIKÁLISAN MEGOSZTOTT PIAC

Elméletileg lehetőség van a piac vertikális felosztására is, ha a postai szolgáltatások egyes fajtáira külön hirdeti meg az állam a koncessziós jogot (pl. levelek és csomagok külön meghirdetett koncessziója). Ez a modell azonban sem szolgáltatói, sem pedig fogyasztói oldalról nem előnyös. A fogyasztó számára azért kedvezőtlen, mivel a különböző postai szolgáltatásokat nem tudja egy helyen egy szolgáltatótól igénybe venni, szolgáltatói oldalról pedig a többszörös logisztikai rendszer kiépítésének költségei jelentkeznek.

ÖSSZEZÉS

A postai piac teljes liberalizációja előtt jelenleg még számos elméleti piacsabályozási modell létezik, amelyek közül gazdaságpolitikai döntésként kell választani, majd a kiválasztott modell alapján a részletes szabályozásokat elkészíteni. Az elkövetkező egy-két évben még a modellek finomítása és részletes kidolgozása a feladat. A teljes liberalizáció dátumát megelőzően azonban legalább két

évvel szükséges a konkrét végrehajtási szabályok kidolgozása, hogy mind a piacra lépni kívánó szolgáltatóknak, mind pedig a versengő szolgáltatók felett felügyeletet gyakorló szabályozó hatóságnak kellő idő álljon rendelkezésére az új szabályok alkalmazására.

Felhasznált irodalom

Jogszabályok, közösségi dokumentumok

2003. évi CXXIX. tv. a közbeszerzésről (Kbt.)

2003. évi CI. tv. a postáról (Pt.)

1996. évi CXII. tv. a hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról (Hpt.)

1992. évi XXII. tv. a munka törvénykönyvéről (Mt.)

97/67/EK-irányelv

2002/39/EK-irányelv

COM (2006) 596

COM (2006) 595

COM (2006)594

SEC (2006) 1292

A6-0246/2007

A6-0390/2005

Alcontara, Gonzales d' – Bernard Amerlynck (2006): *Profitability of the Universal Service Provider Under Entry with Economies of Scale in Collection and Delivery*. In: *Progress toward Liberalization of the Postal and Delivery Sector*. Newark, Springer, 39–59.

Papp Ilona (2003): *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. Budapest, Aula.

Surlien, Sigrid Veften (2002): *Distinguishing between ordinary cross-border mail and A-B-A remail*. *European Law Reporter* 3., 98–105.

Radnóti István*

BESZÁMOLÓ A 2007. ÉVI INTÉZMÉNYI TDK-RÓL

Az intézményi Tudományos Diákköri Konferencia 2007. november 19-én került megrendezésre az Általános Vállalkozási Főiskolán.

Az októberben lezárult jelentkezést követően 25 dolgozat minősítését végezték el a bírálók. Az írásbeli pályamunkákat a témavezetők és egy másik bíráló is értékelt. A dolgozatok hozott pontszáma a két bírálatból adódott össze: a témavezető és a bíráló pontszámából.

A beérkezett dolgozatokat 4 szekcióba soroltuk: Marketing, Emberi erőforrás menedzsment, Controlling és Vegyes (nemzetközi, társadalomtudományi, logisztikai). A szóbeli előadásokra e négy szekcióban került sor, négytagú, bírálóbizottságok előtt. (A bizottságok tagjait az 1. számú melléklet tartalmazza.)

A TDK-n 23 dolgozat szóbeli védésére került sor (egy jelentkező betegség miatt lemondta részvételét, egyet pedig nem engedtek tovább a bírálók a formai követelmények megszegése miatt). Az előadások kivétel nélkül PowerPoint szemléltetéssel készültek, sok esetben igen érdekes, magas színvonalú bemutatásokat hallhatunk. A szóbeli prezentációkat vita követte, ahol a zsűritagok kérdéseket tettek fel a hallgatóknak, melyből gyakran izgalmas és érdekes beszélgetés alakult.

A bizottságok a dolgozatok végső értékelését az írásbeli munkák és a szóbeli bemutatók bírálati alapján (50-50%-os arányban) végezték el. A négy szekcióban összesen 15 hallgató továbbjutását indítványozta a zsűri a 2008-as Közgazdász Hallgatók Tudományos Tanácskozására és a 2009-ben megrendezésre kerülő Országos Tudományos Diákköri Konferenciára. Ők a következők (a dolgozat címével és a témavezetővel együtt):

MARKETING SEKCIÓ

I. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Kecskés Gábor Gergely VSZ/IV: *Harc a magyar légi utasokért*

(Témavezető: Szalai Ibolya főiskolai docens)

II. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Szűcs Roland VSZ/III.: *Kollégiumi bővítés megvalósíthatósági tanulmánya*

(Témavezető: Opitz Éva főiskolai docens)

III. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Barta Zoltán VSZ/IV: *Javaslatok a Diákhitel továbbfejlesztésére*

(Témavezető: Szalai Ibolya főiskolai docens)

* *főiskolai tanársegéd, PhD-hallgató, TDT titkár, Általános Vállalkozási Főiskola*

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZEKCIÓ

I. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Kozó Anett VSZ/IV.: *Harc a tehetségekért / Tehetségmenedzsment*
(Témavezető: Rétaallérné Görbe Éva főiskolai docens)

II. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Tomasek Andrea ÜK/IV.: *„Áldozat vagy elkövető”,
avagy a munkahelyi pszicho terror napjainkban*
(Témavezető: Radnóti István főiskolai tanársegéd)

III. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Ring Anita Nikolett VSZ/IV.: *Emberi erőforrás tervezés rendezvényszervezői szemmel*
(Témavezető: Karcsics Éva főiskolai adjunktus)

