



# ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

## ÁTMENET, FELZÁRKÓZÁS, VERSENYKÉPESSÉG

**Dr. Belyó Pál:**

A fejlődés jellemzői,  
az alapok megteremtődése  
a globalizációs versenyhez

**Papp Ferenc:**

Erkölc és versenyképesség  
a globalizáció korában

**Dr. Kerepesi Katalin:**

A magyar gazdaság  
versenyképességének  
néhány tényezője

**Vértes Gábor:**

Nemzetközi és magyar-  
országi tendenciák  
a lakossági  
banktevékenységben

# TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

# 2.

## 2000 OKTÓBER

# **Átmenet, felzárkózás, versenyképesség**

**ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA**

Budapest, 2000 október

## SZERKESZTETTE:

Dr. Kerepesi Katalin,  
az Általános Vállalkozási Főiskola főigazgatója

## LEKTOROK:

Dr. Kósi Kálmán egyetemi docens,  
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Dr. Papanek Gábor egyetemi tanár,  
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Dr. Pálinkó Éva egyetemi adjunktus,  
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Szép Péter cégvezető igazgató,  
Postabank és Takarékpénztár Rt.

Dr. Thoma László egyetemi docens,  
ELTE BTK

Dr. Valkó László egyetemi docens,  
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

## KIADJA AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Felelős kiadó: Antal János főtitkár

Felelős szerkesztő: dr. Kerepesi Katalin

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

Nyomdai előkészítés: Müllerné Kálmán Magdolna, Somogyvári Gyuláné

Készült a JETPRINT Kft. nyomdájában

Felelős vezető: Jáger László

Készült 1000 példányban

ISSN: 1585-8960

# TARTALOM

Előszó	5
Dr. Belyó Pál: A fejlődés jellemzői, az alapok megteremtődése a globalizációs versenyhez	7
Papp Ferenc: Erkölcs és versenyképesség a globalizáció korában	21
Dr. Kerepesi Katalin: A magyar gazdaság versenyképességének alakulása a kilencvenes években	37
Vasné dr. Egri Magdolna: A vállalati versenyképesség néhány tényezője	57
Vértés Gábor: Nemzetközi és magyarországi tendenciák a lakossági banktevékenységben	77
Dr. Szabó Márta: A kis- és középvállalkozások fejlődésének sajátosságai	91
Farkas Zoltán B. – Mojzes Imre: Amerikai elektronikai és informatikai vállalatok mutatószámainak elemzése	105
Tóth Antal: Néhány elméleti megjegyzés a kelet-európai politikai átmenet koncepciójához	119
György G. Márkus: Germany à la carte	131

## TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZATOK

Erdélyi Rita–Kemény Anikó–Kiss Zsuzsanna: Alapok az alapokról	159
Gyüre Anita: Az önkormányzati adórendszer átalakulása	160
Habetler Szilvia: Itália új „keleti politikája”	161
Kollár Tamás: Nehézségekkel teli örökség – kihívásokban bővelkedő jövő	163
Lerf Andrea: Egyes magyar televíziós csatornák image-je	164
Bernschütz Mária: Minőség a szállodaiparban	165
Perczéné Horváth Rita Zsuzsanna: A szervezeti és működési szabályzat helye és szerepe a vállalatok életében	166
Szirmai Márton: A magyar kárpótlás gyakorlati problémái	167
Tomola Bálint: Siker és kudarc – avagy privatizáció 1995	168

## SZAKDOLGOZATI ANNOTÁCIÓK

Ambrózy Márton: Kockázati tőke	172
Antal Zita Ágnes: Érzelemteljesítmény, avagy a teljesítmény érzelemlfüggő?!	173
Bakró Nagy Katalin: Versenyben a Matáv?	175
Béky Szilvia: Stratégiai menedzsment alkalmazása egy hazai középvállalatnál	176
Bernschütz Mária: Minőség a szállodaiparban	177
Bikfalvy Nóra Dolóresz: Pénzügyi kockázatok és kockázatkezelés	178
Bugár Anikó: A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlesztése	180
Dienes Beatrix: A teljesítmény ütőere az érzelem	181
Dunai Adrienn: Közös felelősség, avagy környezetvédelmi politika az Európai Unióban és Magyarországon	182
Erdős Anikó: „Új Belváros születik”	184
Fülöp Gabriella: A hazai lakáshelyzet és lakásfinanszírozási rendszer	185
Hamar Ádám: A magyar adórendszer korszerűsítése az EU-jogharmonizáció tükrében	186
Hendlein Teréz: A közösségi áfa-rendszer és harmonizációs követelményei	188
Jaksa Gábor: A kis- és középvállalkozói szektor helyzete az európai integráció tükrében	190



Juhász Ákos: A magyarországi befektetési alapok bemutatása ...	191
Király Tímea: Marketing stratégiával a siker útján	193
Kocsis Katalin: Magyarország európai uniós csatlakozása, és ennek hatása a földgázpiacra	194
Kolozs András: A fekete háromszög titka	196
Kovács Magdolna: A tőzsde szerepe a vállalkozások finanszírozásában	197
Kürti Virág: A helyi adók rendszere a MOL RT-nél	199
Lerf Andrea: Egyes magyar televíziós csatornák image-je	200
Lieszkovszky Zsuzsanna: Védj a bástyát!	201
Maloschik Dóra: Töltőállomás-hálózatok helyzetének és lehetőségeinek vizsgálata ...	203
Mászlai Réka: A jugoszláv háború hatása a folyami fuvarozásra ...	205
Nagy Csilla: A controlling rendszer lehetősége a Versele-Laga Csoport magyarországi tagjainál	207
Nagy Nóra: A Céh Belsőépítészeti KFT. vezetői információs rendszere	209
Óbert Zita: A Hungexpo RT. Európa programja ...	212
Ódor Brigitta: Stratégiaváltás egy multinacionális vállalatnál	214
Oros Nóra: A szövetkezetek harca a fennmaradásért	215
Orosz László: A magyarországi bevásárlóközpontok bemutatása	216
Paál Rita: Export a magyar gazdaságban	218
Paksi Konstantin: Dezinflációs politika és Magyarország EU csatlakozási esélyei	219
Perczéné Horváth Rita Zsuzsanna: A szervezeti és működési szabályzat helye és szerepe a vállalatok életében	222
Román Tímea: A rendszerintegrátorok marketingkommunikációs tevékenysége	224
Rupert Melinda: A bevásárlóközpontok szerepe a fogyasztói magatartás illetve a vásárlói szokások alakításában	226
Samu István: Egy hazai nagybanknak a hiteladminisztráció centralizálására tett kísérlete	227
Sárkány Zsófia: A tévénezők országa?	229
Schuchtar Gergely: A közösségi jog magyarországi harmonizációja az áruk szabad áramlása területén	231
Skoda Szilvia: Teljesítménymenedzsment és minőségmérés	234
Skrek Zsuzsanna: A vállalkozás finanszírozás aktuális kérdéseinek bemutatása egy hazai nagybank és egy hazai vállalat példáján	235
Stoklász Viktória: Az Infopark szerepe a magyarországi információs társadalomban	236
Szabados Gábor: SAP RF Modul a MOL RT-nél	238
Szabó Csilla: Magyarország szomszédsági kapcsolatainak alakulása	240
Szabó Linda: Lakásellátottság, lakásépítési program, és az előtakarékoság szerepe ...	241
Szépfi Tamás: Az EU csatlakozás hatása a kis- és középvállalkozásokra	242
Szloboda Rita: A Média Markt készletgazdálkodási rendszere	243
Tímár Zsófia: Derogációk, szubvenciók, fikciók	245
Tóth Ágnes: Egy pénzügyi vállalkozás a siker útján	247
Turjánzky Péter: Vagyoni és pénzügyi helyzetelemzés	248
Wirth Katalin: 4M (Mozi, multiplex, marketing, ma Budapesten)	249
Zeller Ildikó: A koncert, mint különleges áru	
Zsellér Orsolya Veronika: A vezetői döntéstámogató rendszerek bemutatása ...	251

*Az Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos közleményeinek második kötetét a kilencvenes évek és az ezredforduló azon problémáinak szenteltük, amelyek a piacgazdaságot építő, felzárkózó Magyarország számára is fontosak. A problémák közül kiemelten kezeltük a felzárkózás szempontjából is lényeges nemzetközi versenyképesség kérdéseit.*

*E témakört több vetületben – nemzetgazdasági, ágazati, vállalati és termékszinten is – tárgyalták a szerzők. Az elemzésekhez és következtetésekhez statisztikai, tőzsdei adatok, mutatók, valamint a szerzők kutatásai során eszközölt felmérések eredményei szolgáltattak alapot.*

*A versenyképesség növelését célzó gazdasági erőfeszítések és teljesítmények elemzése mellett az átmeneti korszak politikai, nemzeti, kulturális, ideológiai, etikai, emocionális problémáit is elemezték a szerzők.*

*A kötet második és harmadik része, az 1999/2000-es tanévben nyertes TDK dolgozatok, illetve az első végzős évfolyam hallgatói szakdolgozatainak annotációit tartalmazza.*

*Elképzeléseink szerint a további kötetek is a különböző oktatási intézményekben tevékenykedő oktatók, kutatók és más területeken tevékenykedő szakemberek, főiskolai, egyetemi hallgatók tudományos, valamint az oktatás terén elért eredményeit tartalmazzák.*

*A továbbiakban is arra törekszünk, hogy az egyes kötetekben általában egy, az oktatás, kutatás szempontjából fontosnak és időszerűnek tartott témakör jelenjen meg. A kiválasztott témakört pedig minél több szempont szerint vizsgálják a szerzők. Szeretnénk teret adni a különböző nézeteknek és véleményeknek.*

*dr. Kerepesi Katalin  
felelős szerkesztő*



# Belyó Pál\*

## A FEJLŐDÉS JELLEMZŐI, AZ ALAPOK MEGTEREMTŐDÉSE A GLOBALIZÁCIÓS VERSENYHEZ

Az egy évtizedes magyarországi gazdasági átalakulás az évezred fordulójára megteremtette a **kapitalista fejlődés fejlett versenyfeltételeit**. Ma már a világ 100 legnagyobb multinacionális cége közül több mint negyven jelen van és működik Magyarországon. Az elmúlt évben egyértelművé vált a stabilizálódás lehetősége. 2000. év eddig eltelt időszakában folytatódott a magyar gazdaság kedvező kül- és belgazdasági tendenciákon alapuló növekedése. Gyorsult a gazdasági növekedés, és a belső egyensúly is a vártnál és a tervezettnél kedvezőbben alakult. Változatlan az export és az import dinamikus növekedése, az első negyedév növekedési üteme 6,6 százalék és a második negyedévé 5,9 százalék volt. Bár a külgazdasági mérlegünkben az energia hordozók világszertei ár-növekedése többlethiányt okozott, ezt a befektetésekből és a turizmusból származó bevételek kiegyenlítették. A vámzabaderületi export változatlanul dinamikusán bővült. A foglalkoztatottság javult, és a munkanélküliségi ráta 6,7 százalékra csökkent. A magyar export egyre kevésbé függ a nyugat-európai konjunktúrától, ugyanis exportunk meghatározó részét multinacionális cégek magyarországi egységeiben gyártott termékek képviselik. E vállalatok némiképp függetleníteni tudják magukat az árfolyam ingadozástól is, és a kereslet változásaitól is. Az exportnak azonban gyenge pontja, hogy néhány árucsoportra koncentrálódik, főleg gépipari termékekre, és a kívánattól még messze van a magyar élelmiszeripari kínálat.

Az első nyolc hónap nem hozott megnyugtató eredményeket a dezinflációs folyamatban. Változatlanul kockázatot jelent az infláció esetleges, a tervezettet jóval meghaladó mértéke, amely a gazdasági növekedés és egyensúly megbomlását okozhatná. A gazdaság legjelentősebb 100 vállalkozása kedvezően ítéli meg termelési kilátásait. A cégek bíznak a hazai és export piacokon tapasztalható élénkülő kereslet fennmaradásában. Az értékesítési viszonyok javulása feltehetően továbbra is pozitívan hat készletállományuk alakulására, a technikai kapacitásaik kihasználtságára. A fogyasztói árak alakulásáról a korábbi prognózisokhoz képest a vállalkozások visszafogottabban nyilatkoznak, de elképzelhetőnek tartják az EU csatlakozásig elérhető 5% alatti éves inflációmérséklést. A vállalatvezetők kisebb része feltételezi a gazdasági környezet bizonytalansági környezetének növekedését, így a mindenképpen magvalósítandó reformok miatt adódó nehézségeket.

### Ipar

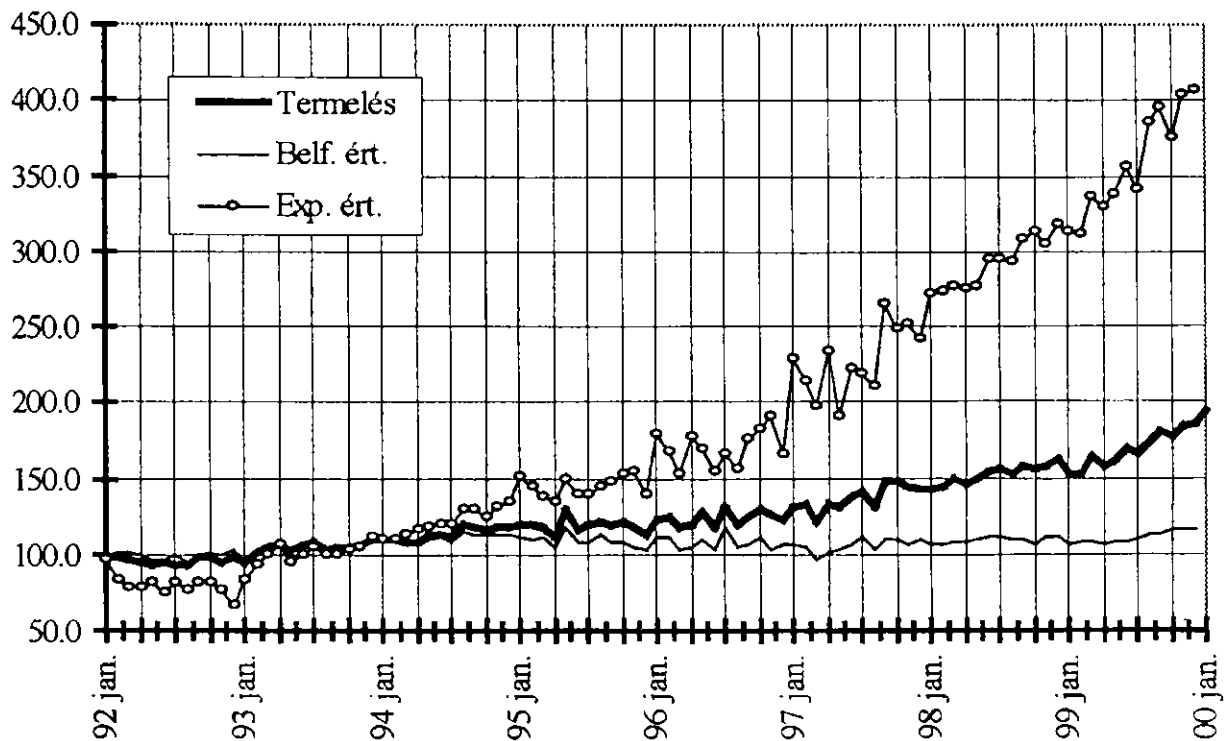
Az ipar utóbbi években megfigyelt és a múlt év elejéig eléggé tartósan bizonyuló fellendülése - az 1999. I. félévi növekedési ütemmérséklődés után (amikor is az ágazat bruttó termelésének volumene csak 6,8%-kal haladta meg a korábbi év hasonló időszakának teljesítményét) - a II. félévben ismét gyorsulóvá vált. Mindennek eredményeként az ipari termelés volumene 1999-ben

\* igazgató, ECOSTAT KSH Gazdaságelemző és Informatikai Intézet

10,5%-kal haladta meg az 1998. évi színvonalat. A II. félévi fellendülés legfőbb forrása, miként a megelőző időszakokban, úgy most is a kivitel gyorsított bővítését lehetővé tevő nyugat-európai konjunktúra ismételt kibontakozása volt. Az Európai Unió első tíz havi behozatala 12,7%-kal haladta meg az 1998. év I-X. havi importjának volumenét. Az EU külső partnerei közül pedig a legnagyobb ütemű (17%-os) export dinamikát ezen a piacon éppen Magyarország érte el. Utánunk Kína és a Cseh Köztársaság következnek a sorban 14-14%-os növekedési ütemmel.

Az ipari értékesítés növekedéséhez a kivitel mellett, amely 22,9%-kal volt több mint 1998-ban, kisebb mértékben, de már a belföldi értékesítés 1,7%-os bővülése is hozzájárult. A belföldi keresletnek 1999. második felében megfigyelhető növekedését, és további várható élénkülését a rendelésállomány legújabb adatai is igazolni látszanak; az ipar kiemelt, leginkább növekedéshordozó ágazatainak (például villamos gép és műszer-, járműgyártás, vegyipar, egyes könnyűipari ágazatok) rendelésállománya ugyanis év végén 21,8%-kal volt nagyobb, mint egy évvel korábban. Az új rendelések növekedési üteme pedig főként a belföldi kereslet ez évi várható élénkülését mutatja.

### Az ipari termelés és értékesítés volumenindexei (1992 havi átlaga=100)



A termelés növekedésének legfőbb „motorja”, miként a megelőző két-három évben, változatlanul a feldolgozóipar (a maga 16,4%-os növekedési indexével), ezen belül pedig a villamos gép és műszerek gyártása. Ez utóbbi termelési indexe 50% fölötti (55,1%-os) növekedést jelez. Ezen belül, a belföldi értékesítésnél az utóbbi évek után szokatlanul magas, 24,3%-os növekedést mért a Statisztikai Hivatal. Az iparág kivitele, amely 60,5%-kal nőtt, a már korábban is megszokott lendület folytatódását jelzi. E mellett továbbra is a közúti járműgyártás átlagot jelentősen meghaladó (20,3%-os) dinamizmusa emelhető ki az ipar „élénjáró” szakágazatai közül. 1999-ben a textil-, textilárutovábbá a gumi és műanyag termékek gyártása közelítette meg az átlagot, az előbbi 9,4%-os, az utóbbi pedig a maga 9,2%-os többletével. Az ipar többi ágazatánál továbbra is alacsony növekedés (lásd a bányászat 1,1%-os bővülését), stagnálás vagy kisebb visszaesés a jellemző (erre a villamos energia-, gáz-, gőz-, és vízellátás a példa, ahol 1,9%-os csökkenés volt). Az élelmiszeripar bruttó termelése ugyan 2,8%-kal több volt, mint 1998-ban, de az ágazat termelés-növekedése az exportér-

tékesítés mintegy 3%-os visszaesése mellett következett be, tehát a növekedés főként a belföldi értékesítés 5,8%-os bővülésének volt köszönhető.

A konjunktúra élénkülését az is igazolja, hogy még azon ágazatok többségében is fellendülés indult, ahol az év egészében nem volt növekedés.

Mindezek alapján, amennyiben a most kibontakozó nyugat-európai konjunktúra kereslet növelő hatása az egész 2000. évben érzékelhető lesz és ehhez még a belföldi fogyasztás várható növekedése is „besegít”, akkor az ipari termelés növekedése ismét 20% felett lehet. Számolni lehet a transznacionális társaságok beruházási tevékenységének folytatódásával és ennek bázisán a termelési szerkezet műszaki színvonalának emelkedésével, összességében az Európai Unióhoz való integrálódás további elmélyülésével, összefoglalóan versenyhelyezetünk javulásával.

A kis- és középvállalkozások erőteljesebb, a kormány által is támogatott térnyerése a hazai tulajdonban lévő gazdaság Európai integrálódását segíti elő. Néhány energiaigényes ágazat (például a vegyipar, nem fém ásványi termékek gyártása) versenyképességét azonban előreláthatóan meggyengítheti az energiaárak év elején bekövetkezett erőteljes növekedése, de az élelmiszeripar kivételének a várható bővülését is megnehezíti a múlt évi rossz mezőgazdasági terméseredmények következtében várható 1998. évinél kisebb árualap.

Az ipari termelés a múlt év végi folyamatoknak megfelelően a 2000. év folyamán továbbra is gyorsul. Az első félévben 23,1 százalékos termelés bővülés következett be, és júliusban is 20,2 százalékkal bővült az egy évvel korábbi adatokhoz képest. Nem csupán a meglévő ipari kapacitások jobb hasznosításáról hanem új export kapacitások létrejöttéről is beszélhetünk a gyorsuló ipari termelés magyarázataként. Az ipari vállalatok egyre javuló konjunkturális helyzetről számolnak be. Legnagyobb mértékben a villamosgép és műszergyártás bővítette termelését és kivitelét, sőt jelentős mértékben növelte a belföldi értékesítését is. A tavalyi alacsony bázishoz képest leginkább a tartós fogyasztási cikkek és a tovább-felhasználásra szánt termékek kivitele bővült. A termelésben és értékesítésben bekövetkezett fejlődés az elmúlt három hónapban nem mutatott az elmúlt évhez hasonló nagy mértékű ágazati szóródást. Egy évvel korábban még tíz feldolgozóipari ágazat termelése csökkent az év elején, idén azonban csupán a kőolaj feldolgozás termelése esett vissza. Folytatódott a textil és textiláru gyártás számottevő fejlődése is. Tíz százalék feletti az építőanyagok termelésének emelkedése, és közel 10 százalékkal bővült az élelmiszereké is. Továbbesett azonban a bányászati tevékenység és csupán néhány százalékkal nőtt az energetikai ágazatké. Ez utóbbit magyarázza az, hogy az ország energia felhasználása januárban még 3,4 százalékkal de februártól már 5-6 százalékkal kevesebb volt a megelőző évi havi adataihoz viszonyítva.

## Építőipar

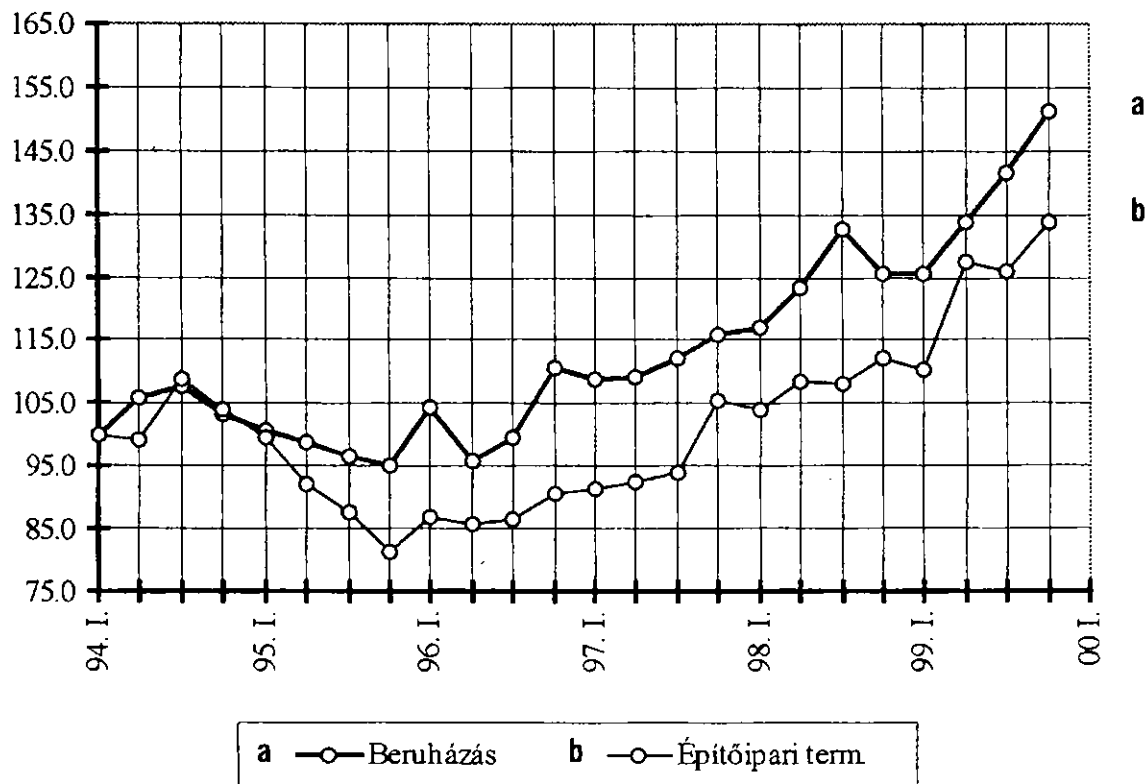
Az építőipar 1999. évi termelése – 1998-hoz viszonyítva – 6% feletti (6,1%-os) növekedést mutat. Ez kisebb, mint az azt megelőző két év (109,7; illetve 113,1%-os) dinamikája volt. A növekedési ütem múlt évi mérséklődésének három alapvető oka említhető meg. Ezek:

- a külgazdasági konjunktúra múlt év I. félévi mérséklődése;
- az állami beruházások külső okokra (a költségvetési tartalékaink természeti katasztrófák és a koszovói háború következményeinek elhárítására való felhasználására) visszavezethető visszafogása;
- a lakásépítők kereslete egy részének idén februárban bevezetésre kerülő építési kedvezményekkel összefüggő elhalasztására.

A külgazdasági konjunktúra 1999 második felében bekövetkezett élénkülésének hatására a múlt év szeptemberétől kezdve – kisebb szezonális ingadozásoktól eltekintve – az egyes építési-szerelési tevékenységek havonkénti volumenindexe ismét növekedni kezdett, de a változás mértéke még az év végén sem érte el az év eleji értékeket. Ez azzal van összefüggésben, hogy a másodiknak és harmadiknak említett növekedést hátráltató tényezők hatása csak az idén mérséklődik érdemlegesen. Az új lakástámogatási rendszer 2000. év február eleji bevezetése, a tiszai gátak rekonstrukciója

és a gyorsforgalmi autóutak építési programjának ez évre tervezett újrakezdése az ágazat fellendülését segíti elő. Az építőipari termelés és az ennek alakulását alapjaiban meghatározó beruházási volumenindex múlt évi változásait az ábra szemlélteti.

### A beruházások és az építőipari termelés volumenindexe (szezonálisan kiegyenlítve, 1994. I. n.év. = 100)



A múlt év végi teljesítménygyorsulást és az ez év elején várható építési igénybővülést érzékelni lehet az ágazat tárgyhavi rendelés állományának növekedési indexei alapján is. A várható változás iránya és gyorsulást sejtető természete – a tendenciaváltás miatt – nem is annyira az évkezdeti halmozott állományi adatok, mint inkább az új szerződések növekvő indexei alapján ismerhetők fel. Ezek novemberi adata már 35,9%-os növekedést mutat, aminél nagyobb növekedési indexek csak a múlt év legelején és 1998-ban voltak.

Az 1999. évi építőipari konjunktúra „lassuló lefutásának” megfelelően a befejező építések volumene nőtt a legjobban (25%-kal), ezt követte az épületgépészeti szerelés (13%) és a szerkezetkész épületek építése (2,7%).

Területileg nézve a fejlődést, tovább folytatódott az egyenlőtlenül jelentkező kereslet miatti teljesítmény differenciálódás folyamata; a legnagyobb növekedési ütemeket Észak-Magyarországon (15%), a Dél-Alföldön (11%) és az Észak-Alföldön regisztráltak, ami némileg összefüggésben lehet az ár- és belvízkárok helyreállítási munkálataival. A legkisebb (mindössze 0,8%-os) építési teljesítmény-többséggel a Dél-Dunántúli építőipari vállalatok rendelkeznek.

Valószínűsíthető, hogy az egyes földrajzi régiók közötti különbségek mérséklődni fognak. Lesz ahol az általános gazdasági helyzet javulása hozza a fellendülést, az elmaradottabb területeken viszont a kormányzat infrastruktúra fejlesztési céljai eredményezik azt.

Tekintettel arra, hogy ez évben szinte valamennyi, a múlt évben az építési keresletre fékezően ható külső és belső ok megszűnhet, várható, hogy az építőipar ez évi teljesítménye 1999-hez képest mintegy 6-7 %-os növekedést mutathat. Az hogy a teljesítménynövekedés e két szélső érték közül végül is melyikhez lesz közelebb, attól is függ majd, hogy az új lakásépítési támogatások bevezetése mennyire lesz széleskörű és gyors.

Az építőipari vállalkozások 2000 júliusában még mintegy 11%-kal magasabb termelési eredményeket értek el. Ennek részben oka az előző évi alacsonyabb bázis is, de egyértelmű a magasabb megrendelés állományból fakadó növekedés. Legnagyobb mértékben az épületgépészeti szerelés volumene nőtt, több mint 20 százalékkal. A szerkezet-kész épületek és egyéb építmények építésének volumene néhány százalékkal, vagyis csupán mérsékelten emelkedett. A befejező építés ágazat volumene azonban 3 százalékkal visszaesett. Bár az első negyedévben átadott épületek száma az egy évvel korábbihoz képest nőtt, a negyedév második felében a szerződésállomány az egy évvel korábbiakhoz képest 10-15 százalékkal visszaesett.

## Szállítás

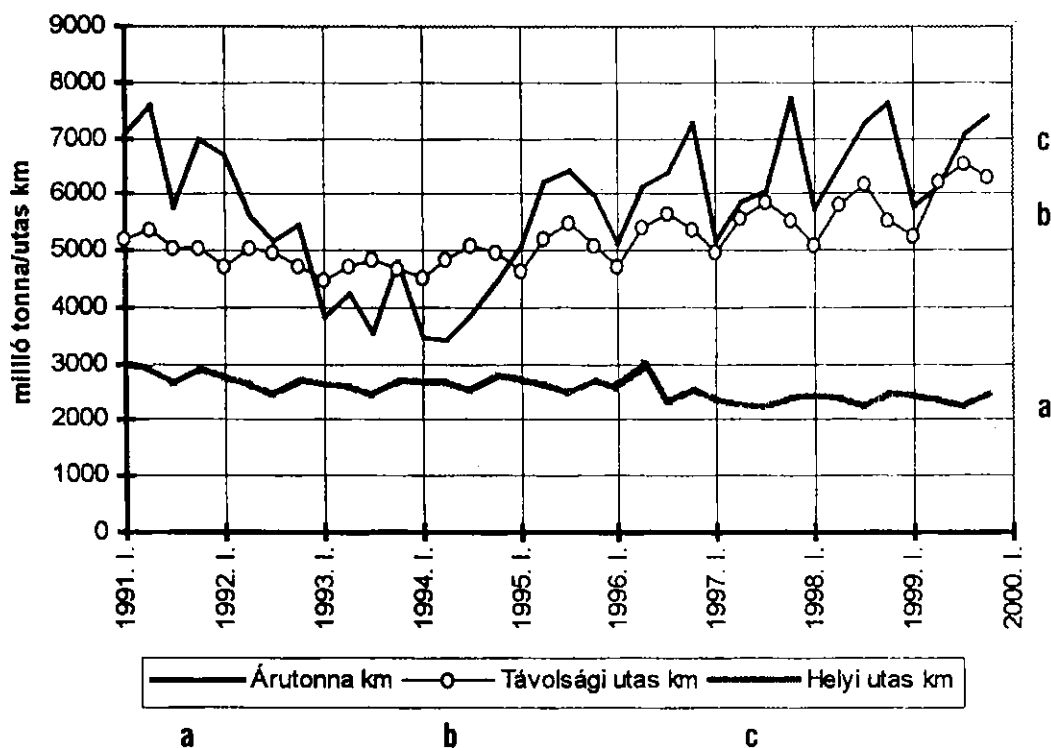
Versenyképességünk javításának egyik lényeges feltétele az infrastrukturális fejlődésünk. Az elmúlt évtizedben komoly és minden téren érezhető javulás következett be, de elmaradásunk még sok területen számottevő.

1999-ben a szállítási ágazathoz tartozó vállalkozások valamivel több, mint 3,3%-kal több árut szállítottak, mint 1998-ban. A 3,3%-os növekedésen belül a közúti áruszállítás 10%-al nőtt, miközben a vasúti 8, a vízi szállítás 12, a csővezetékes szállítás 6%-kal esett vissza. Nőtt a közúton **szállított áruk mennyisége**, ez az arány 1998-ban 62% volt, 1999-ben már 66 %, miközben a vasúton való szállítás 31%-ról 23%-ra csökkent.

1999-ben az **áru-tonna-kilométerben** számított teljesítmény 3%-kal volt alacsonyabb az előző évinél. A 3%-os csökkenésen belül a vasúti 5, a csővezetékes szállítás 7, a vízi szállítás – jelentősen – 39%-kal esett vissza. A **Duna** magyarországi szakaszának **nemzetközi hajóforgalma**, a jugoszláviai szakasz használhatatlansága miatt jelentősen visszaesett. A forgalom szárazföldre terelődött, ez is szerepet játszott a közúti áruszállítás növekedésében. A közúton szállított áruk mennyisége 4%-kal növekedett. Az áru-tonna-kilométerben mért teljesítmény a közúti áruszállításban az előző évhez képest 50 %-ra nőtt, miközben a vasúti szállítás részaránya 33%-ról 29%-ra csökkent.

A **távolsági személyszállítást** 706 millió utas vette igénybe 1999-ben, s ez az 1998. évihez képest 1,4%-os növekedést jelent.

Az áru- és személyszállítás alakulása





Az **utaskilométer-teljesítmény** a szállított utasok számánál nagyobb arányban növekedett, összesen 7,5%-kal. Ez a hosszabb távolságú utazások számának emelkedését jelzi. Nem változott tavaly a szállítási eszközök igénybevételének megoszlása, az utasok 77%-a közúton, 22%-a vasúton utazott.

1999-ben a **helyi tömegközlekedésben szállított utasok száma és az utaskilométer-teljesítmény** mutatója szinte megegyezik az előző évvel. A szállított utasok száma mindkét évben 2,4 milliárd, az utaskilométer 9,6 milliárd kilométer volt.

Egyes vélemények szerint a világgazdaság három legdinamikusabb fejlődési területe az informatika, a turizmus és a **légi közlekedés**. Magyarországon a légi közlekedés teljesítményét mutató utaskilométer az 1990-es évek elejétől 1999-ig megduplázódott.

A kormányzati szándékoknak megfelelően az idén az autópálya építési program felgyorsul. Folytatódik az M3-as autópálya Füzesabony-Polgár szakaszának meghosszabbítása. A szekszárdi Duna-híd munkálatai is hamarosan megkezdődnek, s tervezik az M7-es autópálya felújításának mielőbbi elkezdését. Folytatódik a kormányprogramban szereplő gyorsforgalmi utak, hidak tervezése, a lakott településeket elkerülő utak építése, a meglévő úthálózat karbantartása.

Az elmúlt években épített kerékpárutak hossza meghaladja az 1000 km-t. Több mint száz, többségében jelzőlámpás csomópontot alakítottak át a mozgáskorlátozottak számára is biztonságosan használhatóvá.

Magyarországon 1999-ben az **első alkalommal forgalomba** helyezett személygépkocsik száma 139,4 ezer darab volt, ez 24%-kal több az előző évhez képest. Ez azt jelenti, hogy a közúton csökkenő átlagéletkorú és jobb műszaki állapotú gépkocsik közlekednek, ami minden bizonnyal hozzájárul a közlekedésbiztonság javulásához.

Az elmúlt évek tapasztalatai mutatják, hogy a szállítási ágazat teljesítményei – hosszabb távon – a nemzetgazdaság egészének teljesítményeivel arányosan változnak. 2000-ben ezért várhatóan 3-5% közötti növekedés valószínűsíthető, úgy, hogy annak mértéke nagyban függ a külkereskedelmi forgalom élénkülésétől.

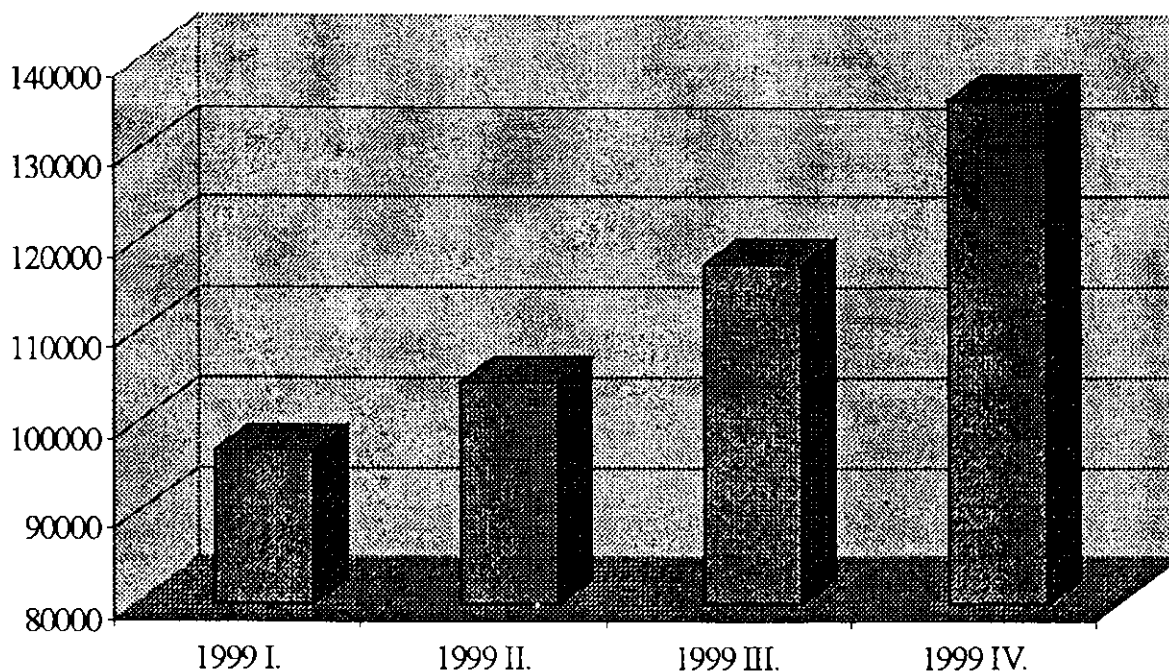
## Hír- és távközlés

A rendszerváltást követő **tíz év egyik sikerágazata a magyar távközlés**, amelynek piaci alapokra helyezése nagyban segítette a fejlődést, lemaradásunk behozatalát. Megteremtette a műszakigazdasági hátteret a távközlési alapellátás számottevő mennyiségi fejlődéséhez és a minőség jelentős javításához, az új szolgáltatásfajták bevezetéséhez. 1998 végén a bekapcsolt **telefon fővonalak** száma az 1990. évi nem egészen 1 millióról 3,4 millióra növekedett. Míg 1990-ben a 100 lakosra jutó fővonal száma 9,6 volt, 1999-ban ez a mutató elérte a 33,8 értéket.

A távközlési szolgáltatás teljes körű automatizálása befejeződött, az ország valamennyi helységében működik bárki számára a nap 24 órájában hozzáférhető, egyben vissza is hívható nyilvános telefonállomás. A hálózatbővítések és **új hálózat létesítése digitális technológiával** valósult meg.

A digitalizáció mértéke országos szinten eléri a 70%-ot. A digitális technológia illeszkedik az üzleti-, banki- és kereskedelmi szféra adatcsere igényeihez, az informatikai rendszerek összekapcsolásához, az Internet eléréséhez, az ISDN szolgáltatások igénybevételéhez. A GSM rendszerű rádiótelefon szolgáltatók 1999. év végéig 5 világrész 70 országában működő, több mint 100 szolgáltató hasonló rendszerű hálózatával tudnak kapcsolatot létesíteni. Az 1999. nyarán sikeresen zárult **DCS 1800** közcélú mobil rádiótelefon pályázat eredményeként még az év vége előtt megkezdte szolgáltatását **Magyarország negyedik mobilszolgáltatója**.

## Internet-előfizetések száma



A **Magyar Posta Rt**-nek még legalább egy-másfél évet kell várnia az európai színvonalú postai szolgáltatások nyújtásához szükséges adatátviteli hálózat kiépítésére, az országban működő postahivatalok informatikai összekapcsolására. Az informatikai rendszer (Integrált Posta Hálózat - IPH) kiépítése nélkül a Magyar Posta csak lassan tudja javítani szolgáltatásai színvonalát. A szakemberek szerint az **IPH rendszer kiépítése esetén érezhetően:**

- felgyorsulna a küldemények kézbesítése,
- visszaesne a posta által elvesztett levelek, csomagok száma.

A hírközlés fejlődését két párhuzamosan ható tendencia határozza meg. Ezek közül az egyik, a korábbi nagy húzóerőt jelentő mennyiségi kereslet lassan kielégítést nyer. A másik hatása, hogy az alágazat technológiája további látványos fejlődésen megy keresztül. Ezek eredőjeként teljesítménynek növekedése 2000-ben elérheti az évi 6-8%-os ütemet.

## Mezőgazdaság

Versenyképességünk javításában a legkevésbé sikeres ágazat a mezőgazdaság. Az elmúlt évtizedben lezajlott változások nem segítettek a közeledést az ágazat európai színvonalú termelési feltételeihez.

Az 1999. esztendőben természeti katasztrófák sorozata sújtotta a magyar mezőgazdaságot, árvizek, belvizek soha nem látott mértékben pusztították az őszi vetésű növényeket, hátráltatták a mezőgazdasági munkát. A felmérések szerint a téli-tavaszi károk összege meghaladta a 9,5 milliárd forintot, s ezen belül a mezőgazdasági hasznosítású területeken több mint 8 milliárd forint kár keletkezett. A június, július havi elemi csapások során az ár és belvíz, a viharok és a jégverés okozta veszteségek 10,3 milliárd forintot tettek ki. Az árvíz és a belvíz az ország nyolc megyéjét sújtotta: nevezetesen Bács-Kiskun, Békés, Borsod-Abaúj-Zemplén, Csongrád, Heves, Hajdú-Bihar, Jász-Nagy-

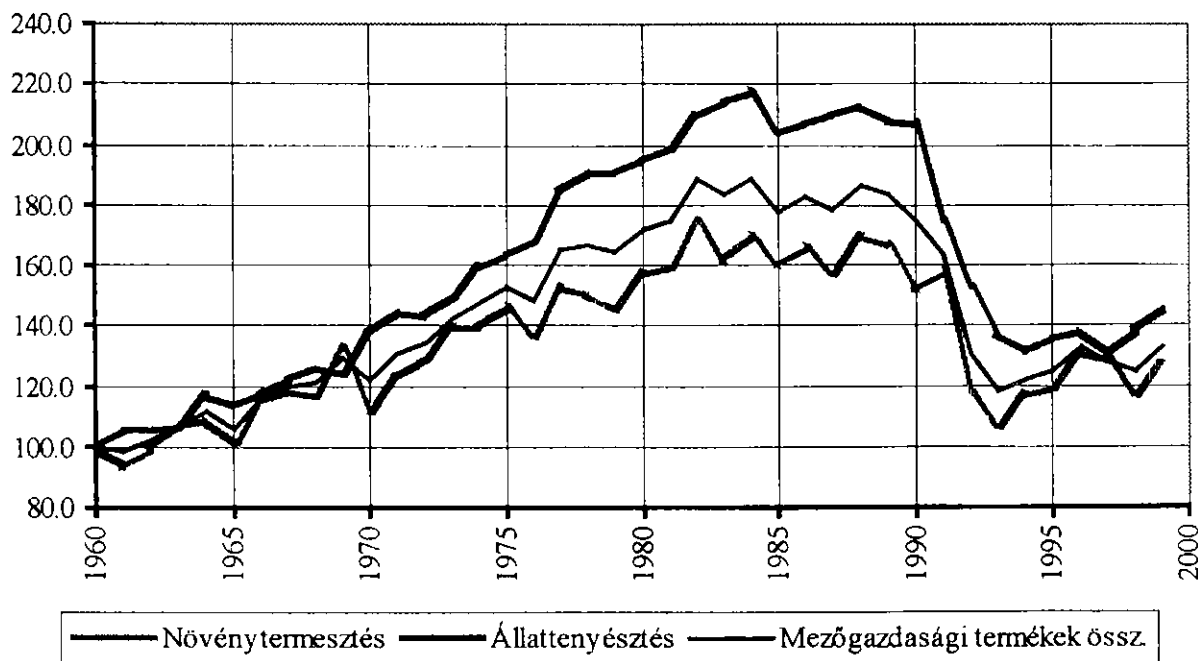
kun-Szolnok, és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét. Összesen 437 ezer hektár terület, ebből 280,2 ezer hektár szántó került víz alá.

A fenti okok miatt már a múlt év első felében látszott, hogy nem számíthat kiemelkedő teljesítményekre a magyar mezőgazdaság. Több növénynél azonban időről-időre elégedettek lehetünk az eredményekkel. A kukoricatermelés pótolta a hiányzó egyéb takarmánygabonát, több olajnövény termett, a hüvelyesekből is jobbak lettek a terméseredmények a korábbiaknál, és a szakemberek szerint az elmúlt tíz év legjobb évjáratú borát állíthatták elő a leszüretelt jó minőségű szőlőből.

A zöldségfélék közül több sárgarépa, dinnye, saláta és csemegekukorica termett, és a gyümölcsök közül is említést érdemel a rekordmennyiségű kajszli, melyből közel két és félszer annyi termett, mint 1998-ban.

Az állatállomány tömegtakarmány igényét a hazai termelés fedezi, jól alkalmazkodtak a takarmánykeverők a fehérje alapú import takarmányok világpiaci árának csökkenéséhez, onnan pótolták a takarmány-kiegészítőket, ahonnan a legolcsóbban tudták beszerezni. Az állatállomány csökkenése megállt. Az év elején jelentkező sertéstartási gondokat a vártnál csak lassabban lehetett levezetni és ez súlyos károkat okozott a termelőknek, feldolgozóknak egyaránt.

### A mezőgazdaság bruttó termelésének alakulása 1960=100



1999-ben a felvásárlási árak éves szinten 1999-ben szinten alig változtak, míg a termeléshez felhasznált iparcikkek ára közel 10%-kal emelkedett. Emiatt az agrárrolló tovább nyílt.

Fokozódott az agrárkormányzat diplomáciai tevékenysége, a világ számos országában ismerték el törekvéseinket és olyan piacokon is megjelenhetnek a magyar élelmiszerek, ahol eddig ismeretlen volt a magyar termék. Az utóbbiban komoly szerepet játszott a kiemelten kezelt agrármarketing tevékenységünk.

A beruházási tevékenységgel nem lehetünk elégedettek, hiszen kevesebb gép-, eszköz került a termelők tulajdonába, mint az kívánatos lenne. Az alkatrészek, műszaki áruk eladása azonban megemelkedett. A mezőgazdaság gazdálkodó szervezeteinél a beruházások volumene 3-4%-kal kevesebb, mint egy évvel korábban.

A termékek jövedelmezősége nem javult, az alacsony élelmiszerárak, „nyereségtartalmán” nem egyformán osztoztak a termelők, feldolgozók, kereskedők. Ebben nagy szerepe van annak is, hogy a termelési-, elosztási folyamatban a vertikum alján lévők szervezettsége a gyenge láncszem.

1999-ben a mezőgazdasági és élelmiszeripari export árbevételünk 2310 millió USD volt, amely 16,8%-kal kevesebb a tavalyinál. Agrártermék-importunk értéke összesen 1003 millió USD, amely 17,7%-kal alacsonyabb, mint egy évvel korábban. Az agrár-külkereskedelmi egyenleg, 1308 millió USD aktívum, amely 18,0%-kal kisebb, mint 1998. év azonos időszakában.

Az agrárgazdaság ágazatainak becsült aránya a nemzetgazdasági GDP termelésben 1999-ben kismértékben csökkent, mintegy 13-15 százalékot tesz ki. Összetevői a következők:

● mezőgazdaság	5%
● élelmiszeripar	3,2%
● egyéb ágazatok (fafeldolgozás, műtrágyagyártás, mezőgazdasági gépgyártás stb.)	5-7%

A 2000. esztendő kilátásai kedvezőbbek. Jól sikerültek az őszi mezőgazdasági munkák, az őszi kalászosok nagyobb területen kerültek a földre, a jó minőségű vetőmagok rendelkezésre állnak. A támogatási rendszer révén több eszköz kerülhet a gazdálkodók birtokába, melynek segítségével 2000-ben már több hozzáadott értéket állíthatnak elő, mint tavaly és a világ élvonalától való elmaradásunk nem növekszik tovább.

2000-ben a költségvetés, a támogatási rendszer szélesebb mozgásteret biztosít az agrárkormányzat számára, mint 1999-ben. Az életszínvonal, a belső fogyasztás alakulásának függvényében a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek hazai fogyasztása 1,5-2%-kal bővíthet, ami azt jelenti, hogy az ágazat fejlődését elsősorban az export lehetőségek növekedése határozza meg.

Az első negyedévi becslések szerint a termés kilátások a megelőző évinél jóval kedvezőbbek voltak, ezt támasztotta alá az őszi kalászosok elmúlt évihez képest megnövekedett vetésterülete is. A katasztrofális tiszai árvíz és az ugyancsak súlyos és tartós belvizek majd a komoly aszály miatt azonban a növénytermelés összességében nem fogja elérni a tavalyi szintet. A termelési gondok mellett értékesítési nehézségek is csökkentik az állattenyésztés volumenét. A mezőgazdasági termelési árak 15,2 százalékkal magasabbak voltak, mint egy évvel korábban. A növényi termékek termelői ára 22,5 százalékkal, míg az állatoké és állati termékeké 5,9 százalékkal emelkedett. Jelentősen magasabb árszinten vásárolták fel a tavalyi első negyedévhez képest a gabonaféléket. A búzáért 43 százalékkal, a sörárpáért 58 és a zabért 42 százalékkal adtak most többet. A gyümölcsök árszintje 12 százalékkal, míg a zöldségeké 43 százalékkal növekedett. Az élelmiszeri burgonya átlagára azonban 32 százalékkal alacsonyabb lett. A vágósertés termelői átlagára közel 16 százalékkal nőtt, de a vágómarha 8,5 százalékkal alacsonyabb. Ez év elején mezőgazdasági termékekből 2,2 százalékkal kevesebbet vásároltak fel, mint egy évvel korábban. A növénytermesztési és kertészeti termékek felvásárlása az év első két hónapjában 37 százalékkal csökkent, míg az állatok és állati termékeké közel 9 százalékkal nőtt az előző évhez viszonyítva. A mezőgazdasági termelés tendenciáját tekintve idén is feltehetően tovább stagnál, a növénytermesztésen belül a jelentős volument adó búza termelése emelkedhet. Kedvezőek a kertészeti termékek termelésének és értékesítésének lehetőségei. Az állattenyésztésben pedig a sertés tenyésztés mellett a baromfitenyésztés bővíthet mintegy 1 százalék körüli mértékben. Az agrár export kilátásai a fontos piacokon kedvezőek, de a kereslethez változatlanul nem megfelelő minőségű a magyar árualap.

## Vízgazdálkodás

Magyarország – földrajzi fekvést tekintve – a természetes vízfolyások vízgyűjtő területein helyezkedik el. Folyóink **vízhozamának 95%-a** a környező országokból származik, melyek vízgazdálkodási tevékenysége nagyban meghatározza országunk vízügyi helyzetét.

1999-ben is és 2000-ben is a lakosságot leginkább foglalkoztató kérdés az **ár- és belvízveszély** elhárításának kérdése. Annak ellenére, hogy az ármentesített területek aránya Európában nálunk a

legnagyobb – hiszen a 4220 km hosszú állami kezelésben lévő gátrendszer a veszélyeztetett területek 97%-án képes a katasztrófa elhárításra –, a kormányzat előtt álló legsürgetőbb feladatok közé tartozik az ár- és belvizek által még nagy számban fenyegetett települések biztonságának megteremtése. (A helyzet mielőbbi megnyugtató rendezése érdekében a KHVM költségvetésében kiemelt szerepet kapott a fenti feladatok finanszírozása.)

Sajnálatosan megkerülhetetlen téma napjainkban a „felvízi” országokból érkező vízszennyezések kérdése. A Tiszán végigvonuló ciánszennyeződés ökológiai és gazdasági hatásai ma még nem ismeretesekek a szakemberek előtt. Tekintettel arra, hogy a leginkább érintett területek önkormányzatai a helyi vízkárelhárításban önerőből forráshiány miatt nem tudnak megfelelő módon közreműködni, az anyagi károk nagy része az ország költségvetési tartalékaiból kerülhet kiegyenlítésre.

Jelenleg Magyarország lakosságának 97-98%-a részesül vezetékes **ivóvízellátásban**, s a közeli jövő feladata további 500 település vízvezetékekkel való fejlesztése.

Ehhez képest a **szennyvízelvezetés, a csatornahálózat** kiépítettsége jóval elmaradottabb, hozzávetőlegesen csak a lakosság 53%-a részére megoldott a szennyvíz összegyűjtése (az ágazat hosszú távú tervei között az arány 67-68%-ra való megemlése szerepel 2015-ig).

A **vízgazdálkodás** rövid távú **feladata** az elmúlt években beindult teljesítménynövekedés fenntartása mellett az Európai Unió elvárásainak való megfelelés, az EU normákhoz való alkalmazkodás előkészítése.

Ennek során meghatározó fontosságú

- a jó minőségű, egészségre ártalmatlan vízkészletek biztosítása;
- a szennyvízelvezetési és tisztítási kapacitások nagyarányú fejlesztése;
- az árvizek, a belvizek és az aszályos időszakok által okozott károk minimalizálása;
- a vízi környezet jó ökológiai állapotának megőrzése, illetve elérése.

Kívánatos továbbá az ágazat **tulajdoni viszonyaiban** meglévő – nem kívánatos – szétaprózottság felszámolása. Cél, hogy a reintegráció folyamatában mielőbb gazdaságilag stabil, magas technikai színvonalat képviselő üzemeltető szervezetek jöjjenek létre.

## Külkereskedelmi forgalom

A magyar versenyhelyzet alakulása közvetlenül lemérhető a külkereskedelmi forgalom volumenének és szerkezetének változásaiban.

1999-ben az **export 25,0 milliárd, az import 28,0 milliárd dollár volt**. Az előző évhez képest dollárértékben ez az export 8,7%-os, az import 9%-os növekedését jelenti. Az export és az import ütemkülönbsége az első két negyedévben -0,8% és -1,4% pont volt, később az olló fokozatosan szűkült, és novemberben átfordult az export javára; így az egész éves ütemkülönbség csupán -0,3% pont.

**Az áruforgalmi mérleg bruttó hiánya 2956 M USD volt**, 295 M USD-al több, mint egy évvel korábban. A fizetéssel nem járó tételek nélküli – nettó – mérleghiány 215 M USD-al romlott, 2514 M USD-t tett ki.

**Az ipari vámszabadterületek** exportjának értéke 30%-kal, importjának értéke 32,3%-kal volt magasabb, mint az előző év azonos időszakában. Így már az export 43%-a, az import 30,6%-a kötődik a vámszabadterületekhez. Az ezeken a területeken működő cégek a külkereskedelmi mérleghez 2192 M dolláros aktívummal járultak hozzá, mely 390 millió dollárral több, mint 1998-ban.

**A vámterületi forgalomban** ezzel szemben az export 3,2%-kal volt alacsonyabb, az import 1,1%-kal volt magasabb, mint 1998-ban. A kedvezőtlen külgazdasági hatások (orosz válság, jugoszláv háború, CEFTA problémák), melyek döntően a vámbelföldi forgalmat rontották, az elmaradt forgalmon keresztül a vámterületi export dinamikáját 3,1%-ponttal, az importét 1,3%-ponttal csökkentették. Összességében a vámterületi gazdaság külkereskedelmi mérlege -5187 M USD-t mutat - 685 millióval többet, mint 1998-ban.

## A külkereskedelmi forgalom alakulása

millió USD	KIVITEL		
	1998	1999	index, %
Vámstatisztika	14733,1	14260,3	96,8
Ipari vámszabad terület	8272,2	10752,2	130,0
<b>Összesen:</b>	<b>23005,3</b>	<b>25012,5</b>	<b>108,7</b>
	BEHOZATAL		
	1998	1999	index, %
Vámstatisztika	19235,8	19447,7	101,1
Ipari vámszabad terület	6470,6	8560,5	132,3
<b>Összesen:</b>	<b>25706,4</b>	<b>28008,2</b>	<b>109,0</b>
	EGYENLEG		
	1998	1999	
Vámstatisztika	-4502,7	-5187,4	
Ipari vámszabad terület	1801,6	2191,7	
<b>Összesen:</b>	<b>-2701,1</b>	<b>-2995,7</b>	

Az export növekedésén belül a **legdinamikusabban továbbra is a gépek és gépi berendezések** árufélcsoport **exportja nőtt**, 19,8%-kal. Ennek következtében a gépipari berendezések már az export 57,2%-át teszik ki. Az importban is átlépte az 50%-ot ennek az árufélcsoportnak az aránya (50,2%).

**Az élelmiszergazdasági termékek** exportja 17,7%-kal csökkent, így a kivitel belüli arányuk 10,5%-ról 8%-ra esett. A legnagyobb exportkiesés a gabonánál (159 M USD) jelentkezett, de számottevő a hús és húskészítmények (83 M USD), az italok (61 M USD), zöldségek és a cukor és készítményei exportcsökkenése is.

Az árucsoportok közül érdemes még kiemelni egyet, ami figyelmeztető lehet: a gyógyszerek és gyógyszerészeti termékek exportja 24 millió dollárral csökkent, importja 32 millió dollárral nőtt; így mérlege már 280 millió dolláros passzívumot mutat.

**A külkereskedelmi forgalom relációs szerkezete fokozódó koncentrációt mutat.** A fejlett országokba irányult az összexport 83,8%-a (ez 3,5%-pontos növekedés az előző évhez képest), ezen belül az összexport 76,2%-a megy az EU tagállamaiba. Az EU-ba irányuló export növekedése 4,1%-kal haladta meg az importét, így az EU-val folytatott külkereskedelem jelentős aktívumot mutat (1019 M USD). Növekvően pozitív a mérlegünk az Egyesült Államokkal szemben is (329 M USD). Az OECD országok és az EU térnyerésével együtt csökken a közép-kelet-európai országok részesedése: az exportban 15,9%-ról 12,4%-ra, importban 15,1%-ról 14,3%-ra.

## Külkereskedelmi forgalmunk egyenlegének árucsoportonkénti összetevői (három év átlaga)

Millió USD	fejlett országok	Közép-Kelet Európa	fejlődő országok
I. Élőállat, állati termékek	456,4	179,6	
II. Növényi termékek	272,2	257,5	
III. Zsírok, olajok és viasz		116,1	
IV. Élelmiszer készítmények, italok		460,9	-198,6
V. Ásványi termékek		-1535,3	
VI. Vegyipari, vagy rokon ipari termékek	-1069,1	142,2	
VII. Műanyagok és gumiárúk	-497,9	163,6	
VIII. Bőr-, szőrmeárúk, utazási termékek	-125,5		
IX. Fa- és fonásárúk, faszén, parafa	182,4		
X. Papíripari alapanyagok és késztermékek	-438,4		
XI. Textilipari anyagok és textilárúk			-125,6
XII. Lábbeli és divatkellékek, toll	210,6		
XIII. Kő, cement, gipszből készült kerámia, üvegáru			
XIV. Drágakő, nemesfém, ékszerutánszat, érme			
XV. Nem nemes fémek és ezekből készült áruk	-184,5	-374,9	
XVI. Gépek és mechanikus berendezések	999,6		-882,6
XVII. Járművek és részegységeik	-291,8		
XVIII. Optikai, orvosi, mérőműszerek, órák, hangszerek	-322,2		
XIX. Fegyver és lőszer			
XX. Különbféle áruk	250,4		
XXI. Művészeti tárgy, gyűjtemény, régiség			
<b>Összesen</b>	<b>-431,0</b>	<b>-477,6</b>	<b>-1351,3</b>

A CEFTA országokba irányuló kivitelünk 124,6 M dollárral csökkent, az import 224,8 M dollárral nőtt; vagyis a mérleg tavaly óta 349,4 M dollárral romlott, és az utóbbi három évben először deficités (-64 M USD).

Külkereskedelmünk szerkezetében jelentős változás a **fejlődő országokkal szemben** az utóbbi években **kialakult nagy mértékű hiány**. Ez 1999-ben 1,7 milliárd dollárt tett ki. A fejlődő országokba irányuló export kevesebb, mint az import 1/3-a; az onnan származó gépek és mechanikus berendezések 1,6 milliárd dolláros importja önmagában 1,1 milliárd dollárral rontja a mérleget. Az élelmiszeripari és textilipari termékek importját, melyek együtt 336 M USD-t tesznek ki, mindössze 20 M USD hasonló kategóriájú export ellentételezi, így ez a két termékcsoport a fejlődő országokkal szembeni hiány másik jelentős forrása. A fejlődő országokba irányuló 784,6 millió dolláros export 44%-a, a 2442 millió dolláros import 48%-a kötődik az ipari vámszabad területekhez.

Ezt a növekvő hiányt jobban érthető, ha megvizsgáljuk a fejlődő országokkal folytatott kereskedelem részletesebb áruösszetételét, valamint a kereskedelmet lebonyolító legnagyobb vállalatok tevékenységi körét. Ebből kitűnik, hogy a fejlődő országok relációjában a 20 legnagyobb importá-

ló vállalat az import 59%-át adja, ugyanez az arány a gépimportban 73%. Ezen belül is az 5 legnagyobb - mindegyik az elektronikai iparban tevékenykedő multinacionális cég - importja önmagában 40%-a az összesnek. Jelentős még a legnagyobb cégek között az élelmiszeripar - 11% - részesedése az importból, melynek nagy részét a szójakészítmények, a kávé és a dohány adják.

A fejlődő országokkal szemben megjelenő külkereskedelmi hiány jelentős részét magyarázhatja a nálunk megtelepült multinacionális cégek termelési hálózatának szerkezete: az Kelet-Ázsiában olcsón gyártott elektromos alkatrészeket Magyarországon, a felvevő piacokhoz közelebb szerelik össze, és exportálják tovább Nyugat-Európába. Ez az importtöbblet tehát a fejlett országokba irányuló gépexportunk közvetlen ellentételeként is felfogható; biztató, hogy a gépek és mechanikus berendezések kategóriájában ez az összevetés növekvő pozitívumot mutat (1997-1999-ig rendre -203, 202, 352 millió dollár).

A gépimport a fejlődő országokból származó behozatalnak 66%-át teszi ki. A fennmaradó egyharmad - mely az oda irányuló összes exporttal azonos méretű - áruszerkezete azt mutatja, hogy ezek jó része fogyasztási cikk (élelmiszer, textiláru, élvezeti cikkek), melyek nem játszanak szerepet a magyar exportban. (itt érdemes megemlíteni azt az érdekességet, hogy cigarettaexportunk 1998-ról 1999-re 31 millió dollárról 3 millióra, azaz az 1/10-ére zuhant vissza.)

Fontos még kiemelni relációs szerkezetünkben - a fejlődő országok csoportját részben fedő - **ázsiai országokat** is. Ezzel a régióval szemben 2,6 milliárd dollár passzívumot mutat az egyenleg. Országokra lebontva látható, hogy az Ázsiával szembeni nagy hiány egyik fő okozója a Japánnal folytatott kereskedelem, ahol az 1,2 milliárd dolláros importtal szemben mindössze 78 millió (!) dolláros export áll. Hasonló arányokat találunk Kína (-539 M USD), Dél-Korea (-316 M USD), és Tajvan (-273 M USD) esetében is. Számottevő exportunk a kistigrisek felé csak Szingapúrba van (206 M USD), de a mérleg itt is erősen negatív (-194 M USD).

2000. év első negyedében folytatódott az export és az import dinamikus növekedése. A 700 millió dollár külkereskedelmi hiányt a behozatal 7 milliárd és a kivitel 6,3 milliárd dolláros volumene mellett realizáltuk. A külgazdaságban az energia hordozók árának a növekedése okozott többlethiányt, de ezt részben kiegyenlítették a befektetésekből és a turizmusból származó bevételek. Az export értéke dollárban számolva 9,8, az importé pedig 10,1 százalékkal emelkedett az előző év első negyedéhez viszonyítva. Forintban kifejezve a behozatal értéke 27,8 a kivitelé pedig 27,4 százalékkal volt magasabb az egy évvel korábbi első három hónap eredményeinél. Reálértékben a behozatal 15,2, míg a kivitel 17,5 százalékkal növekedett. A vámszabadterületekről származó export most is dinamikusabban nőtt mint a vámterületi kivitelé, a bővülés 14,3 %. Ez elmarad ugyan a korábban megszokott 20 % körüli emelkedéstől, de a vámszabadterületi részesedés a teljes exportból 2 százalékponttal, 44 %-ra emelkedett. Az Európai Unió tagországhoz viszonyítva hazánkban valamennyiüknél magasabb az ezen országok körében megvalósuló kereskedelmi forgalom aránya, és ez a magyar ipar színvonalának jelentős emelkedését és a magyar gazdaság számottevő beágyazódottságát jelzi. Az év végéig várható, hogy az EU-val folytatott kereskedelmünk aktívuma a tavalyihoz képest megduplázódhat. Emellett a korábbi esztendő folyamatos csökkenésével szemben mintegy 20 százalékkal nőtt a FÁK államaiba, ezen belül is az Oroszországba irányuló magyar export. A külkereskedelmi forgalom egyenlege januárban 116, februárban 35 millió dollárral romlott, márciusban viszont 70 millió dollárral javult. Így az előző év első negyedéhez képest javult a külkereskedelmi egyenleg, hiszen az áremelkedés következtében az energia számla 200 millióval magasabb a tavalyi időszakhoz képest. A kivitel és a behozatal növekedési ütemét jelző export-import olló az első negyedév egészében -0,3 százalékpont volt. Az energiahordozók behozatalán belül hónapok óta folyamatosan nő a földgáz importja. Az olaj árának emelkedéséből adódó importnövekedést ellensúlyozta az EU-ba és főleg Németországba irányuló kiviteli többletünk jelentős emelkedése. Az év második felében összességében tovább javulhat külkereskedelmi helyzetünk, főleg a mezőgazdasági termékek kivitelének eredményeképpen, és az olaj árának várható csökkenése miatt is. Azzal is számolhatunk, hogy kivitelünk elmúlt hónapokban megvalósult dinamikája fennmaradt, a forint leértékelési üteme havi 0,2 százalékra csökkenhet, és az euró árfolyama emelkedni fog.



## A várható fejlődés

Az első félévi makrogazdasági folyamatok megalapozzák, hogy ez évben a magyar gazdaságban tovább tart a fellendülés. A kereskedelmi mérleg, a fizetési mérleg, és az államháztartás is a tervezett szerint, sőt akár még jobban is alakulhat. Az előrejelzők többsége 5 százalék, sőt esetleg afölötti éves gazdasági növekedést vár, és a folyó fizetési mérleg hiányát is a kormányzati várakozásoknak megfelelően 2 milliárd euró körüli hiányban jelölik meg. Ennek finanszírozása semmiképp sem okozhat gondot: a működőtőke beáramlása, illetve a portfolió befektetések erre fedezetet nyújthatnak. Kissé eltérő a vélemény a belföldi fogyasztás várható alakulásáról. A tavalyi 4,5 százalékos növekedéshez képest azonban egyértelműen alacsonyabb, 3-4 százalék közötti bővülést várnak. Még nagyobb a vélemény-különbség az infláció alakulásának éves mértékében. Az biztosnak látszik, hogy a költségvetés tervezése során a Pénzügyminisztérium által prognosztizált 6,5 százalék körüli fogyasztói árindexet meghaladja majd ez évben az árak emelkedése. Nyár végén már hivatalosan is 8-9% közé módosította a PM a várható infláció mértékét. A gazdasági növekedést legnagyobb részt idén is az export bővülése határozza majd meg, a másik jelentős terület pedig a belföldi fogyasztás növekedése lesz. Az állami kereslet-élénkítő intézkedések nagy nyilvánosságot kaptak, és mint hosszú távú program a Széchenyi tervben meg is fogalmazódtak. Idén azonban a befektetések zömét továbbra is a tőkeerős külföldi cégektől várhatjuk. Az ECOSTAT szerint a termelői árindex növekedése várhatóan májusig tart, majd ezt követően mérséklődik, és szeptemberre mintegy 9,4 százalékos lehet az előző év azonos időszakához képest. Az ipari termelés dinamikus növekedése folytatódik, augusztus végére a belföldi értékesítés 5 százalékos, az export eladások 20 százalék körüli növekedésével lehet számolni. Szeptemberre az ipari termelés 14,2 százalékos növekedést mutathat. A kedvező folyamatokba illik a kiskereskedelmi forgalom bővülése is, amely szeptemberre az előző évhez képest 5-6 százalékos növekedést érhet el. Annak ellenére, hogy a magyar gazdasági mutatók továbbra is jól alakulnak, a tőzsde-index rövidtávon továbbra is csökkenhet. A BUX index visszaesésének hátterében az Egyesült Államokbeli gazdasági tényezők állnak, és ezek a továbbiakban is hatást gyakorolnak majd. Ennek ellenére hosszabb távon a magyar gazdaság növekedési kilátásai szerint a budapesti tőzsdén a kedvező magyar gazdasági folyamatok hatására szeptemberre az index elérheti a 10.700 pontot.

### Gazdasági prognózisok 2000. évre (%)

	Pénzügy- minisztérium	Budapest Bank	ECOSTAT	GKI	Kopint- Datorg	Pénzügy- kutató
GDP növekedés	4-5	5-5,3	5-5,5	5-5,5	5	5-5,5
Lakossági fogyasztás	3	3,5	3,5-4	4	4	3,8
Közösségi fogyasztás	2	-	3-3,5	-	2,5	-
Beruházások	8-10	10	8-9	9	8,5	9
Export	10-12	18	16	16-18	13,5-14	13
Import	10-12	17	16	16-18	13-13,5	11
Éves átlagos infláció	6-7	8,8	7,5-8	9,4	8,5	8,5-9
Folyó fizetési mérleg hiánya (Milliárd euró)	2,1-2,3	2,2	1,8-2	2,2	2,3	2
Államháztartás hiánya (GDP %-ában)	3,5	3,5	3-3,5	3,2	3,5	3,3

Forrás: Pénzügyminisztérium, legfrissebb kutatóintézeti jelentések, 2000 június

# Papp Ferenc\*

## ERKÖLCS ÉS VERSENYKÉPESSÉG A GLOBALIZÁCIÓ KORÁBAN

*Tisztelt Olvasó!*

*Rövid tanulmányomban néhány vitára ingerlő gondolatot szeretnék kifejezni korunk meghatározó világgazdasági folyamatának, a globalizációnak a természetéről és annak a versenyképességre és az erkölcsre gyakorolt hatásáról. Nem egyetértést várok, hanem vitát, akár itt a folyóirat hasábjain. Úgy gondolom, erről a témáról szinte mindenkinek van véleménye, vannak érzései, gondolatai, amik nem feltétlenül egyeznek az enyémmel, de ez nem is fontos. Az igazán fontos azt hiszem az, hogy minél szélesebb körű ismeretekre tegyünk szert az adott témában és ki-ki a saját véleményét alakítsa ki a felmerülő kérdésekről. Mindenesetre a globalizáció tény, lehet szeretni vagy nem szeretni, de feltétlenül alkalmazkodni kell hozzá!*

### I. Nemzetközi gazdasági tendenciák a XXI. század hajnalán

Ha korunk nagy kérdéseit, kihívásait, az emberi faj fennmaradásának és fejlődésének szempontjából vizsgáljuk, hármas válsággal kell szembenéznünk.

1. A fokozódó elszegényedés és következményei.
2. A társadalmi bomlás és következményei
3. A környezet pusztulása és következményei

**A fokozódó elszegényedés** korunkban egyszerűen tény. Oka többek között abban keresendő, hogy a gazdasági növekedést, a fellendülést mindenáron támogató gazdaságpolitikák a jövedelmet és a vagyont azoknak juttatják, akik tulajdonnal rendelkeznek azok rovására, akik megélhetésüket munkával kívánják biztosítani. A szegénység problémájának kezelésében szívesen megfélemeznek arról a tényről, hogy a világ korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló javaiért folytatott harcban a több pénzzel rendelkezőnek sokkal nagyobb az esélye, hogy ő legyen a nyertes.

A világ egyre inkább szétszakad a kis számú nyertesre és a többségben lévő vesztesekre. A középosztály egyre szűkül, vékonyodik és a lecsúszó tagjai már régóta az idegengyűlöletben, a szeparatizmusban, a világpiactól való elzárkózásban látják a boldogulásuk lehetőségét. Természetesen tűnő reakció ez, hiszen a kirekesztettek a maguk részéről szintén kirekesztéssel válaszolnak. Kiepülőben van az egyötödös társadalom, ahol az emberek egyötöde rendelkezik a hatalommal és vagyonnal, a négyötöd pedig a napi megélhetésért küszködő szegény lesz. Ennek az egyik legszélsőségesebb megnyilvánulása, hogy alig négyszáz milliárdos együttvéve olyan gazdag, mint 3 milliárd ember, a föld lakosságának fele.

---

\* tanszékvezető c. főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola

A multinacionális vállalatok kedvenc kulcsszavai napjainkban a kitelepítés (outsourcing), a leépítés (downsizing), az átszervezés (re-engineering), az ésszerűsítés (rationalizing), a hatékonyság növelés (increasing of efficacy), mind arról szólnak, hogy egy sor munkahely megszűnik, egy csomó ember elveszti az állását. A gazdasági növekedés, a termelékenység fejlesztése olyan irányt vett, ami nem teremt új munkahelyeket. Sőt, a világ legtermelékenyebb és leggazdagabb országában (USA) mára reálértékén közel 20%-kal keresnek kevesebbet a dolgozók mint 1973-ban. Ennek ellenére az amerikai társadalom még soha nem rendelkezett több vagyonnal és nagyobb jövedelemmel, mint ma, csak éppen a növekmény a társadalom nem egészen egyötödéé.

A legtöbb csúcsvezetőt az USA-ban azért díjazták 120-150-szer jobban mint dolgozóikat, mert ez a lelkiismeretük ára, amikor minden lehetséges eszközzel leszorítják a bérköltségeket. A gyártók-ból importőrök lesznek, a hazai gyártást megszüntetik és vele természetesen a munkahelyeket is, vagy önálló vállalkozói státuszba kényszerítik az alkalmazottakat, amint ahogy például az IBM-nél még a vállalati sofőrökből is szállító vállalkozók lettek. Egyre szélesebb körben alkalmazzák a részmunkaidő intézményét és a kikölcsönözhető munkaerő igénybevételét (just in time worker = akit korábban egyszerűen napszámosnak hívtak).

A jövőt képviselő szakmák és országok kiemelkedően dotált topmenedzseri közül ma már senki sem hiszi, hogy az eddigi jóléti államokban, a technológiailag nagy ráfordítást igénylő piacokon lesz elegendő új, rendszeren fizetett állás. A jövő Scott McNealy (a Sun cégvezetője) szerint „to have lunch or be lunch”, azaz vagy te eszel, vagy téged esznek.

A kor egyik fő ideológiai fogalmává a Zbignev Brzezinski által kitalált „tittytainment” vált, ami tartalmilag azt jelenti, hogy az elkábító szórakozás és az elégséges táplálék megfelelő keverékével lehet majd elérni, hogy a világ frusztrált lakossága ne lázadjon fel, elégedett maradjon sorsával. Kár, hogy így látják, mert a „cirkuszt és kenyeret” eszméje már az ókori Rómában sem jött be.

Tendenciának fogható fel, hogy nem a mai valóban nyomorgók azok, akik láznak, hiszen ők már beletörődtek sorsukba és a jót valójában meg sem ízlelték. Politikai robbanóanyagot nem a szegénység, hanem a szegénységtől, a lecsúszástól való félelem jelent. Ettől pedig sajnos nem tartják magukat mentesnek a társadalom egyre szélesebb rétegei.

**A társadalmi bomlás**, mint következmény kíséri az elszegényedést. Természetesen nem csak ez az egyedüli oka, de meghatározó szerepet játszik a kialakulásában. Az úgynevezett „turbókapitalizmus” saját létének alapjait rombolja szét, a működőképes államot és a demokrácia nyújtotta stabilitást. A változások irtózatossága a hatalom és a jólét átcsoportosítása területén gyorsabban szünteti meg a korábbi társadalmi egységet, mint ahogy az új kialakulhatna. Ennek pedig beláthatatlanok a következményei:

- járványszerű méreteket ölt a bűnözés, a kábítószerelés, a prostitúció és az erőszak, mind a magas, mind az alacsony jövedelmű országokban;
- egyre népszerűbbé válik az iszlám, mint militáns vallás és terjednek a különböző szekták;
- az ivóvíz hamarosan több régióban hiánycikké fog válni;
- a társadalom a környezetvédelem helyett inkább a munkahelyekért és a szociális békéért aggódik;
- Soros György szerint „Jelenleg az a veszély, ami az eltúlzott liberalizmusból támadhat, nagyobb, mint amelyet a totalitárius ideológiák jelentenek”;
- szétesőben van a szociális partnerek közötti viszonyt szabályozó érdekegyeztetés egész rendszere. A szociális kifizetések csaknem kétharmadát a bérből és fizetésből élők jövedelmeire kivetett adókból és járulékokból fedezik a kormányok. A lefaragott szociális juttatások tovább csökkentik a vásárlóerőt a belső piacon, így a vevőhiány a kereskedelmet is kétségbeesztő helyzetbe hozza;
- a demokrácia következményekkel nem járó parlamenti ciklussá züllik le. A politikusok és választók egyre gyakrabban kénytelenek tudomásul venni, hogy a gazdaság irányítását a pénzpiacok névtelen főszereplői veszik át, aminek alapvető oka, hogy a kormányok a 70-es évek óta módszeresen lebontottak minden olyan korlátot, amivel a pénz és tőkeforgalom ellenőrizhető, befolyásolható, kézben tartható volt;
- a globalizáció prófétái úgy vélik, hogy a vállalatoknak a globális verseny által rájuk

gyakorolt nyomás mellett nincs lehetőségük arra, hogy szociálisan elkötelezettek és érzékenyek legyenek. A konsernek körében dúló takarékoskodási verseny következményeként emberek millióinak szűnik meg a munkahelye, a munkanélküliség kezelésébe pedig az államnak és az önkormányzatoknak kell beruházóként, munkaadóként, vagy segélyezőként beszállni és finanszírozni;

- a világgiazi kényszerekhez való elvakult alkalmazkodás olyan társadalmi állapotokat teremt, amelyekben az uralkodó normák meginognak, megsértésük tömegessé válik, a szociális struktúrák szétesnek, pedig működésükre a társadalom kényszerítő erővel lenne ráutalva;
- azzal a romboló erővel, amit a társadalom peremére szorult, deklasszált emberek csoportjainak radikalizálódása jelenthet, a piacok és a multinacionális vállalatok nem tudnak mit kezdeni, nincs rá semmilyen ellenszerük és nem is akarnak az ilyen problémákkal foglalkozni;
- a társadalom elsősorban a fiatalságot hagyja elkallódni. A statisztika a gyermekkorú és fiatalokú bűnözés meredek emelkedését állapítja meg. A közkezdvelt magyarázat erre az erkölcsök általános hanyatlását emlegeti, pedig ezek a fiatalok csak azokat az eszméket vallják és egy kicsit talán túl is teljesítik, amit a piac radikálisainak társadalma vall, nevezetesen: „csalni, lopni, ügyeskedni a minél gyorsabb siker érdekében, mert a konkurencia mindenhol ott van.” Szokás még a szülőkre is mutogatni, akik úgymond elhanyagolják a nevelést, mert miközben kevesebb jövedelemért, hosszabb munkaidőben, egyre bizonytalanabb munkahelyzetben dolgoznak, egyre jobban kizsákmányolják őket azok, akik aztán megállapítják a felelősségüket.

Aki fontosnak tartja a családok és közösségek stabilitását, az nem szállhat sikra ugyanakkor a gazdaság deregulációja és globalizációja mellett.

**A környezet lepusztulása** egyre fokozódó ütemben a szemünk előtt zajlik. A multik szennyező gyárakat, szemét- és hulladékhegyeket, veszélyes hulladékok tömegét helyezik el a szegényebb országokban, vagy saját országuk szegény közösségeinek közelében. Lawrence Summers, a Világbank vezető közgazdásza elég széles körben publikált belső feljegyzése (A világbank belső memorandumuma 1991. dec. 12.) már 1991 végén világosan megfogalmazta a nemzetközi multinacionális cégek hitvallását ezzel kapcsolatban. Summers véleménye szerint a gazdag országok számára gazdaságilag az a leghatékonyabb megoldás, ha a szegény országokban rakják le mérgező hulladékaikat, mivel a szegények élettartama rövidebb és kereseti lehetőségeik is kisebbek, mint a gazdagoké.

Ennek a szellemnek megfelelően irtják ki Brazília és az egyenlítői Afrika esőerdőit, az orosz tajgát, ennek megfelelően művelik rekultiválás nélkül a külszíni bányákat, ennek szellemében juttatnak ciánt és nehézfémeket a Tiszába. A direkt közvetlen környezetszennyezésen túl a következmény a savas esőkben, az ózonpajzs elvékonyodásában és kilyukadásában, az éghajlat felmelegedésében, az üvegházhatás erősödésében, az ivóvízkészletek vészes csökkenésében jelentkezik, hogy csak néhány problémát említek.

Örült fogyasztási, terjeszkedési mániánkban ugyanúgy feléljük, elpusztítjuk környezetünket, ahogy a rákos sejt elpusztítja az emberi szervezetet. Mindkettőnek ugyanaz a vége, a fenntartó anyaorganizmus léte kerül végveszélybe. A rákos sejtnak nincs esze hogy belássa, öngyilkosság amit tesz, hiszen úgy sem élheti túl a beteget. Nekünk ennél több eszünk lehetne!

Ma a világban globális szelekció folyik, hogy ki lesz a túlélő, ki lépheti át az új korszak küszöbét és kit kell kiiktatni mint veszélyes kórokozót. Úgy gondolom, hogy a globalizáció fő ideológusai szerint, a szegények azok akiket kórokozóknak kell tekinteni, és ha már rabszolgaként sincs rájuk szükség, akkor őket kell kiirtani.

Pedig a jó egészségi állapothoz és az élettartam növekedéséhez a világ összes polgára számára a tiszta víz és a megfelelő közegészségügyi ellátás járulhatna hozzá a legtöbbsel. Az ezt célzó intézkedések egészen minimális jövedelmi szinten is megvalósíthatóak lennének, ha meg lenne rá a kellő akarat. De ez nem nagyon látszik, mert a saját nemzeti forrásaiknál többet fogyasztó országok uralkodnak a nemzetközi gazdaság szabályozható folyamatait. Az „eredmények” között pedig olyanok szerepelnek, mint az, hogy Magyarországon az egész lakosság egészséges ivóvízellátását megoldani képes 15 ásványvízforrásból mára jó ha egy (a Mohai Ágnes) magyar tulajdonban van.

## II. A globalizáció ideológusainak válaszai korunk problémáira

**1. Az egyik ilyen választ a monetarizmus eszméje fogalmazza meg.** A monetarizmus rendszere nem túl bonyolult. Képviselői azt vallják, hogy a tőke optimális hasznosulását csak annak az országok közti szabad áramlása biztosítja. Az alapelv a legnagyobb nyereség keresése, ezért biztosítani kell, hogy a megtakarított vagyonok oda áramoljanak, ahol az a legjobban hasznosíthatóak, tehát ahol a legnagyobb hozamot ígérnek rájuk. Más oldalról így a hitelt igénylők sincsenek rákényszerítve arra, hogy ha országukban nem elegendőek a megtakarítások, akkor csak drága kamatozású kölcsönöket vehessenek fel, mert megkereshetik azt, aki a legkisebb kamatot kéri. A monetaristák a pénzpiacok mozgásának magasabb rendű ésszerűséget tulajdonítanak. Ez a szemlélet amellet, hogy megtévesztő, még veszélyes is, mivel ha az államok a befektetők jóindulatától függenek, akkor a kormányoknak egyre lelkiismeretlenebbül kell előnyben részesíteni a pénzvagyonok egyébként is privilégizált tulajdonosainak érdekeit. Ezek az érdekek pedig mindenhol ugyanazok:

- alacsony infláció
- kifelé stabil pénz
- minél kisebb kamatadó
- csökkenő állami kiadások
- a szociális juttatások lefaragása

tehát egy olyan globális visszaosztás, ami megint csak a tehetősebbeket támogatja a szegényebbek rovására.

A világot átszövő pénzügyi rendszer államellenes trendjét legjobban az off-shore központok kialakítása bizonyítja. A vállalatok off-shore cégeiken keresztül kimenekítik a pénzeiket az adózás elől, majd ugyanezeket a pénzeket a különböző alapkezelők fektetik be nem ritkán ugyanezen országok államkötvényeibe. Ezzel az állam azoknak az adósává válik, akik ellopják előle az adóként jelentkező állami bevételeket és még a kamatokkal is megajándékozza őket! (Oroszországból több mint 50 MD \$ került Svájcba, 20 MD \$ Ausztriába, illegális úton és a világ off-shore területein több mint 2000 MD \$-t kezelnek.)

A tőkeáramlás irányítói úgy gondolják, hogy uralkodják a piac, de csak korlátolt felelősségű diktatúráként, a válságokat meg oldják meg továbbra is a bevételeik jelentős részétől megfosztott államok. De ez megfelelő bevételek nélkül lehetetlen dolog.

A fejlett piacokon egyre több amerikai és japán bank, befektetési alap, biztosítótársaság folytat gyilkos versenyt az európai megtakarók és hitelfelvevők megszerzéséért. Ez a verseny teljesen felforgatja a bankok hagyományos tevékenységét. A telebank szolgáltatásokra való átállás feleslegessé teszi a sűrű fiókhálózatot, ami néhány éve még versenyelőny volt. A fiókhálózat megszüntetése pedig feleslegessé teszi az ott dolgozó jól fizetett munkaerő jelentős részét. De ugyanez a helyzet várható a telekommunikációs társaságoknál és a közszolgáltatásban is.

**2. Egy másik elképzelés a jóléti állam lebontására irányul.** Képviselői szerint a jóléti állam a jövőt fenyegető veszéllyé vált az örökös túlköltekezésével. A változás elkerülhetetlen, mindenkinek meg kell majd hoznia a maga áldozatát.

Hogyan gondolják az áldozathozatalt?

- lerövidítik a fizetett betegállomány idejét;
- megszüntetik a jogtalan felmondásokkal szembeni védelmet;
- radikálisan lefaragják a szociális szolgáltatásokat;
- a növekvő termelékenység ellenére is csökkentik a béreket.

Németország konzernjei például külföldön nemigen hoznak létre többletmunkahelyeket, inkább csak felvásárolják az ottani vállalatokat, hogy aztán a dolgozói állományt megritkítsák, viszont megszerezzék maguknak a regionális piacot.

A világban működő (több mint 40 ezer) transznacionális vállalat úgy tevékenykedik, hogy saját dolgozóikat és a működésüknek otthont adó államokat is kijátsszák egymás ellen.

Oda teszik át működésüket, ahol:

- a legkisebb a tőkehozam után fizetendő adó (Németország 40%, Írország 10%, Malajzia 5%);
- ahol a leghosszabb a teljes adómentesség (USA, Malajzia, Magyarország –10 év teljes adómentesség kapható)
- ahol a legolcsóbb a munkaerő (Németország, 45 DM, Nagy-Britannia 22DM, Csehország 4,5 DM)
- ahol a legnagyobb az adott ország által biztosított beruházási támogatás (Olaszország 33%, Kelet-Németország 80%).

Nyereséget már csak azokban az országokban mutatnak ki, ahol az adókulcs igen alacsony, de a vállalati siker egyetlen mércéje akkor is és mindenhol a részvényesek nyeresége a Shareholder value.

### **3. Egy következő válasz a tőkés libertariánusok válasza korunk nagy kihívásaira.**

Amióta a közép-kelet-európai országokban bekövetkeztek a társadalmi – politikai változások és már nem fenyegeti a proletárdiktatúra réme a konzernek urait, egyre elszántabban munkálkodnak a világpiac diktatúrájának megteremtésén.

A tőkés libertariánusok azt hirdetik, hogy a tőkés társaságok szabadságának és jogainak elsőbbségük van az egyéni szabadsággal és az egyéni jogokkal szemben.

A piaci szereplők minél nagyobbakká válnak, annál jellemzőbb, hogy stratégiai szövetségeket alkotnak, kartellba tömörülnek, kizárják vagy kivásárolják a gyengébb szereplőket és megakadályozzák az új szereplők piacra lépését. Így a verseny egyre inkább monopolisztikussá válik (azaz egyre gyengül a verseny).

A piacméletnek alapvető feltétele, hogy a termelés összes költségét a termelőnek kell viselnie. Ehelyett a multinacionális vállalatoknál egyre inkább azt tapasztaljuk, hogy a költségeket externalizálják (áthárítják), így a nyereség magánkézbe kerül, a költségeket pedig szocializálják, azaz a közösségre terhelik.

Amikor az eladó megtartja a költségek externalizálásából származó hasznot, akkor meg nem érdemelt profitot realizál, így a klasszikus piac működési mechanizmusa hatástalanná válik.

A költségek externalizálásának leggyakoribb példája, amikor a vállalatok megfelelő kezelés nélkül rakják le a hulladékaikat és az ennek következtében kialakult levegő-, víz- és talajszennyezés költségeit a társadalomra hárítják, a megnövekedett egészségügyi költségek, a kimaradó munkanapok, a palackozott ivóvíz megvásárlásának szükségessége, a szennyezett területek megtisztításainak költségei formájában.

Az államok általában a multik költség-externalizálási törekvéseit támogatások, alacsony munkabérek költségek, laza környezetvédelmi szabályozás és ideiglenes adómentesség révén szolgálják.

ETIKAI kérdés, hogy amikor a tőkés libertariánusok olyan gyakorlatot támogatnak vagy követelnek, ami lehetővé teszi, hogy a tehetős befektetők költségeiket a társadalomra hárítsák, a hasznot viszont maguknak tartásuk meg, akkor politikai érdekekhez kötődnek, nem pedig közgazdasági alapelvekhez. A közgazdaságtannak nem lehet alapelve az externalizáció.

A tőkés libertariánusok amikor a szabad piacért harcolnak, gyakran hivatkoznak a korporatív előnyök elméletére, mint olyan közgazdasági alapelvre, ami a résztvevő országok lakóinak feltétlenül hasznot hoz. Csak elegánsan megfelelnek arról, hogy a korporatív előnyök érvényesülésének van három alapvető feltétele:

1. A tőke nem lépheti át az országhatárokat és nem áramolhat az alacsonyabb munkabér színvonalú országba.

2. A kereskedelemnek a két fél között kiegyensúlyozottnak kell lennie.
3. Mindkét országban teljes foglalkoztatottnak kell lenni.

Az integrálódott gazdaságokra nem a korporatív előnyök elve, hanem a lefelé irányuló kiegyenlítődés (down ward leveling) vonatkozik, amikor a tőke bárhova eljuthat, ahol nagyobb lehetőség kínálkozik a költségek externalizálására, aminek következtében a jövedelem a munkásoktól a befektetők felé, a költségek pedig a befektetőktől a közösségek felé mozdulnak el!

Az új gazdasági világregend szószólói azt vallják, hogy a kormányok által cselekvő helyi társadalmakat meg kell fosztani attól a joguktól, hogy maguk irányítsák gazdaságukat, hazai érdeküknek megfelelően. Ezen belül teljes döntési szabadságot kell biztosítani a külföldi cégeknek abban, hogy a helyi piacon importtal vagy helyi gyártó kapacitással vesznek-e részt. A külföldi és hazai cégeknek azonos jogokat kell biztosítani, hogy bármely tevékenységet szabadon végezzenek, melyet a hazai vállalat törvényesen végezhet.

Véleményük szerint azon vállalatok számára, amelyeknek a teljesen globalizált világban kizárólagos joguk van valamilyen termékre, eljárásra, találmányra, szabadalomra, a megfelelő stratégia ha nem termelnek semmit, hanem a licenc-jogok átadásával tesznek szert legalább akkora profitra, mint amire a licenc alapján gyártók szert tudnak tenni.

A multinacionális vállalatok célja a növekedés, a nyereség, a kizárólagos technológiák birtoklása, a stratégiai szövetségek megkötése, a befektetések hozama, a piaci előnyök és ezek elérése során eszükbe sem jut figyelembe venni a nemzeti érdekeket és az országhatárokat.

A tőkés libertariánus eszmék szerint a szociális felelősség nem gazdaságos a globális szabadpiacon és a piac nem tűri meg sokáig azokat, akik nem a gazdaságosság útját választják. A globális gazdaság számára az emberek egyre kevésbé fontosak, sőt, igényük a megélhetést biztosító tisztességes bérekre kapzsiságnak számít. Szerintük az európai munkanélküliség a szegények túlfizetésének, a gazdagok megadóztatásának és az elbocsátást nehezítő szabályozásnak köszönhető.

A világ népességének a 70%-a előtt, akiket a globális pénzgazdaság nem sok jóval kecseget, végül is három lehetőség áll:

1. Elfogadják a kialakult helyzetet és megpróbálnak a segélyszervezetek által összegyűjtött hulladékon élni, vagy öngyilkosok lesznek.
2. Bandákba tömörülve, a szervezett bűnözés keretei között bűncselekményekből biztosítják megélhetésüket.
3. A globális gazdaságtól független emberi közösségek újjáépítésére szövetkeznek.

A nemzetközi multik számára nehézséget jelent a világméretű marketing kampányok kivitelezésében, ha a fogyasztó megnyerésének feltétele a helyi ízlés és a kulturális különbségek tiszteletben tartása. Ezt igyekeznek leküzdeni a Coca-Cola, a Mc Donald's és az MTV kultúrájának világméretű elterjesztésével. Egyre több vállalat él az oktatáshoz kapcsolódó marketing mint a legkevésbé költséges, legfigyelemreméltóbb és legmaradandóbb eszköz használatával, az iskoláskorúaknak mint szociális célcsoportnak megtámadásával. (Ma a Nagy-Britanniában működő 28 millió mobil telefonkészülék egyharmada gyerekek tulajdonában van.)

A modern multinacionális vállalatok egymás ellen játsszák ki a nemzeti kormányokat, külföldre telepítik a munkahelyeket, ott adóznak, ahol a legkevesebbet kell fizetni, új technológiákat süllyesztenek el, ha a versenyelőnyök megtartásához erre van szükség.

### III. A globális gazdaság intézményeinek kétes szerepe az új világregend kialakulásában

A **Világbank** hitelezési gyakorlatára -fennállása óta- az a jellemző, hogy a szerkezetátalakítás címén folyósított hitelekkel az adott országot olyan helyzetbe hozza, hogy a korábban folyósított hitelek kamatait csak újabb hitelek felvételével lehessen fedezni. Ennek az alapvető célja az, hogy a nemzeti gazdaságot megnyissák a nemzetközi tőke szabad áramlása előtt. Ugyanakkor ez nem más,

mint az adórszolgátság modern formája. Az export termékek árcsökkenése, a külföldi befektetők nyereségének hazautalása, a vámtarifák csökkentése és a készáru import iránti igény növekedése folyamatos kereskedelmi deficitet jelent a Világbank által meghitelezett országoknak.

A **Nemzetközi Valutaalap** és a Világbank fejlesztési programjainak közel 70%-a hosszabb távon hibásnak és károsnak bizonyult azon országok számára, akik ezekben részt vettek. A legszemléletesebb példák Costa Rica vagy Mexikó esete. Mindkét helyen a külföldi adósságproblémák enyhítése érdekében fogott hozzá az ország kormánya a Világbank és a Nemzetközi Valutaalap (IMF)diktátumainak megfelelően az ország gazdaságának átalakításához. A következmény a kistermelők elűzése, az erőszak és a bűnözés növekedése, a közbiztonságra fordított kiadások meredek emelkedése, az alapvető élelmiszerekből az importigény kialakulása és a külföldi adósságállomány megduplázódása lett. Ennek ellenére az IMF és a Világbank sikertörténetnek tartja a kialakult helyzetet, mert gazdasági növekedés következett be és az ország képes eleget tenni adósságszolgálati kötelezettségeinek. Mindez a dolgozó emberek számára azzal járt, hogy a projektek megvalósítása során korábbi élőlhelyükről kitelepített vagy elvándorlásra kényszerített emberek képtelenek korábbi életszínvonalukat újra elérni. Az IMF és a Világbank által finanszírozott projektek 40%-a eleve kudarcra végződik, további 30%-ról rövid időn belül kiderül, hogy szintén kudarcra van ítélve. De a tőkés társaságok és az őket kiszolgáló bankrendszer kizárólag a rövidtávú haszonra koncentrálnak. A világbanki hiteleket pedig kudarc esetén is vissza kell fizetni, mert a Világbank nem vállal felelősséget saját hibáiért sem! A politikai demokráciában minden polgár egy szavazattal rendelkezik. A piacon viszont egy dollár jelent egy szavazatot és mindenkinek annyi szavazata van, ahány dollárja.

Az IMF-nek és a Világbanknak az volt a feladata, hogy a tőkés libertariánizmus dogmáinak teret nyisson az alacsony jövedelmű országokban, ezt teszi most a (WTO) Világkereskedelmi Szervezet az ipari országokban.

Ha a WTO-hoz csatlakozó országok kormányai ratifikálják ezeket az egyezményeket, akkor a WTO-n keresztül bármelyik tagország kifogásolhatja egy másik tagország törvényeit, törvényes gyakorlatát, ha az a WTO által elfogadott nemzetközi standardnál szigorúbb helyi szabályozást alkalmaz akár környezetvédelmi, egészségügyi, munkaügyi, biztonsági, importszabályozási és bármilyen más kérdésekben. Ha az adott ország polgárai nem hajlandók elfogadni a sokkal enyhébb WTO normák következtében létrejövő nagyobb kockázatot, azt a WTO nem ismeri el jogos indoklásként és kötelezheti a kormányt, hogy szerezzen érvényt a WTO szabályoknak.

Ugyanígy kifogás emelhető az adott országon belül működő önkormányzatok szabályozásai ellen akkor is, ha azok nem aláírói az egyezménynek. (A helyzetnek még olyan szélsőséges esetei sem készítenek gondolkodásra az emberek egy részét, mint az, hogy az amerikai szabadalmi törvény értelmében, ha a gabonatermesztő a termés egy részét félreteszi vetőmagnak, azzal már megsérti a törvényt!)

Ha a kifogás a WTO elé kerül, akkor a feleknek zárt meghallgatáson – háromfős bizottság előtt, mely kereskedelmi szakértőkből áll – kell kifejtetni az álláspontjukat. A bizonyítási kötelezettség az alperest terheli.

## IV. Az egészséges társadalmak gazdasága

Az egészséges gazdaságokban a beruházások döntő többsége produktív. Ha viszont a gazdaság a forráskivonó befektetőket jutalmazza, akik a spekulatív haszonra utaznak, az egészségtelen gazdasági működést jelez. Mint ahogyan az is, hogy amikor a szakértők a világ összes termelő befektetésének értékét 20 billió \$-ra becsülik, ami ugyanakkora, mint az 1999-es nyitott származékos értékpapír ügyletek értéke.

Az olyan pénzügyi profitforrások, mint az arbitrázs, a spekuláció, vagy mások pénzügyi tevékenységének a biztosítása nem működhetnének stabil pénzügyi piacon, ezért ez nem is érdeke a nemzetközi pénzügyi elitnek. A stabil pénzpiacra csak a valós javak és szolgáltatások előállítására szakosodott vállalatoknak van szüksége.

Nagy a hasonlóság a megbukott szocialista-kommunista rendszer és a tőkés társaságok uralmát biztosító tőkés libertariánizmus között. A különbség csupán az, hogy a jelenlegi rendszer nem egy



elidegenedett és elszámoltathatatlan államtól, hanem a tőlünk eltávolodott és el nem számoltatható tőkés társaságoktól függ.

Ha a kormányzat képes akar lenni a piaccal kapcsolatos nélkülözhetetlen feladatok ellátására, akkor képesnek kell lennie arra, hogy az ország határain belül döntsön a gazdaság alakulásáról. Tudnia kell adókat kivetni, a vállalatok működését szabályozni, a helyi befektetéseknek előnyösebb feltételeket biztosítani, a nemzeti gazdaságot preferálni, különben az állampolgár egyszerű fogyasztóvá korcsosul és a vállalatok elszámoltathatatlan szervezetekké válnak.

Az egészséges társadalmakat egyaránt szolgálják a civil szféra, az állam és a piaci szektor intézményei. Természetesen ezek mindegyike máshogy épül fel, máshogy működik, de mindegyiknek megvan a maga sajátos szerepe és felelőssége.

A **civil szféra** az emberek közti szövetségek összefüggő rendszere, amely keretei között gyakorolják állampolgári jogaikat és eleget tesznek kötelességeiknek (képviseleti szervek, szakszervezetek, egyesületek, önkéntes szervezetek stb.)

Az **állami szektort** a társadalom hatalmazza fel arra, hogy a köz érdekében kényszert alkalmazzon a polgárokkal szemben a közrend fenntartása, az adók behajtása, a honvédelem, az erőforrások közérdekű szükségletek szerinti átcsoportosítása érdekében.

A **piaci szektor** feladata az új értékek teremtése, a vállalkozó szellem, az innováció fenntartása a gazdasági cserével kapcsolatos folyamatok bonyolítása.

A piac a közösséget érintő politikák megvalósításának hatékony eszköze, de a politikák meghatározására alkalmatlan intézmény, ebből következően a gazdasági és pénzügyi elit kezébe nem szabad politikai hatalmat adni, mert azzal csak visszaél, hiszen egyetlen célja, hogy a hasznot zsebre vágja, a költségeket meg más nyakába varrja. Ha fontossági sorrendet akarunk felállítani, akkor első a civil szféra, második az állam és a harmadik a piaci intézmények.

Az egészséges társadalmak mindenben egyensúlyra törekednek, elismerik a kormányok és a helyi számadási kötelezettségekkel tartozó gazdasági társaságok szerepét, de elutasítják azt, hogy más nagyhatalmú kormányok és idegen tőkés társaságok uralkodjanak felettük.

## V. A nemzetközi vállalatok stratégiája és annak megvalósítása az egészségtelen gazdaság

A nemzetközi vállalatok által ma széleskörűen alkalmazott átalakítási stratégiának 4 eleme van:

1. A **méretetek csökkentése** (karcsúsítás, áramvonalasítás) az alkalmazotti létszám drasztikus csökkentésével és a létfontosságú (pénzügyek, marketing, tulajdonosi) funkciókon kívüli funkciók, -beleértve a gyártást és értékesítést is-, a vállalaton kívülre helyezése.

2. **Számítógépesítés és automatizálás.** Olyan vezetési információs rendszer létrehozása, amely rugalmasan képes koordinálni a szerteágazó gyártási és értékesítési tevékenységet minimális foglalkoztatási létszám és a just in time beszállítási rendszeren keresztül.

3. **Beolvadások, felvásárlások, szövetségek.** A beolvadások (fúziók) és felvásárlások során létrejövő egyesülések, illetve a közös kutatás-fejlesztés, a termelőeszközök és technológiák közös használata, a piacokon történő közös fellépéssel stratégiai szövetségek kialakítása, igazgatótanácsok összefonódása.

4. **Morális összetartás a csapatmunkában.** Olyan feltételek biztosítása és fenntartása, amelyek a leghatékonyabban biztosítják a kulcspozíciókban lévők jó szellemét és eredményes csapatmunkáját.

A multinacionális vállalatok a kijelentésekkel és ideológiákkal ellentétben a globális világgazdaságban nem hogy növelik, hanem a monopolizáció folyamatával csökkentik a versenyt. Legalábbis a multik egymás közti versenyét, mert ugyanakkor a kis beszállítókat és azokat a cégeket, ahova a tevékenységük nagy részét kihelyezték, könnyörtelen versenyre készítetik.

A közgazdászok hüvelykujj szabálya szerint, ha a hazai piacon négy vezető vállalaté az értékesítés legalább 40%-a, akkor a piac monopol jellegű. Ha ez így van, akkor mit mondhatunk az olyan világgazdaságról, ahol a legnagyobb öt cég uralja a fogyasztási cikkek piacának 70%-t, az autógyártás, a légi személyszállítás, a repülőgépgyártás, az elektromos eszközök és az acéipar termelésének több mint 50%-t, valamint az olajipar, a személyi számítógépipar és a média működésének 45%-t.

**A stratégia megvalósításának egyik módszere az adók önkényes csökkentése.** Az adók nagyarányú csökkentésének alkalmazása nem csak a nagy konszernek specialitása. Ugyanezt teszik a kis- és közepes vállalatok is. A legszívesebben alkalmazott módszereik:

#### ◆ **Transfer pricing**

Van egy sor leányvállalat, meg lerakat belföldön és külföldön, amelyek egymásnak adnak el alapanyagokat, szolgáltatásokat, találmányokat, licenceket, így a cégek tetszés szerinti összegeket számlázhatnak önmaguknak.

A nemzetközi szinten működő vállalatok kiadásai mindig ott a legmagasabbak, ahol az adókulcsok a legmagasabbak és azok a leányvállalatok érik el a legmagasabb nyereséget, ahol legalacsonyabbak az adókulcsok, még akkor is, ha csak egy iroda és egy fax működik ott két alkalmazottal.

#### ◆ **Double-dip leasing**

A cégek kihasználják az egyes országok közötti leasing leírási különbségeket, illetve ugyanannak az eszköznek a költségeit több országban is szerepeltetik adócsökkentő tételként.

#### ◆ **Dutch-sandwich**

Kell egy holland leányvállalat és egy üzem valamelyik adóparadicsomban. A kétféle törvénykezés lehetővé teszi, hogy a vállalati nyereség 9:10-re nem kell több adót fizetni 5%-nál.

#### ◆ **Belga modell**

Azoknak a vállalatoknak, amelyek legalább négy országban tevékenykednek, joguk van egy koordináló központ létrehozására Belgiumban. Ez a központ a konszern különféle szolgáltató tevékenységeit centralizálja (reklám, marketing, jogi ügyek, pénzügyek). Az ezekkel elért nyereséget nem kell leadózni, csak az üzemeltetési költségek arányában kell valamennyit fizetni. (Állítólag a BMW a konszern összes nyereségének egyharmadát a belga fiókban termelte, holott egy autót sem gyártott Belgiumban.)

#### ◆ **Ír modell**

Aki a dublini dokkok egyik irodájából intézni a pénzügyeit, az a formálisan az írországi lerakaton keresztül megkeresett összeg 10%-t köteles adóként befizetni.

Ezek a lehetőségek azt jelentik, hogy már nem a kormányok döntenek az adók mértékéről, hanem a tőke és áruáramlás irányítói saját maguk határozzák meg, hogy mennyivel hajlandók hozzájárulni az állami feladatok teljesítéséhez.

Ugyanakkor a folyamat másik oldala, hogy a kormányok részéről versengés folyik azért, hogy a beruházókat ki szubvencionálja jobban (legalacsonyabb adók, leghosszabb adómentesség, ingyen összközműves telek stb.). Lassan eljutunk odáig, hogy a kormányok a nemzetközi verseny nyomására megindokolhatatlan pénzügyi ösztönzőket kínálnak.

A határokon át összefonódott vállalatok egyre inkább parazita jelleget öltenek. Igénybe veszik a kormányok által fenntartott különböző szolgáltatásokat (utak, közbiztonság, kultúra, oktatás, egészségügy), de azok költségeihez csak azokon az adókon keresztül járulnak hozzá, amelyeket alkalmazottaik és munkásaik bérére, illetve fogyasztására kivet az állam (bérterhek, TB, ÁFA stb.)

Az ugrásszerűen megnőtt szervezett bűnözés következtében inog már a nemzeti állam újabb tartóoszlopa, az állam erőszakszervezeti monopóliuma is.

Új hatalom jelent meg, az illegális kereskedelmi konszernek hatalma (dohány, alkohol, kávé stb.). Egyre nehezebb megítélni, hogy az államapparátus mely részei védik még a jogot és mely

részei azok, ahol már bűnözők megbízásából akarják a konkurenciát kikészíteni (Oroszország, Ukrajna, Kolumbia). Mivel a kormányok a bűnöző szervezetek hatalmi bázisát jelentő tőkéjüket nem tudják megtámadni, ezért a rendőrségi apparátus kiépítésére helyezik a hangsúlyt.

### **A gazdaság egészségtelen működésének néhány lehetséges következménye:**

Ha a vállalatok nem törődnek a szegénység és a munkanélküliség kihívásaival, akkor a vagyonosok és a nincstelenek közti feszültségek egyértelműen az erőszak és a terrorizmus növekedéséhez vezetnek, ami először az egyre szűkülő középosztály ellen fog irányulni, hiszen nekik vannak olyan javaik, amelyeket nem tudnak megvédeni testőrök hadával.

Ha a kormányok fáradozása abban merül ki, hogy újabb és újabb áldozatokat követelnek a lakosságtól valamilyen állítólagos haladás érdekében, ami csak egy elenyésző kisebbség gazdagodását szolgálja, akkor reálisan kell számolniuk azzal, hogy megbuknak a következő választásokon.

A gazdasági globalizálás szószólói azzal érvelnek, hogy a globalizáció kölcsönös függést és közös érdekeket teremt. Csak az a baj, hogy eben a függésben semmi kölcsönösség nincs. Az egyes emberek és helyi közösségeik kerülnek egyre inkább függő helyzetbe a globális multinacionális társaságoktól és a pénzügyi piacoktól.

## **VI. A globalizáció erkölcsi hatásai**

A piaci liberalizmus erkölcsfilozófusai igyekeznek összemosni az emberi jogokat a pénz jogival, a személyi szabadságot a vállalatok és a piac szabadságával. A piac szabadsága azonban a pénz szabadságát jelenti. Ha a jogok sokkal inkább a tulajdonhoz kötődnek mint a személyiséghez, akkor ebből egyenesen következik, hogy csak azoknak vannak jogaik, akiknek tulajdonuk van. Ebből a szemléletből fakad az az eszme is, hogy az egyén alapvető kötelessége mások tulajdonának tiszteletben tartása. Ha nem rendelkezik tulajdonnal, akkor nincs mit tiszteletben tartani, tehát nincsenek jogai sem. A szegénység a nemtörődömség következménye, ami a szegények öröklött jellembeli tulajdonsága.

Az így kiforgatott elveknek megfelelően a tőkés libertáriánusok azzal mérik egy gazdaság teljesítményét, hogy hány milliárdost vagy milliomost teremt, a menedzserek teljesítményét azzal, hogy hány dolgozót bocsátanak el és milyen keményen lépnek fel a szakszervezetekkel szemben, az egyének sikereit azzal, hogy milyen éves jövedelmet csinálnak, a vállalatok sikerességét pedig azzal, hogy mekkora a világgpiaci részesedésük. A gazdasági racionalisták azzal érvelnek, hogy a világ gazdag országai azzal segíthetik leginkább a szegényeket, hogy növelik a saját fogyasztásukat, mert így emelkedik a szegény országok exportja iránti kereslet.

Ha a gazdasági racionalisták és a piaci liberálisok tényleg ragaszkodnak a piaci alapelvekhez, illetve az emberi jogokhoz, akkor olyan gazdaságpolitikát kell, hogy szorgalmazzanak, ami:

- véget vet a nagyvállalatok támogatásának és a multik kedvezményes elbírálásának;
- ösztönzi a tulajdon megosztását, a dolgozók tulajdonossá válását;
- feldarabolja a monopóliumokat a trösztellenes törvény szellemében
- internalizálja a társadalmi és környezeti költségeket, megszünteti az externalizálás lehetőségét;
- helyhez köti a tőkét, mérsékli annak korlátok nélküli szabad áramlását;
- biztosítja a dolgozók részére a munkájuk ellenértékének döntő részét;
- korlátozza az aránytalanul magas jövedelmeket.

De nem ezt teszik. Hanem, amit tesznek az visszavezet bennünket az emberi társadalom legsötétebb korszakaiba.

## Mit jelenthet mindez hazánk számára?

Már most érezhetően nagy a veszélye annak, hogy néhány vezető hatalom vagy csoportosulás érdekei és kompromisszumai formálják az egész rendszert és a többiek – mint mi is – ehhez lesznek kénytelen alkalmazkodni.

Magyarország pénzügyi szuverenitása az elmúlt 10 év során a nemzetközi pénzkartell és a vele szövetséges (annak érdekeit kiszolgáló) hazai pénzügyi elit kezébe került.

- A legyengített állam kénytelen volt privatizálni legfontosabb hatalmi jogosítványait a nemzetközi pénzkartellnek, így kialakult a pénzrendszer magánellenőrzése. Elvették az államtól a hatékony kormányzás legfőbb eszközét a pénzkibocsátás és a pénzrendszer működésének jogosítványát.

- Az államot arra kárhoztatták, hogy a fegyveres közhatalom (honvédség, határőrség, rendőrség stb.) segítségével és az adóztatási monopóliummal szavatolja a biztonságot a kamatszedő hitelpénzrendszer zavartalan működéséhez.

- A szervezett magánhatalom (pénzügyi és korporációs elit) megtiltotta az államnak a közpénz kibocsátását, az állam évek óta csak súlyos kamatokkal megterhelt adósleveleket bocsáthat ki.

- Az MNB nem finanszírozza magyar pénzzel a gazdaságot, ahogy egyébként megtehetné, csak az ideérkezett és magának kamatot igénylő valuta denominálására bocsát ki forintot.

- A magas kamat által okozott magas inflációval a központi bank elérte a köztalán gyors átcsoportosítását a nemzetközi pénzkartell és a vele integrálódott hazai pénzügyi és korporáció elit számára.

- A társadalom jövedelmének átcsoportosítása a munkát végzőktől a járulékot húzókhöz folyamatosnak mondható.

Az 1973 és 80 között felvett 4 MD \$ tartozás mára 47 MD \$-ra növekedett. (Ezt a közvélemény félrevezetésére kettéosztják állami és nem állami külföldi tartozásra. Az így megmaradt 28 MD \$ adósságot bruttóra és nettóra osztják, így a nettó összeg már csak 7-8 MD \$.)

Az adósságállományt bruttóra és nettóra felosztani értelmetlen, mivel az adósságszolgálati terhet a bruttó összeg után kell fizetni. Értelmetlen az állami és magánadósságra való felosztás is, mivel mindkettő után a társadalom fizeti meg a kamatot (az állami adósság után adóként behajtva, a nem állami után pedig az áruk és szolgáltatások árába beépítve).

Minden 100 Ft-ból adósságszolgálatra 35-40 Ft megy. (Az évente fizetett kamatterhe 3 MD dollár körül mozog.)

A kormány monetáris tehetetlensége azt bizonyítja, hogy a várva várt szabadságból Magyarországon ismét a monopóliumokkal rendelkező elit szabadsága lett. Magyarországon a pénzoligarchia autokratikus rendszere alakult ki az elmúlt 10 év során, természetesen nem nyíltan, hanem a folyamatokat háttérből irányítva.

Magyarországnak ma van szabadon választott parlamentje és kormánya, de egyiknek sincs annyi hatalma, hogy a társadalom legfontosabb ügyeibe, a monetáris kérdésekbe beleszóljon.

A magyar társadalom elszegényedésének másik oka a 7200 MD Ft-ra rugó belső adósság, ami 89-ben csak 1:10-e volt a jelenleginek (90-ben a belső adósság kamatterhe 76 MD Ft volt, idén 803 MD Ft-tal terheli meg a költségvetést, tavaly 840 MD Ft volt!)

A belső adósság rohamos emelkedésének egyik oka a bankrendszer konszolidációja, ami egyedül 500 MD Ft-tal és annak 20 évi igen magas kamataival terhelt meg a költségvetést. Ez után következett a postabank 200 MD Ft-ja és az MNB bécsi leánybankjának 100 MD-ja. Jelentősen megnövelte az államadósságot a 97 januárban az állam és az MNB között végrehajtott adósságcsere, ami évente 170-180 MD-jába kerül az államnak.

Az MNB az 1991-ben elfogadott nemzeti banki törvény alapján az állammal ellentétes érdekű szervezetté vált.

Amikor a gazdaság sikereiről beszélnek gazdaságpolitikusaink és üdvözlük az infláció csökkenését vagy a gazdaság növekedését, akkor hajlamosak megfeledkezni arról, hogy nem a nemzeti össztermék, hanem a hazai össztermék növekedése indult be, de ezt a vámszabad területeken működő nemzetközi multik adómentes tevékenysége okozza.

## A fenti jelenségek hatása a hazai erkölcsi-üzleti etikai viszonyokra

- A kommunista-szocialista világrendszer lebontásra került, ahogyan nálunk is megszűnt a szocializmus a 90-es évek elején, de az elmúlt tíz év során egyetlen olyan probléma sem oldódott meg, amit eddig a korábbi ideológia számlájára írtunk, vagy ami miatt a kommunizmus anno létrejött.

- Az előző két rendszerváltásnak sikerült megszüntetnie a két világháború közötti Magyarország hagyományos keresztény vallás erkölcsét és az úgynevezett szocialista erkölcs nehezen kialakult és gyatrán működő erkölcsi norma és szabályrendszerét, de helyettük a polgári erkölcs bevezetése máig sem történt meg.

- A vállalatoknak minden egészséges társadalomban egyensúly kialakítására kell törekedni a gazdasági teljesítmények és a szociális-morális értékek között. Ezért jelent óriási gondot, hogy a magánélet polgári erkölcsa a nem kellően közvetített, vagy még ki sem alakult új értékrend hiányában nem ad megfelelő támpontot az üzleti élet etikája számára.

- Gazdasági fejlődésünk legfőbb dilemmái között szerepel a forrásinputok értékoutputokká való átalakítása során jelentkező ökológiai felelősségvállalás kérdése, melyeknél egyensúlyt kellene teremteni a fokozódó termelés igénye és az alkalmazott technológiák negatív hatásai között.

- A vállalati célok megvalósítása konfliktushelyzeteket teremt, melynek alvető forrásai a különböző célok és érdekek szembe kerüléséből fakadnak. Megoldásuk csak kompromisszumok keresésével lehetséges, de mi gyakran szívesebben vállaljuk a konfliktusokat.

A normák és a szabályok, melyekhez tartjuk (vagy nem tartjuk) magunkat, csak akkor töltenek be erkölcsi szabályozó szerepet, ha kötelező érvényűek. Ezeket a normákat és szabályokat a tágabb közösség határozza meg és konkretizálja is számunkra. Minden tevékenységünket mások tekintete követi, mások tekintete miatt szégyelljük magunkat és ez a szégyen az egyetlen velünk született erkölcsi érzés.

Az erkölcsileg egészséges személy csak mások előtt szégyenkezik, általánosságban nem, főleg olyanok előtt nem, akiknek a tekintélyét erkölcsi szempontok miatt már korábban elutasította.

A nagy átalakulások idején (ilyen a jelenlegi állapotunk is) új értékek és erények telepednek a régiekre, amíg létre nem jön egy vagy-vagy helyzet. Ennek az állapotnak értékválasztás a következménye, amikor a saját csoportunk normáit a maguk konkrétságában fogadjuk el a korábbi normák elvetésével egy időben. Az ilyen módon érvénytelenített értékek és erények (a normákhoz és szabályokhoz való viszony) meglehetősen konkrétak, sokkal konkrétabbak, mint az új, most érvényessé váló értékek. Ezeket az elvont, még homályos értékeket a pluralista társadalmak különböző csoportjai saját legitimációjuk eszközeként használják, ezekkel próbálják a létrejövő sokféle viselkedést és értékmentát alátámasztani, ugyanakkor ezek a normák még nem bírnák ki egy konkrét erkölcsi vizsgálódás próbáját (pl.: tökefelhalmozódás, privatizáció, demokrácia). Az új, elvont normák újrakonkretizálása egy demokratikus jogrendszerben részleges megoldásként kínálkozik, de ha ez az újrakonkretizálás nem a társadalmi igazságosság alapján történik, vagy elmarad, akkor felborul a társadalom egyensúlya.