CONTROLLING SZEKCIÓ

I. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Szita Balázs Gábor VSZ/IV.: *A hazai fürdők gazdaságossági helyzetének javítása
rugalmas terveköltség-számítással*
(Témavezető: Böcskei Elvira főiskolai adjunktus)

I. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Farkas Réka VSZ/IV.: *Stratégia, mint a versenyképesség kulcsa*
(Témavezető: Böcskei Elvira főiskolai adjunktus)

I. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Ábrahám Szabolcs VSZ/IV.: *A turizmus európai, magyarországi és egy konkrét
szálloda szintjén történő elemzése*
(Témavezető: Böcskei Elvira főiskolai adjunktus)

II. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Vas Katalin VSZ/IV.: *A controlling lehet a gyógyszer a magyarországi
KKV-k tipikus betegségeire*
(Témavezető: Váróczi Violetta főiskolai tanársegéd, Szaniszló Szilvia, Klett Kiadó)

VEGYES (NEMZETKÖZI, TÁRSADALOMTUDOMÁNYI, LOGISZTIKA) SZEKCIÓ

I. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Molnár László VSZ/IV.: *A vasúti személyszállítás perspektívái Magyarországon*
(Témavezető: Réger Béla főiskolai tanár)

II. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Pestiné Heincz Andrea VSZ/IV.: *Rákosvárosok politikuma*
(Témavezető: Benkő Péter főiskolai tanár)

II. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Simonsik Ríta VSZ/IV.: *Páneurópai közlekedési folyosók kialakításának hatása
a magyar vasút fejlesztésére, különös tekintettel a közvetlen magyar-szlovén v
asúti összeköttetés megvalósítására*
(Témavezető: Réger Béla főiskolai tanár)

III. HELYEZETT (OTDK-ra továbbjutott):

Csorba Szilvia, Eged Réka NK/III.: *A muszlim kisebbségek társadalmi helyzete*

Németországban és Franciaországban

(Témavezető: Csicsmann László főiskolai tanár)

A pályázók felkészítését összesen 12 belső és 4 külső konzulens segítette, többen 2-3 dolgozatnak is témavezetői voltak. Munkájuk és a dolgozatról elkészített részletes bírálatuk előfeltétele volt a TDK színvonalas megrendezésének.

Kecskés Gábor Gergely*

HARC A FIATAL MAGYAR LÉGI UTASOKÉRT**

RÉSZLETEK

A dolgozat során megpróbáltam bemutatni a légi közlekedés piacát, és azon belül is hangsúlyt adtam a low-cost és a hagyományos légitársaságoknak. A légi közlekedés piaca folyamatosan fejlődő piac, melyben egyre élesedő verseny figyelhető meg. Ezt a versenyt részben a hagyományos légitársaságok piaci pozíciójának változása és a low-cost modell terjedése egyaránt befolyásolja. Dolgozatom során megbizonyosodhattam arról, hogy ezen a piacon is, mint az összes többi piacon a társaságok összeolvadása, és a nagy társaságok egyre nagyobbá válása, valamint a versenytársak számának csökkenése figyelhető meg. A habár itt még a versenytársak száma egyelőre azonban a magyar piacon nem hogy nem csökken, hanem még mindig nőni látszik.

A kutatásban kitöltött kérdőívekből megtudtam, hogy a fiataloknak ugyan rengeteg társasággal volt módjuk utazni, azonban az árak meghatározása, és az ár képzésének módszere számukra ismeretlen.

A tapasztalatok alapján úgy vélem, hogy egyre többen és többet utaznak, sőt már a fiatalok is rendszeresen járnak külföldön, és igen nagyszámban ültek már repülön. Érdemes tehát bennük is tudatosítani a repülőjegy-árakat, ezzel ösztökélve őket társaság választására, hiszen számukra az ár a döntő szempont.

A kutatás alapján bebizonyosodott azon hipotézisem amely szerint a fiatalok a légitársaságok potenciális fogyasztóivá válnak, így számolni kell velük és az utazási szokások tendenciáiból adódóan érdemes is. Az is elmondható hogy a légi utasok közül a fiatalok nagyon árérzékenyek. Egyértelművé vált, hogy ez az a fogyasztói csoport amelynek megcélzása lehet a következő lépés a légitársaságok stratégiájában.

PRIMER KUTATÁS A FIATAL MAGYAR LÉGI UTASOK PREFERENCIÁIRÓL

Kutatásom célja hogy feltárjam a fiatal fogyasztók preferenciáit, ártudatosságát, árral kapcsolatos reakcióit. Majd a kapott adatokból további konzekvenciákat vonjak le. Hipotéziseim: 1. A fiatalok annyira árérzékenyek hogy szinte teljes mértékben az ár határozza meg a jegyvásárlási döntésüket

Rövid időn belül, nagy változás lesz megfigyelhető a fiatalok utazási szokásaiban.

* *Vállalkozásszervező szakos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola*

** *Konzulensek: Szalai Ibolya főiskolai docens, PhD-hallgató, TDT elnök, Általános Vállalkozási Főiskola
Réger Béla főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Erőforrások hiányában, természetesen nem tudtam a fenti kutatási kérdéseket egy reprezentatív mintán vizsgálni. Ezért az általam kivitelezhető online kérdőíves megkérdezést választottam a kutatás módszerének amelyet önkényes mintán teszteltem. A kutatáshoz egy Microsoft Word dokumentumban kitöltendő kérdőívet készítettem.

A mintavétel az ismeretségi körömben történt, így a kérdőívet fiatalokkal, nagyrészt főiskolásokkal, egyetemistákkal töltettem ki.

A kérdőívben elsősorban a preferenciákra kérdeztem rá, azonban már a kérdőív kifejlesztésénél és tesztelésénél is feltűnő volt, hogy a fiatalok körében az ár az egyik legmeghatározóbb tényező, ezért a kérdőív második felében erre a területre részletesen is rákérdeztem.

A kérdőív egyik kérdésében meg kell becsülni, hogy mennyibe kerülnek a repülőjegyek adott feltételek mellett Budapest-London útvonalon. A kérdésben szereplő légitársaságok azért lettek külön kiemelve, mert ezek azok a légitársaságok, amelyek repülnek is ezen útvonalon, és a cél a kérdéssel az volt, hogy egy valóságos járatra becsüljék meg az árakat.

Ugyancsak kíváncsi voltam, hogy mennyire ismerik a fiatalok a légitársaságok árdifferenciálási gyakorlatát, és ezt mennyire tartják méltányosnak.

A kérdőívben a válaszadók köréből adódóan nem kérdeztem arra rá, hogy mely korosztályba tartoznak, mivel a sokaság viszonylag homogén volt. Demográfiai szegmentálás csupán jövedelem és nem szempontjából történt.

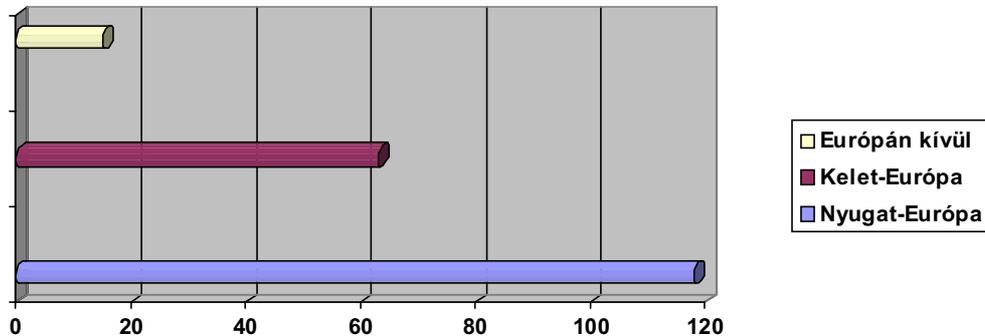
A FIATALOK ÁLTALÁNOS REPÜLÉSI SZOKÁSAI ÉS PREFERENCIÁI

197 ember válaszolt a kérdőívre, melyből 30,5 %, azaz 60 volt férfi és 69,5%, azaz 137 volt nő. Ez az arány arra enged következtetni, hogy a főiskolákon, egyetemeken a hallgatók körében is hasonló lehet a nemek aránya.

A válaszadók közül 42-en egyáltalán nem voltak 2006-ban külföldön, a legtöbbben egy alkalommal, de sokan két, három, négy alkalommal is jártak más országban turistaként, sőt, egy-két extrém esetben ennél többször is.

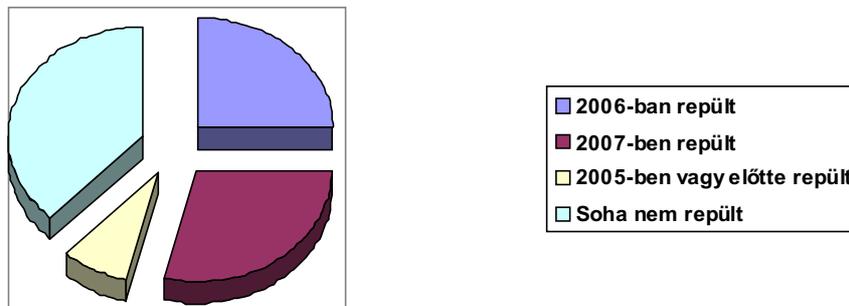
A válaszok szerint azok, akik a tavalyi évben külföldön voltak 33,5% járt Kelet-Európában, vagyis 63 fő. Nyugat-Európában közel kétszer ennyien, összesen 118-an voltak, de 15-en Európán kívüli célpontot is meglátogattak. Látszik, hogy Nyugat-Európa jóval népszerűbb volt a megkérdezettek körében, mint Kelet-Európa országai, ugyanakkor megfigyelhető, hogy a kontinens határait csak nagyon kevesen lépik át.

1. ábra
A fiatalok kedvelt utazási célpontjai, és ezek megoszlása a mintában



A válaszadók 62,9 %-a, azaz 122 fő, már ült repülön, és 40,2%, azaz 49 fő 2006-ban ült utoljára repülön. Idén már 57 megkérdezett vett igénybe légi fuvar, ami tehát azt jelenti, hogy a kitöltés napjáig a már meghaladták a 2006-ban repülők összlétszámát, azaz 2007. október végéig 16,32%-os növekedés volt tapasztalható, ami azt a feltételezést vetíti előre, hogy december végéig 20%-kal többen fognak utazni repülővel, mint azt tavaly tették. Az utóbbi három évben, azaz 2005-től 106-an utaztak repülön.

2. ábra
A válaszadók megoszlása a repülési tapasztalat szemszögéből



A kérdőív során kiemelt 6 légitársaság közül a legtöbben a Malév szolgáltatásait vették igénybe, szám szerint 78-an. Ezt követte jóval lemaradva a Wizzair, amit csupán 35-en választottak. A további sorrend Lufthansa, British Airways, easyJet, Austrian Airlines. Sokan választották a nem kiemelt légitársaságokat is, például a SkyEurope-t. A válaszokból kitűnik, hogy a Malév a fiatalok körében gyakran választott társaság, a hagyományos légitársaságok közül a legnépszerűbb a megkérdezettek körében. A low-cost társaságok közül első Wizzair kevesebb, mint fele annyi említést ért el, de még így is sikerült az összesített sorrendben a második helyett megszereznie. Ez részben talán annak is betudható, hogy a kérdés úgy lett feltéve, eddig milyen társaságokkal utazott, vagyis így a Wizzairnek és a többi fapados társaságnak hátránya van, hiszen csak néhány éve vannak a piacon.