A normákkal és szabályokkal kapcsolatos cselekvés megválasztásának és a magatartás megítélésének egyetlen döntőbírája a gyakorlati ész lehet.

A gyakorlati észnek négy fő típusa van:

- **A nárcisztikus lelkiismeret**

A lelkiismeret akkor válik nárcisztikussá, ha a személyt kizárólag a pusztán empirikus önreflexiói foglalkoztatják. A nárcisztikus személyiség a szégyennel szemben veszélyesen alacsonyszintű érzékenységgel rendelkezik.

- **A privát számító lelkiismeret**

A privát számító lelkiismeretben két értékorientációs kategóriapár olvad egybe, a jó-rossz és a sikeres-sikertelen, ahol a siker a jó és a kudarc a rossz. Ebben a helyzetben a gyakorlati következmények válnak az önértékelés mércéjévé. A jó indíték a helyes számítással válik azonossá, és lelkiismeret

ret-furdalás csak akkor mutatkozik, ha a számítás helytelennek bizonyult. A privát számító lelkiismeret felfokozott, szinte hisztérikus érzékenységet mutat a szegyenre.

### ● A nyilvános számító lelkiismeret

A nyilvános számító lelkiismeretben két másik értékorientációs kategóriapár a jó-rossz és a hasznos-káros keveredik. Jó az, ami hasznos a nemzetnek, népnek., osztálynak, pártnak. A vezető, a diktátor, vagy az akármilyen elit határozza meg, mi a hasznos a többieknek és él a feltételezés, hogy a hasznosságot a helyes számítás dönti el. Mivel a hasznosat határozzák meg jónak, a társadalmi tekintélynek való vak engedelmességet tekintik erényesnek, az engedetlenség bűnnek számít. A nagy számítóba vetett hit elvesztése önmagában is szegyenletes. A büntetéstől, a szegyentől, a rendellenessé válástól való félelem cinkostárrá tesz a meztelen hatalom gyakorlásában.

### ● A jó lelkiismeret

Az Istenné válás, a beteljesült nihilizmus végső ára. Ha nincsenek sem jó, sem rossz normák, akkor Isten vagyok. Az én emberfeletti emberré teszi magát, ám belőle hiányzik az Isten fő tulajdonsága a halhatatlanság, és nem küzdhető le a halandóság nagy szegyene. A jó lelkiismeret csak ritkán magánjellegű. Az emberfeletti embernek követőkre van szüksége. Ezek a követők az emberfeletti ember tükörképei. Vakon engedelmeskednek ember feletti emberüknek. Jóváhagyása megtiszteltetés, helytelenítése szegyen a számukra. Miközben az emberfeletti ember arra kötelez, hogy vakon engedelmeskedjenek, maga is ettől az engedelmességtől függ.

## VII. A túlélés és a versenyképesség feltétele a pluralista demokrácia fenntartása

A túléléshez, a pluralista demokrácia fenntartásához, a versenyképes gazdaság megteremtéséhez, gazdasági életterünk visszaszerzéséhez elég sok tennivalónk van.

Ezek közül csak figyelemfelkeltésül néhányat az alábbiakban szeretnék összefoglalni:

1. A termelés társadalmi és környezeti költségeit teljes egészében a termelőkre és a termékek felhasználóira kell hárítani

- meg kell erősíteni a helyi irányítást és ellenőrzést (monitoring), helyi erőforrások helyi hasznosítását;
- meg kell szüntetni a multinacionális vállalatoknak nyújtott támogatások minden formáját (adómentesség, beruházási támogatás);
- helyivé kell tenni a piacokat és helyre kell állítani a piaci versenyt;
- ki kell alakítani a tőkés társaságok számon kérhetőségének rendszerét;
- meg kell szüntetni az összes társaság adómentességét minden olyan kiadásra, ami a lobbyzással, a jótékonyággal, a közoktatással, a politikai szervezetek finanszírozásával kapcsolatos.

2. A tőkés társaságokat és a nemzetközi pénzügyi elitet ki kell szorítani a politikából

- korlátozni kell a politikai kampányok költségeit, meg kell akadályozni, hogy gazdasági társaságok finanszírozzák politikusok kampányköltségeit;
- be kell tiltani a politikai célú televízió hirdetéseket;
- a társaságok tisztségviselőinek törvényileg meg kell tiltani, hogy a dolgozóktól a vezetőktől és a szállítóktól politikai támogatást várjanak el.

3. A pénzügyi tranzakciókat meg kell adóztatni

- a pénzügyi eszközök adásvételére (részvények, kötvények, külföldi valuták, származtatott pénzügyi eszközök úgynevezett derivatívák) kismértékű 0,5%-os adót kell kivetni, ami lecsökkentené a rövid távú spekulációból és az arbitrázs tevékeny-

ségből származó meg nem érdemelt pénzügyi nyereséget. A nyugdíjalapoknak és más közalapoknak meg kell tiltani, hogy az ezekkel kereskedő vállalatokba fektessenek be;

- a rövid távú tőkenyereségre, mely a rövid ideig birtokolt vagyontárgyak eladásából származik, degresszív pótdátot kell kivetni. Ez a munkából szerzett jövedelmek esetén kedvező lenne, de a pénz forgatásából származó jövedelmek esetén kedvezőtlen. Ezt a pótdátot kell alkalmazni a pénzügyintézetek és befektetési alapok esetében is;
- a bankok pénzteremtő képességét és a pénzkínálatot korlátozandó, a rövid lejáratú betétekkel kapcsolatban 100%-os tartalékolási kötelezettséget kell előírni.

#### 4. Helyre kell állítani a közösségi bankok rendszerét

- a bankok feladata elsősorban a helyi gazdaság kiszolgálása.

#### 5. Szigorúan be kell tartani a trösztellenes törvényeket

- a kivásárlási és egyesülési előterjesztéseket a kormánynak szigorúan felül kell vizsgálni, abenyújtó kötelezettségévé kell tenni annak bizonyítását, hogy az előterjesztés emberi és nem tőkés társasági érdekeket szolgál.

#### 6. Lehetővé kell tenni, és elsőbbséget kell biztosítani a kedvezményes dolgozói kivásárlásnak

- üzem bezárás vagy fuzionálás engedélyezése előtt biztosítani kell a dolgozók számára a kedvezményes kivásárlás lehetőségét;
- a felszámolás és végelszámolás esetében ugyanez a helyzet, ezt kellene biztosítani a csődtörvénynek.

7. Az adópolitikában olyan változtatásokat kell elérni, hogy elsősorban azon tevékenységekre legyen adó kivétel, amik a társadalom és a környezet működési zavarait okozzák (erőforrás-kivonás, környezetszennyezés, import, lobbizás, reklám, csomagolás;)

- a társasági nyereségadót el kell törölni és ezzel párhuzamosan a nyereséget a részvényeseknek évente ki kell fizetni, ami után személyi jövedelemadóként adóznának. Természetesen lehetővé kell tenni számukra újabb részvények vásárlását;
- az értékcsökkenési leírást a jelenlegi pótlási áron kell figyelembe venni;
- a hitelkamatok fizetése közvetlenül a nyereségből kell hogy történjen;
- jelentős luxusadót kell bevezetni az alapvetőnek nem nevezhető fogyasztási cikkek után;
- el kell törölni a jövedelemadót azon szint alatt, ami az alapszükségletek biztonságos és megfelelő kielégítését szolgálják.

#### 8. Módosítani kell a szellemi tulajdonosi jogokra vonatkozó törvényeket

- csak a kutatási ráfordításokat és a kreatív szellemi teljesítményeket szabad a gazdasági átlagnak megfelelő mértékben elismerni;
- törvényileg meg kell gátolni, hogy a szabadalmi jogok valamilyen termék vagy szolgáltatás felett monopóliumot biztosítsanak a tulajdonosaik számára.

#### 9. A fizetett foglalkoztatási lehetőségeket igazságosan kell elosztani

- csökkenteni kell a munkahetet;
- csökkenteni kell a heti munkaidőt;
- garantált jövedelmet kell biztosítani a dolgozóknak;
- növelni kell a távmunka lehetőségét;
- meg kell szüntetni a munkavállalásban mindenfajta diszkriminációt.

10. A társadalom minden egyes tagjának joga és kötelessége, hogy a közösség döntéseiben és életében részt vegyen.

## Felhasznált irodalom:

- Dr. Drábik János:* Miért rossz az MNB monetáris politikája? Leleplező 2000/I.
- Bilecz Endre:* Teljhatalmú kancellár, mindenható kancellária. Leleplező 2000/I.
- Andrew S. Grove:* Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár 1998.
- Dr. Pálinkás Jenő:* A vezetés és a technológiafejlesztés etikai kérdései.  
Műszaki Könyvkiadó 1999.
- Max Scheler:* A formalizmus az etikában és a materiális értéketika. Gondolat 1979.
- Üzleti etika. Saldo 1998.
- David C. Korten:* Tökés társadalmak világalalma. Magyar Kapu Alapítvány 1996.
- Dr. Drábik János:* Magyarország pénzügyi szuverenitásának elvesztése. Leleplező 2000/II.
- Dr. Tompos Judit:* Az orosz maffiáé lett a Szovjetunió nagy része. Leleplező 2000/II.
- Losonczy Csaba-Magyar Gábor:* Pénzügyek a gazdaságban. Perfekt 1995.
- Dörömbözi János:* Erkölcsi alapismeretek. Nemzeti Tankönyvkiadó 1999.
- Vámosi Zoltán:* Politológia. LSI Oktatóközpont 2000.
- Mihályi Péter:* A magyar privatizáció krónikája 1989-1997.  
Közgazdasági és jogi könyvkiadó 1998





# Kerepesi Katalin\*

## A MAGYAR GAZDASÁG VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ALAKULÁSA A KILENCVENES ÉVEKBEN

*A cikk a magyar gazdaság nemzetközi versenyképessége néhány kritériumának alakulását taglalja a kilencvenes években a nemzetgazdasági és ágazati kritériumok összefüggésének alapján. Az ágazatok közül részletesebben a feldolgozóiparral foglalkozik. A versenyképesség növekedését eredményező tényezők közül a működő tőke nemzetközi áramlását vizsgálja.*

### 1. A versenyképesség vizsgálati szintjei és kritériumai

A cikk alapjául szolgáló kutatás kiinduló feltételezése volt, hogy mivel a magyar gazdaság és a feldolgozóipar számára csak az exportorientált növekedés lehet tartós, a folyamatos és sikeres exporttevékenység alapja viszont a nemzetközi versenyképesség biztosítása nemzetgazdasági, ágazati, alágazati és vállalati szinten. Az elemzéshez rögzítettük a versenyképesség legfontosabbnak tartott kritériumait. A kritériumok felsorolásánál nem törekedhettünk a teljességre, elsősorban a feldolgozóipar szempontjából döntőnek tartott kritériumokat emeltük ki. A kritériumokat az alábbiakban foglaltuk össze.

*Makrogazdasági (nemzetgazdasági) kritériumok:* a fenntartható növekedés képessége, a minél több piacon történő eredményes szereplés, politikai, pénzügyi stabilitás, az infrastruktúra fejlettsége, az intézményi rendszer fejlettsége, a versenyképességet segítő állami szerepvállalás és szabályozás, a piacgazdaság zavartalan működéséhez szükséges tulajdoni struktúra megléte, az input-és outputpiacok fejlettsége, az üzleti kultúra színvonala, a nemzetközi előírásoknak, szabványoknak való megfelelés a gazdaság és a közigazgatás minél szélesebb területén, az oktatási rendszer fejlettsége, a nemzetközi áru-, szolgáltatás-, információ-és tőkeáramlásba való bekapcsolódás mértéke, iránya és minősége, az innovációs készség és képesség.

A nemzetközi versenyképesség egyik legfontosabb és legáltalánosabb mércéjének az alábbiakat tartjuk:

„A nemzetgazdasági versenyképesség a fejlődés, a fejlettség egyik legfontosabb feltétele. Ezen a nemzetnek azt a képességét értjük, hogy olyan társadalmi-gazdasági környezetet teremtsen, amelyben a szereplők a leginkább és tartósan képesek a világpiacon is elismert hozzáadott érték képzésére.” (Findrik Mária, Szilárd Imre: Nemzetközi versenyképesség, képességek versenye, Kossuth Kiadó Budapest, 2000. p.24-25.)

---

\* tanszékvezető főiskolai tanár, főigazgató, Általános Vállalkozási Főiskola

Az ágazati versenyképesség kritériumai véleményünk szerint elsősorban az ágazat belső struktúrájával kapcsolatosak. A belső struktúra jellemezhető az alágazati szerkezet, a tulajdonosi szerkezet, a nemzeti teljesítménymutatókhoz való hozzájárulás mértéke, az innovációs, ezen belül a K+F tevékenységben való részvétel mértéke és hatékonysága, a beruházási tevékenység alakulása, a globalizációs folyamatokban való részvétel mértéke és minősége, a területi elhelyezkedés, a környezetvédelmi, minőségi stb. normáknak való megfelelés szerint.

A vállalati szintű versenyképesség jellemezhető a termékportfólió korszerűsége, a beruházási tevékenység alakulása, az innovációs tevékenység, a finanszírozási lehetőségek, a humán erőforrásokban rejlő képességek, a stratégiai elképzelések megléte és megalapozottsága, a cég kapcsolatrendszerének fejlettsége, az információs hálózatokhoz való kapcsolódás szintje, a minőségbiztosítás helyzete, a goodwill, a tőzsdei megítélés, a nemzetközi kapcsolatok mértéke és színvonala alapján. A vállalati versenyképesség fontos területét képezik az ún. menedzsment tényezők, mint például a küldetés, a vállalati kultúrával összefüggő ismérvek, a szervezeti fejlesztés, az ösztönző rendszer fejlettsége.

A versenyképesség a változások kezdeményezésére, a változó körülményekhez való folyamatos alkalmazkodásra való képességeket és készségeket foglalja magában, éppen ezért kritériumai is folyamatosan változnak. A versenyképesség javulását különböző, fejlettséget jelző mutatókkal kíséreljük meg leírni.

Az előbbi felsorolással távolról sem merítettük ki a versenyképesség tényezőit, továbbá az egyes tevékenységeknél, termékeknél, alágazatoknál más és más tényezőknek van döntő szerepe, elemzésünk alapját azonban a fentiekben felsorolt tényezők képezték. Látható, hogy a gazdaság különböző szintjeinek versenyképessége szorosan összefügg. A vállalkozások megfelelő makrogazdasági környezetben könnyebben tudnak alkalmazkodni a világgazdasági kihívásokhoz, de a nemzetgazdasági teljesítmény sem fokozható a vállalkozói szféra erőfeszítése nélkül, amelyek végső fokon versenyképes termékekben és szolgáltatásokban öltenek testet. Megállapítható tehát, hogy a nemzetgazdasági versenyképesség egyik fő kritériuma a gazdálkodás különböző szintjeinek összehangolt, azonos irányba ható működése, azaz a belső összhang.

## 2. A versenyképesség nemzetgazdasági kritériumainak alakulása a kilencvenes években

Általában megállapítható, hogy a versenyképesség makrogazdasági és intézményi feltételei a kilencvenes évek második felében fokozatosan javultak. Ez a javulás nem következhetett volna be az évtized elejének „teremtő rombolása” nélkül. A tulajdoni, külpiaci struktúrák átrendezése, az infrastruktúra fejlesztésére tett erőfeszítések, az intézményi hálózat kiépítése, a bankrendszer átalakítása, a szükséges anyagi, szociális stb. áldozatok meghozatala nélkül, pl. az ipar korszerűsödése is lassabban mehetett volna végbe.

Az évtized elején egyszerre jelentkeztek a piacgazdaságra történő átmenettel, a társadalmi, politikai változásokkal kapcsolatos, valamint a korábbi korszerűtlen, versenyképtelen struktúrából és a külpiaci váltás szükségességéből adódó, egymással is összefüggő feladatok. Mindezeket úgy kellett megoldani, hogy a közben óhatatlanul keletkező társadalmi feszültségek ne veszélyeztessék a politikai stabilitást. A felgyülemlett problémák elhúzódó recesszióban jutottak – többek között - kifejezésre.

Tekintsük át röviden - a teljesség igénye nélkül - azokat a folyamatokat, amelyekben a versenyképesség javulása kifejezésre jutott, nevezetesen a gazdasági növekedés megindulásában és a jelek szerint tartóssá válásában, a nemzetgazdasági struktúra korszerűsítésében, az exportteljesítmény javulásában, a tulajdonosi struktúra átalakulásában, a nemzetközi szervezetekbe való bekapcsolódásban, a demokratikus intézmények kiépítésében, a pénzügyi szektor modernizálásában.

A kilencvenes években a nemzetközi versenyképesség javulásának legfontosabb tényezői és egyben jelei a főbb makrogazdasági mutatók kedvező alakulása, a nemzetközi kapcsolatok nemzetgaz-

dasági és vállalati szempontból is eredményes fejlesztése, azaz a gazdasági internacionalizálódása, az ország politikai stabilitása és az innovációs tevékenység voltak. A munkapiaci tényezők közül több, főleg a képzettséggel összefüggők, már a korábban elért eredmények alapján is jó alapot biztosítottak a versenyképesség növelésére.

Az infrastruktúra, a pénzügyi szektor valamint a menedzsment területén jelentős előrehaladás ellenére még sok a tennivaló. Ha a kutatás-fejlesztést az innovációs tevékenységtől elkülönítve kezeljük, jelentős mennyiségi és minőségi fejlesztés szükséges a versenyképesség további, önálló alapokon történő javítása érdekében.

Általánosságban megállapítható, hogy a versenyképesség területén több mérhető és nem mérhető kritériumot is tekintve, jelentős javulás következett be. Felmerülnek azonban az alábbi kérdések:

- Melyek voltak a javulás főbb kiváltó okai. Vajon elsősorban a belső energiák, azaz a kiváló kormányzati munka, saját innovációs tevékenység, a hazai vállalatok teljesítményének javulása, az oktatás korszerűsítése, az infrastruktúra sikeres fejlesztése? Mennyiben játszott szerepet a külső erőforrások bevonása, azaz pl. a külföldi működő tőke beruházások, az általuk közvetített innovációkon is alapult a teljesítmény javulása?

- Mennyire tekinthető tartósnak a javulás, fenntarthatók-e a versenyképesség kritériumai hosszú távon?

A két kérdéskör egymástól nem független. A *mennyiségi mutatókkal* kifejezhető teljesítményjavulás nagyrészt a feldolgozóipar termelési és exporttevékenységének eredményességéhez köthető. A kilencvenes évek első felében a nemzetgazdaság eredményeit mintegy kilencven százalékban a külföldi tulajdoni részesedéssel bíró, vagy teljesen külföldi tulajdonban levő feldolgozóipari vállalkozások eredményei határozták meg. 1998-ra viszont már a hazai tulajdonban levő vállalkozások mintegy negyven százalékosra növelték hozzájárulásukat a pozitív eredményekhez.

Az évtized végére a hazai szektor teljesítménye elsősorban a feldolgozóiparban javult, a nagyobb részben hazai tulajdonú közepes méretű vállalkozások egy része új vállalati stratégiát dolgozott ki és követett, a védekező jelleget felváltotta az aktív, kezdeményező jellegű, esetenként támadó, növekedésre, piaci részesedés növelésére irányuló stratégia.

A feldolgozóipar évtized elején tapasztalható szerkezeti átalakulása, kapacitásbővülése, export-eredményei a külföldi tőkebefektetéseknek köszönhetőek. A jövő szempontjából alapvető egyrészt a külföldi befektetők szándékainak alakulása, pontosabban az, hogy mennyire lehet számítani a beruházások további bővülésére, másrészt meg kell keresni azokat az új belső energiákat, kezdeményezéseket, amelyek elősegíthetik a versenyképesség hazai alapokon is történő fenntartását és javulását. Ha vannak olyan jelenségek, amelyek az önfenntartó fejlődés, a belső energiák kiteljesedése, a befogadástól a kezdeményezés, a folyamatos megújulás irányába mutatnak, reménykedhetünk a versenyképesség tartós javulásában.

A versenyképesség tényezői és a fejlettséget jelző mutatók közül természetesen nem vizsgáljuk mindegyiket ennek a cikknek a keretében. A mutatók közül a növekedés, az export, az alágazati struktúrák és a tőkeimport és export, a termelékenység, az ipar teljesítménye alakulását jellemezzük röviden. A versenyképesség jellemzését szolgáló komplex, több dimenziós indexektől (versenyképességi index, piacnövekedési index stb.) eltekintünk. Elemzésünkben tehát a hagyományosnak mondható technikákat alkalmazzuk.

### 3. A gazdasági növekedés alakulása

A kilencvenes évek a GDP alakulását illetően elhúzódó recesszióval indultak. A visszaesés a nyolcvanas években kezdődött és 1995-ig tartott.

A GDP csak 1996-ban, az ipari termelés csak 1997-ben haladta meg az 1980-as szintet.

A visszaesés után előbb az iparban (1993), majd a nemzetgazdaság szintjén (1994) kezdődött el a növekedés. A GDP növekedés előbb szerény mértékű volt, nagyobb lendületet 1997-től kapott. Az ipari növekedés mértéke mindvégig meghaladta a GDP értékeit, azaz az ipar jelentős mértékben járult hozzá a gazdasági növekedés megindításához és fenntartásához.

## 1. számú Táblázat

### A GDP volumenindexei (előző év=100)

GDP	ÉV	Ebből: ipar
96,5	1990	92,4
88,1	1991	82,2
96,9	1992	93,3
99,4	1993	103,0
101,5	1995	107,0
101,3	1996	103,2
104,6	1997	111,3
105,1	1998	111,8
104,5	1999	110,4

*Forrás: KSH, MNB éves jelentések*

A 2000. év első néhány hónapjának adatai és az előrejelzések alapján valószínűsíthető, hogy a növekedés relatíve magas üteme megmarad. Elképzelhető, hogy az első negyedévi növekedés mértéke eléri a hat százalékot.

A termelést tekintve változatlanul az ipar fejlődik a leggyorsabban. Az ipari termelés növekedésének üteme a legutóbbi három évben meghaladta a 10 százalékot. A 2000. év első két hónapjában az előző év azonos időszakához viszonyítva rendkívül magas, 21 százalékos növekedés volt regisztrálható (igaz, az előző év a külgazdasági feltételek romlása miatt nagyon rosszul indult).

Az iparon belül továbbra is az exportorientált feldolgozóipari vállalatok képviselik a húzóerőt. Az építőipar egyenletesen növeli teljesítményét, a mezőgazdaság teljesítménye pedig változatlanul csökkenő irányzatú. 2000. január-februárban az ipari eredetű kivitel 31 százalékkal haladta meg az előző évi szintet. Kedvező fejlemény, hogy a belföldi értékesítés is jelentősen, mintegy 8 százalékkal bővült, tehát keresleti oldalról a belső piac is hozzájárul a növekedéshez.

További kedvező jelenség, hogy az ipari növekedés korábban tapasztalható erős alágazati koncentrációja oldódni látszik, a konjunktúra a korábbi húzóágazatokból (járműgyártás, villamosgép- és műszergyártás) áttérjed a többi alágazatra is. Az alágazatok többsége 10 százalék feletti növekedést produkált, mindössze az élelmiszeriparban és a bőriparban volt 10 százalék alatti növekedés, komolyabb visszaesést a kőolajiparban regisztráltak (KSH)

Pozitív változások előjele lehet, hogy azok az alágazatok, amelyekben ez évben kezdtek érvényesülni a konjunkturális hatások, képesek voltak mind az exportot, mind a belföldi értékesítést növelni.

Miután a rendszerváltás, majd a későbbi stabilizáció a lakossági fogyasztás visszaesését eredményezte, piaci oldalról a belső fogyasztás nem járulhatott hozzá a növekedéshez, az csak a legutóbbi időszakban lett a belső keresletet dinamizáló erő.

A gazdasági növekedés tartóssá válása, forrásainak bizonyos fokú diverzifikálódása biztató előjelnek tekinthető a jövő szempontjából. Ha a növekedés ténye és mértéke már nem elsősorban néhány multinacionális cég vámszabadterületen tevékenykedő, szűk termékbázison alapuló termelési és exporttevékenységétől függ, a nemzetgazdaság kevésbé lesz sérülékeny és kiszolgáltatott a külföldi tőkebefektetők döntéseinek.

Ma még a gazdasági növekedés és az export fő forrásai a feldolgozóipar területén tevékenykedő multinacionális cégek. Az iparág fejlődési esélyei ezen cégek stratégiai és üzletpolitikai döntéseitől függenek, ami megnehezítheti az előrelátást és kiszámíthatatlan, általunk nem befolyásolható fordulatokhoz vezethet.

A nemzetközi versenyképesség kritériumainak és mérési módszereinek nincs egységesen elfogadott rendszere. Úgy véljük egységes és végleges rendszerre nincs is szükség. Mások a versenyképesség döntő kritériumai egy érett, posztindusztriális korszakban levő ország esetében, mint a felzárkózó, vagy a felzárkózás feltételeit megteremtő országoknál.

A **feltörekvők** számára mintaként szolgálhat a nemzetközi élboly országainak állapotleírása, bár figyelembe kell venni, hogy a versenyképesség megtartásához az adott állapot jellemzőit folyamatosan meg kell haladni, továbbá, hogy a versenyképességnek a technikai-társadalmi fejlődéssel új és új kritériumai keletkeznek. Véleményünk szerint számukra a folyamatos változás, az alkalmazkodás, az innováció képessége, az ez irányú motiváltság és elkötelezettség a versenyképesség legállandóbb kategóriái.

A feltörekvő országok számára kézenfekvő cél lehet a jelenlegi kritériumok szerint legfejlettebbnek minősített országok fokozatos megközelítése, vagy mint Magyarország esetében az Európai Unióhoz csatlakozni szándékozók számára megszabott mennyiségi és minőségi feltételek teljesítése, az „EU érettség”. Ezeknek a feltételeknek való megfelelés jó viszonyítási alapot jelent egy ország gazdasági fejlettségének megítéléséhez.

1999 végén Magyarország sok tekintetben (a GDP, az ipari termelés, a bruttó felhalmozás, a kiskereskedelmi forgalom, a lakossági fogyasztás növekedési üteme, valamint a munkanélküliségi ráta alakulása) már „EU érett.” Jelentős lemaradás tapasztalható viszont a pénzügyi feltételek (az infláció, az eladósodottság, a költségvetési hiány mértéke, az értékpapír hozamok és a külgazdasági egyensúly) területén. A reálszféra tehát gyorsabban szűkítette a rést.

Az Európai Unió által **megszabott követelmények** szempontjából kedvező fejlemény az infláció mértékének fokozatos csökkentése. Bár a piacgazdaságra történő átmenet idején a magyarországi infláció mértéke a többi, korábban tervgazdasági berendezkedésű országhoz képest nem volt kirívó. Ukrajnában, pl. 1993-ban a fogyasztói árszínvonal 4735 százalékkal nőtt, Oroszországban, Horvátországban, Észtországban, Litvániában és Bulgáriában is mértek ezer százalék feletti éves értékeket. (Bővülő Európa, ECOSTAT 2000/1.szám, 21. old.). Az uniós csatlakozás szempontjából (ahol 1998-ban az átlagos fogyasztói árszínvonal emelkedés mértéke: 1,6 százalék volt) a tíz százalék körüli értékek is nagyon magasnak számítanak.

Egy másik viszonyítási alap lehet a fejlettség szempontjából **az országok nemzetközi rangsorában elfoglalt hely**. Az egy főre eső vásárlóerő-paritásos GDP mutató alapján, 1998 végén Magyarország a nemzetközi rangsorban a 78-ik helyet foglalta el. Ezen kritérium alapján az Európai Unió mindegyik tagországa megelőzi. Görögország az 52-ik, Portugália a 45-ik helyen áll. Ha a GDP tényleges tömegét vesszük alapul a helyezésünk jobb, hiszen sok a jól teljesítő, de kis lélekszámú ország, ezen kritérium alapján az 51-ik helyen állunk. Megjegyzendő, hogy csatlakozásuk idején Spanyolország és Portugália sem voltak relatíve sokkal kedvezőbb helyzetben. (ECOSTAT id. mű 8. old.)

Biztató, hogy az utóbbi néhány évben Magyarországon a GDP növekedési üteme csaknem kétszerese az EU átlagának. Jelenleg tehát egy felzárkozási pályán vagyunk, amely ha a beruházási adatokat, vagy a rendelésállományok alakulását nézzük, tartósnak tűnik.

A nemzetközi viszonylatban is magasnak mondható és a versenyképesség fokozása szempontjából indokolt felhalmozási, beruházási arányok tartása a jövőben is indokolt. Mivel a lakosság jelentős része a felzárkózásnak eddig csak a költségeit érzekelte, a hasznait alig, továbbá egy magasabb jövedelmi szint elérése uniós követelmény, továbbra is szükség lesz a lehetőleg adósságot nem generáló külső források bevonására. A külföldi tőkebefektetések várható alakulásának kérdéseire a későbbiekben visszatérünk.

A piacgazdaság működésének vállalati keretei kialakultak. A **tulajdonosi struktúra** – a privatizáció, a külföldi közvetlen tőkebefektetések és a belső erőforrásokból történő új vállalatalapítások következtében – mennyiségi értelemben közel áll a modern piacgazdasági tulajdonosi struktúrához.

Az un. zöldmezős beruházások értéke a kilencvenes években mintegy másfélszerese volt a privatizáció értékének. A jelentős számú kis és mikrovállalat nagy része fejlődésképtelen, nem képes megfelelni a világgazdasági kihívásoknak. Nem történt meg a hazai és a külföldi eredetű vállalatok szerves összekapcsolódása sem. A magyar vállalkozások jelentős része, elsősorban a mikrovállalatok nem tudnak a külföldi tőkebefektetők által megkívánt – pl. a beszállítói megállapodások előfeltételeit jelentő – minőségi, megbízhatósági követelményeknek megfelelni.

## 4. A termelékenység alakulása

A nemzetgazdaságokban és az egyes ágazatokban az egy foglalkoztatott által előállított hozzáadott érték (GDP) alakulása is jelzi a teljesítmény változását, kiegészítő információt ad a nemzetközi versenyképesség alakulásáról és a gazdaság szerkezetének változásáról.

Az alábbi táblázatokból is meggyőződhetünk arról, hogy a kilencvenes évek második felének nemzetgazdasági szintű teljesítmény javulásához az ipar, ezen belül a feldolgozóipar jelentős mértékben járult hozzá.

### 2. számú Táblázat

#### A termelékenység éves változása Magyarországon (%)

	1995	1996	1997	1998
Nemzetgazdaság	3.5	2.2	4.7	4.4
Piaci szektor	4.0	2.5	4.5	4.4
Mezőgazdaság	14.0	1.6	4.5	3.8
Ipar	13.0	4.1	9.1	8.0
Feldolgozóipar	13.0	3.9	11.3	NA
Építőipar	-6.3	-7.4	8.1	2.7
Piaci szolgáltatások	-2.9	1.2	0.7	2.3
Kereskedelem, javítás	-1.2	-0.6	2.9	11.0
Szálláshely, vendéglátás	-10.6	2.4	1.7	5.4
Szállítás, posta, távközlés	10.8	2.6	12.4	11.3
Pénzügyi, gazdasági szolgáltatás	-12.9	6.8	-9.5	-7.5

*Forrás: MNB éves jelentés 1998. 67. old.*

A termelékenység mérésének egy másik lehetséges megközelítése a hozzáadott érték alakulását veszi alapul.

## 3. számú Táblázat

## A hozzáadott érték alakulása ágazatonként, volumenindex (%)

Nemzet- gazdasági ágazat	1992/ 1991	1993/ 1992	1994/ 1993	1995/ 1994	1996/ 1995	1997/ 1996	1998/ 1997
Ágazatok összesen	94.9	100.6	104.3	100.5	102.2	104.7	-
Mezőgazdaság	83.5	92.1	99.6	102.7	104.1	99.5	98.5
Bányászat	36.8	56.1	87.5	100.5	97.1	103.5	-
Feldolgozóipar	101.6	105.9	106.7	108.2	104.0	113.4	-
Villamosenergia, gáz- hő- és vízellátás	99.3	102.0	104.8	99.9	98.8	97.7	-
Építőipar	101.9	94.5	104.7	100.2	92.8	108.2	112.1
Kereskedelem, javítás és karbantartás	82.0	96.7	96.1	97.1	99.5	106.2	105.1
Szálláshely, szolgáltatás és vendéglátás	95.8	93.1	96.3	94.3	100.2	108.3	105.6
Szállítás, raktározás, posta és távközlés	95.7	94.6	101.4	112.4	103.1	109.2	107.5
Pénzügyi tevékenység és kiegészítő szolgáltatás	85.4	113.8	128.1	82.3	99.7	94.8	99.9
Ingtatlanügyek, bérbeadás és gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatás	103.4	103.0	105.6	97.7	108.2	96.4	-
Közigazgatás, kötelező társadalom- biztosítás	103.6	101.4	102.6	99.9	102.3	101.8	-
Oktatás	104.2	101.5	104.1	96.6	100.0	104.5	-
Egészségügyi és szociális ellátás	104.3	104.3	103.5	96.5	103.2	103.2	105.1
Egyéb közösségi, társadalmi és személyi szolgáltatás	129.1	110.9	105.7	81.1	92.5	96.9	-



A táblázatokból látható, hogy csaknem minden területen történtek erőfeszítések a termelékenység növelésére, átütő sikerről azonban nem beszélhetünk. Az eredmények alapján a termelékenység területén mutatkozó rés az EU országok, a világ más vezető ipari államai és Magyarország között nem csökkent.

A feldolgozóipar egyes területein ugrásszerűen javult a termelékenység, az egész ágazatban azonban ezek az eredmények nem jelentkeztek.

## 5. Az exporttevékenység változása

A magyar export volumene a kilencvenes évek második felében dinamikusan növekedett. Áruszerkezete egyre inkább hasonlít a fejlett ipari országokéhoz. A kivitel több mint felét a kilencvenes évek végén a gépek, berendezések alkották. E termékcsoponton belül 1999-ben például a közúti járművek exportja mintegy kétharmaddal nőtt, a híradástechnikai berendezéseké 12,6, a gépi adatfeldolgozó berendezéseké pedig több mint 30 százalékkal növekedett.

Az ország exportteljesítményének javulása nagyrészt a feldolgozóiparban tett erőfeszítéseknek köszönhető.

A külkereskedelemben az áruszerkezetét tekintve mind a kivitel mind a behozatal területén egyre inkább az Európai Unió keresletének és kínálatának szerkezetéhez való alkalmazkodás jelei figyelhetők meg.

Az exportban nőtt a feldolgozott termékek és az utóbbi időben az élelmiszerek súlya. Az importban csökkent az energiahordozók részaránya, erőteljesen növekedett viszont a nyersanyagoké.

A magyar export jelenlegi áruszerkezetét mutatja az alábbi táblázat.

### 4. számú Táblázat

#### A magyar export áruszerkezete az 1999 év január-november közötti időszakban

ÁRUFAJTA	Millió USD	%	1998 I.-IX=100
Élelmiszer, ital, dohány	1750,1	7,8	80,3
Nyersanyagok	562,2	2,5	90,4
Energiahordozók	367,8	1,6	92,7
Feldolgozott termékek	6942,3	31,9	100,2
Gépek, berendezések	12779,6	57,0	118,9
Összesen	22401,9	100,0	107,3

*Forrás: Gazdasági Minisztérium*

A nemzetgazdaság fejlettségét és versenyképességét tükrözni hivatott exporteredmények nálunk általában valamely multinacionális cég vámszabadterületen működő leányvállalatának tevékenységéből származnak és többnyire alkatrészeket, részegységeket jelentenek.

A Magyarországon működő vezető öt exportőr cég az Audi, az IBM, a General Electric, az Opel, és a Philips leányvállalata, az összes magyar export értékének mintegy harmadát termelte meg.

Az összes exporton belül az évtized végén tovább növekedett a vámszabad-területről származó export részaránya, a korábbi évek mintegy egyharmados arányával szemben 1999-ben már elérte a 43 százalékot (Gazdasági Minisztérium)

Az ipari eredetű export összetételét tekintve korszerű, hiszen döntő részét gépipari és feldolgozott termékek teszik ki, viszont ezen termékcsoportok előállítására nagyrészt a külföldi befektetők által létesített vállalkozásokban folyik és az export többnyire a befektető anyaországába, vagy más, külföldi telephelyű vállalkozásába irányul, azaz nem a hagyományos értelemben vett külkereskedeletről, hanem vállalaton belüli (intrafirm) kereskedelemtől van szó.

Az EU multinacionális cégeivel való külkereskedelmi kapcsolataink (különösen vonatkozik ez az iparra, az iparon belül a gépiparra), sokkal inkább kooperációs, azaz termelési együttműködési, mint tradicionálisan értelmezett külkereskedelmi jellegűek.

Ezen kapcsolatok Magyarország növekedése, exportja, korszerűsödése szempontjából rendkívül fontosak. Ha viszont figyelembe vesszük azt a tényt, hogy 2000 elején Magyarország külkereskedelmi kapcsolatainak már csaknem 80 százaléka az EU országokkal bonyolódik, - ugyanakkor ezen külkereskedelmi forgalom értéke az unió külső (internal) és az unióon belüli (intra) külkereskedelmi forgalmának összességéhez viszonyítva alig több, mint egy százalék, - látható, hogy a fő külkereskedelmi partner régió szempontjából országunk jelentősége marginális, sem az országok, sem a partner cégek szempontjából nem stratégiai fontosságú. Az ilyen egyoldalú relációs függés semmiféleképpen nem nevezhető szerencsésnek.

Megjegyzendő, hogy ezen régióval a kapcsolat a legutóbbi időben szufficittal zárult.

Ha az Európai Unióval folytatott külkereskedelmet tovább részletezzük tagországok szerint, látható, hogy a régióon belül is erős koncentráció alakult ki. 1999. első három negyedévében pl. Magyarország Európai Unióba irányuló exportjának 50,3 százaléka ment Németországba, 13 százaléka Ausztriába és 7,9 százaléka Olaszországba. A három ország az EU-ba irányuló exportból 70,2, az onnan származó importból pedig 71,6 százalékkal részesedett. (ECOSTAT, Bővülő Európa 2000. 1. szám 40. old.).

Bár részesedésünk az unió külkereskedelmében nem meghatározó, Magyarország mind a kivitel, mind a behozatal tekintetében a régió első tíz partnere közé tartozik. Az export értékét tekintve a külső partnerek között a nyolcadik helyen áll, első viszont a kivitel növekedésének mértéke szerint.

Az előbbieket is igazolják, hogy az ágazati, termék és piaci szerkezet változtatására irányuló erőfeszítések a kilencvenes években nem voltak eredménytelenek, igényes piacokkal alakult ki a termékszerkezet szempontjából is korszerűnek mondható együttműködés. Mindez szintén **nemzetközi versenyképességünk erősödésére utal.**

Hogy a statisztika szerint korszerűnek minősíthető termékszerkezet mögött ténylegesen mekkora hozzáadott értéket, saját innovációt tükröző tevékenységeket, áruk és szolgáltatások vannak, ennek megállapítása mélyebb, vállalati és termékszintű elemzést igényel.

Magyarország legfontosabb külkereskedelmi partnere jelenleg és a belátható jövőben is az Európai Unió. Ez sok szempontból indokolt és egyúttal ösztönző. A jelenlegi mértékű koncentráció és az ebből következő függés fenntartása már bizonyosan nem indokolható. Erőfeszítéseket kellene tenni a külkereskedelmi kapcsolatok diverzifikálása érdekében. Erősíteni kellene a kapcsolatokat a világgazdaság dinamikusan fejlődő régióival (Kína, USA), valamint a környező (CEFTA) országokkal. A jelenleg észlelhető tendenciák ugyanis - amint az alábbi táblázat is érzékelteti - nem ebbe az irányba mutatnak.

## 5. számú Táblázat

### A magyar export országcsoportonkénti megoszlása 1999 év január-november

Országcsoport	Millió USD	1998 I-IX. =100
OECD-országok	19625,3	118,8
EU-országok	17075,6	112,3
Németország	8563,2	112,5
CEFTA-országok	1777,5	92,7
FÁK-országok	522,4	53,2
Oroszország	307,7	49,3

Forrás: Gazdasági Minisztérium

## 6. Az ipar teljesítményének alakulása

Magyarország a főbb nemzetgazdasági arányok alakulását illetően még nem lépett át az un. posztindusztriális gazdaságba és társadalomba. Az ipar jelentősége a gazdaságban az évtized elején tapasztalható visszaesés után nőtt. Az ipari teljesítmény növekedését jelentős szerkezeti átalakulás, korszerűsödés alapozta meg, ami az exportsikerekben is elismerést nyert.

Az ipar, pontosabban a feldolgozóipar struktúrája többféle vetületben tanulmányozható, először azonban tekintsük át az ágazat teljesítményének alakulását.

A kilencvenes években az ipar teljesítménye a következőképpen alakult (ehhez lásd az 1. számú Táblázatot is.)

- 1990 és 1992 között az ipari termelés volumene 33%-kal csökkent
- 1993-ban lassú növekedés (2,4%) indult el
- 1994 óta gyorsabb (nem egyenletes) növekedés tapasztalható

A növekedés fő forrása keresleti oldalról végig az export volt. A feldolgozóiparban az export célú értékesítés részaránya az évtized során állandóan nőtt, a húzóágazat mind a termelés, mind az export területén a gépipar volt.

## 6. számú Táblázat

### Az ipari termelés és értékesítés alakulása Magyarországon 1994 és 1999 között

ÉV	TERMELÉS	ÉRTÉKESÍTÉS			Export aránya %
		Összes Folyó áron, milliárd forint	Belföldi	Export	
1994	2870.2	2848.9	2126.6	722.3	25.4
1995	3870.3	3814.1	2661.9	1152.3	30.3
1996	4839.4	4801.8	3205.8	1595.9	33.2
1997	6448.1	6353.5	3823.4	2530.1	39.8
1998	8034.7	7966.7	4384.0	3582.7	45.0
1999	9320,5	9286.9	4773.1	4513.70	48.6

Forrás: Gazdasági Minisztérium

Az előbbi (6. számú) Táblázatból jól látható, hogy az ipar az évtized második felében fokozatosan növelte teljesítményét mind a termelés, mind az export területén.

Az **ipar nemzetgazdasági jelentőségének alakulását** (mint ahogyan a termelékenység mérésénél is tettük, lásd 3. számú Táblázat) a hozzáadott érték termelésének alakulásával szemléltetjük.

## 7. számú Táblázat

### A hozzáadott érték termelésének szerkezete (folyó áron, százalékban)

Ágazat	1980 <sup>*</sup>	1991	1998 <sup>**</sup>
Mezőgazdaság	19.1	8.5	5.1
Ipar és építőipar	47.1	34.4	33.8
Szolgáltatások	33.8	57.1	61.1

\* korábban alkalmazott ágazati arányok szerint

\*\* MNB becslés

*Forrás : MNB éves jelentés 1998. 71. old.*

A rendszerváltás előtt az ipar volt a nemzetgazdaság legjelentősebb gazdasági ága. 1990 és 1995 között jelentősége évről-évre csökkent. 1994-ben a nemzetgazdasági hozzáadott értéknek mindössze 25.4%-át adta. 1995-től az érték (elsősorban a külföldi tőkebefektetések eredményeképpen) fokozatosan emelkedett, 1995-ben 26.3%, 1996-ban 26.5% volt, a legutóbbi években meghaladta a harminc százalékot.

A szolgáltatások arányának növekedésével a nemzetgazdaság fő ágazati struktúrája mennyiségi szempontból egyre jobban közelít a fejlett országokra jellemző arányokhoz.

Nagyon fontos azonban, hogy a nemzetgazdasági súlyát, jelentőségét stabilizálni látszó ipar versenyképes-e, azaz teljesítményét a hazai és a világpiac hogyan értékeli, képes-e pozícióját hosszú távon is megerősíteni, vagy javítani.

Ennek eldöntéséhez vizsgálni kell többek között az ipar belső, alágazati szerkezetét, továbbá az iparban tevékenykedő vállalatok, vállalkozások által előállított termékek és szolgáltatások nemzetközi versenyképességét.

A versenyképességet tükröző ipari alágazati struktúra tanulmányozásánál támaszkodtunk Csernenszky László 1997-ben készített „A feldolgozóipar nemzetközi versenyképessége nemzetközi összehasonlításban” című tanulmányára. Ezen tanulmányban az alágazatokat a kutatási-fejlesztési költségek termelési értékhez viszonyított hányada alapján csoportosították egy OECD által lefolytatott vizsgálat alapján.

Az előbbi kritérium szerint az **iparágak három csoportba** rendezhetők:

- *alacsony technológiai szintű (low-tech) ágazatok:* a K+F kiadások aránya a termelési értékben alacsony. Az e csoportba sorolt alágazatok: élelmiszerek, italféleségek, dohánytermékek, textíliák, ruházati és bőrtermékek előállítása, bútorgyártás, fa- és papírtermékek előállítása, hajógyártás, kiadói és nyomdaipar, kőolaj-feldolgozás, nem ásványi termékek gyártása, fémipari termékek gyártása, vaskohászat

- *közepes technológiai szintű ágazatok:* könnyű- és színesfém kohászat, gépek és gépi berendezések gyártása, gumi és műanyagtermékek előállítása, közúti járműgyártás, vasúti járművek gyártá-

sa, egyéb járműgyártás, vegyi alapanyagok és késztermékek (kivéve a gyógyszereket) gyártása, egyéb feldolgozóipari termékek termelése

● *fejlett technológiai szintű (high-tech) ágazatok*: gyógyszergyártás, iroda- és számítógépek, híradástechnikai gépek, műszerek előállítás.

A besorolás nem felel meg a szokásos KSH által alkalmazott csoportosításnak, a versenyképesség elemzéséhez viszont hasznosabbnak véljük ezt a csoportosítást alkalmazni.

A három csoportba történő besorolást tükröző, 1995-re jellemző helyzetet foglalja össze az alábbi (8. számú) Táblázat.

## 8. számú Táblázat

### Az ipar ágazatok szerinti megoszlása Magyarországon 1995-ben (százalék)

	Termelés	Export	Foglalkoztatottak
High-tech	12.0	18.0	13.6
Közepes technológiájú	27.3	38.4	21.7
Low-tech	60.7	43.6	64.7

*Forrás: Csernenszky id. mű 13. old.*

A *high-tech* ágazatok súlya Magyarországon az OECD országok között is viszonylag magas volt a kilencvenes évek közepén. A 13.6 százalékos foglalkoztatottsági arányt csak az USA, Japán, Nagy-Britannia, Németország, Svédország és Hollandia múlta felül. Norvégia, Kanada esetében az arány 10 százalék, ennél alacsonyabbak az arányok Spanyolország, Görögország és Olaszország esetében.

A *közepes technológiájú* ágazatokban Magyarország részesedése, pl. a foglalkoztatottak szám-arányát tekintve a többi OECD országhoz képest viszonylag alacsony.

A *low-tech* ágazatokban Magyarország részesedése magas. A 64,7 százalékos foglalkoztatottsági arányt csak Ausztrália (66,1), Mexikó (68,4), Olaszország (65,8) és Spanyolország (64,9) múlta felül. A finn és a norvég adatok közelítik a magyar arányt. A legalacsonyabb foglalkoztatottsági arányokat Németországban (45,6) és Japánban (50,5) találjuk.

A kép első látásra megnyugtatónak tűnik a magas *high-tech* arányok miatt, különösen az exportban. A közepes technológiájú ágazatok jó exportteljesítménye is tulajdonképpen pozitív fejlemény. A *low-tech* ágazatok magas részesedése az ipar duális szerkezetére utal, amin csak hosszabb idő alatt lehet változtatni, figyelembe véve a foglalkoztatási problémákat, az önellátásra való törekvéseket egyes területeken és a természetföldrajzi adottságokat (élelmiszeripar). A vizsgálat óta eltelt négy év változásokat hozott az ipar szerkezetében, amit az alábbi táblázat szemléltet.

## 9. számú Táblázat

### Az ipar ágazatok szerinti megoszlása Magyarországon 1999-ben (%)

	Termelés	Export
High-tech	24,3	35,3
Közepes technológiájú	32,3	41,1
Low-tech	43,3	23,5

*Forrás: KSH, saját számítások*

Az elemzést kissé megnehezíti, hogy a magyar statisztika kissé másféle bontásban tartalmazza az alágazatokat.

A gépiparhoz tartozik a high-tech ágazatok közül az irodagép- és számítógépgyártás, a villamosipari gépek és készülékek gyártása, a műszergyártás és a híradástechnikai gépek gyártása.

A high-tech ágazatok közül a gyógyszergyártás a vegyipari tevékenységek között szerepel.

A low-tech ágazatok azonosítása egyszerűbb feladat.

Az alágazati struktúra kilencvenes években megmutatkozó átalakulása első látásra a versenyképesség szempontjából egyértelműen kedvezőnek tűnik.

Az 1993 előtt lezajlott gazdasági és ipari válság a magyar ipar minden területét érintette. A legnagyobb visszaesés a gépiparban volt, 1989 és 1992 között teljesítménye legalább 50, egyes becslések szerint 60 százalékkal esett vissza.

Miután a visszaesés a feldolgozóipar minden ágát érintette, önmagában nem eredményezett jelentős strukturális változásokat, az 1992 után megindult fejlődés már nem terjedt ki az ipar minden területére, azaz jelentős strukturális változások következtek be.

A húzóágazat a gépipar lett, a nagy vesztesek a vegyipar és az élelmiszeripar. A gépipar kezdeti lendülete nem csökkent, belső struktúrája azonban azóta is módosult.

## 10. számú Táblázat

### A gépipar termelésének alágazati szerkezete (1998. évi árszinten, százalékban)

ALÁGAZAT	1992	1998
Gépek és gépi berendezések gyártása	38,8	12,1
Irodagép és számítógépgyártás	0,7	18,8
Villamos gépek és készülékek gyártása	20,8	12,8
Híradástechnikai termékek gyártása	7,6	2,5
Műszergyártás	7,6	2,5
Közúti járműgyártás	22,2	37,5
Egyéb járművek gyártása	2,3	1,5
<b>Gépipar összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Forrás: KSH*

A magyar gépipar a válság után – elsősorban a multinacionális cégek beruházásai következtében – mint a fenti táblázatból is látható, teljesen megújult struktúrával éledt újjá.

A gépiparon belül nőtt az informatikával és telekommunikációval kapcsolatban levő tevékenységek szerepe, ami a korszerűsödést jelzi. A műszergyártás szerepének csökkenése nem örvendetes. A járműgyártás túlsúlyának megítélése tevékenységfüggő. Ha e kategória nagyon egyszerű alkatrészek előállítását jelenti, vagy csupán összeszerelő tevékenységet takar, a nemzetközi versenyképesség jövője szempontjából nyilvánvalóan nem kedvező. Ha a magyarországi telephelyeken bonyolultabb részegységeket állítanak elő, netalán ezekben magyar kutatási, fejlesztési eredmények is megtestesülnek, biztató fejleménynek tekintendő. Az alágazatok mindegyikében előfordul teljesen függő, alárendelt helyzetet tükröző gyártmánystruktúra, de vannak jelentős kutatási, fejlesztési tevékenységet folytató telephelyek, Szerencsére az utóbbiak száma szaporodik.

A magyar gépipar fejlődése továbbra sem független a fejlett ipari országok költségcsökkentő, u.n. „outsourcing” stratégiájától, amely a jól szabványosítható, nem alapvető fontosságú alkatrészek, részegységek előállításának relatíve alacsony bérű országokba történő kihelyezését jelenti.

A beszállítók számára a hatás ellentmondásos. A részegységek biztosan megfelelnek a nemzetközi szabványoknak, az alkalmazott technika, a munkaszervezés, a minőség-ellenőrzés és a minőség-biztosítás, a marketing, a kommunikációs, a nyilvántartási rendszer biztosan korszerű. Valószínűsíthető viszont az anyacégtől való egyoldalúan függő helyzet és az alacsony hozzáadott érték.

A hazai cégeknek - ha a multinacionális cégek állandó partnerei, beszállítói akarnak lenni - új szemléletű, minőségre és hatékonyságra alapozott termelési és menedzsment kultúrát kell elsajátítani és alkalmazni. Egyelőre a beszállítók köre szűk, több cég kikerült a beszállítók közül, mivel nem volt képes folyamatosan megfelelni a minőségi követelményeknek, nem tartotta be a szállítási határidőket, és nem csökkentette a költségeket.

A magyar **exportban** változatlanul az ipar, ezen belül a gépipar a meghatározó. A gépipari export nagyrészt a vámszabaderületen tevékenykedő, külföldi befektetők által létrehozott termelőegységekből származik, csak néhány termékcsoportból áll és főleg a német piacra történő beszállításokon alapul. Mivel meglehetősen szűk a termék-és piacbázisa, rendkívül sérülékeny.

Az, hogy a növekedést hordozó ipari termelés és export növekedésének mértékét és fenntartását néhány multinacionális vállalat döntései alapozzák meg, az előbb említetteken túl még azt a bizonytalansági tényezőt is magában hordozza, hogy a növekedés tartóssága attól is függhet, hogy sikerül-e a külföldi tőke érdeklődését a magyarországi befektetések iránt fenntartani és a keletkező profit minél nagyobb részét itt, azaz a keletkezés helyén befektetni.

A növekedés kockázatának csökkentése céljából is fontos lenne a hazai kis-közepes méretű vállalatok növekedési potenciáljának és exportképességének javítása. A működő tőkebefektetések korábbi ütemének fenntartása ugyanis nem valószínű.

## 7. Magyarország részvétele a nemzetközi működőtőke áramlásban

A nemzetközi tőkeáramlásban való részvételünk a kilencvenes években meglehetősen egyoldalú volt, főleg tőkeimportot jelentett.

A működőtőke import mértékének és állományának alakulását szemlélteti a következő táblázat.

### 11. számú Táblázat

**A közvetlen külföldi működőtőke befektetések állományának alakulása Magyarországon 1991. december 31–1999. november 30. (Millió USD)**

ÉV	Készpénzben befizetve	Tárgyi apport	Összesen	A növekedés mértéke
1991.dec.31.	2107	744	2851	-
1992.dec.31.	3424	914	4338	1487
1993.dec.31.	5576	1056	6632	2294
1994.dec.31.	7087	1229	8316	1684
1995.dec.31.	11919	1346	13265	4949
1996.dec.31.	14690	1403	16093	2928
1997.dec.31.	15882	1425	17307	1214
1998.dec.31.	18255	1436	19691	2384
1999.nov.30.	18767	1441	20208	517

*Forrás: MNB fizetés mérleg statisztikák. Gazdasági Minisztérium tárgyi apport adatok*

1999. december 31.-én a Magyarországon befektetett működőtőke állománya 20,7 milliárd USD volt. Mivel 1996-tól vámkötelessé vált, zsugorodott a tárgyi apport részaránya.

A külföldi működőtőke befektetések állományának alakulása is jelzi, hogy a befektetők érdeklődése az évtized alatt fennmaradt, bár a kiugró értékeket mutató 1995-ös és 1996-os évek után valamelyest csökkent.

A közép-európai térség más, nagyobb belső piaccal bír, a privatizációs folyamat elején tartó országai felértékelődtek a külföldi befektetők szemében. A piacok további bővítése érdekében növekvő érdeklődés tapasztalható Oroszország és Ukrajna iránt. A növekedés egyik súlypontja ismét Ázsia, Kína és Dél-Korea. Ezek a területek a külföldi beruházók kedvelt célpontjai manapság.

**Magyarország** a külföldi befektetők számára marginális jelentőségű, egy-egy új üzem megnyitása, bővítése, vagy bezárása többnyire egy, az anyacég szempontjából nagyobb jelentőségű döntés mellékterméke.

A privatizáció befejezéséhez közeledvén, a fontosabb befektetési lehetőségek kihasználása után – rövidtávon legalábbis – nem várható a tőkebefektetések újabb nagyobb arányú növekedése. Az EU csatlakozás esetleg kiválthat egy újabb befektetési hullámot. Az előbbi megállapításokat alátámasztották néhány külföldi, a feldolgozóipar területén működő befektető (Siemens AG, LM Ericsson, Zoltek Rt., General Electric, FEI Company) felsőszintű menedzsmentjének képviselőivel készített interjúink is. A cégek a közeljövőben jelentősebb beruházásokat nem terveznek Magyarországon, itteni telephelyeik versenyképességét elsősorban belső struktúra átalakítások révén kívánják növelni.

**A keletkezett profit repatriálása** természetes jelenség, jelzi, hogy a korábban eszközölt beruházások sikeresek voltak, továbbá, hogy a befektetők jelenleg nem találnak újabb, hasonló hozammal kecsegtető befektetési lehetőségeket. Fontos lenne viszont a meglévő befektetések tevékenységi körének kiszélesítése, a hozzáadott érték növelése, a helyben végzett kutatási fejlesztési tevékenységek szorgalmazása irányában. Ehhez a beszállítóként szóbajöhető cégek részéről jelentősebb beruházásokra és egyéb erőfeszítésekre lenne szükség. A kutatási-fejlesztési tevékenység Magyarországon is történő végzése nem idegen a multinacionális cégektől. Egyre több vállalkozás létesít K+F részlegeket magyarországi leányvállalatában (Ericsson, Nokia, General Electric), vagy ad megbízásokat kutatással és fejlesztéssel foglalkozó magyar cégeknek, egyetemi tanszékeknek, kutatóintézeti laboratóriumoknak. A projektek megszerzéséhez is előzetesen investálni kell, hiszen referenciamunkák, előkutatások nélkül nem lehet megbízásokat szerezni. Nem megoldott ezen előmunkálatok finanszírozásának kérdése. A megbízásokat csak akkor lehet megszerezni, ha az anyaországi költségek mintegy feléért vállalja a magyar közreműködő a munka elvégzését. A nehézségek ellenére szaporodnak a kutatási-fejlesztési megállapodások. Elképzelhető, hogy a multinacionális és más nagyobb, hazai cégek körül kialakul egy sajátos „beszállítói kör”, amely nem alkatrészeket, részegységeket, hanem kutatási eredményeket, termékváltozatokat produkál megrendelőinek.

A multinacionális cégek Magyarországon keletkezett profitjának nagyarányú visszaforgatására sok esetben nincs is reális lehetőség. A keletkezett profit összege sokszor meghaladja az ésszerűen befektethető mennyiséget. A magyar piac terjedelme sok késztermék, szolgáltatás esetében közeledik a telítettség állapotához. A nagy exportteljesítményt produkáló cégek esetében pedig nálunk elsősorban alkatrészek, részegységek készülnek, vagy éppen csak összeszerelés folyik, a magyarországi telephelyek működése és fejlesztése a cég általános stratégiájának, üzletpolitikájának függvénye.

Ezt igazolja az Opel Hungary példája is, melynek Kínába irányuló exportja 1999-ben mintegy négyszeresére nőtt, mivel az anyacég jelentősen növelte a Vectra-típusú személygépkocsik kínai exportját.

A külföldi jelentősebb beruházók a reálgazdaság többi szereplőjét mindeddig nem kapcsolták jelentős mértékben magukhoz, kevés a magyar beszállító és tevékenységük sem képvisel jelentős hozzáadott értéket. A leányvállalatok kötődése sokkal erősebb az anyavállalathoz és annak saját piacaihoz, mint a magyar gazdasági környezethez. Erről a jelenségről szolgáltató adatokat az alábbi táblázat.