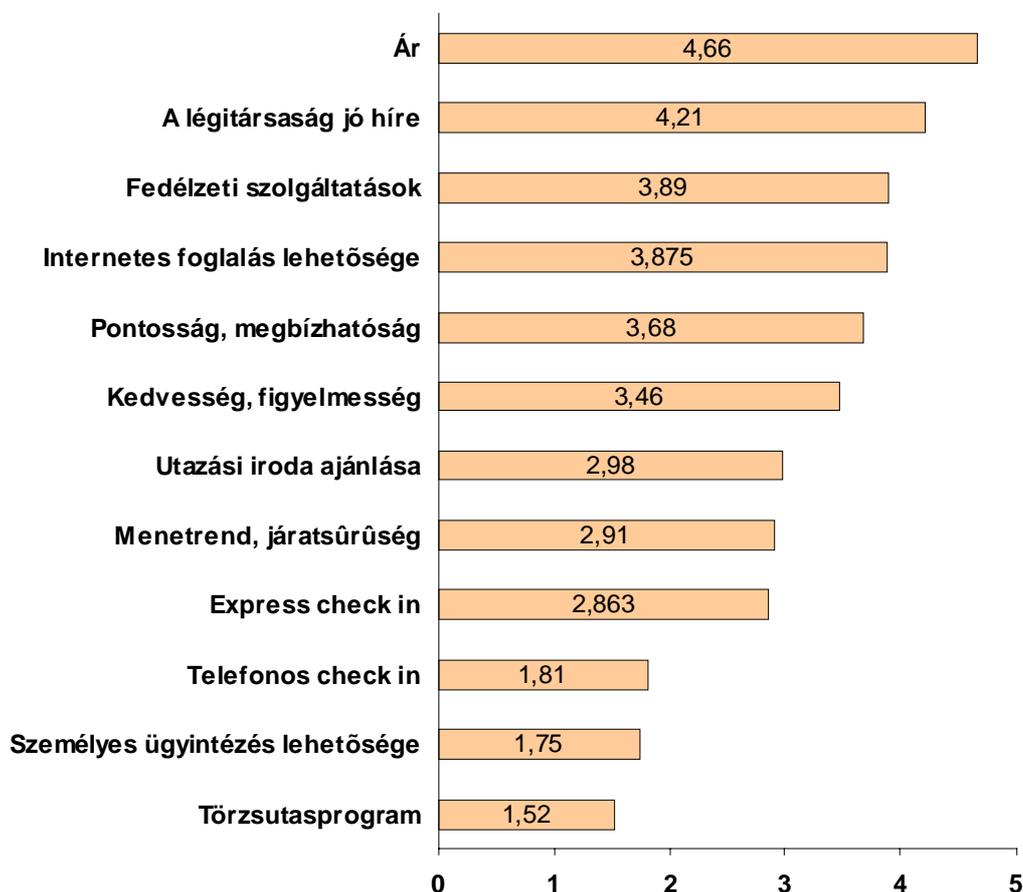
Arra is kíváncsi voltam, hogy azok, akik már repültek, vajon saját maguk választották-e a légitársaságot, maguk vették-e meg a jegyet. Azok körében, akik maguknak vették meg a jegyüket vizsgáltam azt, hogy milyen szempontokat vettek figyelembe a választásnál, illetve milyen csatornán keresztül szerezték be a jegyet.

A válaszokból az derül ki, hogy azok, akik már utaztak repülővel csupán 52%-ban mondták azt, hogy előfordult már, hogy maguk választották a légitársaságot. A szempontok tekintetében az ár mindenkinek fontos volt, de 92-en mondták azt, hogy az árnak döntő szerepe volt a légitársaság megválasztásában, tehát elmondható, hogy az utasok alapvetően érzékenyek a repülőjegy vásárlása esetén.

Befolyásolta a választást még a menetrend, és valamelyest a reptér. A légitársaságok hírnevét a válaszadók 63,5%-a vette figyelembe. A megkérdezett korosztályban a törzsutas pontok gyűjtése csupán 4 embernél játszott szerepet. Összefoglalva megállapítható, hogy az ár mellett a másik fontos szempont a társaság kiválasztásakor a hírnév, amely azonban nem mások tapasztalatán alapuló ajánlásokból származik, hanem a társaság marketingtevékenységének következménye.

A jegyek megvásárlása több csatornán keresztül történt. 47-en foglaltak jegyet interneten keresztül, ami a saját maguk számára vásárlók 72,3%-át jelenti. 34-en vettek jegyet utazási irodában, és 22-en a légitársaságok irodáiban. Telefonon mindössze 7 foglaltak jegyeket. Ebből az is kitűnik, hogy egy ember nem csupán egy csatornán keresztül vásárolt már. Az internet a legnépszerűbb, ami a légitársaságok szempontjából jó hírnék minősül, hiszen az internetes eladások után nem kell közvetítői jutalékot fizessenek, amennyiben saját honlapjukon csak saját járataikra kínálnak jegyet. Minden bizonnyal a jövőben az internet tovább erősödik és a telefonos jegyvásárlás még jobban háttérbe szorul. Azok közül akik már vásároltak maguk repülőjegyét utazási irodában 23-an a 34-ből már vásároltak interneten keresztül is. Azon 22 ember közül akik légitársaság jegyirodájában vásároltak már jegyet, tizenhárman vettek interneten keresztül is. Az telefonon vásárló 7 főből 5 már ugyancsak vásárolt interneten is. Ez az arány azt mutatja, hogy rendkívül magas arányt képvisel minden csatorna esetén azok száma, akik interneten keresztül is vásároltak már repülőjegyét. Ugyanakkor ez a többi keresztvásárlás esetén is hasonló arányokat mutat, tehát aki vásárolt utazási irodában azok közül sokan légitársaság jegyirodájában is. Szignifikáns eredményt egyetlen egy teljes táblára sem kaptam. Azok közül akik az utóbbi három évben vásároltak repülőjegyét 43-man mondták azt, hogy interneten keresztül is vettek már, egyszersmind szignifikánsan felülreprezentáltak. Az elmúlt három évben utazók közül 31-en mondták azt, hogy utazási irodában is vettek repülőjegyét, húszan pedig a légitársaság jegyirodájában is vásároltak már, de 5-en a telefonon vásárlók közül is ezt írták.

3. ábra
A fiatalok preferenciái (átlagértékek egy 5 pontos fontossági skálán)



Az árismeret, árimázs

Árimázs alatt azt értjük, hogy az adott társaságot mennyire tartják a vevők áruk szempontjából kedvezőnek vásárlásaikhoz. (Forrás: www.mimi.hu)

Kértem a válaszadókat hogy tippeljék meg, hogy mennyibe kerülne a legolcsóbb retúr repülőjegy Londonba a különböző légitársaságok turista osztályain (reptéri illetékkel és adókkal együtt), amennyiben a kitöltés időpontjában venné meg a jegyet három hónappal későbbi utazásra.

A válaszok meglepőek voltak. Az Austrian Airlines esetében a legtöbb tipp az 50.000 forintra érkezett, de ez csupán a válaszadók 15,2%-át jelenti, szám szerint 29 főt. 24-en írtak 40.000 forintot, 12-12 60.000 forintra illetve 80.000 forintra tippeltek. Összességében meglehetősen szélsőséges határok közt tippeltek, hiszen a legkisebb összeg 7.000 Ft, míg a legnagyobb 300.000 forint volt. A tipppek alapján számított átlagár szerint az Austrian Airlines repülőjegye 56.623 forintba kerül. Ha valaki az interneten keresztül október 16-án próbált volna magának a megadott feltételek mellett foglalni jegyet, akkor az 69.400 forintért tehetné volna meg, a másik időpontban azaz október 25-én pedig 69.500 forintért foglalhatott volna. (Forrás: <http://www.aua.com/hu/hun/>) Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a kitöltők több, mint 10.000 forinttal kevesebbre tippeltek átlagosan, mint a valós ár.

Az EasyJet-nél 32 esetben írtak 30.000 forintot, 26 esetben 20.000 forintot, 19 esetben 25.000-ot, 21 esetben pedig 40.000 forintot. Itt is roppant szélsőséges határok között mozogtak a tippek. Az alsó érték 3.000 a felső 230.000 forint volt. A tippek alapján számított átlagár az easyJetnél 34109 forint lett. Ha ennél a társaságnál szeretett volna a megkérdezések napján a megadott feltételek mellett retúr londoni repülőjegyet foglalni, akkor az október 16-án 27.763 forintért tehetné meg, míg október 25-én 30.559 forintért. (Forrás: <http://www.easyjet.com/hu/jarat/index.asp>) Az easyJet esetében tehát valamivel nagyobb átlagár jött ki, mint a valós, de nem elhanyagolható az a tény sem, hogy 32-en 30.000 forintra tippeltek.

A harmadik légitársaság, a British Airways esetében 25 tipp érkezett 50.000 forintra, 24 a 60.000 forintra, 17-en 80.000 forintot írtak. A két szélsőérték ennél a társaságnál 10.000 és 300.000 forint volt. A tippek alapján számított átlagár szerint a British Airways-nél 63.497 forintba kerülne a repülőjegy. A valós adatok szerint október 16-án 42.600 forintért, míg október 25-én 42.900 forintért lehetett volna repülőjegyet vásárolni az interneten keresztül.

(Forrás: http://www.britishairways.com/travel/home/public/en_hu)

A British Airways esetén a tippek jelentős mértékben eltérnek a valós adatoktól, több, mint 20.000 forinttal tippeltek többre, mint a valós adatok. Ez arra enged következtetni, hogy a társaság jóval magasabb árral rendelkezik a potenciális fogyasztók, különösen a megkérdezett főiskolások, egyetemisták körében, akik a jövő vevői lehetnek a társaság számára. Talán ez magyarázatot ad arra is, hogy miért csak a negyedik lett azon társaságok között, amelyekkel már utaztak a válaszadók.

A negyedik vizsgált légitársaság a Malév volt. Ebben az esetben a legtöbben ugyancsak az 50.000 forintot választották, szám szerint 34, vagyis a válaszadók 17,7%-a, 24-en jelölték meg a 40.000 forintot, valamint 16-an a 60.000 forintot. A szélsőértékek 8.000 forint illetve 250.000 forint volt. A Malévvál már utazók szerint egy londoni retúr jegy 50.000 vagy 60.000 forintba kerül, pontosabban ezekre érkezett a legtöbb tipp körükből. Elmondható, hogy ők nem tudják pontosabban meghatározni az árat, csupán a felső határ csökken le 150.000 forintra. Az összes tipp figyelembe vétele alapján számított átlagár a Malév esetében 56.890 forint lett. Ez a valóságos árat valamivel több, mint 15.000 forinttal haladja meg. A Malév esetében mindkét napon 41.100 forintért lehetett volna repülőjegyet foglalni. (Forrás: <http://www.malev.hu/bp/hun/index.asp>)

A Lufthansánál a szélsőértékek 9.900 illetve 300.000 forint voltak. A legtöbb szavazat, szám szerint 25, a 60.000 forintra érkezett, és szinte ugyanennyi a 40.000 forintra. Valamennyi válasz figyelembe vétele mellett számított átlagár 60.638 forint lett. A társaság honlapján keresztül október 16-án, és október 25-én is egyaránt 60.300 forintért lehetett jegyet foglalni a kérdőívben szereplő feltételek szem előtt tartása mellett. (Forrás: <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/hu/>) Itt meglepő eredmény, hogy nagyon jól sikerült megtippelniük, hiszen az átlag alig pár száz forinttal tér el a valós értéktől. Figyelemre méltó még, hogy 25 ember ezresre kerekítve pontosan eltalálta a jegy árát.