## 12. számú Táblázat

### A magyar beszállítói arány néhány nagy külföldi érdekeltségű cégnél.

A CÉG NEVE	Magyar beszállítási arány
Nokia Telecommunications Kft.	25 %
Ford Hungaria	10%
Samsung Electronics Rt.	10 %
Audi Hungaria Kft.	10 % alatt
Philips-csoport	10 % alatt
Opel Hungary Kft.	5%
Sony Hungaria Kft.	5 % alatt

*Forrás: Világgazdaság 1999. november 16. 4. old.*

A legnagyobb beszállítási aránnyal a Suzuki rendelkezik. A cég 1998-ban 40 magyar beszállítóval állt kapcsolatban, amelyek a gépkocsi értékének kb. 29 százalékát állították elő, ha ehhez hozzá tesszük az összeszereléskor hozzáadott értéket, akkor a magyar részesedés 55 százalékos (a japán 33, az európai 12 százalékos). A Suzuki cég szándékai szerint a magyar beszállítási arány tovább fog nőni.

A kilencvenes évek mennyiségi és minőségi eredményeiben a külföldi tőkebefektetések semmi mással nem helyettesíthető szerepet játszottak. A tőkehiány enyhítésének talán egyetlen lehetősége volt az adósságot nem növelő külföldi befektetések támogatása. A mellékhatás, pl. a tőkebefektetésektől való egyoldalú függés oldásának egyik módja a nemzetközi tőkeforgalomba befektetőként történő bekapcsolódás a magyar vállalkozások részéről. Ezen a téren már vannak statisztikailag regisztrálható, egyelőre nem túl jelentős kezdeményezések.

A fejlett ipari országokban, de követőkben is megfigyelhető, hogy manapság a közvetlen tőkebefektetések volumene gyorsabban nő a külkereskedelemlnél, vagy a GDP-nél. Az OECD országokban a kilencvenes években a tőkekivitel volumene háromszor akkora volt, mint a nyolcvanas évek során.

A nemzetközi tőkekivitel egyik új vonása, hogy az ma már nem csak a multinacionális cégek privilégiuma, hanem a közepes, nemzeti méretekben nagyobbak számító cégek is bekapcsolódnak a nemzetközi tőkeáramlásba, a multinacionális cégekkel együtt, azok oldalvizein evezve, vagy teljesen önállóan.

Az okok között talán a legfontosabb, hogy ha ma egy vállalkozás nemzetközileg versenyképes akar lenni, vagy maradni, aktívan részt kell vennie a nemzetközi tőkeáramlásban.

Sok inpuhoz (találmányok, újítások, márkajelek, licencek, know-how-k) nem lehet a hagyományos kereskedelmi csatornákon keresztül hozzájutni, csak ha a kutatást, fejlesztést, designst stb. folytató céggel szorosabb, pl. tulajdonosi, franchise-jellegű, vagy más, hasonló típusú kapcsolatba lépünk. Kitűnő példát szolgáltatnak erre a Silicon Valley-ben történő japán, egyéb távol-keleti eredetű tőkebefektetések. A külkereskedelmi tevékenység folytatásához és bővítéséhez sokszor szükséges a működő, vagy kölcsöntőke befektetés.

Régen nincs már arról szó, hogy a tőkekivitel elsődleges célja a fölös tőkék levezetése, a tőkehiánnyal küzdő cégek is rákényszerülnek arra, hogy külföldön tőkét fektessenek be, különösen, ha kis országban alapították őket.

## A magyar tőkekivitel néhány jellemző vonása

A recessziót túlélő magyar vállalatok, még mielőtt befejezték volna a reorganizációt, a profiltisztítást, visszafizették volna adósságaikat és stabilizálták volna helyzetüket, ráébredtek az új kihívásokra és a külkereskedelmi tevékenység, valamint a tőkeimport szorgalmazása mellett - ha kezdetben szerény mértékben is - de befektetéseket eszközöltek külföldön. A cégek közötti befektetések - bár egyre gyakoribbá válnak - még nem meghatározó elemei a magyar vállalkozói szférának. A cégek egyesülése, összeolvadása fontos eleme lesz a vállalati szintű versenyképesség növelésének, tekintettel a magyar vállalkozások nemzetközi összehasonlításban is kis méretére, a rendkívül nagy számú mikrovállalatra.

Az utóbbi tizenöt évben a magyar vállalatok külső befektetési tevékenységében bizonyos *korszakok* különíthetők el:

- A rendszerváltás idején, még a régi nagy vállalatokon belüli befektetések domináltak. A részekre bomlott vállalatok új egységei sokszor tulajdonosi függésbe kerültek a régi központtól, vagy egymásban szereztek résztulajdont. Közben kifelé is terjeszkedtek. A tőkebefektetés sokszor véletlenszerű, kényszerű, taktikai jellegű tevékenység volt, nem pedig valamilyen átgondolt, üzleti stratégia része. A kialakult tulajdonosi struktúrát a résztvevők többnyire átmenetinek tekintették.

- A kilencvenes évek elejére a tömeges csődökön, felszámolásokon már túljutott az üzleti szektor. A túlélő vállalkozások a kilencvenes évek közepén helyzetük stabilizálására, gazdasági eredményeik javítására helyezték a fő hangsúlyt. A nagyobb belföldi vállalatok inkább értékesítették egyes részlegeiket, érdekeltségeiket, igyekeztek a vállalkozás kevésbé hatékony részeitől megszabadulni. A külső befektetések is inkább állampapírokba, mint kockázatosnak tartott működő vállalkozásokba történtek. A tőkeszükségletet a működő tőke importja fedezte.

- 1995-96-tól a külső működőtőke befektetések megélnékültek. A túlélés eszköze már nem elsősorban a „karcsúsítás”, hanem a növekedés, fejlesztés és a külföldön való terjeszkedés. A nagyobb cégek ráébredtek, hogy ha nem akarnak tartós, egyoldalú függőségi viszonyba kerülni a multinacionálisokkal, maguknak is multinacionálissá kell válni. Ráadásul a környező országokban olyan egyszerű és egyedülálló befektetési lehetőségek adódtak (privatizáció, infrastruktúra-fejlesztés), amelyeket kár lett volna kihagyni. Az állampapírokba történő befektetések veszítettek vonzerejükből, javultak viszont a belföldi és külföldi tőzsdei lehetőségek és szolgáltatások. Néhány multinacionális cég a magyarok korábbi üzleti kapcsolatait és helyismeretét kihasználva terjeszkedik a volt szocialista országokban, esetenként partneri minőségben alkalmazva a magyar vállalatokat.

Magyarországon az elmúlt másfél évtizedben a vállalati külső befektetések nem mindig az üzleti siker, a termelés és piacbővítés, a versenyképesség növekedésének jelei voltak. Ugyanúgy, ahogy a vállalkozások számának gyarapodása sem mindig a piacgazdaság szerves fejlődésének, a vállalkozó szellem térhódításának jele, hanem a kényszervállalkozások és kényszervállalkozók megjelenésének. A külső befektetések szolgálhatnak különféle érdekeket és célokat. Manapság már elmondható, hogy a vállalatok külső befektetési többségükben a szerves fejlődés, a jó értelemben vett növekedési kényszer jelei.

## A magyar tőkekivitel mennyisége

A magyar működő tőkeexport volumene nemzetközi összehasonlításban nem számottevő, a tőkeimporttal összevetve is jelentéktelen. Jelentősége főleg abban van, hogy talán a nemzetközi tőkeáramlásba való bekapcsolódás egy új fázisának kezdetét, a magyar vállalkozói szféra érettségének, versenyképességének új szakaszát jelzi.

A működőtőke export értékét 1996-ban 3 millió dollárra becsülték, 1997-ben 371 millió dollárra, azaz rövid idő alatt több mint százszorosára növekedett. 1998-ban értéke 481 millió dollár volt (Gazdasági Minisztérium). Az utóbbi összegből mintegy 329 millió dollárt fektettek be üzleti vállalkozásokba a többit az állami és bankszektorba. A portfólió típusú befektetések értéke 38,4 millió dollár volt. A közvetlen (direkt) tőkekivitel megoszlása: kb. kétharmad rész pénzbeli hozzájárulás, egyharmad tárgyi és szellemi apport.

A befektetések átlagos értéke is növekedett, továbbá egyre távolabbi területeken jelennek meg magyar befektetők.

1999-ben a magyarországi vállalatok külföldi kihelyezései az 1998-as érték mindössze 51,8 százalékát érték el, összesen 249 millió dollárt tettek ki. A visszaesés okainak elemzéséhez még nem áll rendelkezésünkre elegendő információ. Remélhetőleg nem tartós tendenciáról van szó.

Mielőtt a magyar tőkebefektetések irányait elemeznénk, tekintsük át a külföldi tőkebefektetések főbb motívumait.

### **A külföldi tőkebefektetések főbb motívumai**

- a cég már csak külföldi befektetések révén tud növekedni, ha dinamizmusát és versenyképességét meg akarja őrizni, külföldi beruházások szükségese
- egyes piacokra csak tőkebefektetések révén lehet bejutni, ott maradni, terjeszkedni. A tőkebefektetés az értékesítést, vagy az importot segíti (pl. a biztonságos nyersanyagellátást). Oroszországban a közelmúlt tapasztalatai szerint azok az exportőrök tudtak tartósan megkapaszkodni, amelyek az értékesítési bázisok mellett közös vállalatokat is alapítottak helyi cégekkel
- a környező országokban zajló privatizációs folyamatok kedvező portfólió és direkt befektetési lehetőséget kínálnak
  - versenytársak felvásárlása
  - tőke- és jövedelemmenekítés, adózási megfontolások
  - a költségek csökkentése (egyedül környező országokban, vagy távolabbi térségekben a magyarországinál is alacsonyabb bérszínvonal, olcsó ingatlanszerzési lehetőségek kihasználása révén)
- a magyar cég külföldi résztulajdonosa szorgalmazza a tőkeexport útján történő terjeszkedést. A TVK új tulajdonosa a CROESUS befektetési alap, pl. kifejezetten ragaszkodik a külföldi terjeszkedéshez, a műanyag-feldolgozás, csomagolóipar, esetleg a gyógyszergyártás területén is, miután a szakértői vélemények szerint a cég további növekedése már csak a külföldi kapcsolatok intenzitásának növekedésétől várható
- esetenként a tudományos kutatás, vagy éppenséggel az új nyersanyagforrások, ásványkincsek utáni kutatás kockázatát kívánják a vállalkozások megosztani. A MOL Rt. például az olajkutatást próbálja koncessziós alapon végezni a világ különböző részein. A tengeri olajkutatásokra, pl. a Chevron céggel társult. A görögországi kutatásokat a brit Enterprise Oil, az amerikai Union Texas és a görög DEP-EKY cégekkel társulva folytatja. E konzorciumban a MOL 20 százalékos részesedéssel bír. Egyiptomban a német Denimex és az amerikai Union Texas a társa. Hasonló módon vesz részt a MOL az olajkutatásban Jemenben, Tunéziában, Szíriában és Albániában. Tárgyalásokat folytat Algériában, Líbiában és Pakisztánban., de terjeszkedni kíván Távol-Keleten és a FÁK-országok irányában is
- a működő tőkebefektetések mellett egyre gyakoribb, hogy magyar cégek hiteleznek külföldi partnereiknek, vagy külföldi érdekeltségeiknek. Egyes régiókban, ahol a magyar cégek nagy volumenű megrendeléseket kaphatnak különböző rekonstrukciós, fejlesztési programokban való részvételre, a fő gondot a finanszírozás jelenti. A megrendelő országában nincs olyan intézmény, amely az átlagosnál nagyobb kockázatot részben, vagy teljesen átvállalná valamilyen módon, pl. garancia révén. Megfelelő biztosíték hiányában pedig a magyar hitelintézetek nem nyújtanak hitelt. Tadzsikisztánban pl. most folyik a vasúthálózat villamosítása, felújítják a mozdonyparkot. Közlekedési rekonstrukciós programok valósulnak meg Azerbajdzsánban, Grúziában, Kazahsztánban, Kirgíziában, Üzbegisztánban. Lettországon. A MÁV Rt., az Erőterv, az Uvaterv, a MÁVTI és még néhány cég referenciái birtokában sok megrendelést kap önállóan, vagy más cégek közreműködésével. A megrendelőknél csökken az állami finanszírozás és a garanciák volumene, így a finanszírozásban való részvétel esetenként a szerződéskötés feltétele. Némely piacokon tehát a piacokra történő bejutás, terjeszkedés feltétele, hogy a magyar partner jelentősebb kereskedelmi hitelekkel, esetenként tulajdoni részesedés szerzésével, vagy értékpapír vásárlással is megtámogassa áru- vagy szolgáltatás exportját
- a külföldi befektetések jelentős része ingatlanvásárlás. Szolgálhat üzleti célokat, spekulációt, pénzmosást, vagyongörzést, de lehet státusszimbólum is. Mértékéről nem sikerült megbízható adatokat szerezni.

## A magyar tőkebefektetések főbb irányai

A külföldi tőkebefektetések területileg meglehetősen diverzifikáltak. Kelet- Nyugat Európa, Ázsia, Afrika országai szerepelnek célországként.

A Nyugat-európai országok közül Ausztria, Németország, Hollandia és Nagy Britannia szerepel többször, Ciprus és Görögország is kedvelt cégbejegyzési terület, az előbbi főleg adózási megfontolásokból.

A Kelet-európai országok közül a vállalkozások számát tekintve Románia vezet, a befektetett tőke nagyságát tekintve Oroszország. Szlovákia, Szlovénia, Horvátország, Csehország és Lengyelország viszonylag kevés vállalkozás érdeklőségi területe, újabban Ukrajna iránt is egyre többen érdeklődnek. Lettországból, Észtországból a multinacionális cégek magyar leányvállalataik segítségével terjeszkednek.

Távol-Kelet, főleg Kína olyan lehetőségeket kínálnak, amelyeket a nagyobb kockázat ellenére sem szabad kihagyni, Vietnám is szerepel a befektetési tervekben, elsősorban élelmiszeripari és gyógyszeripari cégek mutatnak érdeklődést.

## A legnagyobb magyar befektetők

Igazi holdingok, azaz sok vállalkozásban és sok irányban tulajdonosi részesedéssel rendelkező multinacionális cégek még csak kialakulóban vannak a magyar gazdaságban. A folyamat mindenestre elindult, számítani lehet felgyorsulására.

A belföldi kereszttulajdonlás mértéke sem túl jelentős a magyar ipari vállalatoknál. Új jelenség, hogy kisebb cégek körében is nő a kereszttulajdonlás mértéke.

A nagyobb, jelentős exporttevékenységet is folytató feldolgozóipari vállalkozások mintegy 40 százaléka rendelkezett más cégben befektetésekkel 1998-ban (Figyelő. 1998 június 11. szám. 34. old.). A kereszttulajdonlás az esetek mintegy felében jár együtt piaci jellegű, vagy termelési (beszállítási) kapcsolatokkal.

A domináns befektetők a nagy cégek, ezen belül az ipari vállalatok (MOL, TVK, Zalakerámia Rt., Pannonplast Rt., Tri Gránit Rt., Caola Rt., Videoton Holding stb.) A MOL nemcsak közvetlenül, hanem leányvállalatai révén is terjeszkedik. Jelenleg a legnagyobb értékű és a legkiterjedtebb külföldi befektetési tevékenységet a magyarországi iparvállalatok közül a MOL Rt. folytatja.

A Magyarországról kiinduló tőkebefektetésekben tapasztalható változásokat jellemzi, hogy míg kezdetben a kis tőkeerejű, elsősorban kereskedelemre és szolgáltatásokra koncentráló vállalkozások domináltak, ma már a nagyobb vállalatok is egyre növekvő számban képviseltetik magukat a befektetők között és nő az ipari vállalatok száma, valamint a befektetések átlagos tőkeértéke.

Új jelenség, hogy a magyar befektetők igyekeznek a helyi tőkét is bevonni, nő a vegyes vállalatok száma.

## A külföldi tőkebefektetések várható hatásai

A fentiekben leírt elemzésünk alapján felsorolásszerűen összefoglaljuk a külföldi tőkebefektetések várható hatásait, amelyek az alábbiak:

- bővülnek az exportpiacok, a régebbi pozíciókat sikerül megtartani
- bővül a nyersanyag-és energiabázis
- bővülnek az üzleti kapcsolatok, új partnerek tűnnek fel
- nő a cégek mozgástere, új növekedési forrásokra tehetnek szert
- kialakulhat a magyar cégeknek is egy bedolgozó hálózata
- növelhető a sorozatnagyság, érvényesülhetnek a méretgazdaságosság előnyei, új innovációs motivációk keletkezhetnek
- a vállalkozások üzleti döntéseiben, stratégiai elképzeléseiben helyet kapnak és fontos szerepet tölthetnek be a külföldi befektetésekkel kapcsolatos döntések
- a cégek tulajdonosi struktúrája folyamatosan változik, a tulajdon egyre inkább nemzetközivé

válí, ami változásokat fog indukálni a menedzsmentben is. Befektetés és tőkekibocsátás, alaptőke-emelés és csökkentés, fúziók és szétválások egyre gyakoribb jelenséggé válnak

A külföldi befektetések tanulmányozása során nem tapasztaltunk olyan jelenségeket, hogy a magyar befektetők környezetszennyező, vagy korszerűtlen tevékenységeket próbálnának meg exportálni. Vannak jelei az outsourcingnak.

## 8. Összegzés

**Összefoglalásként** megállapítható, hogy a kilencvenes években a magyar gazdaság nemzetközi versenyképessége több ismérvt tekintetében is növekedett. Nemcsak a mennyiségi teljesítménymutatók javultak, hanem a gazdaság ágazati, alágazati szerkezete is korszerűsödött. Az innovációs tevékenység és a külföldi tőkebefektetések voltak e változások fő hajtóerői. A tulajdonosi struktúra változása, az infrastruktúra fejlesztése, a jogi szabályozás és a politikai stabilitás teremtették meg a változások feltételeit.

A korszerűsődéssel együttjáró negatív „mellékhatások” közé sorolhatók pl. a külföldi tőkebefektetésektől való függés, a nem kellően diverzifikált külpiaci struktúra, az országon belül kialakult regionális aránytalanságok, valamint az is, hogy a hazai vállalkozások jelentős része nem tudott résztvenni a korszerűsítési folyamatban, továbbá, hogy a külföldi tőkebefektetők leányvállalataiban általában alacsony hozzáadott értéket tartalmazó termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő.

Az évtized végére a korábbi fejlődés egyes tényezői kimerülni látszanak, különösen vonatkozik ez a működő tőkebefektetésekre. Találtunk viszont néhány olyan előremutató, az egyoldalú függést csökkentő fejleményt, amely bizakodásra ad okot a további korszerűsödést és növekedést illetően.

A vállalkozások egy része már tőkeexportóri minőségben is képes bekapcsolódni a nemzetközi tőkeáramlásba, nő a vállalkozások önfinanszírozó képessége, a kis, közepes méretű vállalkozások egy része már képes és kész is fejlesztésre, a fúziók és összeolvadások révén nagyobb, életképesebb vállalkozások jönnek létre, a külföldi befektetők egy része is új szerepet szán leányvállalatainak, nő a kutatás-fejlesztési tevékenység súlya a magyarországi telephelyeken, szaporodnak az ilyen jellegű megrendelések, valamelyest csökkennek a régiók közötti fejlettségbeli különbségek

## Felhasznált források jegyzéke

Bővülő Európa. Tények tanulmányok. ECOSTAT Gazdaságelemző és Informatikai Intézet. Budapest, 2000. március.

A magyar ipar szerkezeti átalakulása és területi átrendeződése a kilencvenes években, a változások hatása az ágazat versenyképességére. 1., 2. számú kutatási jelentés.

Készültek az OKTK 1299/I./1997. számú pályázata keretében. Témafelelős: dr. Kerepesi Katalin. Szerzők: dr. Kerepesi Katalin, Leitereg Miklós, dr. Németh József, dr. Szabados Gábor, dr. Papanek Gábor, Szalkai Zsuzsa, Vassné dr. Egri Magdolna, dr. Vigh László.

Csernenszky László: A feldolgozóipar nemzetközi versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium Gazdaságstratégiai Főosztály. Budapest, 1997.

Findrik Mária, Szilárd Imre: Nemzetközi versenyképesség, képességek versenye. Kossuth Kiadó, Budapest, 2000.

Világgazdaság. 1999. november 16. szám

KSH, MNB éves jelentések

Gazdasági Minisztérium tájékoztatók ([www.gm.hu](http://www.gm.hu))

# Vasné Egri Magdolna\*

## A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG NÉHÁNY TÉNYEZŐJE

*A különböző diszciplínák más-más módon kezelik a versenyképesség eszköztárát és fogalmi rendszerét. A közgazdaságtan és a marketing eltérő verseny illetőleg versenyképességi tényezőket fogalmaz meg. A tanulmány – teljességre való törekvés nélkül – a versenyképesség elemeit vizsgálja, néhány elméleti megközelítés mellett az innovációval és a vállalati (belső és külső) kapcsolatokkal, mint a versenyképesség meghatározó faktoraival részletesebben is foglalkozik, felhasználva hazai és nemzetközi kutatásokat és publikációkat. A hazai vállalatok versenyképességének javítása, mint cél napjainkban rendkívül aktuális, a tanulmány – ebben az összefüggésben – az egyik legújabb marketing irányzat, a relationship marketing (kapcsolat orientált marketing tevékenység) és a versenyképesség összefüggéseit hangsúlyozottan is kiemeli.*

### A versenyképesség fogalma és szintjei

A versenyképesség problematikája, fogalma, összetevői illetőleg számszerűsíthetősége és ennek alapján a mérhetősége a gazdaság- és iparpolitikusok valamint az elméleti szakemberek számára megkerülhetetlen kérdés. Az üzleti szféra szereplői a mindennapi munkájukhoz tartozó fogalomként kezelve „élik meg” a versenyképesség megteremtése, megtartása, növelése érdekében tett intézkedéseik eredményeként realizált helyzetet. A „hosszú távú életben maradás” kritériumát is jelentő képeségüket folyamatosan fejleszteni kényszerülnek.

Magát a versenyképességet a termékek, vállalatok, vállalatcsoportok, régiók, ágazatok, nemzetgazdaságok, egyéb integrációs alakulatok szintjén közelíthetjük meg.

A vállalati versenyképességnek a jelenlegi magyar gazdaságban az ad különös aktualitást, hogy egyfelől az elmúlt tíz év, mint – társadalmi, gazdasági – átalakulás, és a rendszerváltással együttjáró privatizációs folyamat lezárultnak minősíthető, (lényegében véve megtörtént a tulajdonosi szerkezet átalakulása, a legfőbb mutatók szerint a gazdaság fellendülése megindult, és újabb óriási kihívások előtt állnak a piaci és nem piaci szereplők) másfelől az Európai Unióba való belépéssel járó felkészülési folyamat élesbe fordult.

A versenyképesség olyan tulajdonsághalmazok, képességjegyek továbbá objektív (közgazdasági) mutatók összességéeként is felfogható, mely versenyképességi szinttől függően jellemzi a piaci szereplőt (vállalat, iparág, régió, stb.) a piaci (környezeti) viszonyok között. A „Versenyben a világgal” c. kutatási program jól használható definíciót ad az iparági versenyképességre. Ennek értelmében a szektor és a versenyképesség meghatározása a következő: „Az iparágban, szektoron azon vállalatok csoportját értjük, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket állítanak elő. A szektorok körülhatárolásánál tehát a termékekből, termékcsoportokból indulunk ki, és így mindazon vállalatot egy szektorba tartozónak tekintünk, amelyek azonos termékpiacokon egymás konkurensei.”<sup>1</sup>

\* egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

<sup>1</sup> „Versenyben a világgal” c. kutatási program, BKE 1997. Zárótanulmányok. Tanulmánykötet 25. Kötet. 11. old.

A **szektor** akkor tekinthető **versenyképesnek**, ha a vállalatai képesek a nemzetközi kereskedelem által támasztott hatékonysági feltételeknek megfelelni.

**Nemzetgazdasági szinten** egy szektor akkor versenyképes, ha hosszú távon képes jövedelmezőséget biztosítani a tulajdonosok számára és alkalmazkodni képes a változó piaci, technológiai és szabályozási környezethez.

A szektorok nemzetközi versenyképességét **M. Porter modellje alapján**<sup>2</sup> is meghatározhatjuk. Porter négy tényezőcsoportot jelöl meg:

- termelési tényezők,
- keresleti tényezők,
- vállalatok stratégiai, struktúrája és a vállalatok közötti lokális verseny,
- kapcsolódó és támogató szektorok léte és hatása.

E négy tényezőn felül a kormányzati intézkedések és a gazdasági szereplők által nem befolyásolható, véletlenszerűen jelentkező lehetőségek is meghatározó szerepet játszanak a nemzetközi versenyképességben.

A szektorokat tekintve vannak globális szektorok, melyek versenyképessége a világgazdasági piacon méretik meg. Ilyen pl. gyógyszeripar, gépjármű- és gépjárműalkatrészgyártás, az alumíniumipar, a vas- és acélipar, a műanyagalapanyagipar és műanyagfeldolgozóipar, a textil- és a textilruházati ipar.

A **hazai versenyképességre jellemző tényezők** a Porteri modell alapján végiggondolva, a „Versenyben a világgal” c. kutatás eredményeit is felhasználva:

A **termelési tényezők** közé tartoznak: a munkaerő, a szakmai kultúra, a szakképzettség, ugyanakkor az alacsony bérszínvonal versenyelőny olyan ágazatoknál, melyek munkaerő intenzívek ill. működőtőke befektetés révén megtakarítás érhető el.

Ebből az aspektusból versenyhátrány például a tőkehiány, a K+F tevékenység alacsony szintje (kivételek a globális szektorok valamint a multinacionális cégek), az információhiány és az információ-technológiai lemaradás.

A **keresleti tényezőket** – piactípustól függően – a gazdasági növekedéssel ill. életszínvonal alakulásával összefüggésben érthetjük meg.

A hazai vállalatok **vállalati struktúrája, stratégiája**, a gyakorlatban még sok kívánni valót hagy maga után. A magyar tulajdonú vállalatok esetében a menedzsment és gazdálkodási ismeretek, a készségek és a megoldások a gyakorlatban még elég hiányosak. Alacsony továbbá a szereplők kooperációs készsége és az iparági önszabályozás.

A **kapcsolódó, támogató szektorok szerepe** Magyarországon nem érzékelhető kellőképpen.

A **kormányzat szerepe** az elvárt tevékenységek meghatározásakor válik nyilvánvalóvá, ezek a hazai gazdasági környezet alakításában játszanak szerepet, mint pl. a kis- és középvállalatok tőkéhez jutása, az export támogatások, a technológiai korszerűsítés támogatás, a K+F-ben való szerepvállalás, a képzés- és továbbképzés, az új, korszerű ismeretek megszerzéséhez támogatás, az átlátható és kiszámítható szabályozórendszer, stb.

**Lehetőségek** a magyarországi vállalatok számára a régióban való pozicionálás illetőleg az Európai Unió csatlakozás.

A **versenyképességet külön kell kezelni a keresleti illetőleg a kínálati oldalon**, miután a két oldalt más és más eszközök illetőleg gazdaságpolitikai lépések szabályozzák.<sup>3</sup>

A versenyképesség kínálati oldalát az iparpolitikai döntések befolyásolják. A versenyképesség keresleti oldala alapvetően piacfüggő, amit bizonyos verseny- és kereskedelem politikai eszközrend-

<sup>2</sup> Porter, M. E.: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. N.Y. USA

<sup>3</sup> Dr. Török Ádám: *Verseny a versenyképességért? MEH Integrációs Stratégiai Munkacsoport 1999. 25-43. old.*

szer alakít. A kínálati oldali versenyképesség feltételezett költségelnyökön alapszik, a keresleti oldali versenyképesség a piaci teljesítményeken mérhető. A két oldal iparági és nemzetgazdasági szinten is eltérő jelleget mutat.

A **kínálati oldali versenyképességet** leggyakrabban a ULC (Unit Labor Cost) mutatóval fejezik ki, mely mutatót alapvetően a feldolgozóipari ágazatban használják. A ULC mutató - adott időintervallumban - az adott szektorban képződött hozzáadott értékre eső bérek és közterhek arányával fejezi ki az egységnyi munkaerő költséget. Hátránya hogy az iparágak közötti eltérő tőke- és emberi erőforrás intenzitás miatt hatékonysági összehasonlításra nem alkalmas. Nemzetközi viszonyításra ún. szintetikus jelleggel alkalmazzák. Ez annyit jelent, hogy a meghatározó konkurens országok ULC értékeit az elért célpiaci részarányokkal súlyozva átlagolják. Egy nemzetközi összehasonlításra alkalmas adatsorból emel ki néhányat az 1. sz. tábla.

### 1. sz. tábla

**Fajlagos bérköltségek (ULC) változása a feldolgozóiparban 1990–96.  
(átlagbérek/ipari bruttó termelés, dollár alapon, előző év=100)**

MEGNEVEZÉS	1996	1996/1989
Magyarország	-10,3	15,5
Lengyelország	10,8	50,9
Szlovák Köztársaság	8,4	22,6

*Forrás: Transition Report, EBRD 1996. 118. old. alapján*

A táblázatból kiolvasható, hogy Magyarországon - a vizsgált időszakban - a fajlagos bérköltség csökkent, ami a többi országhoz képest versenyelőnyként jelent meg.

A fajlagos bérköltség mutató a főbb konjunktúra és versenyképességi mutatók egyikeként is meghatározásra kerül, amit a 2. sz. tábla is szemléltet.

### 2. sz. tábla

**A konjunktúra és versenyképesség néhány mutatója**

MEGNEVEZÉS	1999. I. félév	1999. II. félév	2000. I. félév	2000. II. félév
Ipari termelés (volumenindex, előző év azonos időszaka=100)	107,1	113,3	118,0	110,0
Nettó átlagkereset (előző év azonos időszaka=100)	112,7	112,8	112,5	111,0
Fajlagos bérköltség (előző év azonos időszaka=100)	103,9	99,7	99,5	101,5

*Forrás: GKI Rt. 2000. éves előrejelzés alapján*

A **keresleti oldali versenyképességet** sok esetben a UVI (Unit Value Index) mutató segítségével mérik, az adott ország feldolgozóipari exportjának egységérték változását a konkurens országok



világimporton belüli részarányával súlyozott hasonló mutatóinak összes adatához viszonyítják. A mutatók alkalmazásánál, annak korlátai miatt nem hagyhatók figyelmen kívül az export - import áruszerkezeti mutatók, a viszonyításra alkalmas fedezeti arány illetőleg pl. export fedezettségi mutatók, valamint a statisztikai adatok összehasonlíthatóságának szempontjai. (A gyakorlatban ennek a mutatónak a használata - valószínűsíthetően korlátos volta miatt - kevésbé elterjedt.)

Eltérően kell értelmezni a kínálati és keresleti oldali versenyképességet aszerint, hogy **nemzetgazdasági, iparági vagy vállalati szintű versenyképességről** van szó. A kínálati oldali versenyképesség akkor alakul kedvezően, ha alacsony költséggel, alacsony áron, nyereségesen működik a termelés. A keresleti oldali versenyképesség kedvező alakulása a piaci elfogadással jár együtt, ebben az esetben a siker hátterét jelentő költségek nagyságát nem ismerjük.

A két oldali versenyképesség átfogó értelmezésére vállalkozik a World Economic Forum (Svájc) éves ország-elemzése, mely primer és szekunder adatok feldolgozásával állítja fel az országok rangsorát.

A különböző országok minősítésre kerülnek az ún. „Versenyképességi listák” (World Competitiveness Report) alapján is. E lista szerint Magyarország gyengeségei közé tartozik például a technológiai lemaradás, a tőkéhez jutás, míg a vállalati menedzsment és a kormányzat támogató magatartása az erősségeket jelentik.

Külföldi szakirodalmakra alapozva foglalja össze Török Ádám a már hivatkozott tanulmányában a korszerű ipar-, verseny-, és piacpolitika elmélet-rendszerét, mely az ipar- és versenypolitika közös alapját fogalmazza meg. Az I/O (Theory of Industrial Organization) elemzés alapja az ún. „SCP” (Structure-Conduct-Performance) modell, melynek fő elemei: a piacműködés alapfeltételei (konjunktúra, szezonok, technológiák, vállalkozói kultúra, vásárlási szokások, stb.), a piaci struktúra (eladók-vevők száma, termékdifferenciáltság, belépési korlátok, költségszerkezet, integráció és diverzifikáció), a vállalati magatartás (stratégia, árképzés, K+F, beruházások és fejlesztések) és a teljesítmény (hatékonyság, fejlődés foglalkoztatás, üzleti érték), valamint a kormányzat által megfogalmazott és alkalmazott gazdaságpolitika.

A versenyképesség vizsgálatát a különféle szinteken más-más alapvető szempontrendszer szerint szükséges elvégezni. Az **ágazati szintű versenyképességnél** a következő osztályozást célszerű figyelembe venni a feldolgozóipari ágazatok esetében.<sup>4</sup> Az ágazat lehet:

- a technológiát tekintve: magas (H), közepes (M) alacsony (L) technológiájú,
- a bérigényességet tekintve: magas (H), közepes (M) alacsony (L) bérigényességű,
- a képzettségigényességet tekintve: képzett (S), képzetlen (U),
- a termelés jellemzője: erőforrás-igényes (R), munkaerőigényes (L), specializált szállító (SP), nagyságrend (SC), tudomány-igényes (SCI),
- a technológia/piaci stratégiát tekintve: high-tech/fragm.(HTF), high-tech/szegm.(HTS), low-tech/fragm.(LTF), low-tech/szegm.(LTS). Ennél az osztályozásnál a piac szerkezete (pl. fragmentáltsága és szegmentáltsága) is osztályozó tényező.

A következő fejezet - többféle szempont szerinti megközelítésben vizsgálva - a vállalati versenyképesség összetevőire fókuszál.

## A vállalati versenyképesség összetevői

A vállalati versenyképesség szempontjából alapvető a vállalat környezeti tényezőinek vizsgálata. Philip Kotler piaci környezeti modellje<sup>5</sup> (1. sz. ábra) tartalmazza a vállalat mikro- és makrokörnyezetének, mint marketing környezetnek a tényezőit.

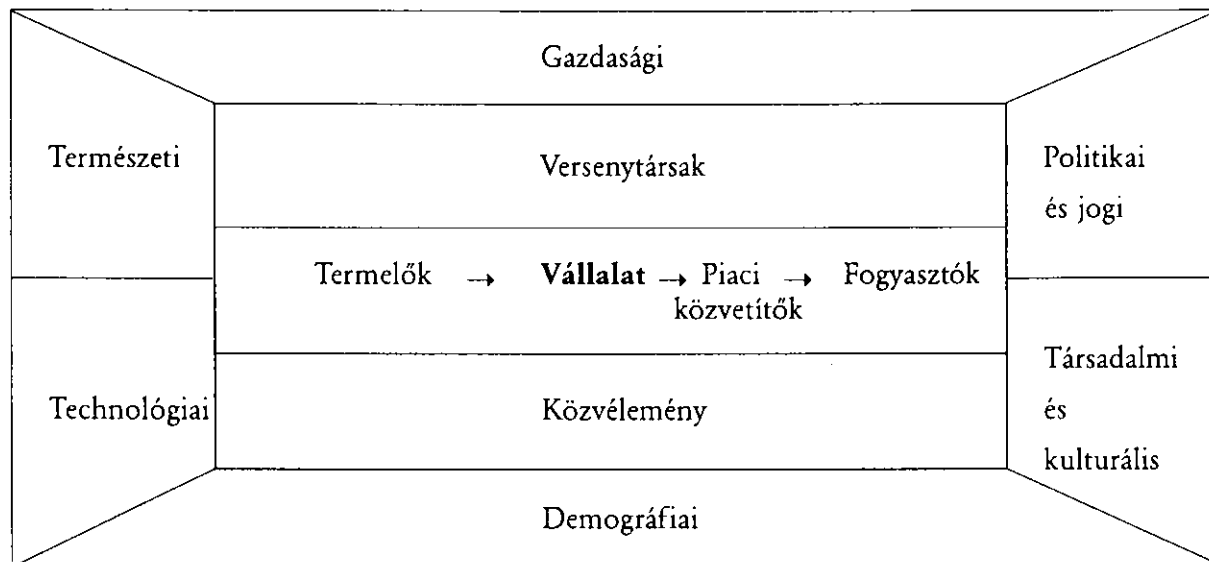
<sup>4</sup> *Technology and Industrial Performance, OECD 1996. Annex 7.*

<sup>5</sup> *Kotler Ph.: Marketing Management, Műszaki könyvkiadó 1992. 129-149. old.*

Az ábra középső része a mikrokörnyezeti elemeket, a külső ábra részek a makrokörnyezeti elemeket tartalmazzák.

## 1. sz. Ábra

### A vállalat piaci környezete



Forrás: Kotler: *Marketing Management* 1992. 129. old.

A vállalati versenyképesség szempontjából mind a makro-, mind a mikrotényezőknek igen nagy szerepük van. Ellenőrizhető marketing változóként jelennek meg – lényegében véve – a négytényezős marketing mix-ként ismert „4P” fogalmi kategóriái, mint pl. a termék (Product), az ár (Price), a hely (Place), mely az értékesítéspolitikát takarja, és a promóció (Promotion), amely a marketing kommunikáció megfelelője.

Nem ellenőrizhető marketing változónak tekinthetők a gazdasági, a természeti, a társadalmi és kulturális, a technológiai, a politikai és jogi környezet, valamint az ágazaton belüli verseny illetőleg a piaci aktivitást befolyásoló más szervezeti célok és források.

**A marketing szakirodalomból vett „4P” fogalmi kategóriái jó lehetőséget kínálnak a vállalati versenyképesség elemeinek csoportosítására.** Ennek megfelelően: az **innovációt**, mint termék kategóriát (1.P), a **vállalati kapcsolatokat**, mint a 2. és 3. P-t jelentő ár- és értékesítéspolitikát, a **vállalati kommunikációt**, a promóciót lefedő 4.P-ként foghatjuk fel.

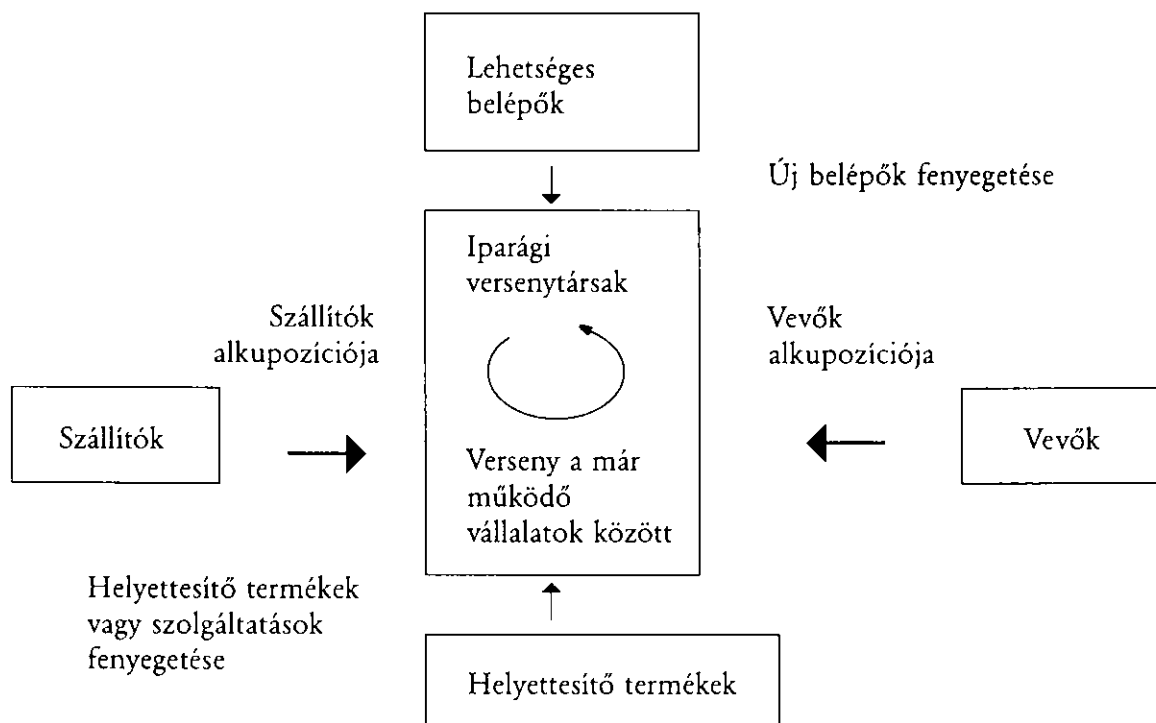
Általában a versenyképesség fogalma a közgazdaságtan keretei között a komparatív költségek elvére épül ugyanakkor a marketing elmélet Michael Portertől származóan kompetitív előnyökre alapozott versenytényezőket is tartalmaz. Amíg az első megközelítések rendszerint makroszintűek, addig Porter vállalati és iparági versenytényezőket foglalja rendszerbe.<sup>6</sup>

Porter öt tényezős piaci modellje, az iparági versenyt meghatározó erőkről (2. sz. ábra) mikro-gazdasági versenyképességi modellként ismert.

<sup>6</sup> M. Porter: *Versenysztratégia* 1993. Akadémia Könyvkiadó, Budapest, 23-192. old.

## 2. sz. Ábra

## Porter: az iparági versenyt meghatározó erők modellje



Forrás: M. Porter: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 26. old.

A modell a helyettesítő termékeket tágabb értelemben használja. Ennek értelmében minden olyan termék és szolgáltatás helyettesítő terméknek minősül, amelyik pl. fogyasztási cikkek esetében a családban felhalmozott vagy várhatóan keletkező - szabadon felhasználható - jövedelem elköltethetőségét befolyásolja.

Ezt a mikroszintű elméletet Dr. Hoványi Gábor a magyar viszonyokra alkalmazza „A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere” c. munkájában.<sup>7</sup>

Porter **makrogazdasági versenytényezőivel összefüggésben** az előzőekben már volt szó a modell hat tényezőjéről a magyar gazdaságra vonatkoztatva. A **makroszintű versenyképesség** mérésére a Hoványi tanulmány **három szintű**, „hármás gyémánt” **struktúrát** javasol. Az **első szint** az adott gazdaság főbb tendenciáit (GNP alakulása, beruházásra fordított aránya, munkanélküliségi és inflációs ráta, gazdasági egyensúly ill. mutatói, külkereskedelmi és fizetési mérleg egyensúly, fogyasztás-felhalmozás aránya, nemzetközi versenyképesség alakulása, cserearányok, stb.) jelenti.

A **második szint** a tendenciák okait elemzi (a nemzetgazdaság struktúrája, a beruházások nagyságrendje és összetétele, az állami gazdaságpolitika és gazdaság szabályozás, a gazdaságirányítás intézményrendszere, a gazdaság részvétele a nemzetközi munkamegosztásban, infrastrukturális fejlettségi szint, a gazdaság innovációs készsége és képessége, stb.).

A **harmadik szint** a globális összefüggéseket (természeti erőforrások, demográfiai sajátosságok, műszaki fejlődés trendjei, erőközpontok, pénzügyi rendszer, globális kommunikáció és egyéb változások, stb.) tárja fel.

A **mikroszintű versenyképesség** összehasonlítására Hoványi a hivatkozott tanulmányában hét mutató kialakítását és figyelembe vételét javasolja.

<sup>7</sup> Dr. Hoványi Gábor: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle 1999. nov. szám. 1019-1029. old.

A vállalati versenyképességet egyrésztől alapvető módon befolyásolják az erőforrások és a működési folyamatok, amelyek a menedzsment tervezési, irányítási és szervezési rendszerei által meghatározottak, másrésztől a stratégiai célok, prioritások, mint mozgatórugók a működés kiindulási és végpontját jelentik a teljes folyamatnak.

A **vállalati versenyképesség** egyik igen jó **mérőszáma az üzleti érték**, amit sok tényező alakít. A lokális és a globális pénzpiac miközben egy sor környezeti elem (pl. politikai, jogi ill. egyéb) változásaira is érzékenyen reagál, a tőzsdén illetőleg az OTC piacokon forgó papírok árfolyamváltozásai, ennek tendenciája a vállalat üzleti értékéről jó közelítést ad. Ismertek a különféle becslési eljárások az üzleti érték számítására, a cégek üzletrész vagy árfolyam értékének meghatározására, mint pl. a P/E mutató, a DCF illetőleg más módszerek. A piaci csere folytán történő elfogadás jó kiindulópont, a piaci környezet visszajelzése a szervezet értékét illetően. Az üzleti érték meghatározása általában – több módszer kombinációjaként – független szakértő(k) által történik, az egyes módszerek korlátainak ismeretében kerül kialakításra, emiatt komplex és objektív mérőszámként (árfolyam) felfogható – a tanulmány további részeiben megfogalmazott – korrekciós tényezők (humán oldal illetőleg vevőkör) figyelembe vételével, amely tényezőket a vállalat innovatív készsége és képessége ugyancsak befolyásol.

A **vállalati versenyképességet** kifejezhetjük a piaci aktivitást megtestesítő abszolút és relatív részesedési rátákkal, a nyereségképződést ill. ennek dinamikáját, tendenciáját, valamint a termelékenységet mutatók adatokkal, a vállalati eszköz- és forrásállomány struktúrájának alakulásával, továbbá termékjellemzőkkel, innovációs és K+F adatokkal, stb. Célszerű a **piac** (globális, lokális, regionális, stb.) és **ágazat specifikus mutatóinak** kialakítása, mivel a vállalati versenyképességről mindig az adott piacon történő helyállás kapcsán lehet csak beszélni. A vállalati versenyképesség összetevőinek feltárását a felhasználható szekunder adatok feldolgozása mellett empirikus kutatások (vállalati megkérdezések) is segítik. Két GKI felmérésből származó – néhány számszerű – adatot a következő táblák is bemutatnak.

### 3. sz. Tábla

#### A vállalati értékesítés megoszlása az előállított termékek nemzetközi versenyképessége szerint (%)

TERMÉKEK MINŐSÉGE	Allami cégek	Belföldi magán cégek	Külföldi tulajdonú cégek	Összesen
Világpiacon versenyképes	41	45	83	51
Kis fejlesztéssel versenyképes lehetne	28	30	11	26
Exportképtelen	31	25	6	23
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Forrás: GKI Rt. 2000. éves előrejelzés alapján

### 4. sz. Tábla

#### Versenyképesség-javító intézkedéseket előírányzó cégek részaránya (%)

INTÉZKEDÉSEK	1993	1997	2000
Saját kutatás	-	10	37
Szabadalom, licenc, know-how	4	4	8
Térítésmentes technológia transzfer	-	-	15
Nagyobb beruházás	10	23	48

Forrás: *Ahogy a vállalatok látják...*, GKI Rt. félévente megjelenő kiadványsorozata alapján

A következő fejezetek a – már jelzett „4P” analógia alapján – a vállalati versenyképesség összetevői közül az **innovációra**, a **vállalati kapcsolatokra** (a relationship marketing új paradigmaként jelent meg a vállalati marketing szemléletben), valamint a **marketing kommunikáció** egyes faktóira fókuszálnak, kiemelve ezen tényezők **szerepét a vállalati versenyképességben**.

## Innováció fogalma és szerepe a vállalati versenyképességben

Az innovációt - az előzőekben már ismertetett - négytényezős marketing mix „termék” fogalmával jelzett első tényezőjeként (I.P), mint a termékkel, a termeléssel alapvetően összefüggő tevékenységet foghatjuk fel. Ez a megközelítés annál is inkább indokolt, mert a hazai vállalatok innovációs készsége és képessége fejlesztendő.

Az **innováció** az OECD Frascati Kézikönyve<sup>8</sup> alapján: „... egy ötlet átalakítása, vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamilyen társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése”.

Az **innováció típusai** a schumpeteri megközelítésnek<sup>9</sup> megfelelően csoportosíthatók, azaz: új termékek, új gyártási módok bevezetése, új piac megnyitása, új kereskedelmi eljárás alkalmazása, új nyersanyagok, vagy félkész termékek megszerzése, a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezeti felépítés, iparági átszervezés.

A K+F tevékenység az innovációs folyamat egyik része, de nem azonos feltétlenül vele. Az innovációs folyamat részét képezi többek között – a termelés felszerszámozása, új technológiák, berendezések vásárlása, a gyártásszervezés, az új termék marketingje stb.

A **technológiai innováció**<sup>10</sup> mérése elsődlegesen a K+F tevékenység ráfordítását jelenti, miközben nem elég csak a K+F-re koncentrálni, annak diffúziójával is számolni kell.<sup>11</sup>

**Termék innováció:** új anyagok felhasználása, új közbenső termékek felhasználása, új funkcionális részek, alapvetően új funkciók (alapvetően új termékek).

**Eljárás innováció:** új gyártástechnológia, a nagyobb fokú automatizálás, az olyan új gyártásszervezés, amelyet az új technológiák bevezetése indokol.

A piaci újdonság lehet csak a vállalat számára új, lehet az iparág és/vagy a tágabb környezet számára abszolút új, lehet adott piacon a vevők számára új termék, de lehet termék, technológia, szervezési, irányítási mód javítása, tökéletesítése, azaz relatív innováció.

Az innovációs gazdaságtanban meghatározott – három szakaszból álló – fejlődési folyamat (t.i. betanulás, fokozatos továbbfejlesztés, jelentősebb műszaki változtatások) a hazai vállalatok esetében nem mindig követhető nyomon.<sup>12</sup> Ennek egyik oka, hogy a gazdasági szereplők nem a nulláról indulnak, az innovációs folyamat az előzőekben felhalmozott tudásbázis, fejlesztési tapasztalat felhasználható. A megállapításokat a hivatkozott cikk szerzője empirikus kutatások eredményeképpen fogalmazta meg.

A technológiatranszferrel végrehajtott modernizáció lehetőséget teremtett egyes vállalatoknál a továbbfejlődésre, a tudásfelhalmozási folyamat végigvitele kapcsán hozzáadott érték növekedést

<sup>8</sup> OECD Frascati Kézikönyve: OECD Frascati Manual, 1993. magyar változat: Frascati Kézikönyve. (OMFB 1996.)

<sup>9</sup> Schumpeter. J.A : A gazdasági fejlődés elmélete. KJK Budapest, 1980.

<sup>10</sup> Technológia, foglalkoztatás, versenyképesség Magyarországon 1994-1997. OMFB, 1998. Budapest.

<sup>11</sup> „Oslo Kézikönyv” OECD kiadvány, 1992. Párizs, magyar kiadás: 1994. Budapest.

<sup>12</sup> Szalavecz Andrea: Technológiatranszfer, innováció és modernizáció, *Külgazdaság*. XLIII. évf. 1999. május

sikerült elérni. A multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainál végrehajtott eljárás-fejlesztés sikertényezőként való értékelésével találkozhatunk. A kutatás-fejlesztési feltételek alakulása összefügg a gazdasági feltételekkel, egymást erősítő folyamatként a K+F intenzívebbé válását eredményezve.

A külföldi működőtőke beáramlás következtében felgyorsult a hazai vállalatoknál a technológiai képességfelhalmozási folyamat. Nőtt a vezetési-szervezési tudás a tapasztalatok átadásával, a tudásáramlási folyamat következtében emelkedett az üzemi szintű termelékenység. A technológiatranszferrel az adott vállalat piaci bővítést is elérhetett, támaszkodva az anyavállalat piaci pozícióira.

Az elért illetőleg elérhető pozitív eredmények mellett – a tapasztalt negatív hatások okaiként – a hazai olcsó munkaerő és a nem kielégítő piaci fejlődés is megfogalmazható.

Az innováció elemeként felfogott működőtőke beáramlásnál nem hagyható figyelmen kívül, hogy mely szakágazatokba illetőleg milyen jellegű az investíció, ugyanis a K+F nem jelent az adott régióban automatikusan helyi kutatást-fejlesztést.

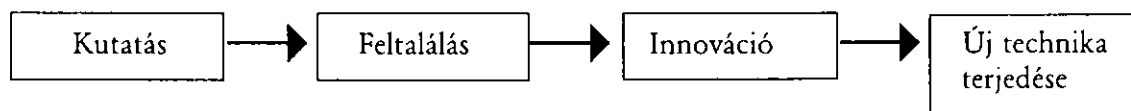
Napjainkban az innováció tágabb értelmezése folytán ugyancsak aktuálissá válik a vállalati versenyképességgel összefüggésben is pl. a legújabb információs-technológiai eszköz, az internet vállalati hasznosítása, beépülése a vállalati folyamatokba, az információs rendszertől kezdve a vállalati kapcsolatokig.

Az innovációs folyamat a vállalatoknál többféle módon jelenhet meg.

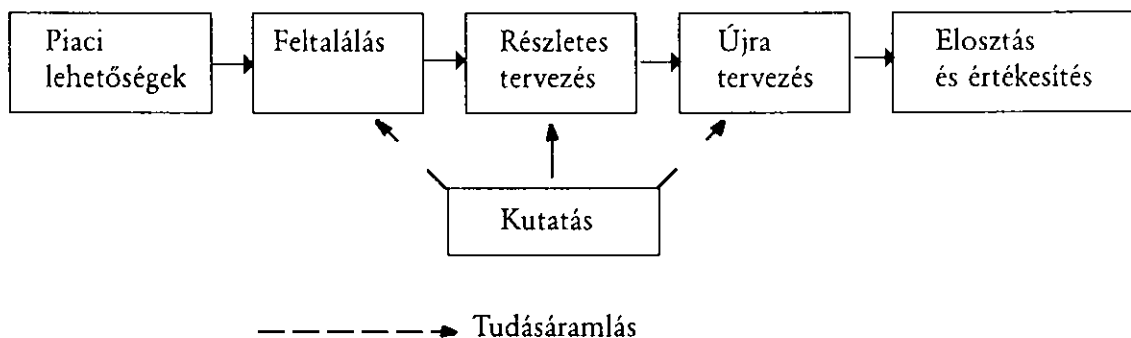
### 3. sz. Ábra

#### Az innováció vállalati megjelenésének modelljei

##### a.) Lineáris modell:



##### b.) Láncszemmodell



*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 9. old. alapján*

A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései c. OMFB tanulmányból kiemelt, jellemző adatok a vállalati innováció jellegéről, a fontosnak tekintett forrásokról illetőleg a legfontosabb K+F célokról adnak információt az 5., 6., és 7. sz. táblák.

## 5. sz. Tábla

## Az innováció jellege a vállalatoknál

MEGNEVEZÉS	High Tech	Genetika	Design	Összesen
Új termék	58,9	29,9	50,0	46,3
Új technológia	60,7	34,9	40,6	45,5

*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 112. old.*

A kutatás eredményeinek értékelésekor fontos tudni, hogy a különböző szektorok eltérő arányt képviselnek, továbbá a nagyvállalatok (300 fő feletti foglalkoztatottak) és a külföldi tulajdonúak magasán a minta átlagánál nagyobb arányt jelentenek. Lemaradónak minősíthetők az 50 fő alatti létszámot foglalkoztatók.

## 6. sz. Tábla

## A vállalatok által használhatóság szempontjából nagyon fontosnak tekintett források (a válaszolók %-ában)

MEGNEVEZÉS	High Tech	Genetika	Design	Összesen
Egyetem	38,9	50,0	15,4	38,7
Intézet	50,0	53,3	33,3	48,6
Szállítók-vevők	73,1	52,6	66,0	65,0
Versenytársak	54,1	45,8	58,6	53,3

*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 116. old. alapján*

## 7. sz. tábla

## A legfontosabb K+F célok (a válaszolók %-ában)

MEGNEVEZÉS	High Tech	Genetika	Design	Összesen
Alapkutatás	17,3	12,1	13,0	14,2
Hatékonyság növelés	49,0	53,0	61,0	54,3
Piaci pozíció erősítése	54,8	61,6	68,0	61,4
Élvonalban maradás	51,9	41,0	59,0	50,7

*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 123. old. alapján*

Az **innováció** fogalmát **marketing** szempontból külön is érdemes vizsgálni. Az innovációhoz kapcsolódó célok rendszerint a vállalati célok, a marketing stratégia által meghatározottak. A marketing alapvető célkitűzései ugyanis, mint a hosszútávú piaci aktivitás, a nyereségesség, a fogyasztók igényeinek a versenytársakénál hatékonyabb kielégítése – értelemszerűen – egybeesnek a vállalati alapfeladatokkal és a versenyképesség kérdéskörével. Az innovációs célok az előbbieken kívül lehetnek még: tevékenység diverzifikáció, kapacitáskihasználtság növelése, környezeti elvárásoknak való jobb megfelelés, PR erősítés, stb.

A marketing stratégia megvalósításának meghatározó tényezői a **vállalati kapcsolatok**. Ebben a megközelítésben az adott áruval kapcsolatos termelést megelőző folyamatoktól a termelést követő folyamatokig az ún. érték-közvetítő hálózatra (másképpen: értéklánc, kínálati lánc) kell gondolni, pl. alapanyag gyártás - félkész termék - kész termék - kereskedelem - vásárló vagy végső felhasználó. A versenyképesség szempontjából igen nagy hangsúlyt kapnak a marketing hálózatok, a teljes folyamat koordináltsága, a rendszer szereplői közötti összhang. A verseny egyre inkább az ilyen érték-lánc rendszerek között dől majd el, és nem az azonos vagy hasonló terméket gyártó cégek versenyéről lesz szó.

A tanulmány következő fejezete a vállalati kapcsolatokkal összefüggésben a marketingnek - Magyarországon nem kellően ismert és elterjedt - új irányzatára, a (kapcsolat orientált marketing) hívja fel a figyelmet.

## A vállalati kapcsolatok szerepe a vállalati versenyképességben

Az előzőekben is alkalmazott „4P” analógiát folytatva: a vállalati kapcsolatok keretében a 2. és a 3. P-t, azaz az árat (Price) és az értékesítési helyet (Place), tágabb értelemben a piaci aktivitást, mint a vállalati kapcsolatok megjelenítődését is felfoghatjuk.

Megállapítható, hogy a hazai marketing szakirodalom egyelőre elég hiányos a relationship marketing témában. Ezzel összefüggésben az egyik megjelent publikáció<sup>13</sup> érint néhány elemet e bonyolult kapcsolati rendszerből. Az egyik legfontosabb megállapítás, hogy a relationship marketing, mint a kölcsönös előnyökön nyugvó, hosszútávú kapcsolat csak a szervezeti piacon működik hatékonyan. Két vállalat közötti folyamatos kapcsolat kulcs tényezője a kommunikáció, aminek minőségi és mennyiségi szempontok szerinti vizsgálata közben a kapcsolatot magát is értékeljük. Együttműködő illetőleg autonóm kommunikációs stratégia működik attól függően, hogy a kommunikáció milyen gyakori és milyen időtartamú, vertikális vagy horizontális irányú, illetőleg milyen formájú (alapvetően írásos, telefonos, személyes) és direkt vagy indirekt tartalmú. Ezek a kapcsolati jegyek a versenyképesség szempontjából ugyancsak meghatározóak. A hivatkozott szerzőtől egy másik felmérésről készült tanulmány, a kapcsolatok számszerűsítését tűzte ki célul.

### 8. sz. Tábla

#### A vállalat teljesítménye legfőbb versenytársához képest

TÉNYEZŐK	ÉRTÉKELÉS
	(1: sokkal gyengébb, 3: lényegében azonos, 5: sokkal jobb)
Pontos szállítás	3,5
Rugalmas vevőkiszolgálás	3,7
Rugalmas termelési rendszer	3,3
Rövid szállítási határidők	3,4
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,5
Magas színvonalú fogyasztói szolgáltatások	3,3

*Forrás: Kenesei Zsófia: Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál. Marketing & Menedzsment 2000/2. 9. old.*

<sup>13</sup> Kenesei Zsófia: A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé, Vezetéstudomány 1998. 5. szám



A felmérés a vállalatok kapcsolatainak fontosságáról két lépcsőben történt, ennek kapcsán több, mint 300 vállalatot kérdeztek meg. Néhány kérdést és az arra adott válaszokat külön is érdemes kiemelni. Az egyik ilyen kérdés: „Az öt legfontosabb vevője közül hányat nem tudna helyettesíteni? A válaszok átlagos értéke 2,71 volt, azaz a legtöbb vállalat 2 vagy 3 legfontosabb vevőpartnerét igen nehezen tudná helyettesíteni. A szállítókkal kapcsolatos – hasonló – kérdésre a válaszok átlaga 1,7 volt, azaz csaknem két szállító helyettesítése okozna rövid távon rendkívül nagy problémát a megkérdezettek körében. Hosszú távú szerződéseket vevővel ill. szállítóval mindössze a megkérdezett vállalatok 16 ill. 10%-a köt.