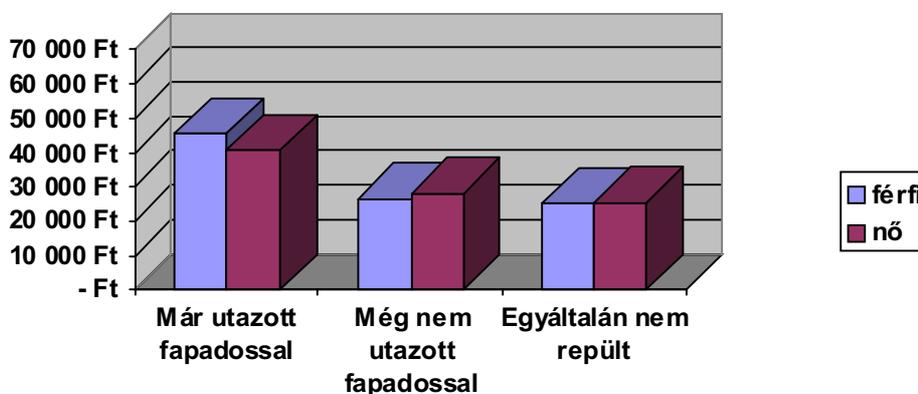
Az utolsó külön vizsgált társaság a Wizzair, melynél 31-en 20.000 forintban jelölték meg az árat. 24-en 25.000 forintban, 20-an 30.000 forintban. A szélső értékek pedig 1.000 illetve 250.000 forint voltak. A többi társasághoz hasonlóan itt is ki lett számolva a tippekből következő átlag, mely 32.292 forint. A Wizzair esetében is megnéztem mennyiért lehetne a kitöltés két napján jegyet foglalni. A repülőjegy árak a következő képen alakultak: október 16-án 32.510 forint, míg október 25-én 39.110 forint. (Forrás: <http://wizzair.com/?language=HU>) Mint láthatjuk itt volt a legnagyobb különbség a két ár között, ugyanakkor fontosnak tartom megemlíteni, hogy a két ár két különböző indulási és érkezési dátumhoz kötődik, tehát nem ugyanarról a járatról van szó. Az átlagár itt is majdnem tökéletesen megközelítette a október 16-ai valós árat, de az október 25-eitől már több ezer forinttal eltér. A jegyek árait a Wizzair esetében a kitöltők kevesebbre becsülték, mint a valós érték, amely megítélesem szerint jobb, mint ha többre becsülnék, hiszen így többen látogatnak el a társaság weboldalára, és nem zárják egyből ki a bennük élő előítéletek miatt.

1. táblázat
Az online értékesítés során az adott időpontra, Budapest-London útvonalra vonatkozó árak

Légitársaságok	Tényleges árak		Becsült átlagárak
	október 16-án	október 25-én	
Wizzair	32.510 HUF	39.110 HUF	32.292 HUF
Lufthansa	60.300 HUF	60.300 HUF	60.638 HUF
MALÉV	41.100 HUF	41.100 HUF	56.890 HUF
British Airways	42.600 HUF	42.900 HUF	63.497 HUF
Easyjet	27.763 HUF	30.559 HUF	34.109 HUF
Austrian Airlines	69.400 HUF	69.500 HUF	56.623 HUF

A repülővel nem utazók is ugyanolyan árakat gondolnak a repülőjegyeknek, mint azok, akik már igénybe vették a társaságok szolgáltatásait. A tippek alapján számított átlagár szerint az Austrian Airlines repülőjegye 56623 forintba, az EasyJet-é 34109 forintba, a British Airways-nél 63497 forint, a Malévnél 56890 forintba kerül, a Lufthansánál 60638, míg a Wizzairnál 32292 forintba kerül.

4. ábra
Utazott-e már fapadossal?



Ami azonban leszűrhető a fenti ábrából, az hogy azok az utasok akik még nem repültek fapados járatokkal, vagy egyáltalán nem repültek jóval alulprezentáltak a fapados járatok légitársaságok jegyáira vonatkozóan, mint azok akik már igénybe vettek diszkont légitársaság szolgáltatásait. Ennek a magyarázata az lehet hogy igen is hatásos reklám kampányokat folytatnak a diszkont légitársaságok és azzal hogy egy-egy reklámban a fogyasztó elé tárnak egy alacsony árat megcsillagozva, hatást érnek el azoknál akik még nem utaztak ezen légitársaságokkal. Azonban azok az utasok akik már igénybe vették ezeket a szolgáltatásokat nyilván tisztában vannak azokkal a bizonyos megcsillagozott járulékos költségekkel, amelyeket a reklámban csak az aprón szedett részben tüntetnek fel, vagy tudják hogy a diszkont járatok nem a földrajzilag előnyös repülőtereken landolnak így járulékos

költségként még az is felmerül hogy a távoli repülőtérről bejussanak a célállomásra. Jelen esetben Londonba, ami további másfél órás buszutat jelent a fapados repülőterekről pl: Stansted, Gatwick, Luton.

Továbbá kijelenthetem, hogy a jövedelem nem befolyásolja alapvetően a megkérdezettek utazási szokásait. Minden jövedelmi rétegnél egyformán szerepet játszott a társaság kiválasztásánál az ár. A nemek nem befolyásolják a fapados járatok áraira való tippket

ÁRDIFFERENCIÁLÁS ÉS ANNAK MEGÍTÉLÉSE A LÉGIKÖZLEKEDÉSBEN

Ezek után vizsgáltam azt is, hogy mennyire tartják igazságosnak a bizonyos szempontok szerinti ár-megkülönböztetéseket. A válaszokban két lehetőség közül volt módjuk választani a különböző szempontok mindegyikénél. Az egyik lehetőség a nem tartanám igazságtalannak, a másik lehetőség az igazságtalannak tartanám volt. Külön felhívnam a figyelmet arra, hogy habár a felsorolt lehetőségek olyanok, amelyeket a legtöbb légitársaság alkalmaz is árképzésében, a kérdőívben feltételes módban volt megfogalmazva a kérdés.

A válaszadók szerint nem igazságtalan, ha az ár kialakításánál azt tartják szem előtt, hogy mennyivel korábban veszik meg a repülőjegyet. 164-en vélekedtek így. 152-en pedig azt sem tartanák igazságtalannak, ha az árban szerepet játszana az egyszerre megvásárolt mennyiség is. A jegy rugalmasságából fakadó ár-megkülönböztetés szintén elfogadható 158 válaszadó szerint. Az utazás során megtett távolságot is elfogadják ár-megkülönböztetőnek 151-en. A válaszadók 54%-a elfogadhatónak tartja, hogy megkülönböztetik a magán személyeket és a szervezeteket, továbbá 51%-a azt is elfogadja, hogy aszerint differenciálják az árakat, hogy milyen csatornán keresztül foglalták a jegyet. Összességében leszögezhetjük, hogy több olyan lehetőség van a társágok tárházában, amelyek segíthetnek az árazásban, de az is kitűnik, hogy ezek egyike sem a légitársaságok imázsához kapcsolódik. Azonban a Malév a fapadosok hatására több újítást is kénytelen volt bevezetni, melyek bizonyos mértékig csökkentették a rugalmasság szerinti differenciálás lehetőségét.

Igazságtalannak tartják, ha a jegy árát befolyásolja az, hogy a hétvége beleesik-e a kint töltött időszakba. Ezt 146-an jelölték. A legigazságtalanabbnak azt vélik, ha a kint töltött idő hossza befolyásolja az árat, ezt 161 jelölték így. Mindkét nagyon ellenzett differenciáló szempont kapcsolódik a kint töltött időhöz, így ezen szempontok alkalmazása nem túl szerencsés, és a gyakorlat is azt mutatja, hogy a *Sunday-rule* egyre kevésbé használt differenciáló szempont a társaságoknál.

Kozó Anett*

HARC A TEHETSÉGEKÉRT**

TEHETSÉGMENEDZSMENT PROGRAMOK EGY HAZAI TÁVKÖZLÉSI NAGYVÁLLALAT GYAKORLATÁBAN

Szemelvények

Harc folyik a tehetségekért. Humán szakemberek a tehetségek vállalatokhoz való vonzását és megtartását tartják a legaktuálisabb HR tendenciának. Ennek megvizsgálása céljából dolgozatomban középpontjában egy általam választott hazai távközlési nagyvállalat gyakornoki programjának, illetve tehetségmenedzsment programjának elemzése és vizsgálata áll. A vállalat a kutatáshoz hozzájárult, viszont inkognitóban szeretne maradni. A dolgozatot három fő részre osztottam. Az első részben a szakirodalommal, publikációkkal, cikkekkel szeretném alátámasztani a téma aktualitását. A második fő részben a kérdőíves vizsgálati rész, illetve elemzése következik. A vizsgálati részt követi majd egy kiegészítő vizsgálat is, mely csak jelzés értékkel bír. A harmadik és egyben utolsó részben pedig javaslataim, észrevételeim találhatók.

A KIVÁLASZTÁS

A toborzást követő kiválasztás első lépése az önéletrajzi szűrés, aminek több szempontja is van. Vannak feltételek, amik hiánya miatt szóba sem jöhet az adott jelentkező. Ilyen például a meglévő diploma, vagy az, hogy legkésőbb a program megkezdéséig szerezzék meg közgazdász vagy mérnöki végzettségét, továbbá legyen középfokú angol nyelvtudása, ami nem feltétlen jelent nyelvvizsgát (a tudás számít, nem a papír, ezért a kiválasztás második lépcsőjében tesztelik a jelentkező angol tudását), a harmadik feltétel és ez az egyik legfontosabb is egyben, hogy a jelentkezőnek a vállalat legyen az első munkahelye a diploma megszerzését követően. Vagyis abszolút pályakezdőket keresnek, munkatapasztalat nélkül. (Ezt a programot kifejezetten pályakezdőkre alakították ki.) Az önéletrajzi szűréshez kapcsolódóan plusz pontokat adnak ösztöndíjra, bármilyen telekommunikációs érdeklődésre, a diploma minősítésére, TDK-dolgozatra, és az ezáltal elért eredményekre.