A relationship marketingnek, mint új irányzatnak – képviselői szerint – az a legnagyobb előnye, hogy **versenyelőnyhöz lehet jutni a hosszútávú kapcsolatokon** alapuló partneri együttműködéssel. Ezzel egybehangzóak a külföldi tapasztalati példák is. Igen nagy jelentőséggel bír ez az új szemlélet a szolgáltatási piacon, hiszen – mint tudjuk – ezen a speciális piacon a szoros eladó-vevő kapcsolatnak meghatározó szerepe van.

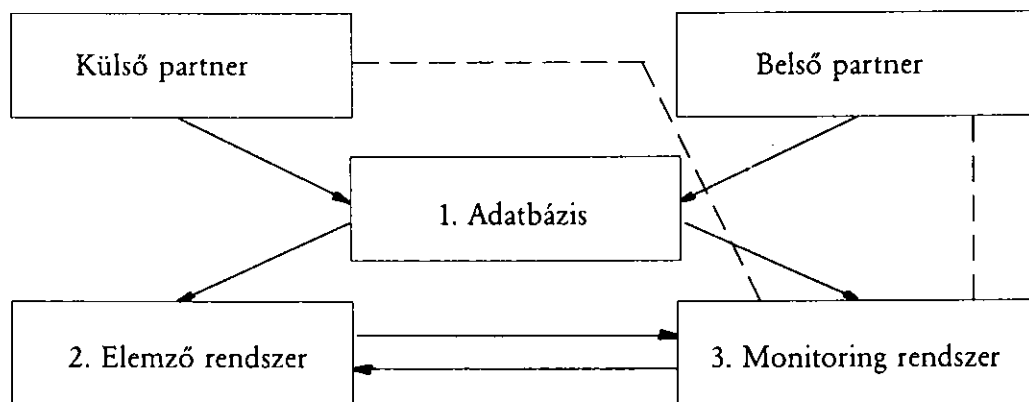
A **relationship marketing<sup>14</sup> szemlélet** szerint a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át a hangsúly a hagyományos tranzakció-alapú marketing szemlélettel szemben. Az ún. „négytényezős marketing mix” alkalmazása mellett kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok. A cégek egyre inkább felismerik, hogy nem lehet csupán a vevő megismerésével (pl. szegmentáció) és figyelem felkeltéssel (pl. kommunikáció) eredményeket elérni, ki kell építeni kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat a már működő partnereikkel, pl. a vevőkkel, a szállítókkal, a nagykereskedőkkel, és a munkavállalóikkal is. Ez a **stratégia olyan előny**, amely abból fakad, hogy **kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni**. A relationship marketing érdekcsoportokat integrál, amelybe beletartozhatnak az értéklánc különböző lépcsőfokán elhelyezkedő piaci szereplők.

A hosszútávú – tudatosan kiépített – relationship marketing **három alaplépést foglal magában**:

- adatbázis kialakítása a jelenlegi és potenciális vevők azonosítására demográfiai, vásárlási és életciklus jellemzőkre vonatkozóan,
- ezek analizálásával a vállalat képes differenciált üzeneteket, a vevőre alakított marketing programokat egyedi jelleggel kialakítani,
- monitoring rendszerrel figyelni a marketing program eredményeit.

#### 4. sz. Ábra

##### Relationship marketing kapcsolati rendszer



<sup>14</sup> Boone E. Louis-Kurtz L. David: *Contemporary Marketing 1999. The Dryden Press USA: Relationship Marketing. 331-360. old.*

A kialakított monitoring rendszer segítségével a vállalat egyrészt képes kiszámítani, hogy egy új vevő mennyibe kerül, másrészt hogy a már meglévő vevő(k) által a relationship marketing segítségével mennyi profit realizálható. A **marketing kapcsolatból származó hozzáadott érték** alapján keres és választ a vevő a sok termék és szolgáltatás közül. A hozzáadott érték egyik megjelenési formája a hosszú távú kapcsolatból származóan megjelenő többletérték.

## 9. sz. Tábla

### A tranzakció-alapú marketing (TR-M) és az relationship marketing (RM) jellemzőinek összehasonlítása

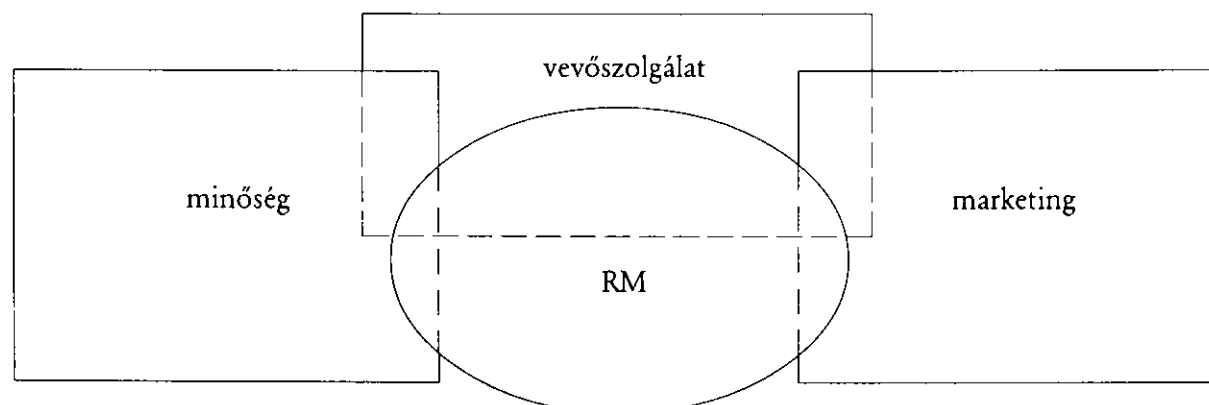
JELLEMZŐK	TR-M	RM
Kapcsolati időtartam	rövidtávú	hosszú távú
Szervezeti célok	alapvetően a termék vagy a szolgáltatás piaci jelenléte	hangsúly a vevőmegtartáson
Vevőszolgálat fontossága	relatív alacsony	kulcs tényező
Vevőkapcsolat	mérsékelt alacsony szintű, gyenge	ismétlődő, gyakori, folyamatos
Vevővel szembeni elkötelezettség	alacsony	magas
Eladó-vevő közötti kölcsönhatás	konfliktus-kezelés	kooperáció, bizalom
Minőség forrása	termelés az elsődleges	vállalati szintű elkötelezettség

*Forrás: Louis-David: Contemporary Marketing 1999. 335. old.*

Az 5. sz. ábra kihangsúlyozza a vevői elégedettség elérésében a minőség különös jelentőségét és azt mutatja meg, hogy a hagyományos marketing mix elemekkel keverni kell a minőséget és a vevőszolgálatot. Miközben a hagyományos „ún. négytényezős marketing mix” elemek között megtalálhatók a minőség illetőleg a vevőszolgálat, mint a megfelelő elem (termék illetőleg értékesítéspolitika) jellemzői, a relationship marketing ezen elemeket külön is kiemelésre érdemesnek és szükségesnek tartja.

## 5. sz. Ábra

### Relationship marketing orientáció



*Forrás: Louis-David: Contemporary Marketing 1999. 335. old. ábra nyomán*

A termék életgörbéjének teljes hosszában standard, megbízható minőség az egyik alappillére a hosszútávú kapcsolatnak, a másik kiemelt jelentőségű elem a – vásárlás előtt, közben és a vásárlás után is folyamatosan és kiválóan működő – vevőszolgálat. A partner vállalat működésének fontosságára utal, hogy számukra fontos a partner működésének hatékonysága. Amennyiben **a vállalat a vevőszolgálatot és a minőséget integrálja a marketinggel az eredmény a relationship marketing orientáció!**

A relationship marketing igen erősen összefügg a munkavállalói lojalitás megteremtésével és fenntartásával. Egyrészt a vállalatnak demonstrálnia kell a saját dolgozói felé is, hogy a cég erős és hosszú távon gondolkodik, ehhez a hosszú távú piaci aktivitáshoz munkatársak kellene, mert csak velük és általuk képes erre a vállalat. Másrészt a hatékony és hosszú távú külső vállalati kapcsolatok révén tud jó munkáltató is lenni.

A **relationship marketing négy kulcs dimenziója**: az elkötelezettség, az empátia, a kölcsönösség és bizalom.

Ahogy minden más személyes kapcsolat az eladó-vevő kapcsolat is különböző szintű lehet. Hasonlóan a személyi illetőleg a szervezeti folyamatokban a két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok az alacsonyabb szintről magasabb szintre emelkednek.

## 10. sz. Tábla

### A relationship marketing három szintje

JELLEMZŐK	1. szint	2. szint	3. szint
Elsődleges elkötelezettség	pénzügyi	társadalmi	strukturális
„Konfekcionáltsági” fokozat vevői specifikumok figyelembe vétele	alacsony	közepes	közepestől magasig
Hosszantartó versenyelőny lehetőség	csekély	mérsékelt	magas

*Forrás: Louis-David: Contemporary Marketing 1999. 341. old.*

A folyamatot úgy kell értelmezni, hogy amikor csak lehet a piaci szereplők – vevőkkel kapcsolatban – megpróbálják a folytonosságot tovább vinni az 1. szintről (amely középpontjában főként az ár van) lehetőség szerint a 3. szintre, ahol a vevő olyan specializált szolgáltatást és hozzáadott érték előnyt kap, amely más számára nem biztosított.

1. szintre példa: a GM terméket vásárlók jutalom pontokat kapnak MasterCard kártyával történő vásárláskor. Bár ezek a programok igen attraktívak, a hosszú távú vevő kapcsolat kialakulásának a valószínűsége relatíve alacsony. További hátrány, hogy a versenytársaink által jól utánozható!

2. szintre példa: a Harley-Davidson a társadalmi kapcsolatokat használja a vevői elkötelezettség erősítésére. Harley Owners' Group-okat hoznak létre és a vállalat ehhez kapcsolódva nyújtja plusz szolgáltatásait, ezen a szinten jellemzők a közösség formálás érdekében tett lépések.

3. szinten: a társadalmi kapcsolatok strukturális kapcsolatokká alakulnak, aminek eredményeképpen az eladó-vevő kapcsolat hű üzleti partneri kapcsolattá alakul. Képzés és plusz szolgáltatás a kapcsolat része. A Federal Express áraiban például benne van a feladott áru internetes vagy egyéb módon történő követése. (A példák a hivatkozott Contemporary Marketing c. kiadvány 341. oldaláról valók.)

Ahogy az eladó és a vevő mind szorosabban dolgozik együtt, olyan függőség alakul ki, amely a hosszútávúságot biztosítja.

Az eladó cég emberei – együttműködve a vevő munkatársaival – meg kell ismerjék a vevői igényeket, a szükséglet szerint specifikált termék tervezésétől kezdve a kifejlesztésen és gyártáson keresztül.

A „tanuló kapcsolatok” kifejlődése érdekében a cégnek meg kell hallgatni és meg kell érteni a termékkel szembeni elvárásokat és használati szokásokat.

A relationship marketing egyik legfontosabb alapeleme a **marketing adatbázis**, mely a számítógépes háttérrel a potenciális vevők speciális csoportjának azonosítására és megcélzására használja. Különösen hatékony eszköz a kapcsolatok kiépítésére, mert pl. az eladót hatalmas mennyiségű vevőinformációval látja el.

Az internet a vállalatokat még hatékonyabb vevő-adatbázis kiépítésében segítheti és a vevőszolgálat tökéletesítéséhez szolgálhat adatbázis létrehozásával. Az internet kapcsolatok azonnali visszacsatolást jelentenek partneri oldalról. Az internet adta gyorsaság a piaci változásokra történő gyors reagálást eredményez, és a még inkább naprakész ellátásában lehet igen hatékony. **A mai kor egyik fő versenylőnye az információs-technológia illetőleg annak rutin-jellegű használata.** Nyilvánvaló, hogy javítja a vevőmegtartást és a vonatkozó hatékonysági adatokat pl. a reklámra, az eladási volumenre vonatkozóan, egyben csökkenti a közvetlen költségeket és a marketing kiadásokat.

Az adatbázis használatával a marketing visszatért azokhoz az időkhöz, amikor az eladó mindent tudott a vevőről és képes volt személyre szabott kínálattal és árubemutatással speciális egyéni igényeket kielégíteni. Az adatbázis szerepe felértékelődött tekintetben is, hogy a tömeg marketingből (mass marketing) tömeges testreszabásra (mass customization) váltottak át a marketing programokban.

A business-to business piac egyik kritikus komponense az erős eladó-vevő kapcsolat kiépítése. **A cél: a relationship marketing révén a másik fél olyan előnyökhöz jusson, amelyet más piaci szereplő, konkurens vállalat nem nyújt.** Ez az előny származhat az alacsony árból, a gyors szállításból, a jobb minőségből és megbízhatóságból, a testreszabott termék-jellemzőkből, a mind előnyösebb pénzügyi kondíciókból, stb. A vállalat a relationship marketing segítségével a meglévő piaci pozícióját megőrizheti vagy növelheti, új, hazai vagy nemzetközi piacra való belépésnél előnyhöz juthat. Másik ok az erők egyesítésére pl. a termékvonal kiterjesztése, a rések kitöltése, annak szélesítése vagy változtatása. Más motivációk pl. az erőforrásokból való részesedés, költség csökkentés, a jövőbeni verseny veszélyeinek elhárítása, a belépési korlátok emelése vagy kiépítése, és új dolgok tanulása.

A **stratégiai szövetségek** a relationship marketing legfelső szintű formációja, melynek tagjai számára a szövetség **versenylőnyt** jelent. Ezek a formalizáltabb hosszú távú kapcsolatok minden partner számára a kapcsolatok javítását jelentik és növelik a rugalmasságot a gyorsan változó piaci keretek között napjainkban a komplex működéshez. A stratégiai szövetségeknek sok formája van. A horizontális szövetség a kínálati- vagy értéklánc azonos szintjén levő vállalatok közötti kapcsolati forma, a vertikális szövetség két vagy több határos lépcsőfokon elhelyezkedő vállalat kapcsolatán alapszik.

Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a relationship marketing nem járhat együtt törvénybe ütköző piaci magatartással. (Pl. kartell létesítése törvény ellenes.) Egy másik igen érdekes, a hazai vállalati kapcsolatokban nem ismeretlen fogalom, a kapcsolati tőke. Amit ezekből a kapcsolat-fogalmakból át lehet menteni, az a személyes tényező szerepe a vállalatközi relációkban is. Ennél a fogalomkörnél ugyancsak fel kell hívni a figyelmet, hogy a törvényellenes (korrupció és egyéb hasonló büntetendő cselekmények) kategóriák nem tartoznak a relationship marketing fogalomkörébe.

A relationship marketing egyik kulcskérdése a **kapcsolatok értékelése**. A vevői adatbázis elemzésével a vállalat össze tudja vetni a vevőkapcsolatok megszerzésének és megtartásának költségeit azzal a profittal, ami ezektől a vevőktől származik. Ez az információ a vezetők számára lehetővé teszi a marketing programok értékelését még a döntés előtt.

Miután a **vevőkör vagyont jelent**, a vállalat elemezni tudja - ugyanazon módszerekkel, ahogy a tőke investíciókat is értékeli - a marketing és a kommunikációs investíciókat.

Az adatbázis használatával azonosítani lehet a legnagyobb profitot jelentő potenciális vevőket.

A kapcsolatok hatékonyságának mérése azonban igen nehéz. Az elemzésnek vannak könnyen mérhető elemei, pl. előnyöket a terméktervezésben, de vannak ezzel egyenlő fontosságú, a szubjektív elemzésekből származtatható, kvalitatív, azaz nem számszerűsíthető elemek.

Az mindenesetre tény, hogy a **hosszú távú vevő (kapcsolat) általában értékes**, mert többet vásárol, kevesebbe kerül pl. a vevőszolgálati költsége, ajánl esetleg más vevőket, és értékelhető információkkal járul hozzá a teljes munkafolyamathoz.

A vállalatok számára az adatbázis segít meghatározni a vevőre szabott vevőszolgálati költséget, kifejleszteni a nyereség növelésének és a vevőkapcsolatok megtartásának módozatait.

A relationship marketing irányzat képviselői a hosszútávú profit biztosítékát látják a kapcsolat orientált marketingben és egyben az elmélet meghonosodása a vállalati gyakorlatban szükségképpen együtt jár a **kapcsolati portfólió menedzsment** kialakulásával és jelentőségének felértékelődésével. Új menedzsment irányzatok születnek, így mindenképpen megjelenik és a nem túl távoli jövőben általánossá válik a **kapcsolat-monitoring, kapcsolat-audit**, mint a modern időknek megfelelő – nem hagyományos – funkciók.

Már ma is megvalósítható a vállalatok egy részénél az egyes kapcsolatok mérése, a partnerek rangsorolása, de a fejlődés útja mindenképpen az információs technológia adta lehetőségek kihasználása, az **egyedi partnerjellemzőkhöz tartozó kapcsolat-menedzsment kiépítése**. Ezen információk a stratégiai döntések előkészítésénél fontosak, azaz hogy a pénzügyi háttér és az egyéb paraméterek figyelembe vételével – szükség szerint – az alkupozíciónak megfelelően szülessenek meg a partner-váltás illetőleg partner-megtartási és partner-szerzési döntések. Becslések szerint egy új vevő megszerzése ötször annyiba kerül, mint a meglévő vevő elégedetté tétele, továbbá a vállalati nyereség 25-85%-kal növelhető, ha a vevői lemorzsolódást 25%-kal csökkentjük. Ebből a néhány adatból látszik, hogy – bár nem egyszerű, de a technika segítségével – képesek vagyunk a vevőkör értékének kiszámítására.

A kapcsolati elemek tehát a vállalati versenyképesség szempontjából alapvetőek, ui. a hosszútávú kapcsolatok versenypozíciós tényezők, a vevőkör pénzben kifejezhető vállalati paraméter, és mint ilyen a hosszútávú piaci aktivitás meghatározó tényezője.

## A vállalati kommunikáció szerepe a vállalati versenyképességben

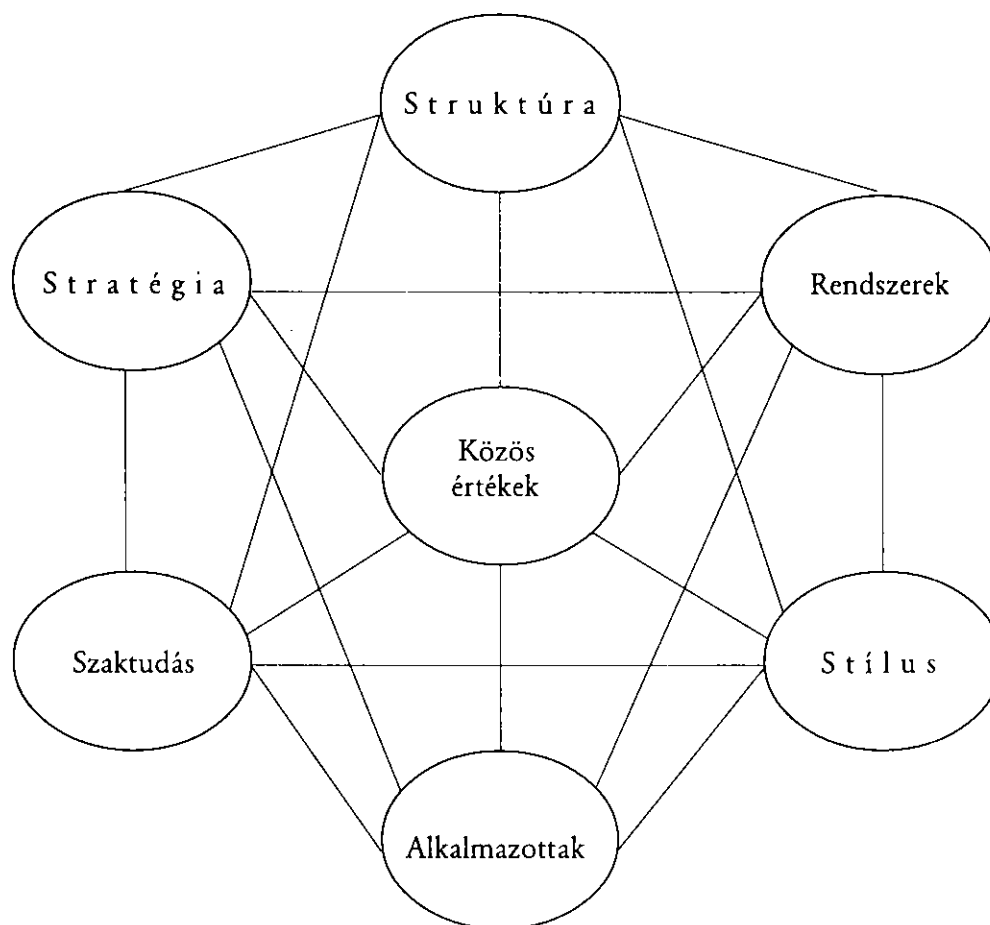
A négytényezős marketing mix negyedik P-je a promóció, egyes megközelítésekben marketing kommunikáció. A **PR tevékenység részeként kezelt vállalati kommunikáció** magában foglalja a külső és **belső kommunikációt**. A **belső PR** a vállalati belső kommunikáció egyik vonala. A **belső PR célja**: a vállalat és alkalmazottai közötti viszony olyan szintű megteremtése, amely – kétirányú kommunikáción (oda- és visszacsatolás) keresztül – a vállalati célokkal való azonosulás révén, a főbb vállalati célok elérését szolgálja.

Ez a fejezet a kommunikációs elemek közül a vállalati belső kommunikációt emeli ki és nem tárgyalja részletesen a kommunikációs mix egyéb ágait, mint pl. reklámot, a PR-t, személyes eladást, a direkt marketinget és a sales promotiót.

A versenyképesség szempontjából különösen fontos a **vállalati belső kommunikáció**, mely – mint interperszonális, kapcsolati ág a vállalati kapcsolatok szubjektív tényezője. Ennek a tényezőcsoportnak a jelentőségét már több évtizede felismerték, azonban az alkalmazásában a hazai vállalatok még nem érték el a szükséges szintet. Ebbe a témakörbe tartozó és igen nagy jelentőségű a vállalati kultúra, mint a belső kommunikáció háttere. Ezt a megközelítést támasztja alá McKinsey héttényezős diagramja (az angol rövidítések szerint „7S”), mely a nyolcvanas években terjedt el.

## 6. sz. Ábra

## McKinsey héttényezős diagramja



Forrás: Kotler: *Marketing Management*, 1992. 70. old.

McKinsey szerint a sikeres vállalatok mindegyikénél megtalálhatók voltak ezek a tényezők, a vállalatok sikerének tényezői közül az első három: a stratégia, a struktúra és a rendszerek a **siker hardverjének**, a következő négy: a közös értékek, érdekek, a stílus, az alkalmazottak és a szaktudásuk a **siker szofverjének** tekinthetők.

Peters-Waterman<sup>15</sup>: A siker nyomában c. munkájukban azt vizsgálták, hogy mi a sikeres működés titka, azaz milyen módon lehet elérni a kimagasló eredményeket. A McKinsey Company, amely az egyik jelentős amerikai tanácsadó cég, nagyszámú, sikeres vállalatnál végzett kutatásokat a 80-as években, a siker tényezőit vizsgáló. Ezek eredményeit foglalja össze a hivatkozott tanulmány.

A sikeres vállalatok rendszerei a siker különböző fokozatait ismerik el, nem pedig a kudarc különböző mértékeit.

A motivációt kutató tudósok megállapították, hogy a motivált személyek számára a legfontosabb az a tudat, hogy jól végzik dolgukat.

A szerzők megállapították, hogy a kulcs: az emberi tényezőre alapozott termelékenység!

Peters és Waterman megfogalmazták azt a **nyolc jellegzetes jegyet, amelyek a csúcsteljesítményű vállalatoknál felfedezhetők**, és a sikerhez nagymértékben hozzájárulnak.

<sup>15</sup> Peters T. J.-Waterman R. H.: *A siker nyomában*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1982.

Ezek:

1. A cselekvés elsőbbsége (team munka preferálása, egy sor gyakorlati eszköz biztosítása, a kísérletezés lehetőségének megteremtése, stb.)
2. Szoros kapcsolat a vevőkkel.
3. Önállóság és vállalkozó szellem (vannak „hősök”, támogatják az ésszerű kockázatvállalást, és elviselik a renitens viselkedést is).
4. Az emberi tényezőre alapozott termelékenység („a személyiség tisztelete” a legfontosabb, dolgozó nem két kéz, hanem ötletek tárháza - vallják).
5. Élő értékrendszerek működnek (pl. vezető az emberek között).
6. Maradj a kaptafánál!
7. Egyszerű forma, kis számú, központi stáb.
8. Szigorú és engedékeny vezetés.

A siker kulcsát az előzőeken kívül is többen a vállalati belső kommunikációban látják.<sup>16</sup>

**Kiinduló pontként** megfogalmazható, hogy **minden tevékenység** (itt elsősorban a tudatos tevékenységről beszélünk) **eleje és vége az ember**, és az is nyilvánvaló, hogy a cég mindig valamelyik embere révén kapcsolódik a környezethez, vagyis kommunikál.

Így végsősoron kijelenthető, hogy – adott pillanatban és szituációban, a környezete számára – **a cég egyenlő a humán megjelenítődéssel**. Elég csak arra a felmérésre utalni, aminek az eredménye azt mutatta, hogy egy 3000 főt foglalkoztató cég emberi 150000 másik ember felé közvetítenek üzenetet.

Amennyiben az előző állításokat elfogadjuk, a **következtetés** kézenfekvő: igen nagy súlyt kell helyezni belső kommunikációra, a humán oldal permanens szakmai és pszichikai fejlesztésére, **stratégiai elemként kezelve az emberi erőforrás menedzsmentet, mint a cég egyik jelentős alapértékét**.

A vállalatnak/szervezetnek nem csak külső hanem a belső image is van, azaz üzenetet a dolgozói felé is kibocsát, azaz kommunikál akkor is, ha az nem tudatosan irányított.

A **humántőke** jól hasznosítva igen magas értéket képvisel, bár nehezen számszerűsíthető, mindenképpen a **vállalati versenyképesség meghatározó eleme**. Ennek nagyságrendje az éves összes munkavállalóval kapcsolatos költség (munkabér és járuléai, egyéb bérjellegű költségek, oktatás - továbbképzés, szociális és kulturális költségek, belső kommunikációs költségek, stb.) mintegy 2,5 - 3 szorosa, mint az üzleti értéket növelő tényező jelenik meg.

**Összefoglalva: a vállalati versenyképességet a tanulmány több irányból vizsgálta meg, egyrészt hagyományosan makro-, és mikroszinten, másrészt közgazdasági és marketing szemlélettel, elméleti és gyakorlati oldalról megközelítve.** Semmiképpen nem volt cél a teljesség és önkényesen kerültek kiválasztásra a versenyképesség elemei illetőleg azok összetevői: az innováció, a vállalati kapcsolatok és a kommunikáció. A témának különös aktualitást ad a hazai vállalatok sajátos helyzete, vagyis az a tény, hogy régióinkban a nemzetközi szintű versenyképesség és – egy sor esetben – a pusztán túlélő képesség jegyei a vállalati körben egyidőben vannak jelen, esetleg vállalaton vagy vállalatcsoporton belül is. Emiatt is fontos kérdéskör a vállalati versenyképesség többszemponútú megközelítése, hiszen az nyilvánvalónak látszik, hogy csak az a vállalat lehet hosszútávon versenyképes, amelyik innovatív (folyamatosan megújul, profilt módosít, ha kell diverzifikál), ugyanakkor háttérét a vállalati kultúra biztosítja, a humán oldal megfelelő készségű és képességű, azaz a szervezet „tanuló szervezatként” képes működni.

<sup>16</sup> Vasné dr. Egrí Magdolna: *A sikeres működés kulcsa. Figyelő 2000. március 15-22. szám. 49. old.*

Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem csupán a mai fogalmaink fedik majd le, mint pl. termék, vállalat, stb. Sokkal inkább a **relationship marketing szemlélettel kiépített és hosszú távon fenntartott „marketing hálózatok” versenyéről lesz szó**, a versenyelőnyt az egyes piaci szereplők számára az ilyen lánchoz való tartozás jelentheti. Csak ezen a módon lesznek képesek a vállalat-csoportosulások a vevői igények mind mélyebb megismerésére, a szolgáltatások magas színvonalú nyújtására kellő időben és térben egyaránt.

## Felhasznált irodalom

- „Versenyben a világgal” c. Kutatási program BKE 1997. Zárótanulmányok.  
Tanulmányosorozat Z25. és P27. Sz.
- Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990. N.Y. USA
- Dr. Török Ádám: Verseny a versenyképességért? (Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja 1999.)
- Transition Report, EBRD 1996.
- GKI Rt. 2000. éves előrejelzések
- Technology and Industrial Performance, OECD 1996. Annex 7.
- Kotler Ph.: Marketing Management, Műszaki könyvkiadó 1992. 129-149. old. és  
Marketing Management, Műszaki könyvkiadó 1999. 78-107. old.
- Porter M.: Versenystratégia, Akadémia kiadó Budapest. 1993.
- Dr. Hoványi Gábor: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.  
Közgazdasági Szemle, 1999. november p. 1013-1029.
- Ahogy a vállalatok látják..., GKI Rt. félévente megjelenő kiadványsorozata 2000.I.sz
- OECD Frascati Kézikönyve : OECD Frascati Manual 1993.  
Magyar változat: Frascati Kézikönyve (OMFB 1996.)
- Schumpeter J.A.: A gazdasági fejlődés elmélete. KJK, 1980.
- Technológia, foglalkoztatás, versenyképesség Magyarországon 1994-1997. OMFB, 1998.  
Budapest.
- „Oslo Kézikönyv” OECD kiadvány. 1992. Párizs. Magyar kiadás: 1994. Budapest.
- Szalavecz Andrea: Technológiatranszfer, innováció és modernizáció.  
Külgazdaság XLIII. évf. 1999. május.
- A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB 1999.
- Kenesei Zsófia: A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása  
a kapcsolatorientált megközelítés felé. Vezetéstudomány, 1998. 5. szám.
- Kenesei Zsófia: Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő  
vállalatoknál. Marketing&Menedzsment 2000/2. szám.
- Boone E. Louis-Kurtz L. David: Contemporary Marketing 1999. The Dryden Press,  
USA: Relationship Marketing. 331-360. old.
- Peters T. J.-Waterman R. H. : A siker nyomában, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1982.
- Vasné dr. Egri Magdolna: A sikeres működés kulcsa.  
Figyelő, 2000. március 15-22. szám. 49. old.
- Dr. Kerepesi Katalin-Vasné dr. Egri Magdolna: A magyar ipar szerkezeti átalakulása  
és területi átrendeződése a kilencvenes években, változások hatása az ágazat  
versenyképességére. 2. sz. Kutatási jelentés. BME Közgazdaságtan Tanszék, 2000.





# Vértes Gábor\*

## NEMZETKÖZI ÉS MAGYARORSZÁGI TENDENCIÁK A LAKOSSÁGI BANKTEVÉKENYSÉGBEN

*A tanulmány bemutatja napjaink fő nemzetközi tendenciáit a lakossági banktevékenység terén. A technikai fejlődés és a korszerű értékesítési rendszerek elemzése mellett két új jelenséggel: a kisbefektetők pénzpiacon játszott szerepével, valamint a banki minőségbiztosítás nyugat-európai eredményeivel is foglalkozik.*

*A magyar lakossági bankszektor helyzetének és perspektíváinak áttekintése alapján pozitívan ítéli meg az ágazat továbbfejlődési esélyeit. Különösen az Európai Unióhoz való felzárkózás szempontjából ugyanakkor még sok a tennivaló: az új technikai eljárásokat és a korszerű pénzügyi módszereket át kell ültetni a magyar viszonyokra – a lakossági ügyféligenyek magas színvonalú kielégítése céljából.*

Bár a magyar bankszektorban már jónéhány éve előtérbe került a lakossági banktevékenység, csak a legutóbbi időszakban vált világossá, hogy ezt az eddiginél lényegesen erőteljesebben kell fejleszteni. A magyar bankok számára úgy vetődik fel a kérdés, hogy piaci és jövedelmezőségi okokból nagyléptékű beruházásokat kell megvalósítaniuk e téren, amelyek viszont meglehetősen lassan térülnek meg. A lakossági bankműveletek fejlesztését nem csupán az igények és a hosszabb távú profitszerzés lehetősége motiválják, hanem az a korlát is, hogy a vállalati marge-ok egyre alacsonyabbak és ez is a lakossági műveletek felé tereli a bankokat.

Az első részben a legújabb nemzetközi tendenciákat vázoljuk fel. Szó lesz többek között a technika szerepéről, a versenyről, illetve a lakossági piacokon megjelenő új, nem-banki szereplőkről, az értékesítési csatornák struktúrájának átalakulásáról, valamint – az Európai Unióhoz való várható csatlakozás fényében – a banki minőségbiztosítás nyugat-európai elveiről és gyakorlatáról.

Mindezek után megkíséreljük áttekinteni, hogy a fentiek tükrében milyen helyzetben van a magyar lakossági bankszféra, melyek a közeljövőben várható fejlemények és mit kell tenni a banktermékek és szolgáltatások színvonalának emeléséhez.

### I. A fejlett lakossági bankpiacok fő jellemzői, legújabb irányzatai

#### 1. Új piaci szereplők

A legtöbb nyugati elemző megegyezik abban, hogy a most kezdődő évtizedben felmérhetetlen nagyságrendben fog változni a pénzügyi szolgáltatások piaca. Lényeges jellemzője ennek, hogy a

---

\* tanszékvezető c. főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

piaci dominanciáért versenyző szereplők száma csökkenni fog. Az új, nem-banki szereplők fokozzák a versenyt és tovább erősítik a bankok vezetésének azt az irányvonalát, hogy csökkentsék a költségeket és növeljék a hatékonyságot. Az E-kereskedelem előtérbe kerülése E-üzletekké alakítja át az egész üzletág jelentős részét.

Megjegyzendő, hogy az erősödő verseny, a költségcsökkentési tendenciák és a lényeges technikai átalakulás időszakában a fejlett országok – bár eltérő mértékben – továbbra is túlbanksítottak és túlságosan magas a bankfiókok száma is. Ezért a dinamikus bankok igyekeznek új, lehetőleg jövedelmező piacokat szerezni. Ma már a legtöbb nagy kereskedelmi banknak is van lakossági részlege vagy ilyen profilú leánybankja, különösen a hosszú távú lakossági befektetési termékek menedzselése céljából.

Emeljünk ki néhány jellemző példát az új piaci szereplők közül. Az AT&T, az amerikai távközlési óriás ma már a világ legnagyobb hitelkártya kibocsátója. A General Electric ipari termékek előállítójából általános pénzügyi hatalommá vált. A Virgin lemeztársaságból nyugdíj- és befektetési termékek szolgáltatója lett. A francia kiskereskedelmi lánc, a Carrefour, angol társaihoz hasonlóan (Safeway, Tesco, Marks&Spencer) betört a bankpiacra. A Direct Line biztosítási termékek legelső telefonos tömeg-ellátójából öt év alatt az ingatlan- és járműbiztosítás vezető szereplője lett.

Természetesen a pénzintézetek is megpróbálták lépést tartani ezekkel a folyamatokkal és igyekeztek elébe menni az újszerű fejleményeknek: például egy biztosító társaság Internet-es bankegységet alakított.

Az is bebizonyosodott, hogy az új szereplők a márkanévet képesek átvinni a pénzügyi szolgáltatások piacára. Egy szakértő az ügyfelek számára legkedvezőbb pénzügyi szolgáltatóként a Virgin-t nevezte meg. A cég már régen megtanulta, hogyan adjon el repülőjegyeket, ruházati cikkeket és üdítőitalokat, amelyeknél a fogyasztón és a márkán van a hangsúly. A pénzügyi termékek tömegszerűvé válásával a Virgin ki tudta használni előnyeit.

A fenti folyamatokhoz hozzájárult a fogyasztói szokások gyökeres átalakulása. Ma jó néhány bankkal tart kapcsolatot egy átlagos jövedelmű nyugat-európai család, a néhány évvel ezelőtti egy, maximum két pénzintézettel szemben. Jelentősen előtérbe kerültek az értékpapír-vásárlások; ma már kisbefektetők számára is elérhetők az értékpapírok és a részvények.

## 2. A technikai tényező – Internet-es szolgáltatások

Az Internet, mint eszköz rövid idő alatt figyelemre méltó szereplővé vált a pénzügyi szolgáltatások piacán. Ez ugyanakkor jelentős beruházásokat és az üzleti folyamatok bizonyos átalakítását igényli.

A Forrester Research elemzése szerint jelenleg az amerikai háztartások mintegy 10%-a tart számítógépes kapcsolatot bankjával és ez 2002-re várhatóan 18%-ra emelkedik. Nyugat-Európában az első mutató ma 9% és 2002-re valószínűleg 16% lesz. Az USA-ban kényszerűségekből egyre inkább offenzív stratégiává válik az Internet alkalmazása, míg Nyugat-Európában még mindig többnyire védekező stratégiaként alkalmazzák azokat a bankok.

Egy másik felmérés szerint, amely lakossági bankok 836 Internet-es elérhetőségi pontját vizsgálta meg Európában és 1676-ot az USA-ban, a következő eredmények születtek. A fenti megállapítással látszólag ellentmondásban az európai „honlapok” többsége közepes színvonalú és fejlettebb elektronikus bank volt, míg az USA-ban csak a felmért bankok 15%-a érte el ezt a szintet, tehát eszerint Európa bizonyult fejlettebbnek.

Európában nehéz a különbségek összehasonlítása, mert néhány országban regionális pénzintézetek játszanak vezető szerepet, viszont ezek más országokban alig szerepelnek. Kétségtelenül Németországban van a legtöbb Internet-es banki alkalmazás; Franciaország és Spanyolország hatszor annyi fejlett elektronikus bankkal rendelkezik, mint Anglia.

Még az Internet-es bankműveleteken belül is teljesen újszerű egy WAP nevű rendszer, mely lehetővé teszi, hogy szöveges web-oldalak legyenek megnézhetőek a mobiltelefon képernyőjén, tehát az Internet és a mobil telefon között közvetlenül, a számítógép kiiktatásával jön létre kapcsolat.

Nehéz még megítélni, hogy az Internet milyen hatással lesz a bankok jövedelmezőségére. Általában az a vélemény, hogy az Internet csökkenti a műveleti költségeket, ezáltal nyereségesebbé teszi

a bankokat. Ennek az elképzelésnek viszont ellentmond az eddigi tényleges tapasztalat. Az üzletág beindítása után először veszteségek mutatkoznak. A tranzakciós költségek ugyan tényleg alacsonyak, csak hogy a márkanév megismertetése, a piaci bevezetés jelentős marketing ráfordításokkal jár. A források ugyanakkor drágábbak lehetnek mint a hagyományos bankoknál, hiszen az ügyfelek egy részét éppen a magasabb kamatozású betétekkel lehet becsalogatni.

### 3. Az értékesítési csatornák új rendszere

A technika által felkínált új értékesítési csatornák már nem úgy merülnek fel a bankok számára, hogy használják-e azokat egyáltalán, hanem hogy milyen gyorsasággal történjen bevezetésük. Az ügyfelek egyre inkább fogékonyak a korszerű értékesítési módszerek iránt. A pénzügyintézetek eddig kevésbé törődtek az új csatornák jövedelmezőségével, de ma már ez is középpontba került.

A lakossági banktevékenység egyik vezető nemzetközi szervezete, az EFMA és a Gemini Consulting 118 európai bank és biztosító társaság bevonásával a közelmúltban tanulmányt készített a többcsatornás értékesítési rendszerek fejlődéséről és arról, hogy a pénzügyintézetek hogyan vezetnek be, illetve alkalmazzák azokat.

Jelenleg még mindig a fiókok jelentik a vezető csatornát (a bankok 92%-a alkalmazza azt), más csatornák viszont előre törnek. A telefon alkalmazásának aránymutatója 48%, az Internet-é 25% és egyre általánosabbá válnak a bevásárló központokban működő bankelérési pontok, az ügynökök és a brókerek. A megkérdezettek fele szerint az elektronikus csatornák 2005 után a teljes értékesítés több mint 50%-át teszik ki.

Érdekes, hogy Olaszországban, Franciaországban és Közép-Nyugat-Európában kevésbé intenzív a telefon használata Spanyolországhoz és Angliához képest: Olaszországban 10 bankból csak 3 működtet telefonos rendszert, míg ugyanez az arány Spanyolországban 10-ből 7. Franciaországban és Olaszországban csak 10, illetve 20%-os arányban használják a bankok az Internet-et, Németországban és a skandináv államokban 50%-os ez az arány.

A felmérés szerint a külföldi bankok, kiskereskedelmi hálózatok és szolgáltató cégek összesen 10-20%-os piaci részesedést fognak elérni 2000 után a pénzügyi szolgáltatások terén és erőteljesen fognak alkalmazni nem-hagyományos csatornákat.

A pénzügyintézetek új csatornákkal egészítették ki a hagyományos csatornákat, hogy növeljék kapacitásukat az eddig szokásosan a fiókokban végrehajtott műveleteket illetően. A hagyományos csatornák ilyen „mechanikus” kiegészítése azonban nem bizonyult elégségesnek.

Ma már újszerű megoldásokat keresnek az értékesítési csatornák terén. Az egyik ilyen általános elv, hogy az összes csatornát integrált módon kezelik, tehát integrált értékesítési rendszerről van szó. Ennek egyik formája az ún. **egyszerű integrált értékesítési rendszer**. Ebben egy csatorna a döntő, például a fiók és a további funkciókat a költség/érték mutató szerint orientálják a különböző csatornák között. Például egy nem jövedelmező ügyfelet meg fognak kérni, hogy az összes tranzakcióját call-centeren keresztül végezze, vagy pedig bizonyos fiókbeli szolgáltatásokért fizetnie kell. A jövedelmező ügyfél bankkal való összes kapcsolata Internet-en keresztül fog történni, mert az ügyfél kedveli ezt az eszközt.

A másik fő forma, az **értékesítési rendszerek integrált portfóliója** olyan csatorna-specifikus ajánlatok portfóliójából áll, amelyek kielégítik a differenciált ügyféligényeket. Például ajánlat fiatal családok számára, speciális bankfiókokban virtuális banktevékenység az új nemzedékek részére, vagy tanácsadó „butik” a vagyonos ügyfeleknek. Ebben a sémában minden ajánlatot általában eltérő márkanév közvetít, illetve azok egy meghatározott csatornához, vagy több csatornához együttesen kötődnek.

A bankok 90%-a 2005-ig várhatóan integrált rendszerrel fog rendelkezni és 60%-uk vezet be feltehetően egyszerű integrált értékesítési rendszert.

Az új csatornák előnyeinek érvényesítéséhez számos változtatást kell végrehajtani a hagyományos fiókhálózatban. Szakosítani kell a fiókokat, meg kell újítani a fiókok szakértelmi bázisát, el kell távolítani a hálózatból az adminisztratív feladatokat, bizonyos ügyfélkapcsolatok szempontjából vegyes háttérű egységeket kell létrehozni és át kell szervezni a fiókokat. Megjegyzendő, hogy az új csatornák bevezetése ellenére általában emelkednek a költségek. Ennek fő oka az, hogy a fenti,

már régen eltervezett változtatásokat nem hajtották végre és különösen a fiók-átszervezés üteme rendkívül eltérő országokként (1.sz. ábra).

## 1. számú Ábra

### A fiókhálózat átalakítása

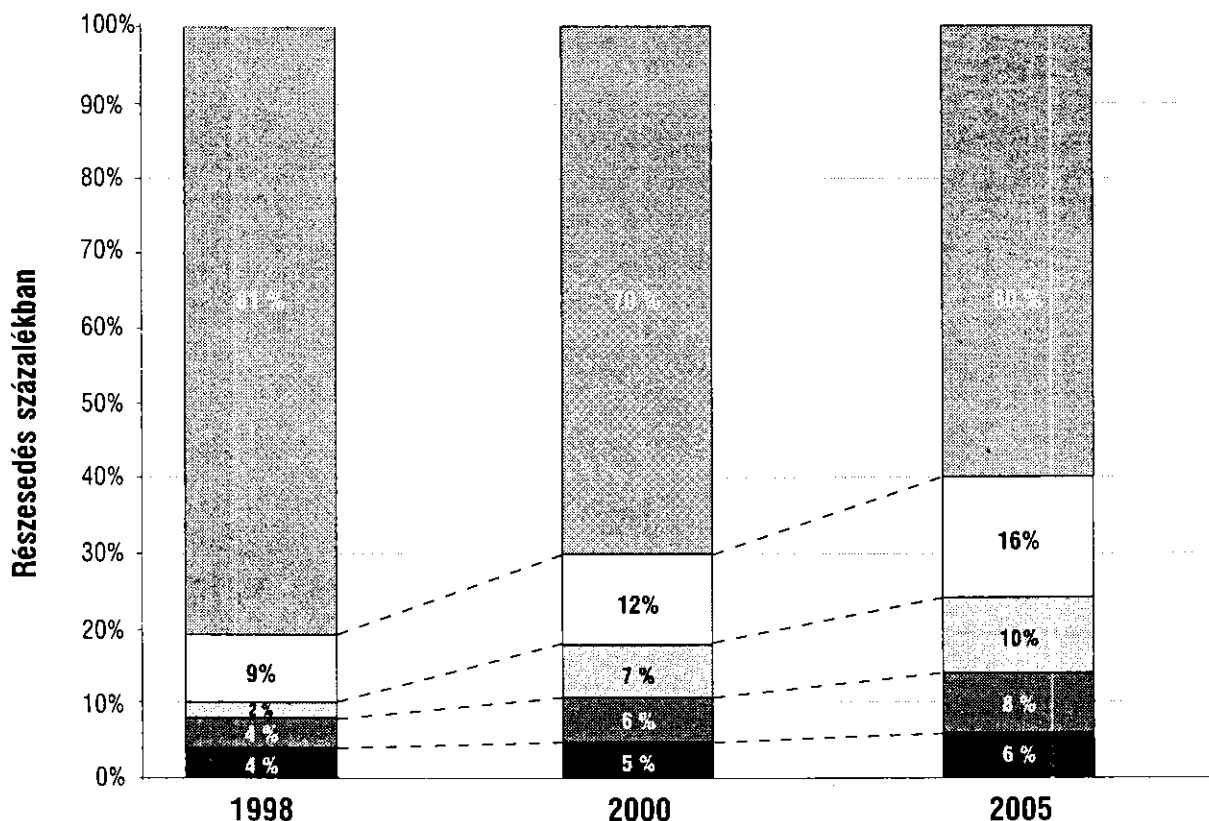


A teljes körű szolgáltatást nyújtó bankfiók néhány éve még 81%-os aránya 2005-re várhatóan 60%-osra csökken, ahogy a korlátozott körű szolgáltatást nyújtó fiókok, a bevásárló központokban működő fiókok, a vállalati ügyfelekkel foglalkozó fiókok és a kiemelt magánügyfelekkel foglalkozó fiókok száma növekedni fog (2. sz. ábra).

Az érdemi ügyintézők aránya 42%-ról 67%-ra növekedhet, ahogy a pénztárosok és az adminisztratív személyzet létszáma rohamosan csökken. Az adminisztratív feladatok 18%-át várhatóan a fiókból speciális egységekhez irányítják át (szolgáltató központok, vegyes háttéregységek és – főképpen – adminisztratív központok). A felmérés során megkérdezett bankok többsége szerint a vegyes háttéregységek a feldolgozás és az eladás utáni tevékenység területén közvetlen kapcsolatban lesznek az ügyféllel.

## 2. sz. Ábra

## A fióktípusok arányváltozása



**Fióktípusok** (az oszlop diagramban felülről lefelé haladva)

- Univerzális fiók
- Bizonyos szolgáltatásokat nyújtó fiók
- Bevásárlóközpontban működő fiók
- Vállalati szolgáltatásokat nyújtó fiók
- Kiemelt magánügyfeleket kiszolgáló fiók

A legnagyobb probléma az, hogy a költségsökkentés fő hajtóereje, a fiók-átstruktúrázás rendkívül lassan halad előre. Franciaország és Olaszország különösen konzervatív ezen a téren. Ezekben az országokban a fiókoknak feltehetően csak 6, illetve 3%-át zárják be 2000-ig, 2000 után a meglévő fiókok további 15, illetve 16%-át szüntetik meg. Az Egyesült Királyságban ugyanakkor az ezredfordulóra már bezárják a fiókok 17%-át és további 34%-ot 2000 után.

Mindez azt jelenti, hogy számos nyugat-európai ország, illetve bank még a drasztikus fiókcsökkentés fájdalmas folyamata előtt áll.

Az értékesítési csatornákat felhasználják az ügyfelek elégedettségének növelésére, igyekeznek megvalósítani a „bárhon és bármikor” elvet. A bank számára jövedelmező ügyfeleknek érezniük kell a többszörös csatornás rendszer értékeit, hogy tudniillik számos eszköz révén bármikor elérhetik a termékeket, a tanácsadást, illetve az információt. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyintézeteknek „követő”, passzív elosztási rendszerüket interaktívra kell változtatniuk. Az interaktív rendszer teljes mértékben az ügyfelet helyezi a középpontba, ahol számos csatorna segítségével fedezhet fel ajánlatokat, kiválaszthatja a vásárlásához legmegfelelőbb csatornát, bármely tranzakciót kezdeményezheti és interaktívan cselekszik a megfelelő adatbázis révén (3. számú ábra). Ehhez minden elérési pontnak azonosan kell értelmezni az ügyfelet, konzisztens információt kell nyújtani a számára és világosan kell látni az ügyfél helyét az ügyfélkapcsolatban. Ez azonban még nem a megvalósult tipikus helyzet, elsősorban rendszer-intergrációs problémák miatt.

### 3. sz. Ábra

#### Az interaktív értékesítési rendszer

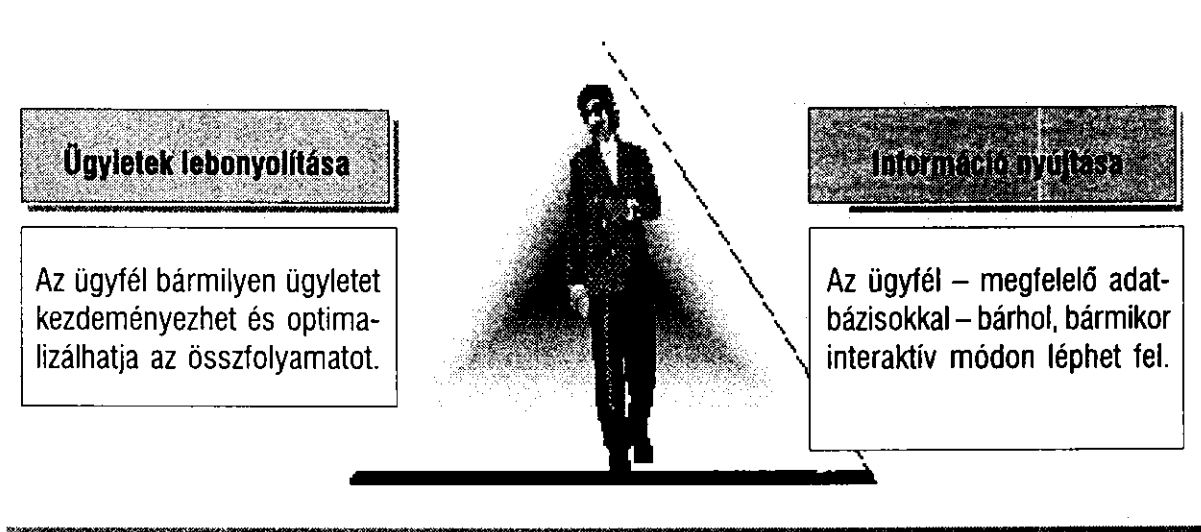
#### ÉRTÉKESÍTÉS

Az ügyfél

- Ismerkedik az ajánlatok gazdag választékával
- Kiválasztja az igényének és adott ügyletnek megfelelő csatornát
- Megbeszéli a személyre szabott szolgáltatást

A szolgáltató

- Egyéni ajánlatok révén fejleszti az ügyfélkapcsolatot



A pénzügyintézetek gyakran úgy értelmezik az elektronikus csatornákat, mint a költségcsökkentő stratégia és nem pedig az ügyfél számára értéket növelő stratégia eszközt. A bankok szerint az elektronikus csatornák eddig többet hoztak a szolgáltatóknak (például magasabb termékjövödelmezőség, hatékonyabb marketing stb.), mint az ügyfélnek.

**Az értékesítési csatornákat aktívan kell használni a fő ügyfélkapcsolati stratégiák megvalósítására:** ügyfelek szerzése, ügyfelek megtartása, keresztértékesítés, piacrészesedés növelése, költségcsökkentés.

#### Ügyfélszerzés

Az elektronikus eszközök fontos szerepet játszhatnak új ügyfelek szerzésében. Ugyanakkor ezeket az eszközöket sokan technikai jellegűnek tekintik az ügyfelek tájékoztatása, vagy a bankműveletek lebonyolítása céljából. Skandinávia és az Egyesült Királyság kivételével a bankoknak csak 35%-a tekinti az Internet-et értékesítési eszköznek.

Kiemelkedő pozitív példa a témában, hogy Németországban létrehoztak egy speciális elektronikus bankot ügyfelek szerzése céljából és ez 9 hónap alatt 25 ezer új ügyfelet hozott be.

#### Az ügyfelek megtartása

Az ügyfélmegtartási stratégia megfelel a már említett „bárhol és bármikor” elvnek. Ez feltételezi az egyéni ügyfél-jövödelmezőség, a csatorna preferenciák és az igények helyes kezelését.

### *Kereszteladás/piacrészesedés növelése*

A kereszteladás kritikus eleme az ügyfél „jövedelemtermelő” potenciáljának ismerete. Az ügyfél-információ fontosságát a bankok többsége hangsúlyozza, elengedhetetlennek tartja az adatgyűjtést a marketing és a kockázatkezelés számára. Rendkívül figyelemre méltó, hogy a bankok számítástechnikai költségvetésük átlagosan 49%-át fordítják ügyfél adatbázisok létrehozására.

### *Költségcsökkentés*

A pénzügyintézetek alapvető célkitűzése, hogy a nem jövedelmező ügyfeleket alacsonyabb tranzakciós költségeket hordozó elektronikus csatornára tereljék át. (A szakirodalom számos adatsort hoz az egyes elosztási csatornák átlagos műveleti költségeit illetően. Álljon itt egy ilyen, megítélsem szerint megbízható adatsor az átlagos költségekre, USD-ben: fiókpénztár 1,07, posta 0,73, csekk 0,68, aktív telefon 0,35, pénzkidó automata 0,27, előre engedélyezett átutalás 0,14.)

Az amerikai bankok eljárások sokaságát alkalmazzák ennek a terelésnek a megvalósítása céljából. Árpolitikai eszközként például díjat számítanak fel a fiókban végzett műveletekért és ingyen folyószámlát biztosítanak, ha az ügyfelek a pénzkidó automatát vagy a telefont használják. Egy bank drasztikusan csökkentette a folyószámlák számát és ugyanakkor új termékeket mutatott be az ügyfeleknek, megfelelő szolgáltatással és árral. A fiókokat használó, nem jövedelmező ügyfelek díjtételeit növelik.

A megkérdezett bankok 82%-a árpolitikája teljes átalakítását tervezi a fentiek fényében, 87%-uk kíván egyenértékű termékeket piacra dobni, az értékesítési csatornáktól függően.

Az elektronikus csatornák támogatása nem egyértelmű. A bankok azért sem feltétlen hívei azoknak, mert gyengítik a titkosság követelményét, nehezítik az egyénre szabott kiszolgálást, valamint az optimális tanácsadást.

Általánosan elfogadott vélemény Európában, hogy **a pénzügyi szolgáltatások értékesítésének három sikertényezője a helyes stratégiai döntések meghozatala, a munkatársak új követelményeknek megfelelő továbbképzése és az ügyfelek magatartásának előre vetítése. Ez utóbbi alapfeltétele az ügyfelekre vonatkozó adatok begyűjtése és hatékony alkalmazása.**

Ha a bank meg tudná határozni, hogy mely ügyfelek nem látogatják a fiókot, melyek végeznek elektronikus tranzakciókat és melyek rendelkeznek megfelelő technikai felkészültséggel, akkor meg tudná határozni egy Internet/PC bankszolgáltatás reális nagyságrendjét. Ha a bank ismerné ezen ügyfelek jövedelmezőségét és érzékenységüket, kiszámíthatná az ilyen jellegű beruházás várható nyereségét.

Az ügyfél megtartása céljából a pénzügyintézetnek tudnia kell, hogy jövedelmezőség szempontjából mely ügyfeleit kívánja megtartani és ehhez kell igazítani intézkedéseit (például hűségprogramok alkalmazása). A piacrészesedés növelése céljából tudnia kell a banknak, hogy ügyfeleit mennyire érdeklik a különböző termékek és a termékek és szolgáltatások mely jellemzői csábíthatják el őket a versenytársaktól.

## **4. Kisbefektetők a lakossági pénzpiacon**

Az utóbbi években különösen az USA-ban lett a lakossági piac jellemző eleme az egyre növekvő értékpapír kereskedelem. A középosztály lényeges hányada vesz részt befektetési alapokban és vásárol részvényeket. A háztartások több mint felének van a fent említett értékpapírokból több mint 5 ezer USD értékű befektetése.

A kisbefektetők egyik fő mozgatórugója a nyugdíjkorra történő megtakarítás. Csökkenően van az USA-ban az aktív keresők nyugdíjasokhoz viszonyított aránya (amelyet „eltartási rátának” is neveznek), ami kellő nyomást gyakorol az állami kezelt nyugdíj rendszerekre, hogy azok hozzájáruljanak az ily módon fokozódó feszültség enyhítéséhez. Az említett igény Európában is egyre inkább utat tör és növeli az értékpapír kereskedelmet.

Az egyéni befektetés már nem a gazdagok kiváltsága, hanem egyre inkább széles ügyfélkört mondhat magáénak, akik ezeket a befektetési termékeket közönséges árucikknek tekintik. Mindez



arra is rámutat, hogy a lakossági banktevékenység egyes területei egymástól nem hermetikusan elzártak, hanem állandó mozgásban és átalakulásban vannak. Az értékpapír kereskedelem még nem is olyan régen a private banking területére kezdett betörni az addigi tőzsdei és vállalati szférából, később annak fontos tényezőjét alkotta, mára pedig a tömegszerű lakossági banktevékenység mindennapi része lett.

A szakértők nagy lehetőségeket látnak az európai értékpapír piacon is. Az ismert Merrill Lynch bróker cég szerint az Egyesült Királyságban mintegy 3,5 millió ember rendelkezik legalább 100 ezer USD értékű megtakarítással befektetés céljából és ez a demográfiai csoport 6%-kal növekszik évente. Természetesen a pénzintézetek mindent meg is tesznek, hogy profitjuk növelésére fordítsák ezeket a kedvező lehetőségeket.

Miután várható, hogy a lakossági bankok a fentiek nyomán egyre kevesebb betétet fognak kapni, meg kell kezdeniük a megtakarítási és betéti termékek minél szélesebb skálájának a kialakítását. A bróker cégekkel való fúziók és stratégiai szövetségek lehetővé teszik a bankok számára, hogy elsajátítsák a szükséges felkészültséget és szakértelmet.

Az értékpapír kereskedelem szempontjából igen kedvezőek a lakossági bankok kilátásai. Tisztában kell lenniük ugyanakkor a rájuk váró kihívásokkal, és olyan stratégiát kell kidolgozniuk, amely lehetővé teszi számukra a felmerülő lehetőségek teljes kihasználását.

## 5. Minőségbiztosítás a lakossági bankszektorban

A minőségbiztosítás nemcsak divatos téma, hanem a minőségi színvonal ellenőrzése révén valóban a fejlődés fontos mozgatórugója és a piaci-fogyasztói kontroll lényeges eszköze lehet. Magyarországnak már az EU-hoz való csatlakozás előtt meg kell ismerkednie az erre vonatkozó európai módszerekkel és fokozottan be kell vezetnie azokat.

Az általános fejlődés és az uniós elvárások nyomán a nyugat-európai bankokban is egyre inkább utat törnek a minőségbiztosítási kérdések. Az Európai Közösségben **bevezettek egy erre vonatkozó mutatót, amelyet az európai ügyfélkör elégedettségi indexének (ECSI) neveznek.** A mutató alkalmazása még a kezdeti szakaszban van, széles körű tesztelését folyamatosan végzik.

Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az európai bankokban a minőségbiztosítási intézkedések egyelőre viszonylag korlátozott tevékenységi területre terjednek ki. A következő szakasz már átfogja majd a minőségbiztosítás teljes körét.

**Az említett mutató célja annak a fogyasztói elégedettségnek a mérése, amely a számukra szolgáltatást nyújtó intézményhez való ragaszkodást erősíti.** Az Európai Közösség minőségügyi politikájának integráns részeként kezdeményezte azt, azzal a végső céllal, hogy ösztönözze a versenyképességet és a gazdasági növekedést. A mutató az egyes, hasonló nemzeti mutatók indexeinek rendszere. A nemzeti mutatókat a hasonló célú USA-beli mutató módszere, valamint bizonyos ázsiai és más amerikai országok mutatói nyomán számítják. Ez a módszertani harmonizáció lehetővé teszi a cégek, szektorok és országok közötti összehasonlítást. A kiszámításért felelős szervek biztosítják a lehetséges legjobb minőséget, az integritást és függetlenséget, valamint kulcsfontosságú ahhoz, hogy az európai szervezetek és vállalatok általánosan elfogadhassák ezt a mutatót.

Az index a fogyasztóknak (és közvetve az általuk képviselt szövetségeknek) alkalmat nyújt a piaci termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó véleményalkotásra. A mutató a cégeknek *benchmarking* rendszert kínál, ez lehetővé teszi belső intézkedéseik összehasonlítását a versenytársak elért szintjével. Referenciát is jelent ez saját minőségbiztosítási intézkedéseiket illetően. Szektorális szinten a versenyképesség mérését biztosítja. Nemzeti és európai szinten a termelés minőségének fontos markoökonómiai jelzőszáma, amely összevethető a termelékenységi adatokkal, vagy alapul szolgálhat a minőséget figyelembe vevő kiigazított árakhoz az inflációs adatok tökéletesítése céljából.

A bankok különösen jó lehetőséget nyújtanak arra, hogy értelmezzék és összehasonlítsák a szolgáltatások fogyasztók által megítélt minőségét az egyes európai országokban. Az egyes bankokban konkrétan alkalmazott elégedettségi index (CSI) olyan kérdéskörök súlyozott átlaga, amelyek az általános értékelésre, az elvárásokhoz viszonyított értékelésre, valamint egy ideális esethez viszonyított értékelésre vonatkoznak. A súlyozás olyan módszerrel történik, hogy optimalizálja a bankhoz való hűségre gyakorolt hatást, így a célra alkalmas mutató jön létre.

Az 1989 óta alkalmazott hasonló svéd és az 1994 óta alkalmazott USA-beli mutató tapasztalatai alátámasztják, hogy **pozitív összefüggés áll fenn az elégedettségi mutató és a jövedelmezőség, illetve a részvényárfolyamok között**. Így azok a svéd cégek, amelyek elégedettségi indexe a legjobban növekedett (a cégek 10%-a), az átlagnál háromszor magasabb növekedési ütemet értek el (a Stockholmi Tőzsde adatai). Erősen korrelál az amerikai elégedettségi mutató és a Dow Jones tőzszeindex féléves alakulása is.

## II. A magyar lakossági bankszektor jelenlegi helyzete és perspektívái

A lakossági banktevékenység legújabb nemzetközi fejleményei után azt tekintjük át, hogyan áll a magyar lakossági bankszektor a fentiek tükrében, melyek a bankok fő stratégiai irányai, milyen lépéseket kell feltétlenül tenniük a közeljövőben ezen a téren.

Alapvető kérdés az ugrásszerű technikai fejlődésből eredő új helyzet, különösen az Internet gyorsan terjedő használata a lakossági bankműveletekben. Feltétlenül követnie kell a magyar bankoknak is a nemzetközileg élenjáró módszereket, de azokat mindenképpen a magyar viszonyok figyelembe vételével kell alkalmazni.

A vezető magyar bankok ma már rendelkeznek telefonos és valamilyen Internet-es szolgáltatással (sokszor csak információs „web”-oldallal). A még különböző szintű Internet szolgáltatások köre folyamatosan bővül.

### 1. A jelenlegi helyzet fő jellemzői

Eltérően a fentiekben vázolt nyugati helyzettől, **Magyarországon az értékesítési csatornák nem rendszerszerűen, hanem lényegében egymástól függetlenül működnek**. A bankok ritkán elemzik, hogy a fontosabb ügyfelek milyen műveleteket, milyen gyakorisággal végeztek el és valamilyen okból helyettesítették-e az egyik banki eszközt a másikkal (egyelőre a bankok megelégednek mennyiségi és bevétel/nyereség adatok figyelésével). Fontos lenne, hogy kiderüljön, ki a nagyobb profitlehetőséget képviselő ügyfél. A szolgáltatási kultúra fejlődését hátráltató tényezők ellenére lényeges kérdés, hogy mely bankok járnak az ügyfelek kedvében és melyek koncentrálnak a díjak beszedésére, saját nyereségük növelésére.

Az értékesítési csatornákkal foglalkozó nemzetközi áttekintésben foglalkoztunk azzal, hogy a nyugati bankok milyen át- és más átterelési módszerekkel próbálják az ügyfeleket a megfelelő csatornához irányítani. Magyarországon még nem ez a fő kérdés, másrészt pedig még a viszonylagos fejletlenséget figyelembe véve is azt állapíthatjuk meg, hogy kevésbé indult meg ez a folyamat. Ez elvezet bennünket **az ügyfélszegmentálás problémájához**.

Nagymértékben mutatja a lakossági bankstratégiák kialakulatlanságát, hogy az ügyfélszegmentálás kérdésében még nem kristályosodtak ki határozott álláspontok. Az egyik bank úgy véli, hogy a népesség nagyarányú, alacsony jövedelmű része még sokáig nem ígér profitot, ezért inkább a magas jövedelmű rétegek megnyerésére törekszik. Ehhez kapcsolódik, hogy csak néhány tömegtermékből és szolgáltatásból törekszik az adott bank nagy mennyiségű értékesíteni és nem alakít ki szélesebb termépalettát.

Egy másik pénzügyi intézmény a Magyarországon is kialakulóban lévő középréteget célozza meg, ebből is kiemelve a szabadfoglalkozásúakat. A versenyhelyzetet viszont ugyanez a bank úgy ítéli meg, hogy ma még nincs szükség az ügyfelek egymástól történő elcsábítására, mert a bankügyfelek egyébként is nehezen mozdulnak. Elképzelése szerint – miután Magyarországon még több millió embernek nincs bankszámlája, nem vesz igénybe banktermékeket – a lakossági üzletágnak elsősorban ezeket kell megnyernie.

Egy harmadik bank szintén nem a lakossági piac egészét, hanem annak csak bizonyos szegmését célozza meg. Az aktív keresők közül a legalább középiskolai végzettséggel és lehetőleg az átlagos feletti jövedelemmel rendelkezőkre épít.

A lakossági banktevékenység fejlődését nehezíti az a körülmény, hogy Magyarországon a bankokat még mindig egy bizonyos misztikum övezi, tevékenységüket nem eléggé ismerik. Természetesen hozzájárul ehhez a bizalmatlanság is, amit enyhén szólva nem erősít a bankbotrányok sora, a sajtóban is helyet kapó számos visszaélés. A lakossági befektetők nagy hányada még ma is a kamatszintet tekinti döntése alapjának, pedig az adott pénzintézet általános helyzetét, eredményeit is figyelembe kellene venni a bankválasztáskor.

A bankoknak tevékenységük során a potenciális ügyfeleket illetően is erősíteni kell a bizalmat és ezt főképpen az ügyfél számára is előnyös bankügyletek lebonyolításával érhetik el.

Az általánosan alacsony jövedelemszint különösen az aktív bankügyleteknél (fogyasztási hitelek, lakásfinanszírozás) jelentős üzleti korlát. Emiatt a potenciális ügyfelek jelentős része nem rendelkezik a hitelképességi feltételekkel és még a hitel megszerzése esetén is magas kockázatot hordoz.

Ugyanakkor, a reáljövedelmek lassú emelkedése, az inflációs ráta csökkenése következtében mérséklődő kamatok és a magánszemélyek fokozódó hitelkereslete nyomán **2000-ben a legnagyobb növekedés a fogyasztási kölcsönöktől és a lakáshitelezéstől várható.** 1999-ben a vártnál mérsékeltebb banktevékenységben a lakossági hitelezés jelentős növekedést mutatott (360 milliárd forintról 464 milliárd forintra növekedett) és bővülésében nagy szerepet játszottak az áruhitelek.

A teljes fogyasztási hitelállomány 1999-ben mintegy kétszeresére növekedett. Az új típusú áruvásárlási finanszírozást a piaci szereplők kereskedőkhöz való kapcsolódásának széles körű elterjedése jellemzi.

Újabban mind a fogyasztói magatartás, mind a hitelfelvétel megítélése pozitívan változik. Ma már kevésbé értékeli negatívan ha valaki eladósodott, vagy tartozik, kevésbé idegenkednek az emberek a kölcsöntől.

A közelmúlt lényeges fejleménye a lakásfinanszírozás terén, hogy 2000. május 23-án a kormány a lakástámogatási kedvezmények kibővítéséről döntött. 2000. július 1-jétől – az eddigi 35 éves korhatártól eltérően – valamennyi házaspár, vagy gyermeket egyedül nevelő szülő új lakás vásárlása, vagy építése esetén 8 millió forint helyett 10 millió forint kölcsönt vehet fel 8%-os kamatra. A kedvezményt nemcsak az első közös, hanem minden új lakásnál igénybe lehet venni. Az új lakások után illetéket sem kell fizetni (eddig 4 millió forintig 2%, efelett 6% volt az illetékfizetési kötelezettség).

A kedvezmények érvényesülését korlátozza, hogy – bár több feltételt enyhítettek – azok nem vonatkoznak a lakásfelújításra, csak új lakás vásárlására, vagy építésére. Remélhetőleg megváltoztatják az új intézkedések e téren is a bankok azon általános megközelítését, hogy rövidebb távon gondolkodnak és nem tekintik alapvető céljuknak a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakítását, illetve megfelelő új ügyfelek szerzését.

## 2. A magyar lakossági bankpiac várható fejlődési irányai

Több vezető nemzetközi tanácsadó cég is foglalkozott a közelmúltban az európai bankszféra jövőjét érintő kérdésekkel, felvázolva a bankok valószínű reakcióit a kihívásokra. Érdekes következtetéseket vonnak le a tanulmányok az európai és kelet-középeurópai perspektívákról.

A szakértők szerint a következő öt évben **a régió országainak bankpiacain néhány specifikus szolgáltatásra szakosodott kisebb intézet fennmaradásával párhuzamosan növekszik a nagybankok súlya és további fúziók, felvásárlások várhatók.** Az ügyfélszerzésben és a kapcsolattartásban a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakítása, valamint az elektronikus értékesítési csatornák fejlesztése kap prioritást. A termékek helyett a jövőben az ügyfél áll majd a középpontban, nemcsak hitelfelvevőként, vagy betételhelyezőként, hanem sokoldalú befektetői minőségében is.

Ebben a régióban még mindig a teljes körű szolgáltatást kínáló bankfiókoké a vezető szerep, az új technikai lehetőségek közül még kisebb az Internet jelentősége, ami a jövőben rohamosan változhat. Érdekes jelenségnek tartják Magyarországon, hogy egyes bankok a fiókhálózat építésébe és az elektronikus szolgáltatások fejlesztésébe egyaránt lényeges beruházásokat eszközölnek.

A magyar bankszektor integrálását valószínűleg meg fogja könnyíteni, hogy a bankrendszer lényegében magánkézben van. Természetesen a piacok szabadsága és a közös valuta fokozatos

megjelenése fog átmeneti problémákat okozni. A lakossági üzletágban az európai csatlakozás várhatóan nem hoz alapvető változásokat Magyarországon, hiszen a piac most is túlbanksodott, bár a további verseny jelentősen módosíthatja a jelenlegi képet.

A Nomura elemzése szerint **a fiókhálózat jelentősége már középtávon is csökkenhet.** A betétgyűjtő kapacitás egyre kevésbé elég a fiókok eltartásához, így csak a korszerű termékkálával (vállalati és lakossági) rendelkező bankok lesznek képesek nagy hálózatot eltartani.

Egy másik konzultáns cég a vagyonkezelés-befektetés terén valószínűsíti a legdinamikusabb növekedést Magyarországon. Feltételezi azt is, hogy a pénzüintézetek erőteljesebben specializálódnak majd egyes piaci szegmensekre, univerzális szerepkörben csak kevés pénzüintézet maradhat.

A régióban és Magyarországon is várható a bankok és biztosítók közötti együttműködés szorosabbra válása. A biztosítók a bankok fiókjait egyre inkább bevonják majd szolgáltatásaik terjesztésébe. Egy magyar szakértő szerint a lakossági piac három fő pénzüintézeti szereplője közül a biztosítók jelenleg megelőzik a fejlődésben a bankokat, de a brókercégeket is.

Több bank már felmutat bizonyos eredményeket a kisbefektetőknek szánt befektetési termékek terén. Várhatóan Magyarországon is át fogja venni a deviza megtakarítások régebbi "vérsztartalék" szerepét az értékpapírokba való befektetés, ami befektetési alapokat, életbiztosításokat és részvényvásárlást is jelent.

Tekintsük át ezután **a banktechnika legújabb fejleményeit.** Magyarországon az Internet-es banktevékenységet elsőként 1997-ben indította az Inter-Európa Bank. Ezt csak 1999 júliusában követte az OTP, majd októberben a Raiffeisen Bank. Becslések szerint az elmúlt fél évben 16 ezerről mintegy 21 ezerre nőtt a bankügyeiket a világhálón keresztül intézők száma. Az Internet-hez kapcsolódó alapvető téma a titokvédelem, amelyben szintén igyekeznek a bankok korszerű megoldásokat alkalmazni. Növekszik a szolgáltatások száma is és kiterjed már egyes esetekben bonyolultabb bankműveletekre is.

2000 májusától az Inter-Európa Bank és a Raiffeisen Bank Internet-es ügyfelei már aktív tőzsdéi műveleteket is végrehajthatnak az Internet-en.

Akadályozza az Internet-es bankszolgáltatás elterjedését annak a törvénynek a késedelmes megszületése, amely hivatalos rangra emelné a vitás ügyekben a bíróság előtt is bizonyító erejűnek fogadná el az elektronikus aláírásokat. Megakadályozza ugyanis az egyébként kényelmes ügyintézt az, ha már az alapszerződés megkötését is bonyolulttá teszi a szóban forgó aláírás-probléma. Természetesen itt is felmerül az uniós csatlakozás problematikája, ezt a kérdést is harmonizálni kell a közösségi normákkal.

Az Internet előretörését elősegíti az informatikai kormányprogrammal összefüggésben a számítógépek vásárlásának közelmúltban elhatározott kormányzati támogatása. A kedvezményes, vagy ingyenes Internet használat is ilyen irányba hatna. A nemzetközi áttekintésben szó esett a mobiltelefonok és az Internet összekapcsolásáról (WAP rendszer). Itt többek között azt is figyelembe kell venni, hogy megéri-e a bankoknak a WAP rendszer kifejlesztése. Magas ügyfélkör – és megfelelő tőkeellátottság – esetén ez jövedelmező lehet, de a kisebb bankok a közelebbi jövőben inkább egyre specializálódtott szolgáltatón keresztül nyújthatják ezt a szolgáltatást ügyfeleiknek.

Emlékeztet, hogy a bankműveletekben az úgynevezett csekk korszakot a hitelkártya korszak követte. Ez módot adott arra, hogy bizonyos országokban, rendszerekben – ahol a csekkek használata nem terjedt el széleskörűen – szinte átugorják a csekkek útján történő pénzmozgatásokat és döntően hitelkártyával bonyolítsák le azokat. Kicsit hasonló a helyzet a WAP esetében is. Vannak olyan vélemények, hogy egyesek nem is a számítógépes internetezésről térnek át a WAP rendszerbe, hanem átugorják ezt a szakaszt.

Megítélésünk szerint az egyes rendszerek használata, az egyes „korszakok” nem fognak tisztán elválni egymástól. Miután Magyarországon még az Internet-es bankkapcsolat is gyerekcipőben jár, nem várható, hogy a WAP rendszer rövid idő alatt teljesen kiszorítaná azt, hanem viszonylag hosszú ideig egymás mellett fognak létezni.

Ami a bankok Internet-es honlapjait illeti, a korábban csupán egy-egy honlapon kínált szolgáltatások elterjedtek. Több bank honlapja tartalmaz már kereső funkciót.

Gyakoribb a többnyelvű honlap is. Érdekes jelenség, hogy többen is közölnek álláshirdetéseket a világhálón. Ugyanakkor egyre több pénzüintézet nyújt tájékoztatást üzleti eredményeiről, valamint közöl odavágó sajtóanyagokat.

Összességében megállapítható, hogy az ügyfelek interaktív cselekvésére még kevés lehetőség van.

A közelmúlt jellemző híre, hogy egy évvel az indulás után a Portfolio on-line gazdasági újságot üzemeltető társaságban (NET Média Kft.) is megjelent a külföldi tőke. A német net.IPO AG tőkeemelés révén 35%-os tulajdont szerzett. A net.IPO a kontinens első tőzsdén jegyzett, s egyben legnagyobb internetes befektetési bankja, amely Frankfurtban, Párizsban, Milánóban és Rómában is üzemeltet irodákat. Európában eddig 30 millió DEM értékben szerzett befektetéseket internetes társaságokban, illetve pénzügyi szolgáltatást nyújtó on-line cégekben.

## Következtetések

A lakossági banktevékenységet illetően is mindig hangzatos az a megállapítás, hogy az üzletág fordulat előtt áll. Jelenleg Magyarországon azonban feltétlenül helytálló ez a kijelentés.

A bankok ügyfelei és potenciális ügyfelei az itteni külföldi bankok és az egyre nyitottabb világ, utazások során szerzett személyes tapasztalatok révén közelebből is megismerik a nemzetközi színvonalú pénzügyi szolgáltatásokat. Az igényeket a technika is ösztönzi, a banktechnikában különösen gyors az új eszközök és eljárások megjelenése.

Másrészt, a Magyarországon működő külföldi tulajdonú pénzintézetek – a magyar bankszektor túlnyomó hányada – anyabankjaikra támaszkodva elég tőkeerősek a lakossági bankműveletekhez szükséges beruházások megvalósításához. Természetesen mindenkor mérlegelni fogják, hogy reális-e ezek jövedelmező megtérülése. Ez viszont függ a politikai klímától, a magyar gazdaság fejlődésétől, a gazdaságpolitikai intézkedésektől és nem utolsósorban attól, hogy a személyi jövedelmek, illetve megtakarítások globálisan és strukturálisan hogyan alakulnak.

Az Európai Közösséghez való várható csatlakozás már jelenlegi is érezhető közvetlen és közvetett hatásait a magyarországi bankszektorra, ezen belül pedig a lakossági pénzügyi szolgáltatásokra. Ez a hatás alapvetően pozitív, mert fokozatosan, de szükségképpen átülteti az igazi versenyfeltételeket és követelményeket Magyarországnak ebbe a szektorába is.

A politikai és makrogazdasági kilátások jók és ez megfelelő alapot teremthet a lakossági bankszektor továbbfejlődéséhez. A magyar bankok e téren is elérték már eredményeket, ugyanakkor számos lényeges tennivaló vár rájuk. Nem bontakozott még ki markáns lakossági bankstratégia, valamint annak következetes, a nemzetközi színvonalat követő, de ugyanakkor a sajátos magyar viszonyokra alkalmazott megvalósítása.

A vállalati finanszírozással összehasonlítva a magyar bankok nem rendelkeznek még olyan lakossági vonatkozású felkészültséggel és gyakorlattal, ami garantálná a fentiek szerint kialakított üzletpolitika hatékony végrehajtását. Az itt dolgozó külföldi bankszakemberek pedig – miközben a nyugati színvonalat képviselik – a helyi körülményeket ismerik kevésbé.

Ezek természetesen maximális követelmények, amelyek nem is teljesülhetnek egy csapásra. Ugyanakkor, a bankrendszer privatizációja és eredményei, a magyar bankszakemberek magas színvonalú felkészültsége, a nálunk is erőteljes technikai haladás, valamint a bankkultúra minőségének máris mutatkozó javulása előmozdíthatnak egy olyan fejlődést, amelynek nyomán a magyar lakossági bankszektor az adott időpontban bátran vállalhatja az Európai Közösség hasonló szektorához való csatlakozást.

Mindez nem öncélú: a csatlakozással sem véget érő folyamatnak arra kell irányulnia, hogy a pénzintézetek – tisztas nyereség elérése mellett – a magyarországi lakossági ügyfelek (a magyar népesség mellett beleértve az itt élő külföldieket és idelátogatókat is) növekvő igényeit minél magasabb színvonalon elégítsék ki.

# Felhasznált szakirodalom

A pénzügyi szolgáltatások értékesítésének jövője Európában. Gemini Consulting, EFMA.

Szakkikkek a lakossági banktevékenység témaköréből. The Banker, 1999. február, 1999. szeptember.

Minőségbiztosítási offenzíva. Banque Magazine, 1999. április.

Bankstratégiák Európában. Bank&Tőzsde, 2000/13. sz.

Fogyasztásfinanszírozás. Banklevél, 2000. február.

E-Banking melléklet. Figyelő, 2000. május 4-10.

A mobilbankoké lehet a jövő. Világgazdaság Bankó melléklet, 2000. március.

Kibővítik a lakástámogatási rendszert. Népszabadság, 2000. május 24.



# Szabó Márta\*

## A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSÉNEK SAJÁTÓSÁGAI

*Egyre kevesebb hír jelenik meg sikeres kis vállalkozásokról, az új beruházások, jelentős technikai-technológiai fejlesztések egyre inkább a nagyvállalatokkal kapcsolatosak. Erős, fejlett kis- és középvállalati rendszer sok területen járul hozzá a makrogazdasági teljesítmény növekedéséhez, a szektor gyengesége, alulfejlettsége kedvezőtlen az EU csatlakozás szempontjából is. Az elemzés alapvetően arra keresi a választ, hogy a KKV szektor fejlődét milyen vonások jellemezték a 90-es évek második felében, milyen a nagyvállalati körhöz viszonyított relatív helyzete. Az okok elemzése a kis- és középvállalati fejlődés belső és külső feltételeinek vizsgálatával egészül ki.*

A kis- és középvállalati szektor fejlesztése, támogatása kiemelt kérdés szinte valamennyi országban, kormányzati gazdaságpolitikában. A szektor sajátos problémákkal küzd, helye és szerepe különbözik a nagyvállalatokétól. A szektorban tevékenykedő vállalatok a méretből fakadóan több területen hátrányos helyzetbe kerülnek a nagyvállalatokkal szemben.

A kis- és közepes vállalatok (KKV) termelési hatékonysága, munkaszervezése elmarad a nagyvállalati szinttől, a méretből fakadóan hátrányt szenvednek a piacépítés, szállítás területén, a kulcsfontosságú területeken nem tudnak specializált ismerettel rendelkező szakembereket alkalmazni. A KKV-ok információ hiánnyal, szakemberhiánnyal küzdenek, nehezen jutnak hozzá a legújabb kutatási eredményekhez, gyakran nem rendelkeznek megfelelő piacismerettel, a kis méretből következően a tőke akkumuláció mértéke is kisebb.

A kis- és középvállalati szektor viszont a belső gazdasági stabilitás egyik bázisa lehet. A vállalkozások számát tekintve mintegy 98 %-os részarányával jelentős foglalkoztatást biztosít, ezenkívül szerepe kiemelkedő a lakossági szolgáltatások, valamint az alapvető élelmiszerek előállításában. A foglalkoztatásban, az alapvető szolgáltatásban nyújtott teljesítménye alapján mintegy automatikus stabilizátornak tekinthető a gazdaságban. A kis és középvállalati szektor jelentős színtere lehet új találmányok kísérleti körülmények között történő előállításának, találmányok, szabadalmak megvalósításának.

Az elmúlt évek makrogazdasági teljesítményében, különösen az exportnövekedésben kiemelt szerepük volt a hazánkban megtelepedett nagy nemzetközi cégeknek. Az 1999 évi 34 %-os exportnövekedés 60 %-át ezek a vállalatok adták, ez a szám világviszonylatban is magas értéknek számít.

Felmerül a kérdés a kis- és középvállalkozások hozzájárulása a gazdasági teljesítmény növekedéséhez hogyan változott meg az elmúlt években. Képesek e megfelelő gazdasági ellensúlyt képezni a gyorsan változó multinacionális cégérdekkel szemben? Fejlődésük, növekedésük forrásai biztosítottak-e, milyen eszközökkel lehet segíteni erős kis és középvállalati szektor kialakulását.

A kis- és középvállalatok meglehetősen heterogén, sokszínű gazdálkodást magában foglaló vállalkozások. Szinte valamennyi ágazatban tevékenykednek, a szakképzetlen ügynöki munkától, az innovatív, több száz főt foglalkoztató vállalatokig sokféle cég sorolható ide. Az őket elválasztó különbségek néha nagyobbak, mint a közös jellemzők, amelyek az egy szektorba tartozást indokol-

\* egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem



ják. A kis- és közepes vállalatokat többnyire a mérethátrányból származó azonos problémák sorolják egy csoportba, de nem szabad megfeledkezni a csoportba tartozó vállalkozások eltérő helyzetéről, céljairól.

A szektor körülhatárolása nem egyszerű és nem egységes. Nem lehet a vállalkozások jogi formái szerint kategóriákat képezni, az egyéni vállalkozók cége is lehet közepes vállalat és a kft is lehet kis, önfoglalkoztató cég. A leginkább elfogadott a kis- és középvállalati törvény méretbesorolása, amely az Európai Unió gyakorlatát is figyelembe vette (1. sz. tábla). Ez a besorolás a foglalkoztatottak száma, az árbevétel, a mérleg főösszeg alapján képez méretkategóriákat és különíti el a kis- és középvállalati szektoron belül a mikro, a kis és a közepes méretű vállalkozásokat. A mikro vállalkozásoknál a besorolás csak a létszám adatok alapján történik, nem állnak rendelkezésre teljesítmény adatok. A mikro vállalkozásokon belül sajátos kategóriát képeznek az önfoglalkoztató vállalkozások, ahol nincs alkalmazott.

## 1. Táblázat

### Kis és középvállalati szektor méretbesorolása

VÁLLALKOZÁSOK	Foglalkoztatottak száma	Éves nettó árbevétel	Mérleg főösszeg
mikro vállalkozások	10 főnél kevesebb	-	-
kis vállalkozások	11-49 fő	700 millió Ft alatt	500 millió Ft alatt
közepes vállalkozások	50-249 fő	4 milliárd Ft alatt	2,7 milliárd Ft alatt

A hazai statisztikai adatgyűjtés legtöbbször létszám szerinti kategóriákat különít el. A kis és középvállalati szektorról szerezhető statisztikai adatállomány meglehetősen kevés, a szektorról történő adatgyűjtés korlátozott kört ölel fel. A szektorról jóval részletesebb adatbázis áll rendelkezésre az APEH adatbázis alapján, azonban ezek az adatok is torzítást tartalmaznak, a valós teljesítmény alulértékelése jellemző. Szociológiai felmérések, gazdasági kutatások szolgáltatnak még adatokat. Mindhárom forrás jelentős torzításokat és hiányosságokat tartalmaz, a szektor teljesítményének nyomon követése nem megoldott.

## A kis és középvállalatok fejlődésének jellemzői a 90-es évek végén

A KKV szektor bizonyult a rendszerváltás során az egyik legfontosabb transzformációs eszköznek. A kis és középvállalatok számának ugrásszerű növekedése a 90-es évek elején a vállalkozási kedv emelkedése mellett, a kényszer vállalkozások számának növekedését is jelezte, amely levezette a nagyüzemek megszűnése, vállalatok feldarabolása nyomán keletkezett munkaerő felesleget. A vállalkozások számának kezdeti gyors növekedése mára lelassult, de nagy eredménynek tekinthető, hogy a vállalkozások többsége meg tudott kapaszkodni, a megszűnő vállalkozások aránya kisebb a fejlett országok vállalkozásaihoz képest. A regisztrált és a ténylegesen működő vállalkozások között viszont hazánkban nagyobbak a különbségek. (2. sz. táblázat)

## 2. Táblázat

### A vállalkozások számának alakulása

Vállalkozási forma	1995. dec. 31.	1996. dec. 31.	1997. dec. 31.	1998. dec. 31.
Egyéni vállalkozás:				
regisztrált	791 496	745 247	659 690	648 701
működő	417 587	460 163	465 049	458 355
Jogi szem. nélküli:				
regisztrált	111 057	132 119	144 552	166 863
működő	83 885	111 940	121 984	144 512
Kft.				
regisztrált	102 697	122 044	143 109	157 990
működő	85 349	104 166	124 192	134 107

*Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv, 1998, KSH, 273. old*

A vállalkozások számának számszerű gyarapodása ugyan lassult, de továbbra is a növekedés jellemző. (Kivételt képez az egyéni vállalkozók száma, ahol a csökkenés mögött például adózási megfontolások is meghúzódhatnak, például átalány adózást nem választhatja munkaviszonyban dolgozó.) A regisztrált és a működő vállalkozások száma is közeledett egymáshoz, de a különbségek még 1998-ban is meghaladták a 15 %-ot, egyéni vállalkozók esetében a 30 %-ot.

A kis- és közepes vállalkozások száma a piramis elvet követi a nemzetközi gyakorlatban, azaz a foglalkoztatottak számának emelkedésével a vállalatok száma csökken.

Az elmúlt évtizedben hazánkban még nem alakult ki ilyen piramis forma. A 3. sz. táblázat adatai olyan gazdasági ágakat tartalmaznak ahol jelentős a kis és közép vállalati szektor aránya, de ezekben az ágazatokban is az figyelhető meg, hogy a hiányoznak a 10-50 főt foglalkoztató kisvállalatok. Ennek az a kézenfekvő magyarázata, hogy az elmúlt évtizedben nem történt meg a nagyszámú egyéni vállalkozásból a legkiválóbbak továbblépése a mikro vállalkozási körbe, illetve nem valósult meg egyes mikro vállalkozások átalakulása kisvállalattá.

## 3. Táblázat

### A működő vállalkozások aránya létszám kategóriák szerint, 1998, %-ban

ÁGAZAT	LÉTSZÁM				
	10 főnél kisebb	11-20	21-50	51-300	300 fő felett
D. Feldolgozóipar	91,11	3,10	2,81	0,23	0,59
F. Építőipar	95,92	2,10	1,39	0,55	0,04
G. Kereskedelem	97,79	1,24	0,62	0,31	0,004
Összes ágazat	97,17	1,28	0,91	0,61	0,11

*Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv, 1998.KSH 275. old. saját számítás*

Viszonylag keveset tudunk mondani a cégek tulajdonosi háttéréről. A kis- és közép vállalati szektorban vélhetően nagyobb a hazai vállalkozók aránya, de a közepes vállalatok között, különösen az élelmiszer-iparban jelentős a külföldi befektetés aránya. A 4. sz. táblázat adatai ugyan nem tartalmaznak létszám kategóriák szerinti bontást, de megállapítható, hogy a külföldi részesedés aránya valamennyi ágazatban jelentős. Még a hagyományosan mikro vállalkozási területnek számító kereskedelem és szolgáltatási szférában is 41 %-os a külföldi befektetés aránya a jegyzett tőkében (ez utóbbi az új bevásárlóközpontok nagy tőkeigényével magyarázható).

#### 4. Táblázat

**A vállalatok tulajdonosi szerkezete a jegyzett tőke alapján, 1997.**  
**Részesedés az ágazati összes jegyzett tőkéből, %.**

ÁGAZAT	TULAJDONOSI ALSZEKTOR		
	Közösségi	Hazai magán	Külföldi
D. Feldolgozó ipar	4,4	37,8	57,8
F. Építőipar	10,7	52,9	36,4
G. Kereskedelem	3,4	55,2	41,4
Ágazatok összesen	24,4	40,7	34,9

*Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv, 1998, 298. old. KSH, saját számítás*

A kis- és középvállalatok kiemelt szerepet játszanak a foglalkoztatásban, a helyi lakossági termék- és szolgáltatás piacon, fejlődésük, erősödésük segítése kiemelt kormányzati feladat.

**A magyar fejlődési sajátosságok miatt ma még a mikro és kisvállalkozások problémái mutatnak több közös vonást, a középvállalatok inkább nagyvállalati kategóriához állnak közelebb.** A kis- és középvállalatok egy kategóriában való kezelése összemosza a különbségeket, a viszonylag változatlan, fejlődésképtelen, zömében hazai tulajdonú vállalkozások és a többnyire fejlődőképes közepes vállalatok között, ezért félő, hogy a kormányzati támogatások nem a címzetekhez jutnak el.

A KKV szektor fejlődését szemlélteti a 5. sz. táblázatban található időbeli összehasonlítás. Az adatok a statisztikai adatszolgáltatás besorolását tükrözik és nem egyeznek meg a kis- és közép vállalati törvény besorolásával. Az adatok a klasszikus ipari ágazatokra vonatkoznak, a mikro vállalatok adatait és ezek fő tevékenységi területét, az építőipart, a szolgáltatásokat és a kereskedelmet nem tartalmazzák.

## 5. Táblázat

Létszám kategóriák szerinti árbevétel arány az ágazati árbevételből  
%-ban, 1994, 1998

Kód	ÁGAZAT	LÉTSZÁM-KATEGÓRIA					
		21-50		51-100		101-300	
		1994	1998	1994	1998	1994	1998
C	Bányászat	5,7	11,2	7,4	13,0	18,2	24,9
15,16	Élelmiszer, ital, dohány	4,5	4,7	5,1	5,9	14,8	18,8
17-19	Textil, ruházat, bőr	4,6	7,1	8,9	9,9	32,1	29,4
20-22	Fa, papír, nyomdaipar, kiadói tevékenység	9,9	10,4	13,	10,3	32,1	32,3
23-25	Vegyipar	3,0	3,2	3,7	4,8	12,2	12,2
26	Nemfém ásványi termék	4,7	5,7	10,2	8,6	27,2	30,9
27,28	Kohászat, fémfeldolgozás	4,8	8,6	7,7	8,6	12,0	15,5
29-35	Gépipar	5,1	1,7	6,9	2,8	16,5	8,9
36,37	Egyéb feldolgozóipar	6,9	13,2	19,7	20,7	30,5	34,4
D	Feldolgozóipar	4,7	4,1	6,6	5,3	17,0	15,0
E	Villamosenergia, gáz, hő-és vízellátás	0,9	0,9	1,1	1,9	3,8	5,3
C+D+E	IPAR	4,5	3,7	5,9	4,9	15,4	13,9
C+D+E	IPAR, %-os változás		82,2		83,0		90,2

Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv 1998, 1994, KSH, saját számítás

A kis és középvállalati szektor az ipar egészét tekintve nem tudta megőrizni a korábbi szerepét, jelentőségét, ha az árbevételből való részesedés alapján mérünk. A 10-50 főt foglalkoztatók árbevétel aránya az ipari összes árbevételből 18 %-al csökkent, az 50-100 főt foglalkoztatók 17 %-os, a 100-300 főt foglalkoztatók pedig 10 %-os aránycsökkenést regisztrálhatnak az 1998-1994 közötti időszakban.

A legnagyobb csökkenés a gépipari ágazatban figyelhető meg, ahol az aránycsökkenés mértéke a 70, 60, 50 %-ot éri el az egyes méretkategóriákban.

A gépipar technika és technológia intenzív alágazataiban, így a telekommunikáció, villamos gépek, irodagépek, közúti járműgyártás területén figyelhető meg elsősorban az export szárnyalása, a nagy cégek jelenléte.

A nagyobb tőkelekötést igénylő, technika és technológia intenzív ágazatokban kisebb a kis- és középvállalati jelenlét, ezek a vállalatok a munkaintenzívebb élelmiszer, fa, papír, textil iparban és egyéb feldolgozó ipari ágazatokban tevékenykednek, ahol a kis vagy közepes méret felel meg legjobban a technológiai-piaci követelményeknek. Ennek megfelelően néhány területen, ágazatban a kis- és közepes vállalatok árbevétele aránya növekedett. A szürke háttérrel jelzett ágazatokban figyelhető meg növekedés, ezen belül is a kisvállalati kategóriában fordul elő gyakrabban aránynövekedés.

A kis-és középvállalati szektor ágazati árbevétel részesedése elsősorban a hagyományos, nem technika intenzív ágazatokban emelkedett, az aránynövekedés néhány területen jelentős, de az ipar egészében mégis tévesztés következett be.

## A növekedés, fejlődés minőségi jellemzői

Kérdésként merül fel, hogy a vállalkozások a mennyiségi gyarapodás mellett képesek voltak-e a minőségi váltásra, fejlődésre vagy továbbra is a mennyiségi változások dominálnak.

A minőségi változást több oldalról lehet megközelíteni. Jelentheti a termékek, szolgáltatások minőségének javulását, a belső szervezettség, hatékonyság javulását, új ismeretek tömeges elterjedését és alkalmazását vagy éppen a jövedelmezőség emelkedését. A minőségi jellemzők megragadása legtöbb területen csak hozzávetőleges lehetséges. A kis és középvállalati szektor esetén is legalább 4-5 féle mutató segítségével tudnánk közelítő helyzetet megállapítani. Ezek közül az egyik legfontosabb szempont a termelékenység alakulása, amelyre vonatkozó adatokat a 6.sz. táblázatban találhatók.

### 6. Táblázat

**Egy alkalmazottra jutó árbevétel ágazonként a vállalkozások létszámnagysága szerint millió Ft/alkalmazott, 1998**

Kód	ÁGAZAT	LÉTSZÁM KATEGÓRIA			Ágazati átlag
		21-50	51-100	101-300	
C	<i>Bányászat</i>	6,29	4,76	5,93	4,50
15,16	Élelmiszer, ital, dohánytermék	6,34	7,49	10,05	10,09
17-19	Textil, ruházat, bőr, szőrme	1,86	2,01	2,29	2,24
20-22	Fa, papír, nyomdaipar, kiadói tevékenység	4,44	4,84	8,43	7,66
23-25	Vegyipar	7,05	9,20	10,72	13,64
26	Nemfém ásványi termék	5,17	5,52	7,44	6,31
27,28	Kohászat, fémfeldolgozás	5,81	4,84	5,92	9,06
29-35	<b>Gépipar</b>	5,10	4,92	5,70	13,56
36,37	Egyéb feldolgozóipar	3,29	3,66	4,27	3,65
D	<i>Feldolgozóipar</i>	4,76	4,97	6,21	9,41
E	<i>Villamosenergia, gáz, hő- és vízellátás</i>	3,89	4,28	6,00	10,20
C+D+E	<b>IPAR</b>	4,75	4,93	6,20	9,43

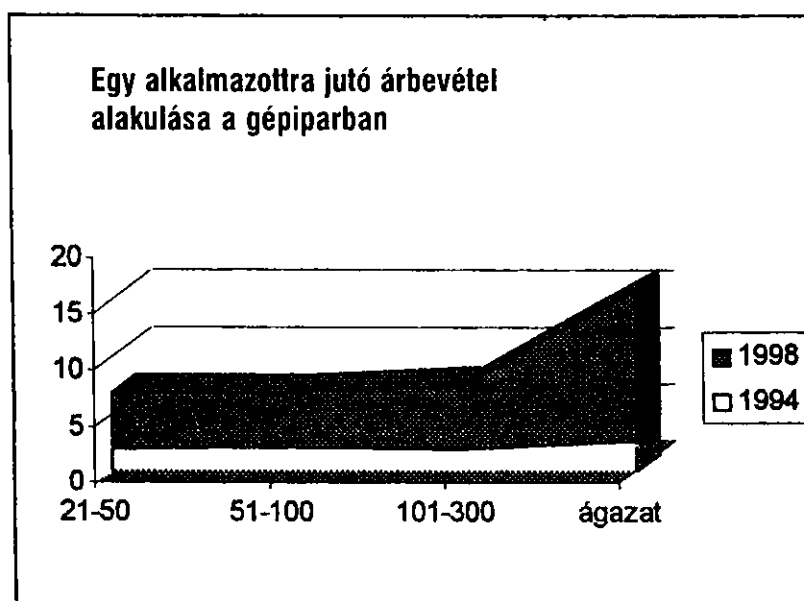
*Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv 1998, 420. old. KSH, saját számítás*

A termelékenységet, az egy alkalmazottra jutó termelési érték helyett az árbevétel adatokkal közelítjük. Első megközelítésként azt vizsgáljuk, mely területeken tapasztalhatók pozitív tendenciák, mely területeken magasabb az 1 főre jutó árbevétel az ágazati átlaghoz viszonyítva. A szürke háttérrel jelzett ágazatokban és vállalkozáscsoportokban magasabb a termelékenység az ágazati átlaghoz viszonyítva.

A kisvállalati kategóriában egy esetben fordul elő magasabb termelékenység, az 50-100 főt foglalkoztató közép vállalatoknál két esetben, a 100-300 főt foglalkoztatók esetében az ágazatok csaknem felében magasabb a termelékenység az ágazati átlaghoz viszonyítva. Általánosságban is jellemző, hogy a nagyvállalatok termelékenysége jelentősen meghaladja a mikro és kisvállalkozások szintjét, a nagyobb üzemméret jobb szervezettséget magasabb szintű specializációt tesz lehetővé.

**A kis és közép vállalkozások lemaradása az egy főre jutó árbevétel alapján lényegesen nagyobb, az egyes ágazatokban mutatkozó mennyiségi növekedéshez képest.**

Különösen szembetűnő a lemaradás a gépiparban, ahol a kis és közép vállalati szektor az ágazati termelékenység felét sem éri el. Az 1994-es ágazati termelékenységi adatokban még nincs olyan nagy különbség, mint amilyen termelékenységbeli lemaradás tapasztalható 1998-ban. A grafikus ábra az ágazatok közül a gépipari termelékenységet hasonlítja össze 1994-ben és 1998-ban. Látható, hogy 1994-ben az egy főre jutó árbevétel szinte alig tér el a különböző méretű vállalkozásokban, 1998-ban pedig a 300 fő feletti létszámú vállalatoknál ugrásszerű változás következett be.



Összességében a kisebb mértékű mennyiségi növekedés mellett a minőségi változások is jellemzik a kis és közép vállalati szektort. Az egy főre jutó árbevétel adatok minden létszám kategóriában növekedtek, a KKV saját teljesítménye az időbeli összehasonlítás alapján javult, de a nagy vállalatokhoz viszonyítva már lemaradás figyelhető meg.

A kis és közép vállalati szektor kilátásait, növekedési lehetőségeit vizsgálva sokféle tényezővel kell számolni. Mindenekelőtt a növekedés alapvető belső feltételeit vizsgáljuk meg, majd néhány külső tényezőt, elsősorban a külső forrásbevonási lehetőségeket tekintjük át.

## A növekedés belső feltételei

A kis és közép vállalati szféra növekedési lehetőségeit vizsgálva indokolt különbséget tenni a növekedés belső és külső feltételei között. A kis vállalkozások gyakran panaszkodnak a magas adóterhekre, hitelkamatokra, nehezen elérhető hitelforrásokra és kevésbé a belső feltételekre.

A belső feltételek közül az alábbi tényezők szerepét emeljük ki:

1. tőkeellátottság, akkumulációs képesség,
2. célok, motiváltság,
3. képzettség, kreativitás

## 1. Akkumulációs képesség

A KKV szektorba tartozó vállalkozások között nagy az aránya az önfoglalkoztató mikro-, és kisvállalkozásoknak, amelyek többnyire nem tőkeigényes területen, szolgáltatásban és kis eszközigényű termék előállításban tevékenykednek. A mikro és kisvállalkozási körre különösen jellemző, hogy a saját tőke aránya lényegesen kisebb az árbevétel, illetve létszám alapján mért viszonyítási adatokhoz. „A tőketulajdon 1992 óta nem mozdult el a 10-12 százalékos sávból. (Kállay, 2000, 42. old.)

A mikro-és kisvállalati kör munka intenzív jellege természetesen nem jelenti azt, hogy a tőkelektetés figyelmen kívül hagyható. A kis és középvállalati körben is valószínű, hogy jelentős modernizáció zajlott le az eszközfejlesztés terén. Az eszközök, szerszámok terén a legtöbb önfoglalkoztató és mikro vállalat is képes eszközeit rendszeresen cserélni. Ennek legfőbb finanszírozási forrása a saját erő.

A KKV szektorban a kisebb vállalkozások beruházásait az óvatosság jellemzi, az eladósodást, a banki hitel függőséget nem vállalják.

Az önfoglalkoztató és mikro vállalkozások egyik hazai sajátossága, hogy a háztartás nem mindig különül el az üzlettől. Jellemző, hogy az vállalkozásból keletkezett forrásokat nem a vállalkozás fejlesztésére, hanem magánvagyon növelésére fordítják (ingatlan, ház). Sok esetben tehát nem vesznek igénybe külső forrást, sőt a lehetséges belső forrásokat sem használják fel.

## 2. Célok, motiváltság

Az üzleti szervezetek sajátossága a növekedés orientáltság. Ez a kis és középvállalatokra is jellemző alap motiváltság, de a kisebb vállalatok esetében több tényező készítheti a vállalatokat a növekedés önkorlátozására.

Milyen tényezők szólnak az üzletfejlesztés ellen?

- a fejlesztés több alkalmazottat kíván, a munkabér és járulékai felemésztheti a várható nyereség jelentős részét,
- több ember alkalmazásának gondját kell felvenni, jelentős szervezési munkát igényel,
- az üzlet átláthatósága csökken,
- több tőke kell, de a forrás bevonás költsége drága,
- a nyereségnövekmény nincs arányban az erőfeszítésekkel.

Különösen az egyéni vállalkozók körében és néhány főt foglalkoztató mikro vállalkozások esetében jellemző, hogy nem látják értelmét a további expanzióknak.

## 3. Képzettség, kreativitás

A tőkehiány, alacsony megtérülés mellett jelentős belülről fakadó ok lehet, hogy hiányzik a vállalkozásokból a növekedési képesség. Ez jelenthet motiváltságot is, de sokkal inkább a megújulás, a kreativitás képességének hiányát. A kreativitást az üzletvitel területén tágran értelmezzük, amely sok területre terjed ki. A kreativitás tulajdonképpen a siker kulcsa, az üzleti életben a kreatív hozzáállás, az új iránti nyitottságot, új lehetőségek, új eljárások bevezetését jelenti. Kiterjedhet termékre, szolgáltatásra, technológiára, munkaszervezésre, piaci ismeretekre stb. A kreativitáshoz több kell, mint magasan kvalifikált vállalkozó, sajátos képességek meglétét feltételezi. A vállalkozások egy részénél hiányzik a kreativitás, vagy nagyon szűk területre terjed ki. A kis- és középvállalati szektorra különösen jellemző, hogy a vállalkozás vezetői, alkalmazottai nem fejlesztik tovább szakmai tudásukat, szemléletük idővel beszűkül, sőt a szakmai képzés színvonala is megkérdőjelezhető egyes területeken.

A képzettség gyenge minősége, a kreativitás, szellemi kapacitás hiánya egyik legfőbb oka ma a vállalkozások stagnálásának, a növekedés orientáltság hiányának.

Ennek egyik bizonyítéka, hogy az Európai Unió illetve Németország, Japán által kis és középvállalati körnek felajánlott hitelkereteket a megfelelő befogadó közeg hiánya miatt nem tudják célba juttatni.

## A növekedés külső tényezői

A növekedés külső tényezőire a sokféle hatás jellemző. A vállalkozások közvetlen partneri kapcsolatai, a piaci, ágazati, makrogazdasági viszonyok jellemzőin kívül meghatározó jelentőségűek a kis- és középvállalati körre vonatkozó törvényi előírások, kötelezettségek. Ezeken kívül jelentős hatást gyakorolnak a különböző kormányzati gazdaságfejlesztést szolgáló programok, támogatási formák.

A vállalkozásokra ható külső tényezők közül legtöbbször első helyen említik a magas adó-, és járuléktérheket, valamint a magas hitelkamatokat, a hitelek nehéz elérhetőségét.

A sokféle tényező közül ez utóbbival, a külső finanszírozási források elérhetőségével foglalkozunk.

A külső finanszírozás alapvető formái:

- hitellel való finanszírozás
- kockázati tőkefinanszírozás
- támogatások

### Banki hitel források

A kis és középvállalati szektor számára valóban nem könnyű banki forrás bevonása.

A mikro és kisvállalatok számára szinte alig állt rendelkezésre banki hitelforrás a 90-es években. A bankok számára a kisvállalkozások hitelezése jóval kockázatosabb, mivel nem áll rendelkezésre megfelelő hitelfedezet és az elaprózott hitelműveletek miatt nagyobbak a tranzakciós költségek is. Ez nem csupán hazánkra jellemző, a fejlett bankszektorttal rendelkező nyugat-európai országokban is hasonló a helyzet, a kisvállalatok banki hitelezése nehézkes.

Hazánkban az általános makrogazdasági feltételek javulása, az infláció csökkenése kettős irányban is javítani fogja a hitelezés feltételeit. Egyrészt a javuló gazdasági helyzet hatására a bankoknál is több forrás áll rendelkezésre, amelyet hitelként kihelyezhetnek, másrészt a kamatok jelentős csökkenése várható minden területen, amely a hitelkamatokat is jelentősen mérsékelni fogja. Ma még a kis és középvállalati kör növekedése banki forrásbevonással nem megoldható.

## 6. Táblázat

### Hosszúlejáratú banki hitelek állománya, millió Ft

HITEL	1995 dec.	1996 dec.	1997 dec.	1998 dec.	1999 dec.
Beruházási hitelállomány	138 449	146 525	196 059	263 369	282 824
ebből kisvállalkozói hiteláll.	9 685	8 300	992	12 864	15 029
kisvállalkozói beruházási hitelek aránya, %	6,99	17,84	0,51	4,88	5,31
Hosszúlejáratú vállalati hitelek	180 965	197 686	318 502	356 897	383 446
ebből kisvállalkozói hiteláll.	33 201	31 323	30 158	31 686	31 476
kisvállalkozói hosszúlejáratú hitelek aránya, %	18,3	17,4	9,4	8,4	10,0



A banki hitelforrások nominálértéken dinamikusan bővültek az elmúlt években. A kisvállalkozásoknak nyújtott hitelforrások azonban összességében kedvezőtlen helyzetet mutatnak. Örvendetes, hogy a beruházási hitelek állománya növekvő tendenciát mutat, de ez sem mentes a megtorpanásoktól. Ez azt a fontos tény is regisztrálja, hogy a KKV szektorban is növekszik a beruházások állománya. A banki részvétel viszont a megtorpanások figyelmen kívül hagyása ellenére is csökkenő tendenciát mutat. A kisvállalkozói hosszúlejáratú hitelállomány lényegében stagnál. A kisvállalkozások hosszúlejáratú banki forrásainak aránya viszont drasztikusan csökkent az elmúlt években, csak 1999-ben történt kismértékű javulás.

### Kockázati tőke bevonása

A kockázati tőke jellemzője, hogy pénzügyi befektető ad finanszírozási forrást és a befektetés fejében tulajdoni részesedést kap a vállalkozásból. Ezt a finanszírozást másképpen részesedés finanszírozásnak is nevezzük és ebből szempontból nem új jelenség. A kockázati törvény megszületésével ez a forrásbevonás biztonságosabb lett mind a befektető, mind a vállalkozás szempontjából. Ma már hivatásos kockázati tőke társaságok is működnek hazánkban. Pl. Covent Ipari és Kockázati Tőke Befektető Rt., Venture Capital Hungary B.V., KPMG Hungaria Kft. stb. Ezek a cégek szándékuk szerint elsősorban a jelentős növekedés előtt álló vállalatokat finanszíroznak, az ágazatok közül pedig a telekommunikációt, elektronikát, számítógép alkalmazást preferálják.

A kis és középvállalati szektor valószínű, hogy csak kisebb arányban jut kockázati tőkéhez. Olyan esetekben képzelhető el bevonása, amikor jelentős szabadalom, találmány megvalósítását segítik elő kockázati tőke társaságok.

### Kormányzati támogatások

A Gazdasági Minisztérium 2000-ben 35 milliárd Ft pályázat útján elnyerhető támogatást ad a vállalkozásoknak. Különböző programok, célleírányzatok útján lehet pályázni ezekre a támogatásokra. A célleírányzatok közül legjelentősebbek a gazdaságfejlesztési célleírányzat, a turisztikai célleírányzat és a foglalkoztatási célleírányzat. A 7. sz. táblázat három fontos célleírányzat adatait tartalmazza.

## 7. Táblázat

### A kis-és középvállalkozások részesedése a támogatásokból, 1999

Foglalkoztatottak száma fő	Gazdaságfejlesztési pályázat		Minőségbiztosítási rendszerek bevezetése		Kereskedelem fejlesztési pályázat	
	szerződés száma	támogatás millió Ft	szerződés száma	támogatás millió Ft	szerződés száma	támogatás millió Ft
1-9	10	1578,60	232	152,88	72	51,03
10-49	8	942,00	575	502,22	92	55,00
50-249	13	1097,51	233	272,60	81	54,16
Összesen	31	3618,11	1040	927,70	245	160,19
250 fő felett	39	6032,6	35	48,3	23	20,25
Mindösszesen	70	9650,71	1075	976,00	268	180,44
Összesenből KKV, %	44,29	37,49	96,74	95,05	91,42	88,78

Forrás: Cégvezetés, 2000, május, 128. old.

A gazdaságfejlesztési pályázat révén korszerű technológiák meghonosítására, a beszállítói kapcsolatok erősítésére, korszerű beruházások révén az export áralapok növelésére lehet finanszírozási forrásokat pályázni. Ez a pályázati forma nagyságrendekkel több támogatási forrást tartalmaz a másik két célleírányzathoz képest. A nagy cégek aránya ebben a pályázatban kétharmad, 1999-ben támogatott cégek között nagy multinacionális cégeket is találni (Audi, Siemens, Philips, IBM). A minőségbiztosítási és kereskedelemfejlesztési célleírányzat keretösszege kisebb, de ez elsősorban a kis- és középvállalati szektor fejlesztését szolgálja.

2000-ben indul a Kis és Középvállalkozói Célleírányzat (KKC) programja, amely 5,3 milliárd Ft-ot tartalmaz költségvetési forrásból valamint 1,8 milliárd Ft Phare támogatást tartalmaz. Ezt a kormány a vállalkozások működési feltételeinek javítására, a beszállítói program támogatására, a piaci helyzet és versenyképesség javítására és kisvállalkozói kölcsönök kamattámogatására fordítja.

### **Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány támogatása**

A támogatások között külön helyet foglal el a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) közvetítésével adott támogatások. Az MVA által szervezett programok döntően üzletviteli tanácsadásra, a gazdálkodás általános feltételeinek javítására vonatkoznak. 1992-től indult meg a mikro hitel program, amelyet magyar kormány- és Phare alapokból finanszíroznak és lebonyolítja a MVA. A mikro hitel sajátos konstrukciója a támogatásnak és a hitelnek, a vállalkozások lényegében kamattámogatást kapnak. A mikro hitel program a világ sok országában kedvező forrása a vállalkozások indításának. Hazánkban a program megőrizte a mozgalom eredeti, kedvező jellegét, egyúttal igazodik a vállalkozások hazai sajátosságaihoz. A magyar mikro hitel program is induló vállalkozások tőkéhez jutását segíti elő. A mikro hitel legmagasabb felvető összege 1,3 millió Ft és feltétele, hogy a vállalkozás saját vagyona nem haladja meg a 2,5 millió Ft-ot és éves árbevétele nem legyen több, mint 8 millió Ft. 2000 júliusától a hitel maximumot lényegesen megemelik, 5 millió Ft összegig, ezzel együtt a hitelfelvételi korlátok is jelentősen emelkednek.

A helyi vállalkozásfejlesztési központok és hitelintézetek a mikro hitel programot kiegészíthetik sajátos hitelkonstrukciókkal, amelyek révén a felvető hitelösszeg lényegesen nagyobb lehet. Az elnyert kedvezményes kamatú mikro hitel mellett többnyire a helyi takarékszövetkezetek folyósítanak banki kamatozású hiteleket, amelyre az állam vállal hitelgaranciát.

A mikro hitel program keretében 1992 és 1999 között összesen 9 milliárd Ft-ot folyósítottak és 12 662 pályázó nyert pályázatot. Az évente létrejövő új vállalkozások több tízezres nagyságához képest az évi 1500-2000 mikro hitel jóváhagyás nem jelentős, a vállalkozások döntő többsége nem tudja ebből finanszírozni az indulást, de hatása nem lebecsülhető, különösen ha új innovatív vállalkozások indításában tud közreműködni.

Hogyan értékelhetjük a vállalkozások által elérhető finanszírozási forrásokat?

A finanszírozási források nem bőségesek, kamatterheik jelentősek. A hitelhez jutás szigorú feltételei ellenére a kis- és középvállalkozások jól alátámasztott hitelkérelem esetén forrásokat tudnak szerezni. A banki hitelbírálat piaci elveken működő értékelését nem lehet megkérdőjelezni. A kis és középvállalati szektor banki forrásból csak akkor jut több forráshoz, ha hitelezői szemmel is jónak minősíthető a befektetés és a banki jövedelmezőség is biztosított.

A kis- és középvállalkozásokat támogató állami programok pozitívan járulnak hozzá a források növekedéséhez. Ennek ellenére a mikro- és kisvállalkozások jelentős része bizonyíthatóan stagnál, nem fejlődik. Ennek okait megítélésem szerint inkább a fejlődés belső tényezői között kell keresni és nem a külső nehézségek között.

## **Összefoglaló**

A kis- és középvállalatok fejlődéséről, növekedési képességéről összességében ellentmondásos, nem egyértelmű kép rajzolható fel. A KKV szektor a 90-es évek második felében elsősorban a mennyiségi fejlődés jegyeit mutatja, a vállalkozások száma, az alkalmazottak száma, az árbevétel

adatok alapján évről évre növekedés regisztrálható. A növekedés minőségi vonásai azonban nem meghatározóak.

A nagyvállalati szektorhoz viszonyítva kiszorulás figyelhető meg, a szektor szerepe, jelentősége leértékelődött az elmúlt években. A nagyvállalati kör fejlődése lényegesen gyorsabb, hatékonyabb a KKV szektorhoz képest. Ennek belső és külső okai egyaránt vannak.

Belső okok:

- az általános mérethátrányból fakadó tényezők (kisebb hatékonyság, informáltság),
- kisvállalatok szakmai, üzletviteli színvonala kisebb, a kreativitás is fontosabb érték a nagyvállalatoknál,
- az innováció, a technológia intenzív fejlesztés nem kiemelt eszköze a fejlődésnek.

Külső okok:

- állami gazdaságpolitika egyes területeken kifejezetten a nagyvállalatokat preferálja (pl. a társasági adó kedvezmények döntő többsége nem érhető el a kisvállalkozások számára),
- bankok a nagyvállalatokat preferálják.