A kiválasztás második lépcsője a tesztek megírása, mely szakmai tesztből (külön mérnököknek és külön a közgazdászoknak), cégcsoport-tesztből, és egy angol nyelvtudást mérő tesztből áll. A szakmai teszten mérik a lexikális tudást is, de elenyésző arányban, hiszen főként arra kíváncsiak, hogy az elméletben elsajátított tudást mennyire képesek a jelöltek gyakorlatban alkalmazni. Így olyan feladatokból áll a teszt, ahol gondolkodtatva kell használni, felismerni vagy alkalmazni az elméleti tudásukat. Évek óta azt tapasztalják, hogy folyamatosan romlik a tesztek megírásának színvonala, ami szerintük az oktatási intézmények hibáiból adódik. A cégcsoport-teszt abból áll, hogy publikus

* *Vállalkozásszervező szakos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola*

** *Konzulens: RétaIérné Görbe Éva főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola*

információkat kérnek számon. Ennek az a célja, hogy megnézzék azt, hogy annak aki hozzájuk pályázik komoly-e legalább annyira az érdeklődése, hogy a honlapjukat megnézi, elolvassa és tájékozódik. Az angol nyelvi felmérés valójában motivációs kérdésekre adott válaszokat jelent. Kerek egész mondatokat kell írni, így tudják mérni azt, hogy a jelölt hogyan tudja kifejezni magát. Mint, ahogy a szakmai teszten, az idegen nyelvű felmérésben sem a lexikális tudás számít, hanem a gyakorlati alkalmazás. Ezek a tesztek nem a „bemagolt” tudásra helyezik a súlypontot sokkal inkább életségűk. Kimondatlan vélemény, de egyes hallgatók „revansot” vehetnek az indexükben található nem éppen fényes átlagukon.

A harmadik és egyben a kiválasztás utolsó lépcsője az *Assesment Center* (Értékelő Központ). Az AC csoportos és egyéni helyzetekből, feladatokból áll. Szintén negatív tapasztalat a megfigyelések kapcsán, hogy a csoportos feladatoknál egyre csökken a team munka szerepe, nem igazán tudnak csoportként hatékonyan együtt dolgozni. Magyarzatuk megint csak az egyetemek, főiskolák hibáira tér ki, szerintük nem tanítják meg őket a csoportos együttműködésre. Az AC-ben található szakmai rész is, de inkább a társas és személyes kompetenciákat figyelik az értékelők. Minden fordulón minden jelölt tiszta lappal indul. A teljes szakmai hozzáértést az is bizonyítja, hogy úgy csinálják az AC-t, mint ahogy „a nagy könyvben meg van írva”, vagyis teljesen az elismert és elfogadott szakirodalmaknak megfelelő „minta” AC-eket bonyolítanak le. Ugyancsak mintaszerű, hogy minden forduló után részletes visszajelzést adnak a jelölteknek. Normál esetben mindig így kellene lennie, ez kulcsfontosságú ebben a kiválasztási eljárásban, viszont tapasztaltam olyat is, ahol ez a rész elmaradt. Szintén nagyon nagy pozitívumként tudom megemlíteni, hogy nem csak a programba bekerültek kapnak részletes visszajelzést, hanem azok a jelöltek is, akiknek ez nem sikerült. A dicséretes gyakorlatot annál inkább szomorú és számomra megdöbbentő tény követi. A be nem kerültek alig 10%-a igényli csupán a visszajelzést. Tapasztalataim szerint egy ilyen nagy lehetőséggel nem élni, ha tapasztalt szakértőktől lehet megtudni a teljesítményünket, elég nagy hiba.

JÓ BEFEKTETÉS-E EGY GYAKORNOK?

Erre a kérdésemre nem igazán kaptam számmal mérhető adatot, hiszen nem tudták megmondani, hogy járnának jobban, ha lenne program vagy nem? Nincsenek ennyire pontos számaik. Annyit érzek a költség vonzat szempontjából, hogy nagyon sok a programra fordított fix költség. Vagyis ez az összeg a kiindulási alap, függetlenül a gyakornokok számától. Hiszen ugyanennyi a fix költség, ha csak hatan vesznek részt a programban, és ugyanennyi lenne, ha harmincan. Viszont a költséghatékonyaság szabályait betartva megállapították, hogy hozzávetőlegesen 15 fő alatt nem éri meg a program a belé fektetett tőkét, mert magas az egy főre jutó befektetett energia. Például az AC-k is nagyon nagy emberi erőforrást igényelnek, sok embert mozgatnak meg. Viszont az emberi tőke számszerűsítésében nem igazán haladtak előre. A gyakornoki program olyan tényező a vállalat életében, amit meg kell csinálni, függetlenül a résztvevők számától. A program azért jött létre, mert ez az egy biztos forrása van a vállalatnak arra, hogy friss diplomásokat és velük együtt friss tudást hozzon be a vállalatcsoportba. A műszaki területen nagyon fontos a napra kész tudás, tehát ezen területen kifejezetten érték, az aki most került ki az egyetemről, hiszen ott első kézből tanulták a legújabb technológiákat, aktuálisabb tudással rendelkeznek, mint azok, akinek ezen ismereteket munka mellett kellett elsajátítaniuk.

ÖSSZEZÉS

Kérdőíves vizsgálataim alapján bebizonyosodott számomra, az az elv, miszerint az elméletben minden tökéletesen működik, viszont a gyakorlatban annál kevésbé. Az interjúk alapján kapott információk a munkáltatói oldalról származtak, míg a kérdőíves vizsgálat a munkavállaló volt gyakornoktól. Mint, ahogy tökéletes dolgozó a gyakorlatban nem létezik, így tökéletes vállalat is csak a mesékben van. Ennek alapján nem meglepő, hogy a két oldal véleménye olykor-olykor eltér egymástól.

A vizsgálatok eredményei tükrében arra a következtetésre jutottam, hogy a *Gyakornoki program*, mint a tehetségmenedzsment rendszerek egy része megfelelően funkcionál. Ahhoz, hogy *kiválóan* is működjön szükség van a program megreformálására, aminek szükségességét időben észlelték, és dolgoznak az új rendszer kialakításán.