A 8. sz. táblázatban összefoglaljuk a KKV szektor fejlődéséből leszűrhető általános megállapításokat. A jellemzőket a szektorban uralkodó domináns vonások alapján határoztuk meg. A kis- és középvállalati szektoron belül a kiemelt vonások alapján is megfogalmazható, hogy a mikro- és kisvállalatok között kisebb a távolság, problémáik közelebb állnak egymáshoz a közepes méretű vállalatokhoz viszonyítva.

## 8. Táblázat

### A kis- és középvállalati szektor jellemző vonásai

MIKRO	KISVÁLLALKOZÁS	KÖZÉPVÁLLALKOZÁS
Létszám: max. 10 fő	11-50 fő	51-250 fő
Hatókör: Lakossági szolgáltatás, helyi piacok	Helyi és régió piacok	Országos kiterjedtség, export piacok
A növekedés belső sajátosságai: Munka intenzív, kevés tőkelekötéssel, növekedési képessége: gyenge, mennyiségi jellegű	Munka intenzív, nem jelentős tőkelekötéssel, növekedési képessége: gyenge, elsősorban mennyiségi jellegű	Munka intenzív, jelentős tőkelekötéssel, növekedési képessége: több minőségi elem és technológia intenzív jell.
A növekedés külső feltételei: Banki diszpreferencia, adókedvezmény: nem elérhető, Állami tám.: KKC	Banki diszpreferencia, Adókedvezmény: nem elérhető, Állami tám.: KKC	Kedvezőbb hitelfelvételi pozíció, Állami tám.: KKC, Adókedvezmény: térségi, strukturális
A fejlődés, fejlesztés jellege: Szakmai továbbképzés Üzletviteli kultúra fejlesztése	Üzletviteli kultúra fejlesztése, innovatív jelleg erősítése	Innovatív, technológia intenzív jelleg erősítése export orientáltság fejl.

A kis- és középvállalati szektoron belül erőteljesebb megkülönböztetést és árnyaltabb kezelést kellene érvényesíteni. A belső elkülönítést nem elsősorban mennyiségi, sokkal inkább minőségi megkülönböztető jegyek mentén lenne célszerű megtenni. A mennyiségi fejlődésre képes vállalkozásoknál is szükség van a szakmai ismeretek, az általános üzletviteli ismeretek bővítésére, fejlesztésére, amelyhez vállalkozásfejlesztési és munkaerő továbbképzési központok nyújthatnak támogatást. Valamennyi létszám kategóriában kiemelt feladatot jelent az innovációra, technológia intenzív fejlődésre képes vállalkozások támogatása, fejlesztése.

## Hivatkozások

*Kállay László*: Mikrohitelzés piaci alapon. Vállalkozásélénkítés intézmény fejlesztéssel. Közgazdasági Szemle, 2000 január, 41-63. old.

*Román Zoltán*: Az EU csatlakozás és a kis-és középvállalati szektor. Közgazdasági Szemle, 1998 január, 69-83. old.

Vállalkozásfejlesztés - új utakon. Cégvezetés, 2000 május, 128. old.



**Farkas Zoltán B.\* – Mojzes Imre\*\***

# **AMERIKAI ELEKTRONIKAI ÉS INFORMATIKAI VÁLLALATOK MUTATÓSZÁMAINAK ELEMZÉSE**

*Jelen cikk tárgya a napjainkban közhellyé lett informatika alapú gazdaság („Új Gazdaság”) kulcsvállalatainak mutatószámainak empirikus elemzése.*

*A szerzők által kiválasztott gazdasági vetület, az elektronikával és informatikával kapcsolatos vállalati tevékenység, vállalati gazdasági mutatók alakulása vizsgálatához egyéb vállalatok, illetve ipari szektorok adatait is felhasználjuk. Kvantitatív megközelítésünket jellemző „összehasonlító” jelleg biztosításán túl a mindez megteremti annak lehetőségét is, hogy a közismert jelenségeket (munka kiváltása, kommunikáció) a összekössük a makrogazdasági folyamatokkal és mutatókkal. Az elektronika az új gazdaság szegmensei közül a legidősebb, a félvezető szektor is csupán bő negyvenéves múlttal rendelkezik, ezért az elemzésekből levont következtetések különösen fontosak az következő évtizedben kibontakozó, az ismeretek folyamatos bővülésére alapozó ágazatokra vonatkozóan.*

Jelen cikk egyik kulcseleme a vizsgált vállalatok tőzsdei értékelésének elemzése. A tőzsdei árfolyamok alakulása a befektetők egyes cégek vagy ágazatok gazdasági növekedésével kapcsolatos várakozásait fejezi ki. Fontos szempont továbbá, hogy az informatikai vállalatok indulásánál - tehát összességében a dinamikáját jellemzően gyorsan növekvő kisvállalatoktól kölcsönző informatikai ágazat felemelkedésére nézve is- meghatározó tényező a finanszírozás módja. Bár megoszlanak a vélemények a tőzsde rövid távú eredményeket preferáló jellegének vállalati és szektor szinten mutatózó hátrányairól, a kockázati tőke befektetések volumenére kedvező hatást gyakorol az aktív tőkepiac, mint a likviditás (az újonnan létrehozott vállalat értékesítésének) legfőbb biztosítéka [Cho 1998]. Az elmúlt évtizedek gazdaságtörténete bizonyítja, hogy sem a stratégiai szempontok mentén finanszírozást biztosító állam (EU), sem a „türelmes és hosszú távú célokban gondolkodó” bank konglomerátumok (Japán) nem képesek hasonló hatékonysággal az innovatív új cégek indítására, mint a kiterjedt tőkepiacokra építő kockázati tőke (USA). Az előbbi kijelentést némileg árnyalja, hogy a vállalkozási motiváció, kockázatvállalási hajlandóság a kulturális örökség miatt az USA-ban a legnagyobb. Ezen túl az USA gazdasági teljesítménye nagyobb, mint Japáné és az európai kormányzati erőfeszítéseket pedig a divergens nemzeti szempontrendszerek gyengítették a vizsgált periódusban.

Számos cikk tárgyalja az innováció szempontjából kedvező vállalati és ágazati tényezőket. Dosi [1988] megállapította, hogy a vállalati K+F ráfordítások időben stabilak. Scherer [1982] bebizonyí-

---

*stratégiai konzulens, KFKI-ISYS Informatikai Kft.*

*\*\* egyetemi tanár, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem*

totta, hogy erős dinamikai kapcsolat létezik az innováció és a beszállító tevékenység intenzitása között a magas technikai lehetőségekkel rendelkező ágazatokban. Pavitt [1984] azt találta, hogy az alkalmazott kutatásokra alapozó vállalatok esetében az újítási tevékenység intenzitása növekszik a cégmérettel, viszont ugyanez nem volt kimutatható a beszállítók által uralt ágazatokban, a termelővállalatoknál pedig nem a termék, hanem a folyamat-innováció a meghatározó. A magyar szerzők innovációval foglalkozó műveiben jellemző kontextus a nemzetgazdaság nemzetközi gazdasági kapcsolatrendszerére [Inzelt 1998], valamint a különböző szinteken érvényesülő versenyképesség is [Daruka 1998][Havas 1998].

A pénzügyelméleti szakirodalom számos cikkében bizonyították már, hogy az K+F ráfordítások a befektetésekhez hasonlóan kedvezően befolyásolják a vállalatok árfolyamérték (kapitalizáció) - számviteli érték viszonyát. [Chan, Martin, Kensinger 1990], [Zantout, Tsetsekos 1994] [Hall 1993] [Chen, Nai, Grundy, Stambaugh 1990] Ugyanakkor sem a vállalati szintnél magasabb aggregált-ságú tanulmányok, sem az innovációt elemző tanulmányok nem részletezik a tőzsdei értékelést. Ebben a dolgozatban a monetáris K+F ráfordítások és a tőzsdei értékelés összefüggését vizsgáljuk. A magyar pénzügyelméleti irodalom elsősorban a tőzsdét ismertető, technikai jellegű művekben bővelkedik (pl. Rotyis [1998]), a gyakorlati elemzések pedig gazdasági hírlapok és magazinok szokásos, rövid időszakot felölelő erősen visszatekintő elemzéseitől eltekintve túlnyomó részt esettanulmány jellegűek (Gellényi [1997]).

Jelen tanulmány az amerikai nagyvállalatok mintáját használja fel. A választást már tárgyunk is megfelelően indokolja, hiszen az USA a szilárdtest-fizikán alapuló elektronikai ipar megjelenése óta folyamatosan vezető szerepet játszott előbb az elektronikus alkatrészek, majd számítógépek, processzorok, napjainkra a számítógépes hálózati eszközök és szoftverek előállításában és technológiájának fejlesztésében. Gazdaságelméleti szempontok is erősítik a választást, mert az USA piaca történelmileg egységes, ezen túl hatalmas volumennel rendelkezik és a kormányzati beavatkozás mértéke a vezető piacgazdaságok többségéhez viszonyítva alacsony. Mindezekből eredően itt érvényesülnek legkevésbé a piactorzító tényezők.

## A tőzsde információ-feldolgozó szerepe

A tőzsdei befektetők rövid távú árfolyamnyereségre spekuláló csoportja akkor tudja elérni célját, ha a piacnál gyorsabb a beérkező nyilvános információk feldolgozásában, illetve ha nem nyilvános információkkal rendelkezik [de Vega 1999]. Amennyiben bármely módon valaki a piacnál gyorsabban képes felismerni egy részvény, index vagy származékos árfolyam alul- illetve túlértékelt-ségét a megfelelő ügylet megkötésével magas hozamot érhet el, amint a piac későbbi - az adott információnak megfelelő- ármozgását követően pozícióját zárja. Ezt a mechanizmust tömören úgy lehet megfogalmazni, hogy a tőzsdei szereplők a releváns információk minél gyorsabb, részletesebb és szélesebb körű megszerzésében és feldolgozásában érdekeltek. Ezért tekintik a vállalati vezetők, politikusok és kutatók egyaránt a tőzsdei árfolyamokat releváns mércének. A fenti okfejtésből, illetve tömegpszichológiai jelenségekből az is következik, hogy a tőzsdei árfolyamok eltérnek az információk által meghatározott értéktől (hírek túlreagálása), ám ez a hatás hosszú távon gyenge.

Egy vállalat kapitalizációja (az összes részvény tőzsdei árfolyamon számított értéke) a vállalat értékére vonatkozó becslés, amely jellemzően nagyobb a könyv szerinti értékénél. A többletérték forrása (túl a számviteli érték ismert hiányosságain) az jövőbeli profitok aktuális időpontra átszámított értéke, „jelenértéke”. Ez a többlet elsődlegesen az egymás után következő időszakokban várható profitok nagyságától és a vállalat kockázatosságának megfelelő ún. diszkontrátától függ, utóbbi viszont magába sűríti a reálkamatok változására és a szóban forgó vállalat kockázatosságára vonatkozó feltételezéseket. A tőzsde hatékonyságára - a befektetők érzéketlenségére a tőzsdei vállalatok által alkalmazott, törvényi keretek között maradó számviteli manipulációi tekintetében - nézve lásd pl. Copeland, Coller, Murrin [1995].

A vállalat mérleg szerinti vagyonának változási ütemét az eredmény elszámolása szabja meg. Az aktuális (legutóbbi) eredmény egy részvényre számított értéke (EPS - earnings per share) ezért

kulcsfontosságú a várakozások által megszabott tőzsdei árviszonyok valóságához kapcsolásának szempontjából. Ez a mutató még nem alkalmas vállalkozói összehasonlításra, mert sem azt nem fejezi ki, hogy mekkora könyv szerinti tőkével sikerült az adott profitot elérni, sem pedig azt, hogy hogyan viszonyul az elért profit a vállalat tőzsdei értékéhez. Az előbbi kérdésre a választ a szokásos gazdasági hatékonyság mutatók (ROE, ROI, ROA - rendre sajáttőke-arányos, befektetett tőke arányos, illetve eszközarányos eredmény), az utóbbira pedig a tőzsdei árfolyamot az EPS többszöröseként megadó P/E mutató adja meg. A tőzsdei és könyv szerinti érték között hányadosuk, a P/BV - price to book value - mutató teremt kapcsolatot. Az említett hozamkategóriák az alábbi rendben jelölik számítás alapjául szolgáló vagyont:

- Az eszközök összességének felhasználása azt mutatja meg, hogy a vállalat teljes vagyont milyen hatékonysággal működteti
- A befektetett tőke a sajáttőke és a hosszúlejratú hitelek összességét jelöli. Az ezt felhasználó mutató az előző pontban tárgyalthoz képest figyelmen kívül hagyja a rövid lejáratú kötelezettségekre jutó hozamot, a vállalat számára hosszú távú adottságokat képviselő forrásokra koncentrálnak, a megfelelő hosszúlejratú hitelek kamatlábjával összevetve ezen források felhasználásának tárgyidőszaki hatékonyságát jelzi. Ennélfogva a ROI felhasználása iparági, esetleg ágazatközi összehasonlítások, hosszú távú finanszírozási döntések fontos segédeszköze.
- Az eredményt sajáttőkére vetítő mutató a részvényesek számára különösen fontos mutató, ugyanis a részvényekre – a tartalékok figyelmen kívül hagyásával – elvileg csak akkor jut bármiféle eredmény, ha az egyéb kötelezettségeket kifizették. Mivel a hitelek kamatlába a tárgyévra fix, a kamatfizetés előtti vállalati eredmény változása a részvények hozamának jóval erősebb változását okozza.
- Ezen túlmenően a Business Week (BW) általunk felhasznált adatbázisában szerepelt az összes törzsrészvényre könyv szerinti hozama (Return on Common Equity - ROCE) mutató, amely az előző pont logikus folytatása, hiszen a részvények közül az osztalékelsőbbbségi részvények névértéke és osztalékfizetési sémája eltér a törzsrészvényektől, ugyanis előbbieket tulajdonosai előre meghatározott (esetleg indexált) osztalékot kapnak, ami a leírt hatásmechanizmuson keresztül a hitelekkel analóg módon befolyásolja az törzsrészvények hozamának alakulását.

Felhívjuk a figyelmet, hogy a tárgyalt nyereségkategóriák könyv szerinti értéken alapulnak, ami általában lényegesen eltér a piaci értéktől, illetve a befektető által számítási alapként vett részvénybekerülési értéktől. Az alternatív befektetési lehetőségek értékelésére jobban megfelel a vállalati érték (EV), amely a sajáttőke piaci értékének, a hosszúlejratú hitelek könyv szerinti értékének összege.

A pénzügyi K+F ráfordításokat használjuk föl a fejlesztési erőfeszítések mérésére. A nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott innováció, illetve K+F mérés elméletével és gyakorlatával kapcsolatos álláspontok konszolidációjára irányuló törekvés, illetve annak erős központi jellege jelzi témánk gazdaság-stratégiai hangsúlyát [OECD 1996][OECD 1997][OECD 1998]. Jelen dolgozatban ennek ellenére csupán a monetáris ráfordításokat használunk fel számításainkhoz, elsősorban az adatok fellelhetőségéből kifolyólag. Álláspontunkat éppen a tőzsde által kikényszerített „folyó negyedévi” szemlélettel támasztjuk alá. A tőzsdei árfolyam „szinten tartása” különösen fontos az elmúlt két évtized felvásárlásokkal és fúziókkal jellemezhető időszakában, emiatt a vállalati vezetők törekednek minden egyes dollár hozamának - a befektetők számára is jól érzékelhető - maximalizálására, tehát a K+F dollárokat is csak a szó pénzügyi értelmében vett legjobb projektekre fordítják. A makro-ökonómiából szabadon átvett szófordulattal kutatásintenzitásnak nevezzük a K+F ráfordítások árbevétel százalékában kifejezett értékét.



## Fogalmak, adatok és metodológia

A 90-es években a menedzsment és közgazdaságtan teoretikusai számára nyilvánvalóvá vált, hogy a tudás önálló versenytényezővé lett. Elgondolkodtató, hogy mit is jelent ez a mondat, hiszen az emberi társadalmak történetének meghatározó mozzanata az ismeretek felhalmozása. Különösen szembeötlő ez a jelenség az ipari forradalmak kezdete óta. Valóban, a jelenség ugyanaz, a különböző fizikai alapjelenségekre, technológiákra, piaci tényezőkre vonatkozó ismeretek potenciális előnyt jelentettek a vállalatok számára. Az viszont, hogy a piaci szereplők mennyit valósítottak meg ebből a lehetőségből, sok egyéb tényezőtől is függött (finanszírozási lehetőségek, földrajzi elhelyezkedés, politikai viszonyok, közismertség). Napjainkban a helyzet két tekintetben változott. Először is a fejlett társadalmak korábban soha nem látott gazdasági erőre tettek szert, ezért a kedvező kilátásokkal kecsegtető ötletek és fejlesztések megvalósítására kedvezőbbek az esélyek, mint a korábbi időszakokban. Másodszor az információáramlás sebessége szintén javítja a potenciális üzletfelek egymásra találásának lehetőségét, továbbá a műszaki és marketing képességek tömeges rendelkezésre állása miatt a versenytársak gyakorlatilag éveken belül képesek egy sikeres műszaki-piaci kombináció reprodukálására. Ezért alakult ki napjainkra a vélekedés, hogy tartós versenyelőnyt egyes ágazatokban csakis egy vállalat munkatársainak folyamatos innovációs tevékenysége jelenthet, amelynek bázisa a szerteágazó és biztos ismerethalmaz és elkötelezettség.

Az adatbázis a BW vezető amerikai vállalatokat bemutató listájára épül. A pénzügyi mutatók a „Corporate Scoreboard” negyedéves nagyvállalati eredményközlő táblázatok IV. negyedéves példányából származnak (ezt tipikusan a következő év március második felében jelentetik meg). A K+F tevékenységgel kapcsolatos mutatók a lap „R&D Scoreboard” táblázatában, júniusi vagy júliusi számában találhatóak. Az vizsgált időszak 1971-1996, bár nem minden év adatai voltak hozzáférhetők a szerzők számára. Ezen belül K+F adataink az 1975-1993-as időszakot fedik le, aggregált adatokat pedig 1975-től közöl a lap. Adatbázisunk a villamosipari/elektronikai (továbbiakban villamosipari) vállalatok egyedi és egyes ipari/szolgáltatási szektorok aggregált adatait tartalmazza. A kutatásunk szempontjából releváns, rendelkezésre álló adattípusok: árbevétel, eredmény (profit), törzsrészcsoportra számított hozam, a P/E hányados (az árfolyamot az eredmény többszörösében kifejező mutató) és kutatási ráfordítások. A szektorközi aggregált adatok esetében a hányados jellegűeket használjuk (ROCE, P/E, K+F intenzitás), ezeket a BW listájában közölték. A stilisztikai sokszínűség miatt az alábbi - nem értelemzavaró- szinonimákat is használjuk:

- ROCE, törzsrészcsoportra számított hozam - hozam
- tőzsdai ár- eredmény hányados, P/E - árfolyammutató, eredményarányos árfolyam
- kutatásintenzitás - kutatás
- korrelációs együttható - R, korreláció

Adatbázisunkban tehát valamely adattípushoz, tartozó konkrét adat két dimenzióval („egyed” - azaz vállalat - és „idő”) jellemezhető. A szakirodalomban az ilyen jellegű adatokat panel megjelöléssel illetik. A adatpanelek lehetséges feldolgozási módjait illetően ld. Kőrösi, Mátyás, Székely [1992]. Az adatokat csoportosítás után dolgoztuk fel. Az elmondottaknak megfelelően a villamosipari szektoron belül azokat alcsoportokat emeljük ki, amelyekben a felhalmozott ismeretek jelentik az egyik fő versenyelőnyt (félvezetők, számítógépek, szoftverek). A villamosiparon belüli aggregált mutatókat az adatok feldolgozása során a szerzők számították ki, a hányados jellegűeknél egyszerű átlagot használunk. Az elvileg megfelelőbb (pl. árbevétellel súlyozott) átlag alakulása nem tér el érdemben a felhasználttól.

A kategóriák közötti összefüggéseket egyszerű Pearson korrelációval vizsgáljuk. Ebből következően valamennyi korrelációs eredményről a priori kijelenthető, hogy indikatív jellegűek. A konkrét korrelációs számítás az kétdimenziós adatainkon az alábbi módokon végeztük el:

- I, évenkénti, „keresztmetszeti adatokon” elvégzett regresszió-elemzés és korrelációs számítás amelynek eredménye a regressziós és korrelációs együtthatók idősora
- II, az egész mintára egyetlen regressziós elemzés, illetve egyetlen korrelációs együttható kiszámítása (technikailag az idő-egyed mátrix vektorra alakításával)

III, az előző pontban leírt adatmanipuláció utáni regressziós analízis és korrelációs számítás oly módon, hogy a regressziós egyenes meredekségének állandó értékét feltételezve, minden egyedhez (vállalat, szektor stb.) és/vagy periódushoz külön Y-tengelymetszékét számítunk (tehát alkalmazva, a megfigyelések regressziós közelítésének  $Y = aX + b$  képletét az  $i$ . időszakhoz illetve egyedhez tartozó megfigyelést az  $Y = aX + b_i$  egyenessel közelítjük és  $b_i$ -t minden értelmezhető  $i$ -re kiszámítjuk).

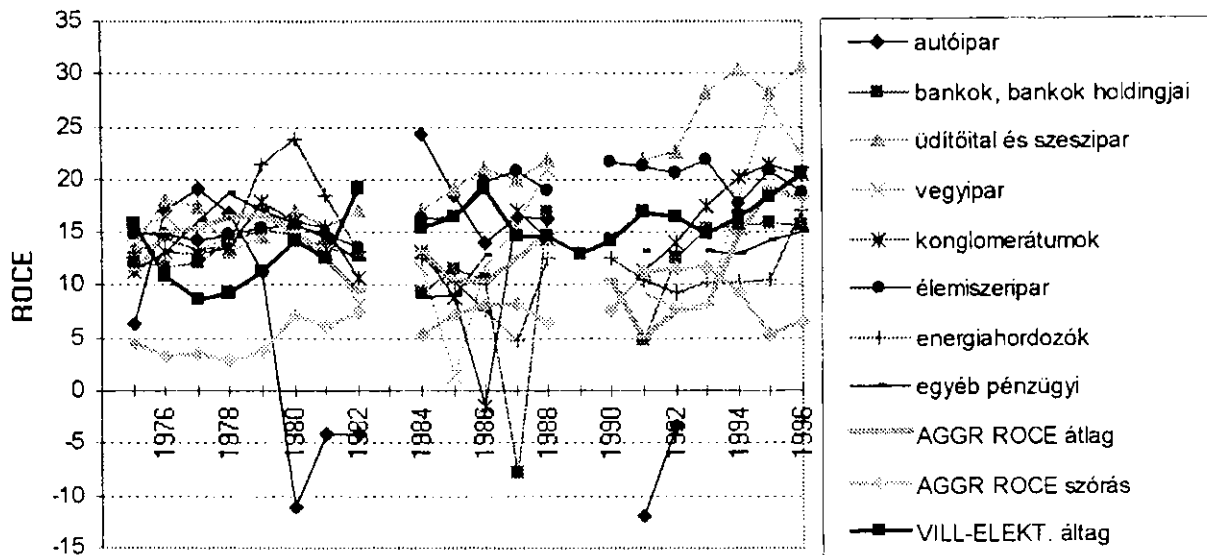
A dinamikai hatások vizsgálatára idősor-eltolást alkalmazunk.

## Szektorközi összehasonlítás

A villamosipari/elektronikai vállalati minta - továbbiakban villamosipar - eredményeinek összehasonlítását a gazdaság egészének teljesítményével a hozam és a tőzsdéi eredményarányos árfolyam kategórián keresztül tesszük meg. Az ágazatközi nagyvállalati mintát egyrészt a kiválasztott három alacsony és két magas technológia-intenzitású illetve két pénzügyi szolgáltatói szektor (bankok és nem-bank pénzügyi szolgáltatás) valamint a szerteágazó profillal rendelkező konglomerátumok aggregált mutatói, másrészt egy több ágazatot felölelő ágazati aggregált adatokat tartalmazó minta statisztikai leíró jellemzői (átlag és szórás) képviseli. Az alacsony technológiaintenzitású ágazatok közül az élelmiszer-feldolgozás, üdítőital-és szeszgyártás nem tartós fogyasztási cikkek, a természeti erőforrásokat kiaknázó ágazat pedig elsősorban ipari alapanyagokat állít elő. A gépjárműgyártás és vegyipar területén a piaci versenyhelyzetet teljesen az alkalmazott technológia és kapacitások határozzák meg.

### 1. Ábra

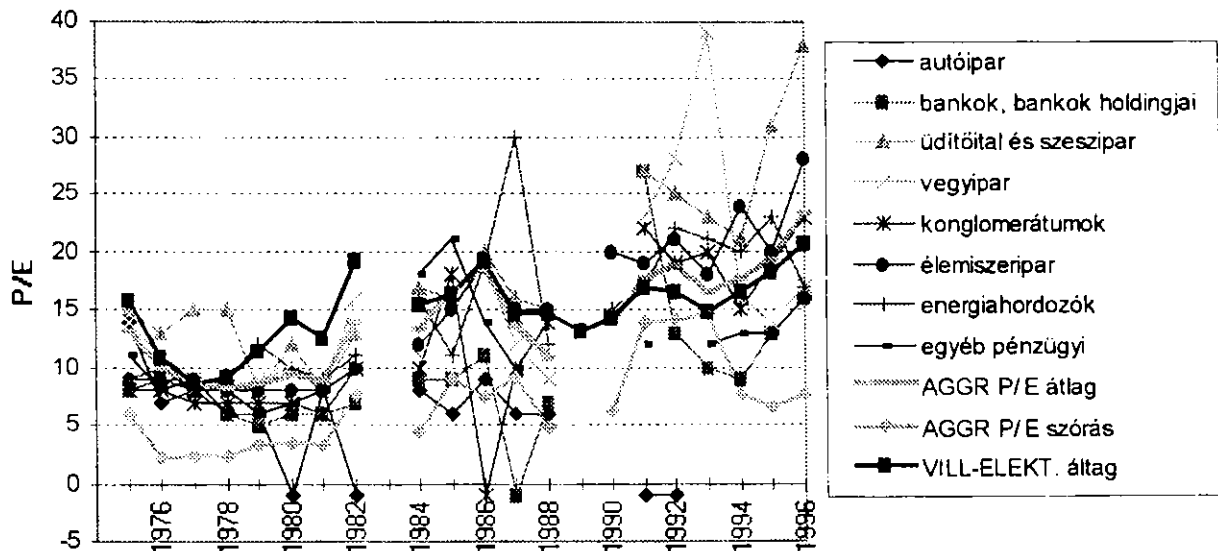
Szektoralis ROCE idősorok, ágazatközi aggregált adatok



A törzsrészcénnel-fedezett-tőke-arányos hozam alakulását az 1. ábra mutatja be. Az időszak folyamán az ágazatközi minta szórása folyamatos emelkedő tendenciát mutat. A villamosipari minta átlaga a 80-as évektől kezdve jellemzően magasabb, mint az ágazatközi mintáé ugyanakkor a legstabilabban növekedő tendencia az alacsony technológiaintenzitású nem tartós fogyasztási cikkek előállító ágazatokhoz kapcsolódik. A konglomerátumok hozama a diverzifikált tevékenységből következő kiegyenlítő hatás ellenére is hektikus.

## 2. Ábra

## Szektorális P/E idősorok, ágazatközi aggregált adatok



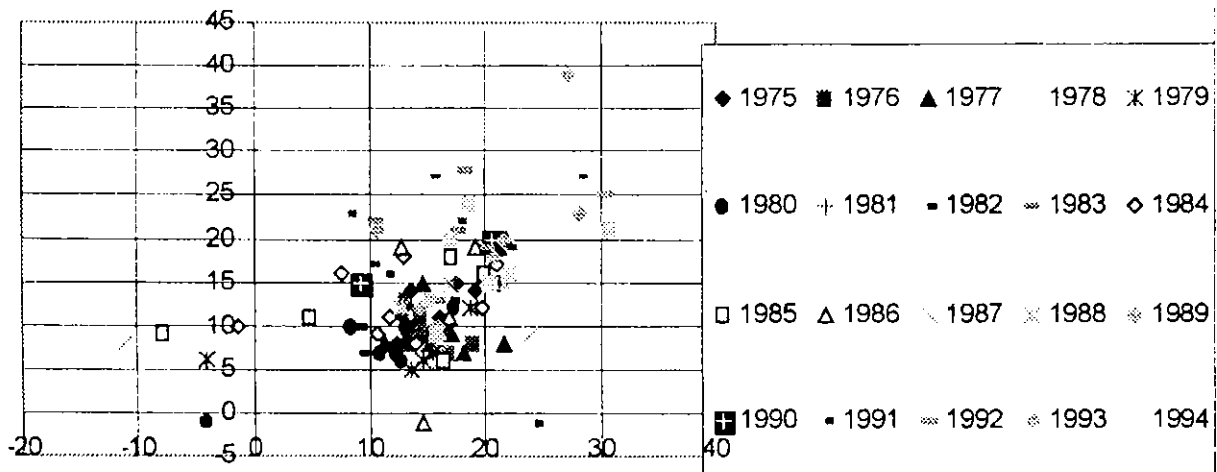
A különböző aggregáltsági fokú P/E idősorokat az 2. ábra mutatja be. A villamosipari minta csupán a 80-as évek elején tér el érdemlegesen az ágazatközi minta átlagától. Figyelemre méltó, hogy a 90-es évek elején az ágazatok ingadozása (eltérő években) megnőtt, ennek következtében az ágazati aggregált mennyiségek szórása megnőtt.

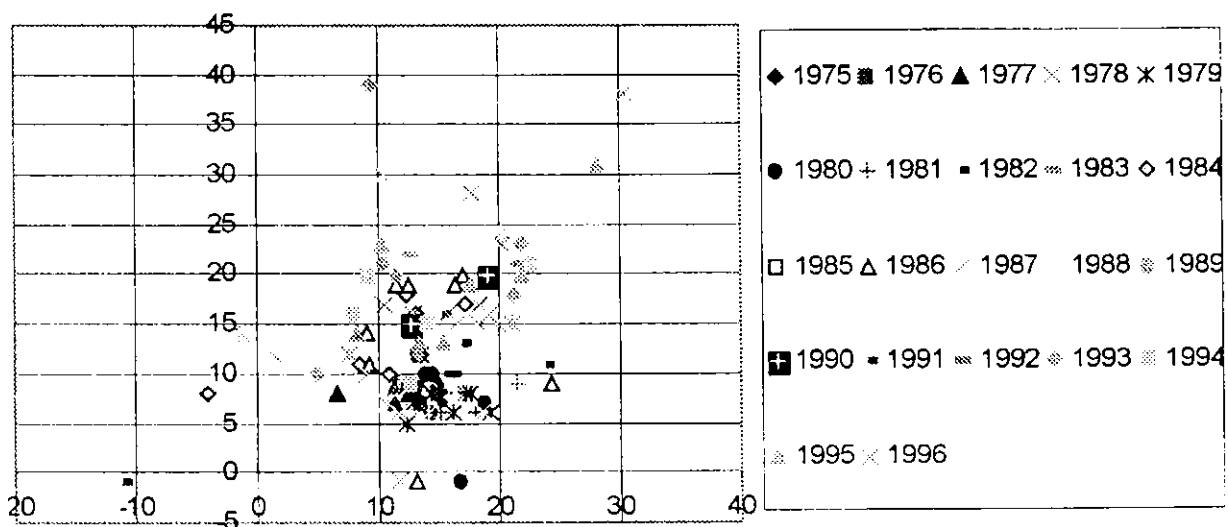
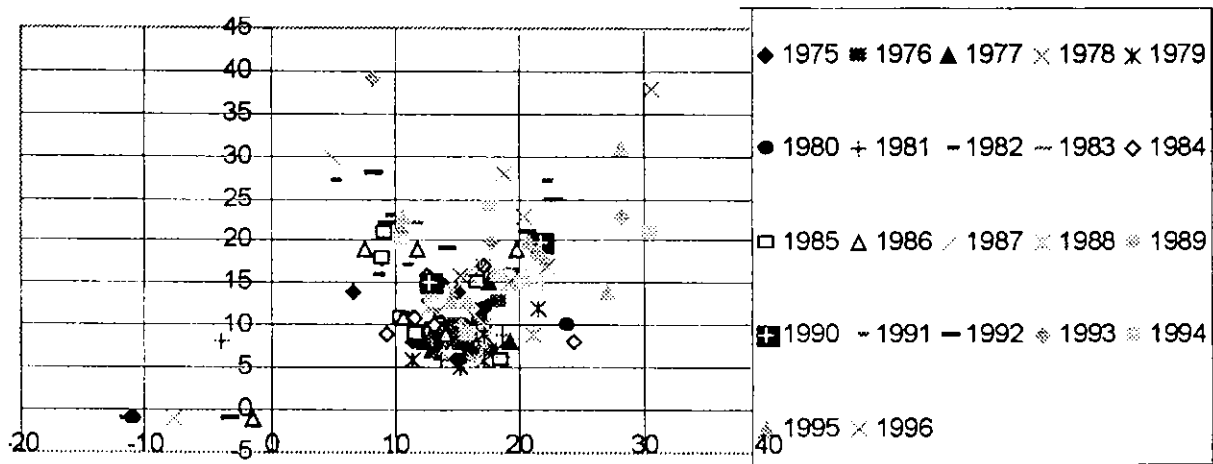
Jelen dolgozat lényegi elemére vonatkozó vizsgálódásaink megkezdése előtt néhány műveletet végzünk a P/E jellegének vizsgálatára. A P/E említett ambivalens jellege miatt fontosnak tartottuk annak tisztázását, hogy a magas érték lehetséges két oka közül a melyiknek nagyobb a valós esetek közül a jelentősége.

## 3. Ábra

Tengelyek: vízszintes - ROCE (%); függőleges - P/E

(a) két évvel előrehozott ROCE idősor, (b) egyidejű idősorok,  
(c) két évvel késleltetett ROCE idősor





Általánosságban az aggregált adatok használatának indoklása kiegészíthető azzal, hogy ily módon az egyedi hatások (pl. szélsőségesen magas P/E) kiküszöbölődnek, továbbá mivel valamennyi aggregált érték mögött nagyságrendileg 10 megfigyelés áll, statisztikailag “megbízhatóbbak”, szignifikánsabbak eredményeink.

A 3. a-c ábra a kiválasztott szektorok megfigyeléspárjait mutatja be. A felhasznált kvalitatív kategóriákat mennyiségileg az alábbiak szerint értelmezzük. A hozam 10-20% közé eső mértékét tekintjük jellemzőnek, ennél alacsonyabb szint esetében tekintjük az esetleges magas P/E szintet az eredmény alacsony értékéből származónak. A kérdésünkre válaszként 3. (b) ábra alapján elmondható, hogy majdnem pontosan az esetek felében a kedvezőtlen eredmény az oka a P/E magas értékének. Ha a megfigyeléseinket az a és c ábrát is felhasználva tovább finomítjuk azt találjuk, hogy a megfigyelések túlnyomó része a 5-20 tartományba esik, ugyanakkor az ennél magasabb vagy kisebb értékek a ROCE “jellemzőnek” tekintett tartományának szélé felé, illetve azon kívül található. További észrevételünk, hogy bár a 4,5-10%-os hozammal leírt megfigyelések között éppúgy soknak magasabb az eredményarányos-árfolyam mutatója, mint a 18 fölöttieké, a 4%-nál kisebb hozam-tartományban az P/E alacsony (5-nél kisebb) értékei jellemzőek. Mindez azért bír jelentőséggel, mert a vizsgált hányados jellegű mutatóban a nevező szerepe a 0-hoz tartva algebrailag erősödik, tehát amennyiben egy bizonyos hozamérték alatt nem találunk magas árfolyam-mutatójú megfigyeléseket a P/E-vel kapcsolatos fenntartások bizonytalanná válnak.

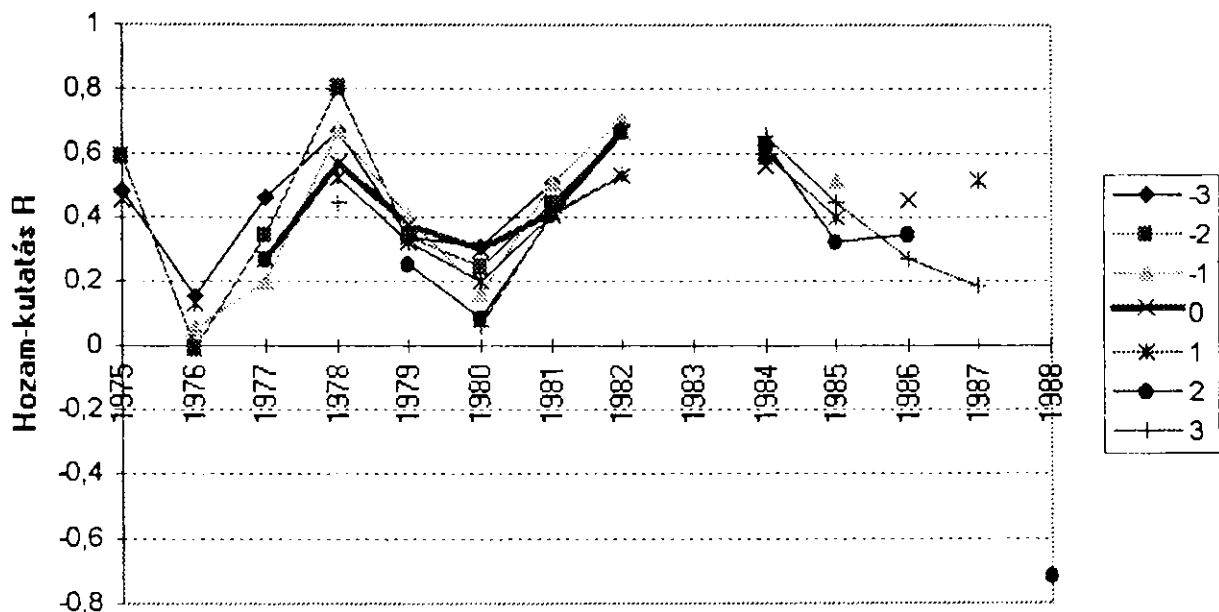
A P/E magas értékei – a korábban megállapított növekedő trenddel összhangban – a 90-es évekre jellemzőek. Ezen belül nem meglepő, hogy az előző bekezdésben említett alacsony hozamú megfigyelések az évtized hosszú recesszióval sújtott első éveiből, míg a magas hozamúak a prosperitás időszakából (1994-96) származnak.

Hozam és az árfolyammutató közötti dinamikus összefüggések kimutatása érdekében alkalmaztuk az idősor eltolást. Az általános tőzsdai döntéshozatal szempontjai miatt nem tartottuk szükségesnek két évnél nagyobb eltolás alkalmazását. A hozam adatok két évvel való előrehozatala lineárisan jól közelíthetővé tette a megfigyelési pontok halmazát, emellett ezen adatok két éves késleltetése is csökkentette az alacsony hozam-magas eredményarányos érfolyam megfigyelések számát. A jelenség valószínűleg a tőzsdai árfolyamok hatékonysága, illetve a befektetői értékelés múltbeli eseményekre támaszkodása irányába mutató kutatások ígéretes tárgyait jelzi.

A kutatási ráfordításokat a BW „R&D Scoreboard” táblázatának eredményközlő táblázatoktól eltérő ágazati beosztása miatt nem lehet az eddig használt struktúrával összevetni. A hozam-és árfolyammutató kutatási ráfordításokkal való egybevetését ezért az metodológia ismertetésénél leírt I. pontnak megfelelően végezzük el. A rendelkezésre álló adatok ezen az elemzések elvégzését rövid időszakra teszik lehetővé.

#### 4. Ábra

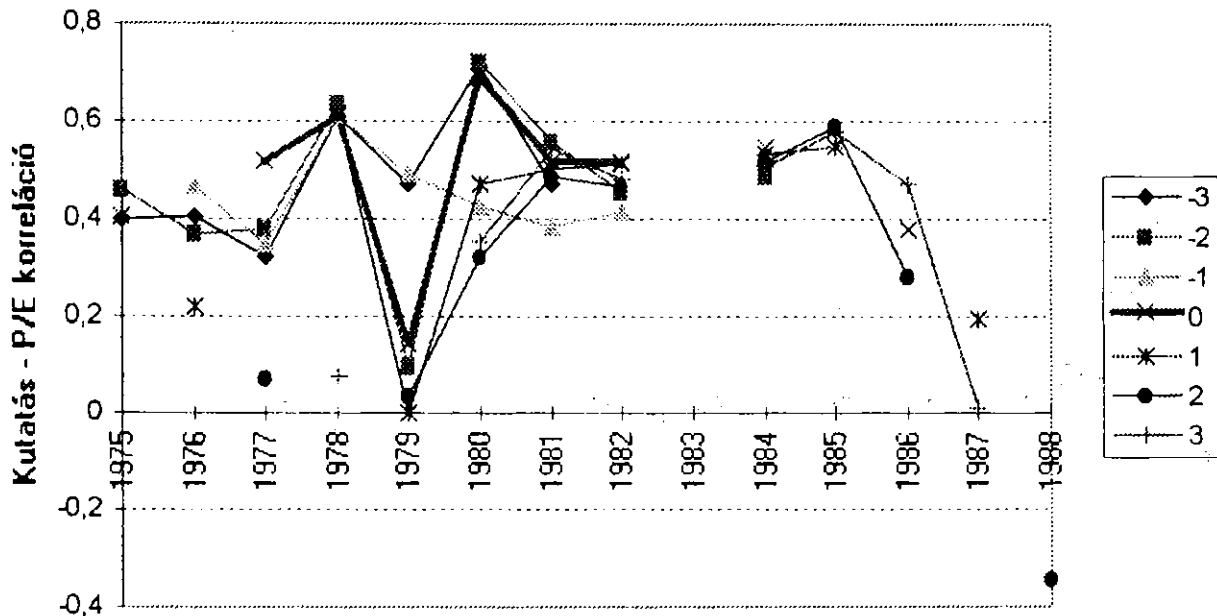
Korrelációs együttható idősor [Jelmagyarázat: ROCE idősor késleltetése években]



A 4. ábrán bemutatott diagramm alapján elmondható, hogy az egyes szektorok kutatásintenzitása és hozammutatója között 0,3 és 0,7 közötti korreláció állt fenn az 1975-1986 időszakban. Az idősor eltolás által okozott maximum 0,4 nagyságú korrelációs együttható változás nem szignifikáns, tekintetbe véve a minta évenként 15-20 körül alakuló elemszámát. Az alkalmazott feldolgozási módszer annak a következtetésnek a levonását teszi lehetségessé, hogy az árbevételük nagyobb hányadát K+F tevékenységre fordító (tehát magas műszaki fejlesztési potenciállal rendelkező) szektorok érnek el magasabb hozamot. A determinációs együtthatók értéke alapján a különböző években a vizsgált két mennyiség bármelyikének átlagtól való eltéréseinek 15-50%-a tulajdonítható a másik mennyiség átlagtól való eltéréseinek.

## 5. Ábra

Korrelációs együtttható idősor [Jelmagyarázat: P/E idősor késleltetése években]



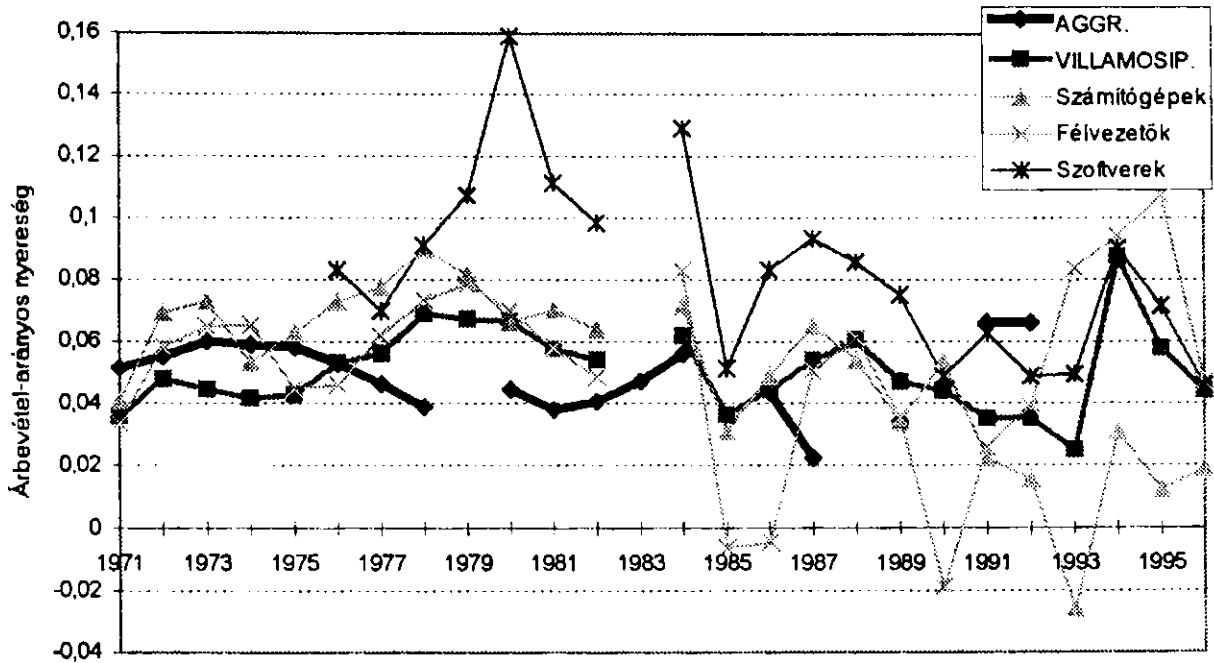
Az 5. ábrán a kutatásintenzitás és tőzsdei árfolyammutató korrelációs együttthatójának idősorai láthatóak. A korrelációs együtttható szélesebb tartományban ingadozik, mint a hozammutató esetében, ám mindkét változópár korrelációs együttthatója a ugyanabban az időszakban veszi fel legmagasabb értékét, majd mindkét korrelációs idősorban egy csökkenő tendencia érvényesül.

## A villamosipari minta alcsoportjainak mutatószámjai

Ebben a szakaszban a villamosipar vállalatainak mutatóit, átlagait, illetve a kiválasztott alcsoportok mutatóátlagait vizsgáljuk.

## 6. Ábra

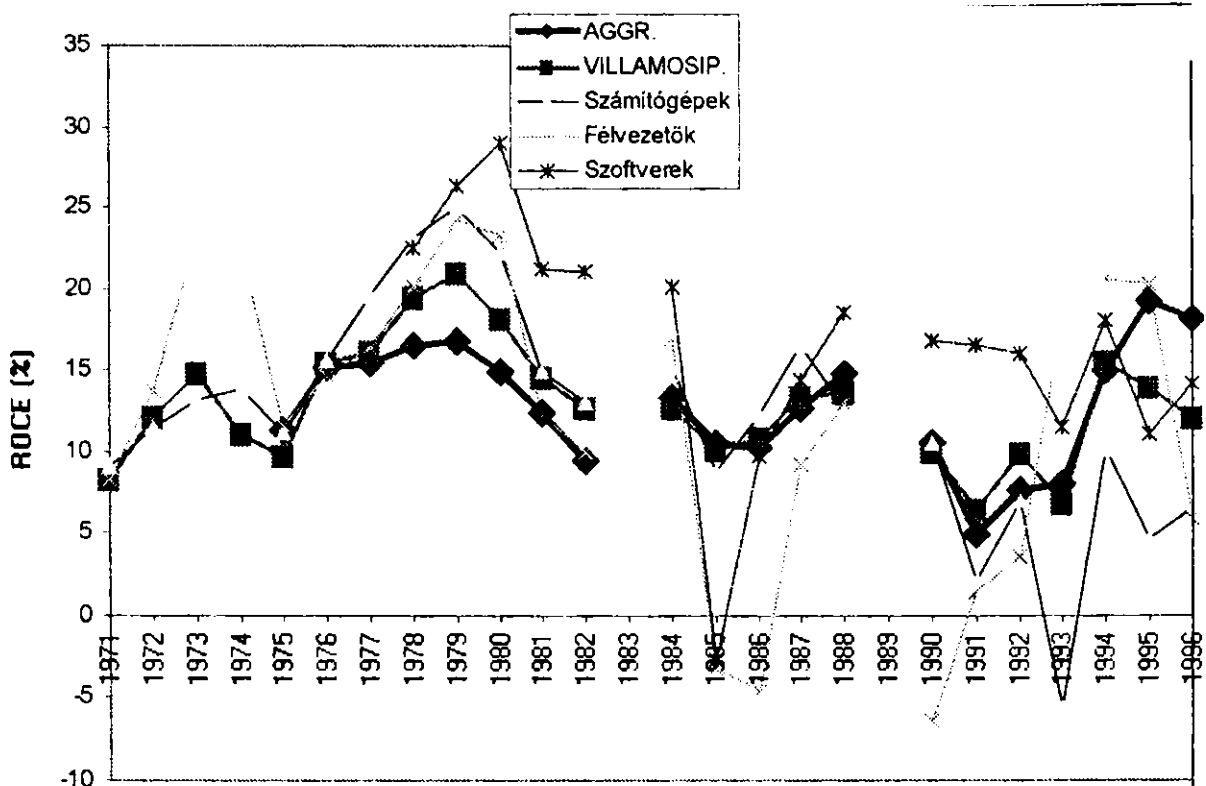
## Árbevétel arányos nyereség



Az árbevétel-arányos nyereség idősorain (6. ábra) a magasabb aggregáltságú mutatók idősora egyenletesebb mint az alacsonyabbaké. Szembeötlő, hogy a villamosipari aggregált tipikusan a szektorközi aggregálttal ellentétes irányban változik. A számítógépes vállalatok nyereségességét folyamatosan csökkenő trend jellemzi, míg a szoftveres és félvezető-ipari vállalatok nyereségességének

## 7. Ábra

## Törzsrészesvények hozama

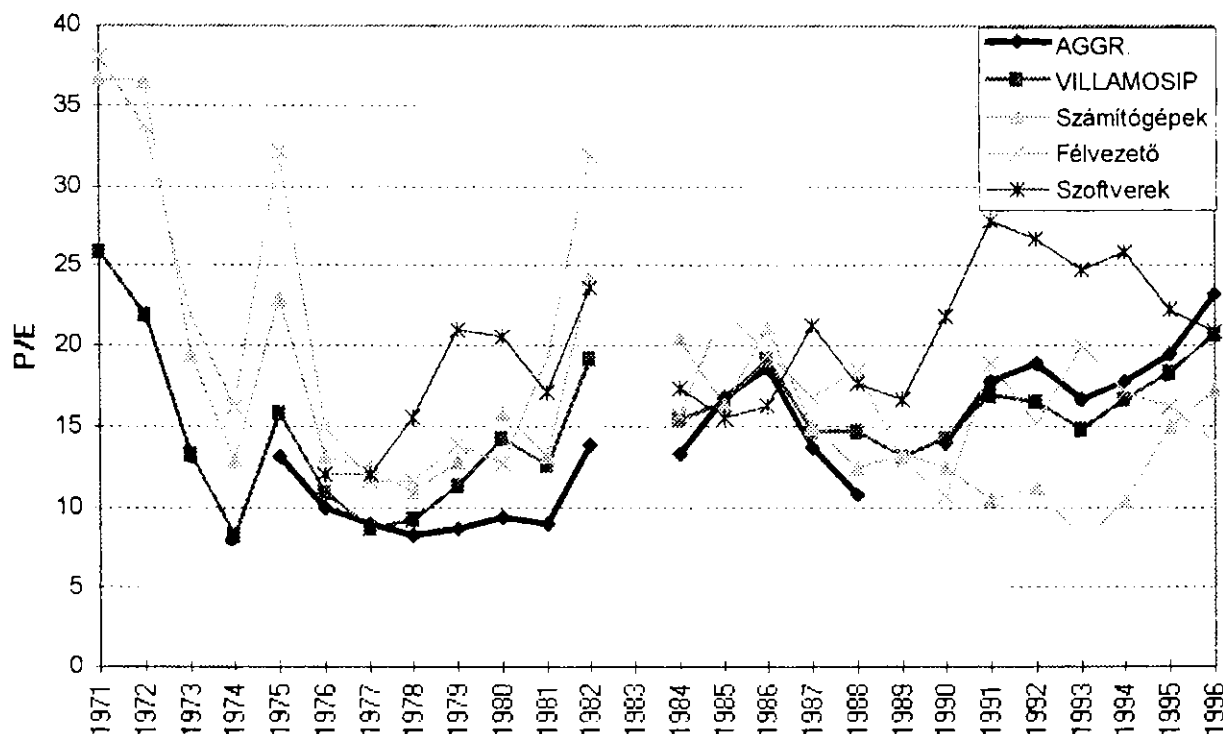


alakulása hektikus. A félvezető-ipari mutató alakulását az iparág befektetés-igényessége illetve mint „alanyag-gyártót” a vevői/felhasználói lánc által felerősített megrendelés-ingadozások magyarázzák.

A törzsrésvények hozama meglepően alakult, amint az a 7. ábrán látható. Az árbevétel arányos nyereség alcsoportni keresztmetszeti átlagaival ellentétben a hozammutató határozottan magasabb volt az 1976-1981 időszakban, mint a villamosipari és a szektorközi referenciacsoport átlaga. A félvezető- és számítógépgyártók hozama nagyjából egy irányban mozgott az aggregált átlagokkal (tehát a gazdasági ciklusnak megfelelően), míg a félvezetőipar ettől független mintát mutatott.

## 8. Ábra

### Aggregált és alcsoporti P/E idősorok



Az alcsoporti P/E átlagok (8. Ábra) csökkenő tendenciát mutatnak a vizsgált periódusban a szoftvercégeket kivéve. A számítógép-és félvezetőcégek P/E átlagai a 80-as évek közepétől nem tértek el az aggregáltabb átlagoktól. A megfelelő P/E és ROCE értékekkel összevetve azt találjuk, hogy általában egy irányban változtak, ám bizonyos időszakokban (pl. 1984-88) az ellentétes változások voltak meghatározóak.

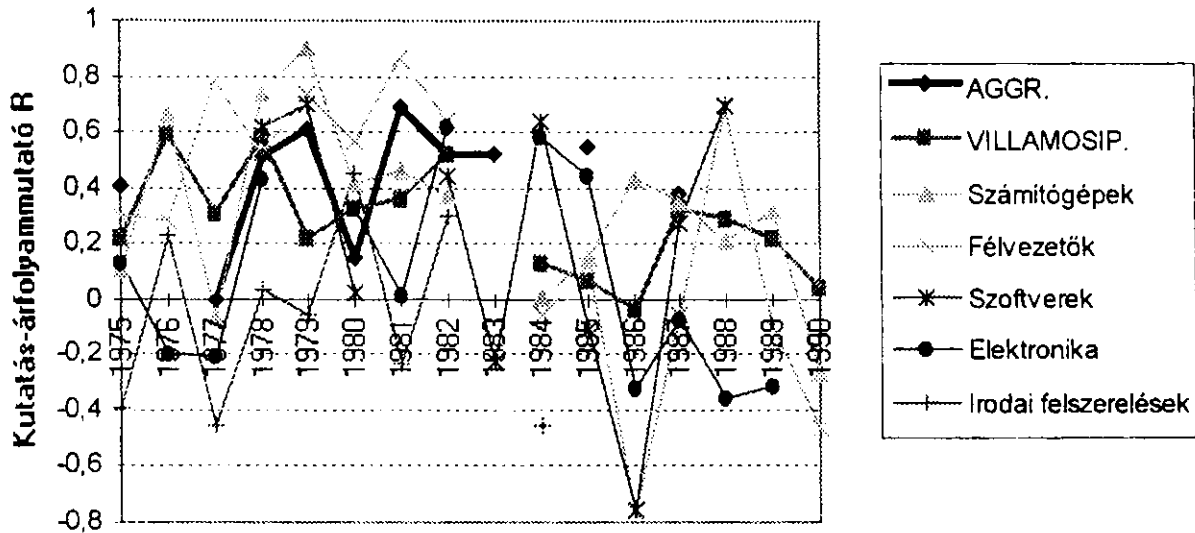
## Keresztmetszeti korreláció megközelítés

Amint azt az előző fejezetben láttuk, már az szektorközi adatok korrelációja is érdelemes volt, ám a villamosipari minta kiválasztott csoportjainak korrelációs együtthatói a 70-es, 80-as évek fordulóján még magasabb volt.



## 9. Ábra

## A villamosipar, annak alcsoportjai illetve a szektorközi aggregált kutatásintenzitás-P/E korreláció időszora



A villamosipar alcsoportjai közül a szoftverek esetében volt a korrelációs együttható hosszabb időszakon keresztül magas (9. ábra). Figyelemre méltó továbbá, hogy a magas korrelációs együttható időszaka egybeesett a magas hozamokkal jellemzett periódussal. A részletesen vizsgált három csoport (félvezetők, számítógépek és szoftverek) korrelációs együtthatójának átlaga és csúcserőke is magasabb volt a két kisebb innováció és technológiatartalmú csoporténál (irodai felszerelések és elektronika). A szektorközi adatokból levont megállapítást tehát úgy egészíthetjük ki, hogy a befektetők nem egyszerűen „értékelik” a magas kutatási ráfordításokat, hanem ezt az értékelést a iparág innovációs lehetőségeivel összhangban érvényesítik. Eredményeink „zajossága” valamint, az hogy a korrelációs együtthatók még a vizsgált időszakon belül is néhol éppenséggel negatívak, nyilván nem támogatják a dolgozat „célját” (a műszaki fejlesztés tőzsdei elismerésének kimutatása). A tőzsdei árfolyam-idősorok természetüknél fogva „zajosak”. Természetesen a kétváltozós korrelációvizsgálat kiválasztása részünkről nem jelenti azt, hogy figyelmen kívül hagytuk volna a tőzsdei árfolyamokat befolyásoló más tényezőket, ám a korrelációs együtthatók idősorának csökkenő trendje arra hívja fel a figyelmet, hogy hosszabb időszak alatt valamilyen hatás befolyásolja a vizsgált változók egyikét vagy mindkettőt, esetleg éppen azt a mechanizmust, amely kapcsolatot teremt köztük. Ilyen hatás lehet a szektorok érése (életgörbén történő előrehaladása), a szektorban folyó verseny -azaz a versenyben meghatározó szempont - jellegének megváltozása (ár, technológia illetve minőségi jellemzők, marketing tevékenység), az iparág stratégiai helyzetének változása [Porter 1990]. Éppen a kiválasztott feldolgozási mód egyszerűsége miatt figyelemre méltó még alacsonyabb (0,4-0,5) korrelációs együttható kimutatása is.

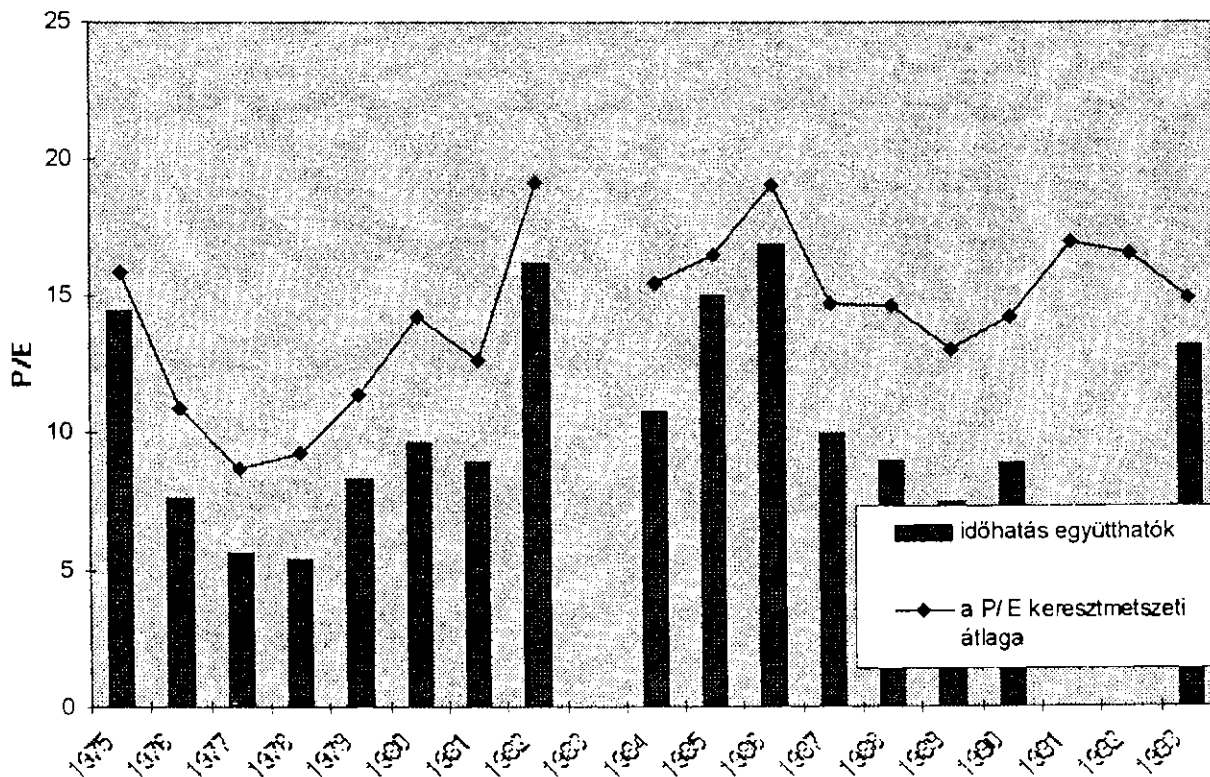
## Panel elemzés

A panelelemzés hasonló eredményeket szolgáltatott. A kutatási ráfordításokat választottuk független változónak. A módszertani leírás II. pontjának megfelelő feldolgozás eredménye  $R = 0,35$ , a regressziós egyenes meredeksége 2,26. Természetesen az idő „dummy” (módszertan III. pont - a különböző évek megfigyeléseihez illesztett párhuzamos egyenessereg releváns elemének Y-metszéke) alkalmazása némileg javított az korrelációs együttható értékén ám, ám itt elsősorban az dummy együtthatóinak értéke érdekel bennünket.

## 10. Ábra

### Panel-elemzés eredménye

Az ábra mutatja be „év dummy-k” együtthatóit a szemléletesség kedvéért az egyes évek P/E átlagaival egy diagrammon. A regressziós egyenes meredeksége 0,96, a dummy-k együtthatói az 5-17 tartományba estek. Valamennyi együttható 99%-os konfidenciaszinten szignifikáns volt.



## Következtetések

Jelen dolgozat célja, az elektronikai/informatikai vállalatok körében a kutatási ráfordítások tőzsdei elismerésének kimutatása teljesült. A gondolatmenet leggyengébb eleme a hozam-és árfolyammutatók összefüggésének vizsgálata, ugyanis nem vált egyértelművé sem az eredményarányos árfolyam egyértelműen pozitív befektetői várakozásokat kifejező jellege, sem annak az ellenkezője, az algebrai ambivalencia érvényesülése. Az irodalmi hivatkozások (a K+F tevékenységet magas árfolyamokkal ismerik el a befektetők) alapján tekinthetjük úgy, hogy esetünkben a kutatásintenzitás és az eredményarányos árfolyam közötti magas korrelációs együttható is pozitív értékelést fejez ki. Az korrelációs együttható idősorában megjelenő trendek (a számítógép-és félvezetőiparban tevékenykedő cégek esetében az együttható csökkenése a 80-as évek közepétől) felvetik annak a lehetőségét, hogy az egyszerű empirikus modellt befolyásolja pl. az iparág érettsége (szabványok, kváziszabványok, új termékek által nyújtott stratégiai lehetőségek). A panelemzés által eredményezett alacsony korrelációs együttható, a többi adat-feldolgozási mód eredményével összevetve erősíti azt a feltételezést, hogy a kérdéses adatok megfigyelt jó lineáris illeszkedése nem mindig és nem mindenhol (nem minden villamosipari vállalat) esetében érvényesül. Eredményeink külön érdekessége, hogy két meglehetősen absztrakt mutató között adódott a legmagasabb korrelációs együttható.

Kutatásunk melléktermékeke annak megállapítása, hogy a késleltetési operátor mindkét irányban alkalmazva javítja az eredményarányos árfolyam és a hozam lineáris illeszkedését.

A további kutatási irányok között sajnos elsőként kell kiemelni ugyanezen vizsgálatok elvégzését egy teljesebb adatbázison. A nyereségesség további elemzésén kívül (különösen a magas P/E értékek időszakában) más tőzsdei összehasonlító mutatók felhasználása (Tobin Q - ld. például Tobin [1984] -, P / BV) erősítheti jelenlegi eredményeinket.

## Irodalomjegyzék

- G. Dosi: Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, (26) 1988 Sept., pp. 1120-1171.
- F. Scherer: Demand Pull and Technological Invention. *Journal of Industrial Economics*, (30) 1982.
- K. Pavitt: Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Technical Change. *Research Policy*, 1984/6, pp. 343-373.
- Inzelt A.: A külföldi befektetők kutatási-fejlesztési ráfordításainak szerepe az átalakuló gazdaságban. *Külgazdaság*, 1998/6.
- Daruka M.: Az innováció, mint piacformáló dinamikus erő. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 1998/4.
- Havas A.: A távközlési ipar átalakulása, nemzetközi trendek és a magyar vállalatok alkalmazkodása. *Vezetéstudomány*, 1998/3.
- M. Porter: *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1980
- Z. Z. Zantout, G. Tsetsekos: The Wealth Effects of Announcements of R&D Expenditure I Increases. *Journal of Financial Research*, Summer 1994, pp. 205-216
- S. H. Chan, J. Martin, J. Kersinger: Corporate Research and Development Expenditures and Share Value. *Journal of Financial Economics*, 1990, pp. 255-276.
- Chen - Nai-Fu - Grundy - Stambaugh: Changing risk, changing risk premiums, and dividend yield effects. *Journal of Business*, 1990/63, pp. 51-70.
- Rotyis J.: Tőzsdei kereskedelmi rendszerek. *Bank és Tőzsde*, 1998/36.
- Gellényi Zoltán: Tőzsdeválság: konklúziók. *Bank és Tőzsde*, 1997/47.
- R. A. Brealey, S. C. Myers: *Corporate Finance*. McGraw-Hill, 1991.
- De Vega: *Confusion of Confusions*, 1699.
- J. Tobin: *Pénz és gazdasági növekedés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984
- M. H. Cho: Ownership Structure. Investment and the Corporate Value: an Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics* 1998, 47, pp 103-121.
- Innovation. Patents and Technological Strategies*, OECD, 1996.
- Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OECD, 1997.
- Seminar on new S&T Indicators for Knowledge Based Economy. Development Issues*, OECD, 1998.
- B. H. Hall: The Stock Market Valuation of R&D Investment During the 1980's. *American Economic Review*, May 1993, pp. 259-264.
- Farkas Z. B. - Mojzes I.: Impact of Research and Development Efforts on Stock Exchange Expectations -Study on Sample of Corporations, SMTA Conference, Kauai, USA, 1999.
- Copeland, Coller, Murrin: *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*. McKinsey, 1994-1995.
- G. Kőrösi, L. Mátyás, I. P. Székely: *Practical Econometrics*. Avebury, 1992.

# Tóth Antal\*

## NÉHÁNY ELMÉLETI MEGJEGYZÉS

### A KELET-EURÓPAI POLITIKAI

### ÁTMENET KONCEPCIÓJÁHOZ

Ha egyfajta „pseudoteoretikus” mélységet feltételező analitikus igénnyel közeledünk a hetvenes évek végének, a nyolcvanas esztendőök elejének közép-kelet-európai társadalomtudományi és makrogazdasági vitáihoz, úgy mindenképpen feltűnő, hogy néhány tucat, az adott termelési mód egészével szembeni totális rendszerkritikát gyakorló „disszidens” elitértelmiségi csoportot leszámítva, mennyire bizonytalanok voltak a vitapartnerek a közeli modellváltás elméleti kontúrjai vonatkozásában.

Ez a mindennapi gyakorlatban azt jelentette, hogy egészen a nyolcvanas évek legvégéig az ún. reformértelmiség történelmi horizontját az 1968-as diáklázadások elméleti utóhatásaként megtanult és a maga idejében gyakran felidézett „*hosszú menetelés az intézményeken át*” gondolatkör hatotta át, ami egy meglehetősen bizonytalan, lassú, evolúciós „rendszerváltási menetrend” lehetőségét tartogatta magában.

A Lipset és más nyugati szerzők (1) által elemzett, illetve a kelet-európai politikai szociológiai és közgazdasági elméleti műhelyek által kidolgozott demokrácia-kategóriák és pluralisztikus rendszer-modellek következetes végiggondolása a nyolcvanas évek közepére végül is elvezetett annak felismeréséhez, hogy a Max Weber által felvetett történelemfilozófiai „*window of opportunities*”, illetve *történelmileg meghatározott társadalomfejlődési pályák* következetes kihasználása (2) megfelelő világpolitikai helyzet kialakulása esetén, mondhatni napi közelségbe hozhatja a gazdasági-politikai átalakulást.

A vázolt történelmi esély, a szóban forgó politikai-gazdasági társadalom-átalakító tényezők szinergiája végül is a nyolcvanas évtized közepén következett be térségünkben a szovjet típusú társadalom- és gazdaságfejlődési modell zsákutcába kerülésével. Ez a folyamat mindenképpen a korábban emlegetett „*hosszú menetelés*” felgyorsulását sejtette, ugyanakkor valószínűnek látszott a *totalitáriánus politikai alapintézmények*, a vezető kommunista pártok által irányított *gazdasági-társadalmi redisztribúció*, továbbá az *államszocialista ideológiai-államszervezési struktúrák* hosszú távú fennmaradása.

Ehhez képest – egyetértve Szelényi Ivánnal (3) – a következő fejlődési modell kialakulása látszott valószínűnek:

- a pártállami politikai-állami alapintézmények fokozatos „*deideológizálódása*”, ezzel együtt a centralizált politikai-gazdasági döntéshozatali centrum lassú *felpuhulása* és *szakracionizálódása*,
- a gazdasági szférában a hetvenes évek elejétől alulról megindult „*csendes forradalom*”, a második gazdaság intézményeire támaszkodó „*népi ellenállás*”, s ezáltal a magánkézben lévő kis-

\* tanszékvezető c. főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

üzemi szektor felerősödése, ezzel párhuzamosan az állami tulajdon dominanciájának meggyengülése. Ennek nyomán a „harmadik út”, egyfajta „szocialista vegyesgazdaság” kialakulása,

- a társadalmi szférában végbemenő *polgárosodási folyamat* és civiltársadalmi mozgalom fejlődésének erőteljes felgyorsulása, a pluralista demokratikus intézmények (sajtó- és szólásszabadság, népi kezdeményezések stb.) megerősödése,

- az ország nemzetközi kapcsolatrendszerének *multilaterizálódása*, a meglévő szovjet-orientációjú szövetségi kapcsolatok lazítása, s ezzel új típusú partneri kapcsolatok kiépítése.

A legfőbb viták természetesen a tulajdoni viszonyok reformja körül merültek fel, az e téren elhangzott javaslatok az állami holdingok létrehozásától az állami vállalatoknál kötelezően bevezetendő munkás-önigazgatási irányításig terjedtek.

Ebben a vonatkozásban elméleti síkon a legmesszebb minden bizonnyal Kornai János merészkedett el Magyarországon, aki ugyan „A hiány” című munkájában nyíltan még nem fejtette ki egy liberálkapitalista tulajdoni modell kiépítésének szükségszerűségét, azonban írásából már egy olyan *tulajdoni szerkezet* képe rajzolódik ki, amely gyakorlatilag életképtelennek tekinti a csak állami és egyéb közösségi (pl. szövetkezeti) tulajdonviszonyokra támaszkodó modernizáció végrehajtását. (4)

Kornain kívül térségünk számos egyéb társadalomtudósa is hasonló következtetésre jutott a tulajdoni szerkezet várható átalakulása vonatkozásában. (5)

Különös paradoxona volt tehát e sajátos fejlődési periódusnak, hogy - a német Spartakista-mozgalom ideológusait és néhány ortodox marxista szerzőt kivéve - Közép-Kelet-Európában nem akadt számottevő elméleti támogatója a klasszikus leninista alapokon álló államszocialista újratermelési rendszernek és redisztribúciós filozófiának. Azaz a leköszönő szocialista termelési mód végül is *mértékadó apologeta és apologetika nélkül maradt* korszakának legutolsó néhány esztendejében, ugyanakkor - mélységesen bürokrata és így mélységesen rugalmatlan gondolkodásmódjuknak megfelelően - maguk a hatalmi döntéshozók sem ismerték fel, és ezért nem is támogatták a kollektivistá társadalom utóvédként megmaradt nem is akármilyen formátumú „transzcendens apologetáit”. (6)

Amint az előzőekben láttuk, a közép-kelet-európai térség búcsúzó szocialista rendszerei a korszak végére nemcsak a társadalmi-gazdasági praxisban, hanem elméleti vonatkozásban is ténylegesen *elvesztették a kor meghatározó kihívásaihoz kapcsolódó adaptációs képességüket*. Ennek következtében a „nagy összeomlás” gyakorlatilag néhány év alatt játszódott le, annak ellenére, hogy az ország-specifikumoknak megfelelően az „átalakulási preludium” néhányuk esetében évtizedes fejlődési szakaszokat ölelt fel, bár ez utóbbi sajátos történelmi kondíció végül is a későbbiekben az egyes térségbeli országok vonatkozásában a rendszerváltás egész karakterisztikáját, ütemét és mélységét meghatározta. (7)

E fejlődési vonulat egyik leghasználhatóbb tipológiáját Claus Offe a következő táblázatban foglalta össze (8):

## A poszt-kommunista országok csoportosítása

	Csehszlovákia, Németország	Magyarország, Lengyelország	Bulgária Románia
Az átmenet, illetve az összeomlás időtartama	rövid	hosszú	nagyon rövid
Az átmenet módja	a régi rendszer kapitulációja	pártok közötti versengés	kompromisszum
Geostratégiai helyzet	„frontország”	„köztes” ország	Nyugat-Európától távoli ország
Ipari kibocsátás szintje 1989 előtt	magas	közepes	alacsony
A „nemzeti” integráció szintje	bizonytalan vagy nem létezik	magas	töredékes
„Elnyomási hajlam”	közepes	alacsony	magas
Az elitek kontinuitása 1989 után	alacsony	közepes	magas
A gazdasági rendszer intézményi változása	gyors	lassú	az elitek által késleltetve
EU-csatlakozási kilátások	kiválóak	távoliak	nagyon távoliak
Kisebbségi konfliktusok „természetrája”	nincsenek	anyaországi kisebbségek	belső kisebbségek szomszéd ország belső kötődésekkel
A gazdasági reformok eredménye	1968-ig extenzív, azóta megszakított	1968 óta folyamatos növekedés	gyakorlatilag nem volt reform
Ellenzéki tevékenység eredménye	gyenge és késői	erős és folyamatos növekedés	nagyon gyenge
A magánszektor nagysága	csekély és fejletlen	nagy és fejlett	gyakorlatilag nincs
Társadalmi integráció erősítésének módja	gazdasági sikerek	nemzeti identitás	politikai elnyomás

Véleményünk szerint a német szerző jól látja, hogy a komplex társadalmi paraméterek vonatkozásában igen lényeges eltérések tapasztalhatóak a vizsgált országok között, s mindez jelentős mértékben kimutatható az „átalakulási potenciál” minőségi mutatóiban. Vagyis paradox módon maga az átalakulási folyamat világított rá a legélesebben arra a korábbiakban csak „madártávlat-

ból” vizsgált tényre, hogy az elemzett térség egyes országai között meglehetősen nagy, végső soron történelminek mondható és számos társadalmi-gazdasági faktorban kimutatható *fejlettségi eltérések* vannak.

Ennek ellenére az átalakulás során kiderült, hogy a nyugati demokráciák intézményrendszereihez való alkalmazkodásnak, a modernizáció kipróbált mintái átvételének nincs működőképes történelmi alternatívája. „Közgazdasági és politikai szempontból – állapította meg Offe – ezeknek az országoknak nem volt más választásuk, minthogy lemásolják a kapitalista demokráciák intézményi berendezkedését. Következésképpen ezen országok mindegyike – és távolról sem csupán eszmei vonatkozásban – erősen függ az iparilag fejlett demokráciáktól. Ez a függés egy meglehetősen kiegyensúlyozatlan látószögbe helyezi annak megítélését, hogy valójában is mi tekinthető igazán jónak. Ennek következtében ezek az országok a gazdasági és politikai modernizációhoz vezető út nehézségeit kizárólag belső képességeikkel, feltételeikkel és hátrányos örökségükkel hozzák össze-függésbe.” (9)

Ennek alapján megkockáztatható az a megállapítás, miszerint e meglehetősen ellentmondásos történelmi korszaknak az egyik legfontosabb sajátossága az volt, hogy egyszerre és egy időben a lehető *legkülönbébb társadalom- és gazdaságfejlesztési alternatívák*, illetve *modell-kísérletek* jelentek meg mind elméleti, mind gyakorlati síkon. Ugyanakkor az adott történeti „conjuncture”, azaz a különféle társadalmi erők nem szükségszerű, ámde időben és regionális vonatkozásban véletlenszerűen egyszerre jelentkező egybeesése végső soron valamennyi vizsgált országban *ugyanolyan liberálkapitalista* végkifejlet irányába mutatott.

Az alapkérdés természetesen az, hogy ezek a változások *mennyire intenzíven* határozzák meg e sajátos társadalmak, így különösen Magyarország jövőbeli társadalmi-gazdasági fejlődését, s vajon jelen vannak-e azok a politikai-társadalomszociológiai feltételek, amelyek képesek lesznek néhány évtized alatt a normális európai modernizáció útjára terelni a „félperiféria” nemzeteit a rendszer-váltás befejeződése után.

Korszakos munkájában Polányi Károly (10) joggal tekinti a 20. század 30-as, 40-es éveit a kapitalista rendszer nagy átalakulási korszakának, hiszen mindenfajta társadalmi kiegyezés alapjának egy olyasfajta *átfogó politikai-gazdasági kompromisszum* létrejöttét kell tekintenünk, amely lehetővé teszi az éles osztálykonfliktusok elkerülését, és egyfajta hosszú távú „*újratermelési béke*” kialakulását.

Ebből következően a szóban forgó kompromisszum általános karakterisztikája, függetlenül az egyes térségbeli országok nemzeti sajátosságaitól, álláspontunk szerint a következő minimál-követelményekből áll össze:

- létre kell jönnie egy olyasfajta *társadalmi konszenzusnak*, amely a „legkisebb közös többszörös-ként” képes hosszú távon és politikai alapértékként elfogadni a nyugati liberálkapitalista piacgazdaságok parlamentáris-alkotmányos követelményeit és demokratikus hagyományait (természetesen nem elfeledkezve arról, hogy például a Cseh Köztársaság, Magyarország és Lengyelország rendelkezik ilyen hagyományokkal, annak ellenére, hogy ezeknek bizonyos értelemben szporadikus jellegük van),

- olyan *össztársadalmi politikai attitűdnek* kell kialakulnia, amely meghaladva az évtizedek alatt megszokott egalitáriánus értékrendet, képes elfogadni igen jelentős jövedelmi, kulturális, illetve társadalmi státuszbeli különbségeket, illetőleg meg tudja emészteni azt is, hogy időlegesen „*civilizációs gap*”-ek alakuljanak ki az egyes szociális csoportok, régiók és generációs-etnikai szubkultúrák között,

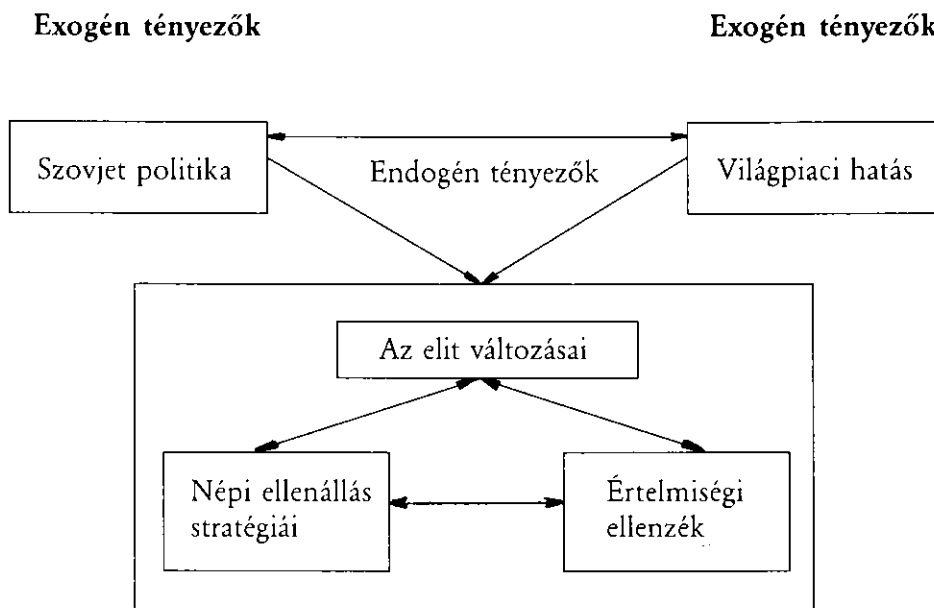
- a társadalom minden alapvető véleményvezetőjével el kell fogadtatni azt, hogy mind a gazdasági, mind a politikai, mind a társadalmi szférában csakis *nemzetközi dimenzióban* lehet hatékony és jövőbe mutató kooperációs viszonyokat megteremteni, aminek legfontosabb feltétele a rasszista, nacionalista és befelé forduló dezintegratív tendenciák visszaszorítása.

Természetesen a fenti követelmények mindenképpen tendencia-jellegűek, azaz időben és térben eltérő intenzitású változásokban öltenek testet. Mindazonáltal a rendszerváltozás, illetve a politikai-gazdasági átalakulás elengedhetetlen feltételeinek tűnnek.

Visszakanyarodva a 80-as évek végének politikai-társadalmi fejleményeihez, ma már világosan látszik, hogy liberálkapitalista fejlődési modell dominanciájának kialakulása korántsem járt azzal a következménnyel, hogy egy csapásra eltűnt volna valamennyi korábbi társadalmi konfliktus, kommunista rendiségi jelenség, „régiszemét”, bármennyire is reménykedtek ebben a térség vezető ellenzéki intellektüeljei. (11)

Ehhez képest a közép-kelet-európai átalakulási folyamat egyik legizgalmasabb kérdése mindenképpen az, hogy végső soron milyen konkrét politikai és gazdasági okok, társadalmi tényezők vezettek el az 1989-1990-es lavinaszerű összeomláshoz, és lehetett-e volna valamiféle esélye a pártállami rendszer továbbélésének? E kontextusban jól használhatónak tűnik Szelényi Iván alábbiakban látható „összeomlási modellje”, amely az államszocialista rendszer szétesését a következő tényezők összességéeként értelmezi (12):

### Az államszocializmus összeomlásához vezető tényezők



Forrás: Szelényi Iván. 1992. Ugyanott.

Mint látható, Szelényi a pártállami rendszer szétesését a *belső (endogén)* és a *külső (exogén) tényezők* együttes hatásmechanizmusa eredményeként értelmezi, amely folyamatban egyrészt az elit változásai, a „népi ellenállás” és az értelmiségi ellenzék, másrészt viszont a szovjet politika, továbbá a világpiaci hatás egyformán fontos szerepet játszott.

Más szerzők az „összeomlást” egyértelműen a térség *gazdasági potenciáljának* ellehetetlenülésével, *világpiaci mechanizmusoktól* való eltávolodásával, továbbá a *szocialista katonai-gazdasági szövetséges blokk* szétesésével magyarázzák. (13) Míg vannak olyan szakértők, akik szerint a rendszer-váltás legfőbb oka a *kommunista elit* felbomlása, és ezzel egy időben egy új, *technokratikus, a nyugati értékekre nyitott és a korábbi ideológiai-politikai sztereotípiákat elvetni képes gazdasági-politikai elit* megjelenése, majd fokozatos térhódítása volt. (14)

Végül vannak olyan szerzők – mint például e tanulmány írója is –, akik úgy látják, hogy az említett okokon kívül a legfontosabb kiváltó faktor az *össztársadalmi érdektegrációs és érdekar-tikulációs képesség szétesése*, s ennek nyomán a korábbi, nem intézményesített politikai-gazdasági *érdekegyeztetési mechanizmus felbomlása* volt. (15)



Ugyanakkor a pártállami szisztéma szétesését előidéző, fentiekben említett tényezők szinergikus megjelenése természetesen csak olyan társadalmi közegben fejthette ki rendszer-átalakító hatását, amely *kész volt befogadni* a korábbi politikai-ideológiai sztereotípiáktól teljesen eltérő érdektörvényeket és értékrendeket. Márpedig ebben a viszonylatrendszerben egészen nyilvánvaló, hogy ezen totális társadalmi-gazdasági átalakulásnak csak egyik – bár igencsak fontos – peremfeltétele volt az elitek arculatának, törekvéseinek és értékrendszerének gyökeres átalakulása.

Véleményünk szerint legalább ilyen fontos tényező volt a térség modernizációs országaiban a Greskovits Béla által „vesztesek türelmének” nevezett társadalompszichológiai konszolidációs hatásmechanizmus és annak hosszú távú megerősödése, amely társadalmi állapot élesen különbözött mind a balkáni, mind a kaukázusi, mind a latin-amerikai államokban tapasztalható és a rendszerváltozást szinte menetrendszerűen követő brutális társadalmi folyamatoktól, konfliktusoktól (16).

E hatásmechanizmus működésének és megszilárdulásának következtében a jelek szerint a „vesztesek” még akár egyfajta korábbiakban emlegetett „civilizációs szakadék” kialakulásának árán is hajlandóak eltérni a pártállami egalitáriánus jellegű redisztribúciós rendszer feladását és a jelentős társadalmi különbségek kialakulását. Ha mindezt összevetjük például a volt Szovjetunió déli köztársaságainak és az egykori Jugoszlávia délkeleti tartományainak anarchikus politikai-társadalmi állapotával vagy az orosz és az ukrán gazdaság napjainkra állandóvá vált csődhelyzetével és morális-ideológiai szétzúllásával, a következő munkahipotéziseket állíthatjuk fel:

- a rendszerváltás folyamatának, alapkonfliktusainak megértése érdekében a volt kommunista országokat szükségszerűen legalább két régióra, a „fejlettek” és a „fejletlenek” ország-csoportjára kell felosztanunk, hiszen közöttük nemcsak az egy főre jutó nemzeti jövedelmek vagy a gazdasági erőforrások, hanem legalább ilyen mértékben a társadalmi viszonyok fejlettsége vonatkozásában is számottevő különbségek mutathatók ki. Márpedig ezek valamennyi vizsgált országban azzal a politikai következménnyel járnak, hogy a térség lakossága sem mentálisan, sem pszichológiailag *nem képes olyan fogalmakkal szembesülni*, mint „pluralizmus”, „demokratikus kapitalizmus” vagy mondjuk „szociális piacgazdaság”.

- a vonatkozó kutatási adatok elemzése azt is valószínűsíti, hogy a térség „alulfejlett” országaiban élők számára néhány év „türelmi idő” kivárása után szükségszerűen fel fog vetődni egyfajta, a klasszikus liberálkapitalista társadalmi-gazdasági berendezkedéstől alapjaiban eltérő, a parlamentáris demokrácia alapintézményeit tagadó „*harmadikutas*” modell kiépítésének lehetősége. Mindez optimális vagy „féloptimális” esetben remélhetőleg sajátos „*felzárkózási koncepciók*” és politikai gyakorlat kidolgozásához, illetve követéséhez fog vezetni. Ám a rosszabbik eset az, ha ehelyett a szóban forgó államok lakói – követve a moszlim nagytérség eléggé szívdermesztő példáját – élesen és az egész demokratikus intézményrendszert alapjaiban tagadva *szembefordulnak* a „bűnös Nyugattal”, és valamiféle poszt-luddita jellegű filozófiára adják a fejüket, illetőleg beveznek a „Világok Háborúja” zavaros vizeire,

- ha megvizsgáljuk a „fejlett” alrégió országainak (Magyarország, Cseh Köztársaság, Szlovénia, Lengyelország, Horvátország) bármelyikét, úgy azt tapasztalhatjuk, hogy ezek az államok nemcsak fejlettebb gazdasággal, civiltársadalommal, politikai intézményekkel, iskolázottabb populációval, valamint évszázados államszervezési-államépítési és kormányzási gyakorlattal rendelkeznek, hanem a lakosságuk valamifajta „*belátásos*” *jogkövetési kultúrát* is magáénak tudhat. Márpedig ez nemcsak elégséges, hanem szükséges feltétele is egyfajta pozitív, integratív gondolkodás kialakulásának, illetve olyan társadalmi értékek létrejöttének, mint a szélsőséges politikai ideológiák elvetése, a társadalmi közcélok támogatása, az adózási szabályok önkéntes betartása, a társadalmi kooperáció és szolidaritás szükségességének belátása stb.

Ehhez képest érdekes következtetésekre juthatunk abban az esetben, ha a rendszerváltás folyamatát *történelmi-államszociológiai* perspektívából is megvizsgáljuk, összehasonlítva az analizált régió egyes országainak történelmét, gazdasági-társadalmi potenciálját, nemzetközi kapcsolatait, jogintézményeit és pártrendszerit. (17)

Anélkül, hogy e faktorok mélyebb összefüggéseit ehelyütt behatóbban elemeznénk, a rendszerváltás „természetrája” megértése vonatkozásban a következő primer megállapítások tehetőek meg:

- az egyes országok lakossága meglehetősen *eltérő gazdasági felhalmozottsági szinten* vágott neki a rendszerváltásnak, ami nyilvánvalóan erősen meghatározta a „fejletlen” alrégió lakóinak társadalmi mozgásterét, politikai aktivitását és gazdasági életstratégiáját. Ehhez képest pl. Magyarországon vagy az egykori Csehszlovákiában mind a városi, mind a rurális népesség jelentős pénzügyi tartalékokkal, fejlett családi infrastruktúrával (nagy méretű lakások, nyaralók, termőföldek, személygépkocsik, korszerűen felszerelt háztartások, viszonylag jelentős összegű bankbetétek stb.) rendelkezett már jóval a rendszerváltás előtt. Ezzel szemben pl. Ukrajnában vagy Albániában a lakosság elsöprő többsége meglehetősen alacsony életnivón, szerény életkeretek között élt, s anyagi ellátottsági szintje a rendszerváltást közvetlenül megelőző időszakban még inkább, gyakran meglehetősen drasztikus méretekben visszaesett, ami a „fejlett” alrégió lakossága számára szinte ismeretlen *éhséglázadások* kirobbanásához vezetett,

- a „fejlett” alrégióban egyrészt a politikai elit *magasabb szintű kompromisszumkészsége, kevésbé diktatórikus kormányzati stílusa*, másrészt a lakosság társadalmi újratermelésben tanúsított *jobb alkalmazkodóképessége, munkaerő-piaci rugalmassága* következtében a szociális-politikai konfliktusok sokkal tompább formában jelentek meg. Ez a makrogazdasági folyamat egyéb gazdasági reálfolyamatokkal (a nyugati termelőtöke dinamikus beáramlása, a kulcságazatok néhány év alatt végbemenő korszerűsödése, valamint a pénzügyi fegyelem viszonylag gyors megszilárdulása) együtt végül is egy meglehetősen szilárd alapokon nyugvó *társadalmi konszolidációt* tett lehetővé a vizsgált államokban,

- a rendszerváltás idején kiéleződött *etnikai konfliktusok* – kivéve Horvátországot – gyakorlatilag nem, vagy alig-alig (lásd pl. Szlovéniát) érintették e „fejlett” kelet-közép-európai térséget. Ez annak ellenére így volt, hogy nemcsak az etnikailag homogénnek tekinthető nemzetállamokban (Magyarország, Lengyelország), de a nemzetfejlődés kritikus szakaszába lépő Csehszlovákiában sem voltak ilyen jellegű társadalmi konfliktusok, míg mindez, mint tudjuk, messzemenően más-ként alakult a „fejletlen” ország-csoportban,

- a „fejlett” alrégióban – így különösen Magyarországon és Lengyelországban – a rendszerváltás megindulásakor már több mint húszesztendősi tradíciói voltak a pártállami rendszer domináns osztályai *sajátságos „félpolgárosodásának”*, aminek köszönhetően a politikai elitnek nem kellett szembenéznie számottevő nagyságú, polgárosodás-ellenes, ortodox kommunista ideológiai értékekre támaszkodó társadalmi erővel. Vagyis a lakosság egy eléggé jelentékeny szegmentuma itt nemcsak úgy általában kívánt változásokat, hanem nagyon is *„érdekélt” modellváltási irányokban* gondolkodott és cselekedett. Ehhez képest a két régióban maguk a politikai döntési centrumok is eltérő módon viszonyultak az átalakuláshoz. Ugyanis míg a „fejletlen” államok döntéshozói korántsem máról-holnapra fogadták el a polgári jellegű társadalmi-gazdasági átalakulást, addig a „fejlett” régió kormánypártjai – lévén maguk is közel egy évtizede „szociáldemokratizálódtak” pártok – gyakorlatilag néhány hónap alatt „áldásukat adták” a liberálkapitalista társadalomfejlődéshez.

Mindez arra utal, hogy a „fejlett” ország-csoport lakosságának társadalmi-gazdasági átalakulásban leginkább érdekelt csoportjai és rétegei esetében a Gramsci által leírt *alulról szerveződő érdekfelismerési és érdek-transzformációs mozgásformák* végül is semmilyen vonatkozásban nem vezettek el radikális vagy kifejezetten forradalmi politikai mozgásfolyamatokhoz. (18) A „fejlett” térség egyértelműen a békés átalakulást választotta a hektikus konfliktusok helyett.

Ennek megfelelően álláspontunk szerint ma már történelmileg paradoxnak tűnik annak felvétele, hogy adott régióban vajon „megmenthető” lett volna-e a pártállami berendezkedés, illetőleg a kommunista termelési viszonyok. Ugyanakkor tény, hogy a „fejletlen” térségben a következő évtizedekben a nacionalista vagy jobbközvetlen kultúrnacionalista ideológiai értékekre támaszkodó kommunista visszarendeződés is egyike a nem nagy eséllyel rendelkező, de bizonyos politikai realitással bíró fejlődési scénárióknak.

Mindezek után érdemes lenne röviden áttekinteni azt, hogy a közép-kelet-európai térség rendszerváltási folyamatának jelen dolgozatunk szempontjából melyek a legfontosabb konceptuális megközelítései a vonatkozó szakirodalomban, s ezek alapján hogyan szakaszolható a rendszerváltás 80-as évek végén, 90-es évek elején végbement politikai-társadalmi folyamata.

Ebben a vonatkozásban igen figyelemreméltó S. P. Huntington koncepciója, aki alapvető munkájában a demokratikus átmenetek három hullámát különbözteti meg. (19) Huntington úgy látja,

hogy a harmadik hullámba sorolható közép-kelet-európai átalakulás szervesen illeszkedik az 1974-ben elindult portugáliai, görögországi, valamint latin-amerikai (Argentína, Uruguay) eseményekhez. Ez a kronológiai „menetrend” nagyban megegyezik számos, az átalakulási folyamat globális összefüggését latin-amerikai kontextusban is elemző szerző szakaszolási kísérletével. (20)

Nem vitatva a kronológiai szempontok fontosságát, e pillanatban ennél sokkal lényegesebbnek tűnik az átmenet *tartalmi* megközelítése. Ebben a vonatkozásban egyet lehet érteni O’Donnell és Schmitter definíciójával, akik szerint tág értelemben az átmenet nem más, mint intervallum két politikai rendszer között, (21)

Ezen megközelítés a politikai rendszerek átalakulása közötti „ádvienti állapot” lényegének megragadása vonatkozásában pontosnak mondható, azonban nem ad választ arra a kérdésre, hogy az átalakulás társadalomelméleti értelemben milyen nagyságú és mélységű, továbbá, hogy maga az átmeneti szakasz mekkora történelmi időtávot ölel át, és milyen társadalmi-gazdasági változásokkal jár együtt adott politikai rendszerben.

Még inkább így van ez, ha általánosítani kívánjuk definíciónkat, ugyanis nyilvánvalóan alapvető minőségi különbség van aközött, hogy az átmenet két alapvető termelési mód (értsd kommunista és kapitalista) között történik meg, illetve a rendszerváltás csupán mondjuk két államforma (értsd köztársaság és királyság), illetve kormányzati struktúra vonatkozásában megy végbe.

Ezért messzemenően egyetértünk Bozóki András O’Donnell és Schmitter előző átmenet-definíciójával kapcsolatos megállapításával, aki szerint ez a meghatározás pusztán a rendszerek közötti változás tényére összpontosít, tekintet nélkül arra, hogy ez a változás miként megy végbe. Ebben a felfogásban az átmenet *gyűjtőfogalma* a rendszerváltás folyamatának, amelybe éppúgy beletartozhat a forradalom vagy a puccs, mint a lassú evolúció.

E megközelítés előnye, hogy ezáltal történetileg rugalmasabban lehet értelmezni e változási formák sokszor kibogozhatatlan egybefonódásait, s nincs szükség arra, hogy szigorúan különbséget tegyünk e formák között aszerint, hogy a változás alulról vagy felülről indult-e el, erőszakos volt-e vagy békés, a tömegek mobilizációjával járt-e vagy sem stb. Egyértelműen hátránya viszont ezen megközelítésnek, hogy az átmenet fogalma így relativizálódhat, túlságosan szélesen értelmezhetővé válhat, azaz éppen azt a jelentését vesztheti el, ami miatt eredetileg megkülönböztették a hosszú távú, trendszerű társadalmi változástól. (22)

Ezzel szemben az átmenet szűkebb értelmezése Bozóki felfogása szerint nem más, mint a forradalom alternatívájaként megjelenő sajátos társadalmi-gazdasági állapot, vagyis egy olyan rendszerváltási folyamat, amelynek során elmaradnak a forradalmi átalakulással szinte szükségszerűen együtt járó anyagi és személyi áldozatok, viszont a forradalom céljai megvalósulnak. (23)

Dahrendorf ezzel szemben úgy véli, hogy az átmenet csak abban az esetben tekinthető sikeresnek, ha a létrejövő új rendszerben az emberek életesélyei, egzisztenciális perspektívái jobbak lesznek, mint amilyenek azok az előző társadalmi-gazdasági struktúrában voltak. (24) Nem véletlen ezért, hogy a mindig történelmi példákban gondolkodó angol szerző szerint az Angliában 1688-1689-ben lezajlott „dicsőséges forradalom” tekinthető az első pregnáns átmenet-mintának, szemben a száz esztendővel később lezajlott francia forradalommal, amely viszont napjainkig érvényes prototípusa minden forradalmi változásnak.

Dahrendorf gondolatmenetéből kiindulva, mindez politikaelméletileg azt jelenti, hogy egy történelmileg adott és a korábbi politikai intézményrendszer elavult működési kereteit szétfeszítő társadalmi-gazdasági evolúciónak szoros célracionalitása van az átalakulás fejlődési irányát illetően, s ehhez képest a demokratikus átmenet nem más mint egyfajta kontrollált átalakulás egy anti-liberális állapotból egy liberálisabb állapotba haladva. (25)

A fenti, alapvetően evolúciós „félforradalmi” átmenet-megközelítés számos egyéb, e témakörrel foglalkozó kutató munkájában felbukkan, amelyek mindegyikének részletes bemutatása sajnos meghaladja e tanulmány szűkre szabott terjedelmi kereteit. (26)

Ezen átmenet-koncepciókat kidolgozó szerzők szinte mindegyike – beleértve a gyakran jogos rendszerkritikai megjegyzéseket felvető marxista szemléletű társadalomtudósokat is (27) – a közép-kelet-európai átalakulást az európai modernizáció történelmi fontosságú lépésének, a humanista értékek és a demokratikus jogállamiság elvei nagy áttörésének, a poszt-sztálinista tekintélyuralmi diktatúra végleges meghaladásának tekinti.

Ugyanakkor ma már szinte közhelynek számít az a megállapítás, hogy e változások karakterisztikája számos vonatkozásban nem írható le a korábbiakban megszokott politika- és történelemtudományi terminológiákkal, nem ábrázolható a „klasszikus” gazdasági-társadalmi folyamatábrákkal, ezért nem véletlen, hogy Timothy Garton Ash a forradalom és a reform kifejezések ironikus parafrázisaként „refolution”-nak keresztelte el e történelmi átmenetet. (28)

Ennek ellenére e folyamat legfontosabb mozzanata, történelmi csúcspontjai minden bizonnyal azok az eufórikus pillanatok voltak, amelyek során a térség lakóinak többsége életében először „forradalmi” módon élte meg egy új életminőség, egy alapjaiban „nagykorúbb” állampolgári lét vadonatúj élményét és sajátos tragikumát, még akkor is, ha pillanatnyilag a „vesztesek” oldalára került is az átalakulás sodrában.

Ehhez képest a kelet-közép-európai átmenet konceptuális megközelítésének centrumában véleményünk szerint azok az alapvető gazdasági, politikai és társadalompszichológiai faktorok állnak, amelyek lehetővé teszik az egész modell „történelmi cél”-jának átgondolását, nem feledkezve el a térségbeli országok, ország-csoportok nagyon is eltérő adottságairól, geopolitikai és immár szövetségi kapcsolatairól. A szóban forgó tényezők álláspontunk szerint a következő „fogalmi tér”-ben mozognak:

- a vizsgált térség legnagyobb részében az átmenet egész folyamata alapvetően békés körülmények között zajlott le, amire egyébként az egyes országokban e történelmi fordulat fogalmi megjelenései is világosan utaltak („tárgyalásos forradalom”, „báronyos forradalom”, „békés forradalom” stb.). Ennek az önmagában véve rendkívül pozitív és integratív politikai körülménynek a „történelmi ára” viszont az lett, hogy a régióban végbemenő valamennyi gazdasági, társadalmi és jogintézményi átalakításkor a politikai döntéshozó hatalomnak tudomásul kellett vennie, hogy rendszer-átalakító lépéseinek mindenkor korlátot szabnak a *régi és új elit*ek politikai kompromisszumai. Ennek köszönhetően a „forradalom elmaradása” szerencsére nem tette lehetővé a régi elit tagjainak rövid úton való eltávolítását, vagy netán fizikai megsemmisítését, mint ahogy az a „régis szép időkben” szokásos volt. Mindemellett legitimnek kellett tekinteni a letűnt pártállami rendszer szinte valamennyi hatályban lévő normatív rendelkezését, kivéve azokat, amelyek a rendszerváltás politikai tartalommal bíró új alapintézményeivel direkt formában ütköztek,

- ez a fajta *kontinuitás-diszkontinuitás problematika* azonban nem csupán a politikai, jogi és a gazdasági szférát hatotta és hatja át, hanem gyakorlatilag a társadalmi tudat valamennyi szegmensében napjainkig erőteljesen jelen van és erőteljesen hat. A pártállami rendszer negyven éve alatt ezoterizálódott politikai értékek és egalitáriánus társadalmi-gazdasági érdek-motivációk erőteljes továbbélése nemcsak annak köszönhető, hogy a „vesztesek” erőteljesen ragaszkodnak korábban kivívott jogaikhoz, és számukra ma még csak eléggé absztrakt formában jelennek meg a nyugati piacgazdaság rendszerváltáskor beígért „áldásai”. Majdnem ennyire fontos tényező az is, hogy számtalan ok miatt – főként az idősebb korosztályhoz tartozók – maguk a „nyertesek” sem tudnak ma még teljes elszakadni ezektől a közelmúltból megörökölt értékektől és érdek-interpretációktól. Ezzel szemben a vonatkozó kutatási adatok azt bizonyítják, hogy a lengyel és magyar „pre-polgárosodási folyamat” eredményeként ezekben az országokban már jóval a rendszerváltás előtt emberek százazrei gyakorlatilag piacgazdasági kategóriákban, azok értékrendszereit elfogadva gondolkodtak, meghaladva ezzel a kelet-európai „átlagpolgár” ortodox ideológiai tételezéseken nyugvó ideológiai sztereotípiáit,

- végül, de nem utolsósorban azt is látnunk kell, hogy az átalakulás legfontosabb társadalmi-gazdasági hajtóereje a számos tekintetben előremutató, ám alapjait tekintve mégiscsak félperifériás jellegű „modernizációs kényszer” a vizsgált kelet-európai társadalmakat egy olyan történelmi helyzetben érte, amikor egyszerűen nem volt más választásuk, mint a világgpiaci felzárkózás, az összeurópai gazdasági és politikai integrációkhoz belátható időn belül történő csatlakozás. Ennek megfelelően e társadalmak politikai és gazdasági mozgásterét, gondolkodását az összes aktuálpolitikai fejleményeknél (a Szovjetunió szétesése, ennek következtében a szovjet katonai beavatkozás ellehetetlenülése, a berlini fal leomlása stb.) sokkal jelentősebb mértékben határozta meg a gyors és mélyreható társadalmi változtatás igénye, ami végső soron társadalom- és individuálpeszichológiai alapmotivációja lett az átfogó rendszerváltásnak.

## JEGYZETEK

1 Lásd különösen Lipset, Seymour Martin. 1988. *Political Man. The Social Bases of Politics*. Baltimore. The Johns Hopkins University Press., Lijphart, Arend. 1977. *Democracy in Plural Societies: A comparative Exploration*. New Haven. Yale University Press., Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago. University of Chicago Press., Lindblom, Charles. 1977. *Politics and Markets*. New York. Basic Books., Esping-Andersen, Gosta. 1985. *Politics Against Markets*. Princeton, Princeton University Press., Parsons, Talcott. 1951. *The Social System*. Glencoe, The Free Press., Dahrendorf, Ralph. 1959. *Class and Class Conflict*. London. London. Routledge and Kegan Paul.

2 Weber, Max. 1982. *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. Budapest. Gondolat.

3 Szelényi, Iván. 1992. *Harmadik út? Polgárosodás a vidéki Magyarországon*. Budapest. Akadémiai Kiadó.

4 János, Kornai. 1980. *Economics of Shortage*. Amsterdam. North Holland.

5 Lásd különösen Brus, Wlodzimierz. 1972. *The Market in a Socialist Economy*. London. Routledge and Kegan Paul., Brus, Wlodzimierz, and Kazimierz Laski. 1989. *From Marx to the Market. Socialism in Search of an Economic System*. Oxford. Clarendon Press., Michal, Kalecki. 1970. "Theories of Growth in Different Social Systems". 12. 105. 5-6: 311-316. old., Michal, Kalecki. 1972. *Selected Essays on the Economic Growth of the Socialist and Mixed Economies*. Cambridge. Cambridge University Press., Jiri, Hlavacek, and Dusan Triska. 1987. "Planning Authority and Its Marginal Rate of Substitution: Theorem Homo Se Asscurans". *Ekonomicko-Matematicky Obzor*, 23. 1: 38-53. old.

6 Lásd Liska, Tibor. 1988. *Ökonosztat*. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bársony Jenő 1982. "Tibor Liska's Concept of Socialist Entrepreneurship". *Acta Oeconomica*, 28. 3-4: 422-455 old, valamint Szabó, Judit 1989. "Book Review. Tibor Liska: Ökonosztát.." *Acta Oeconomica*, 29. 1-2: 1-24. old.

7 Lásd Claus Offe, Claus. 1996. *Varieties of Transition: The East European and East German Experience*. Cambridge. Polity Press.

8 *Ugyanott*, 139. old.

9 *Ugyanott* 136. old.

10 Lásd Polányi, Károly. 1957. *The Great Transformation*. Boston. Beacon Press.

11 Lásd különösen Michnik, Adam. 1996. *Gondban a bohóc. Esszék és tanulmányok*. Bratislava. Kalligram.

12 Szelényi, Iván. 1992. *Harmadik út? Polgárosodás a vidéki Magyarországon*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 14. old.

13 Lásd különösen Amsden, Alice H., Jacek Kochanowich, and Lance Taylor. 1994. *The Market Meets Its Match: Resruiting the Economies of Eastern Europe*. Cambridge, MA. Harvard University Press., Balcerowicz, Leszek. 1993. *Eastern Europe, Social and Political Dynamics*. London. University of London, School of Slavonic and Eastern European Studies., Banac, Ivo. 1993. *Eastern Europe in Revolution*. Ithaca and London. Cornell University Press., Batt, Judy. 1991. *East Central Europe from Reform to Transformation*. London. Pinter., Hausner, Jerzy. 1993. *Imperative vs. Interactive Strategy of Systemic Change in Central and Eastern Europe*. (kézirat), Cracow. Cracow Academy

of Economics., Inotai, András. 1995. "The West and the transformation of Central and Eastern Europe." *Közgazdasági Szemle*, 40. 11. 8-22. old., Jeffries, Ian. 1993. *Socialist Economies and the Transition to the Market*. London and New York. Routledge., Köves, András. 1992. *Central and Eastern Europe in Transition: the International Dimension*. Boulder, Colorado. Westview Press.

14 Lásd különösen Szalai, Erzsébet. 1998. *Az elitek átváltozása*. Budapest. Új Mandátum Könyvkiadó, Staniszkis, Jadwiga. 1991. *Dynamics of the Breakthrough in Eastern Europe: The Polish Case*. Berkeley. University of California Press.

15 Lásd különösen Bruszt, László. 1995. *A centralizáció csapdái*. Szombathely. Savaria University Press., Stark, David. 1992. "From System Identity to Organizational Diversity: Analyzing Social Change in Eastern Europe." *Contemporary Sociology*, 21: 199-204. old., Tóth, Antal. 1998. *Érdekvizonyok a magyar társadalomban a rendszerváltás után*. Budapest. Napvilág Kiadó.

16 Lásd Greskovits, Béla. 1998. "Kétarcú demokratikus kapitalizmus Magyarországon." In Sándor Kurtán, Péter Sándor, and László Vass, eds. *Magyarország Évtizedkönyve: a rendszerváltás, 1988-1998*. Szerkesztette: Kurtán Sándor, Sándor Péter és Vass László. Budapest. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány. 42-56. old.

17 Lásd különösen East, Roger, and Jolyon Pontin. 1997. *Revolution and Change in Central and Eastern Europe*. London. Pinter Publishers Ltd., Erlich, Éva. 1991. *Országok versenye, 1937-1986: fejlettségi szintek, struktúrák, növekedési ütemek, iparosodási utak*. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó., Offe, Claus. 1996. *Varieties of Transition: The East European and East German Experience*. Cambridge. Polity Press., Chirot, Daniel., ed. 1989. *The Origins of Backwardness in Eastern Europe: Economics and Politics from the Middle Ages Until the Early Twentieth Century*. Berkeley and Los Angeles. University of California Press.

18 Gramsci, Antonio. 1970. "Megjegyzések Machiavelli Politika és Modern Állam című munkájához". In *Olasz marxista filozófusok írásaiból*. Szerkesztette: Huszár Tibor. Budapest. Gondolat Kiadó. 108-122. old.

19 Huntington, S. P. 1991. *The Third Wave. Democratization in the Late Twentieth Century*. Norman and London. University of Oklahoma Press. 13-26. old.

20 Lásd különösen Greskovits, Béla. 1998. *The Political Economy of Protest and Patience: East European and Latin American Transformations Compared*. Budapest. Central European University Press., Dahl, Robert A. 1991. "Transitions to Democracy." In *Democracy and Political Transformation*. Szerkesztette: Szoboszlai György. Budapest. Magyar Politikatudományi Társaság. 9-20. old., Petras, James, and Henry Veltmeyer. 1995. "The economic 'recovery' of Latin America". *Links - International Journal of Socialist Renewal*, 4: 54-62. old., Mainwaring, Scott and Matthew Soberg Shugart. 1997. *Presidentialism and Democracy in Latin America*. Cambridge. Cambridge University Press.

21 O' Donnell, Guillermo and Philippe C. Schmitter. 1986. *Transitions from Authoritarian Rule (Vol. 4.) Tentative Conclusions about Uncertain Democracies*. Baltimore. The Johns Hopkins University Press. 6. old.

22 Bozóki, András. 1995. *Konfrontáció és konszenzus*. Szombathely. Savaria University Press. 134-135. old.

23 Ugyanott, 135.

24 Dahrendorf, Ralph. 1990. "Politik, Wirtschaft und Freiheit." *Transit*, 1. 9-10. 37. old.

25 Ugyanott. 38. old.

26 Lásd különösen Ágh, Attila, 1994. „A demokratikus átmenet feltételrendszere.” *Politikatudományi Szemle*, 4: 139-145. old., Arato, Andrew. 1991. „Revolution in East-Central Europe.” In: *Demokratikus Átmenetek*. Szerkesztette: Szoboszlai György. Budapest, Magyar Politikatudományi Társaság 112-136. old., Baker, Susan, and Petr, Jehlicka, eds. 1998. *Dilemmas of Transition: The Environment, Democracy and Economic Reform in East Central Europe*. London, and Portland OR. Frank Cass Publishers. , Balcerowicz, Leszek. 1995. “Understanding Postcommunist Transitions.” In Larry Diamond, and Marc F. Plattner, eds., *Economic Reform and Democracy*. Baltimore. Johns Hopkins University Press., *Post-Communist Transition: Emerging Pluralism in Hungary*. Szerkesztette: Bozóki András és társai. London. Pinter Publishers., Bryant, Christopher G. A, and Edmund Mokrzycki. eds., 1994. *The New Great Transformation? Change and Continuity in East-Central Europe*. London. Routledge. Bunce, Valerie, and Mária Csanádi. 1992. „A Systematic Analysis of a Non-System: Post-Communism in Eastern Europe.” In *Flying Blind: Emerging Democracies in East-Central Europe. Yearbook of Hungarian Political Science Association*. Szerkesztette: Szoboszlai György. Budapest. Hungarian Political Science Association. 204-226.old., Csaba, László. ed. 1991. *Systemic Change and Stabilization in Eastern Europe*. Aldershot., Habermas, Jürgen. 1990. *Die Nachholende Revolution*. Frankfurt am Main. Suhrkamp., Heller, Ágnes-Fehér Ferenc. 1992. *Kelet-Európa „dicsőséges forradalmi”* Budapest. T-Twins Kiadó., Jenkins, Robert M. 1992. „Society and Regime Transition in East-Central Europe.” In *Flying Blind: Emerging Democracies in East-Central Europe. Yearbook of Hungarian Political Science Association*. Szerkesztette: Szoboszlai György. Budapest. Hungarian Political Association. 114-146. old., Kulcsár, Kálmán. 1995. *Két világ között. Rendszerváltás Magyarországon, 1988-1990*. Budapest. Akadémiai Kiadó., Lengyel, László. 1994. *Korunkba zárva*. Budapest. Pénzügykutató., Przeworski, Adam. 1990. *The Games of Transition*. Vienna. (kézirat), Rose, Richard. 1991. *Between State and Market: Key Indicators of Transition in Eastern Europe*. Glasgow. Centre for the Study of Public Policy. University of Strathclyde., Szelényi, Iván: *Új osztály, állam, politika*. Budapest. Európa., Szoboszlai, György., 1991. *Demokratikus átmenetek* (Democratic Transitions). Budapest. Magyar Politikatudományi Társaság.

27 Lásd különösen Andor, László. 1995. „Capitalism in Eastern Europe.” *Links-- International Journal of Socialist Renewal*, 4: 54-62. old., Krausz, Tamás. 1995. „The East European change of regime: From History to Theory.” *Ugyanott*. 63-70. old.

28 Ash, Timothy Garton. 1990. *The Magic Lantern. The Revolution of '89 Witnessed in Warsaw*. Budapest, Berlin and Prague. New York. Random House. 14. old.

# György G. Márkus\*

## GERMANY À LA CARTE

### Hungarians in cross pressure between German and American influence

#### 1. Popular attitudes

Popular attitudes towards Germany and towards a German orientation of Hungary are to be assessed against the background of the cross pressure between a deeply rooted patriotism and the agenda of euro-atlantic integration. The question „Who is a Hungarian?” posed in the political and cultural debates in the course of and in the years following the regime change is commonly referred to by accepting the self-definition of the individual. We observe, however, a divide between civic and cultural concepts of citizenship, more explicit among the intellectual elites, and present, but confused, in the population at large. In late 1994, a citizenship (*Gesellschaft*) based national identification was found to be prevalent in the population (59 %), while a community, origin, language and culture (*Gemeinschaft*) based concept of identity was shared by 17 %. (M. Vásárhelyi quoted by Csepeli 1996:275) One year later, the Hungarian data of the *International Survey Program* revealed a moderate increase of political and cultural nationalism and, as a response to Western economic penetration (the strongest factor of which has been the growing weight of German economic power), a strong increase of economic nationalism. (Csepeli 1996: 275) This trend is continuing. While some years ago, the correlation between homogenizing nationalist attitudes as opposed to multiculturalism, on one side, and socio-economic deprivation, on the other, was found to be pre-dominant (Csepeli 1996: 281), recently, parallel with a strong and broad support for euro-atlantic integration, we experience the growing attraction of the idea of a particular Hungarian national third way (Sonderweg) also in the middle and even the upper strata. (Gazsó - Laki 1998).

The paradox is that while stereotypes of Germans are not too positive and German power, both in its soft and hard - economic -version, (Katzenstein) is widely experienced, Germans, Germany

---

\* főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

#### Acknowledgments

This research work has been supported by the Hungarian National Research Fund (OTKA T 025653).

The author thanks GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) - Hungary for the use of its survey data and reports.



are felt to be quite acceptable. One could even formulate that they appear as 'second best' to Hungarians proper. One half of Hungarians (49 %) agree with the statement „Germans are arrogant, used to dominate”, while the other half (51 %) rejects it. (Unpublished data from 1994, Institute of Psychology, Hungarian Academy of Sciences.) All the same, there is a strong feeling among Hungarians that Germany (taken together with Austria) is similar to their country:

**Table 1**

**The similarity of Hungary with other countries and regions**

**Percentage of responses**

Germany and Austria	20 %
Czech R., Poland, Slovenia	8,5 %
Yugoslavia	1 %
Neighbors (other)	14 %
Eastern Europe	0,8%
the West	8 %
no response	48%

*Source: Csepeli 1996:283*

Regional or national similarity implies sympathy with the people in question outside the context of a particular nation state as well. The German minority in Hungary (especially when compared to the strong rejection of Gypsies, reservations vis-a-vis Jews and ambivalence even to ethnic Hungarians from Transylvania seeking refuge in their 'mother country') enjoys a relatively high degree of acceptance.

**Table 2**

**Distance from ethnic minorities in % in 1993**

Attitudes to ethnic groups	Exclusive	Selective	Inclusive
Germans in Hungary	15	35	50
Hungarians immigrating from Transylvania (Romania)	17	40	43
Jews	23	40	37
Gypsies	68	25	7

*Source: Szabó I.- G. Lázár: Nemzetkonceptiók a mai magyar társadalomban. MTA.PTI. Etnoregionális Kutatóközpont Munkafüzetek 35. Budapest, 1997.29*

In the Hungarian public, we understandably encounter a certain measure of consumers' patriotism. In the following table we demonstrate the degree of this protectionism in a number of post-communist countries: Hungary (H), the Czech Republic (CZ), Slovakia (SK), Poland (PL), Bulgaria (BG), Russia (RUS), Romania (RO).

**Table 3****Consumers' patriotism**

„Rate on a scale from 1 to 7 (1=fully disagree, 7=fully agree) your degree of agreement for each statement”

Grade 6+7

%	Total	H	CZ	SK	PL	BG	RUS	RO
Buy products manufactured in our country instead of making others rich by buying their products	40	<b>40</b>	35	48	48	40	52	17
Domestic products above all	30	<b>22</b>	17	31	45	39	37	19

Source: FESSEL - GfK Omnibus Survey in Central and Eastern Europe 1998

What we see here, is, on one hand, a relative high degree of global identification with a kind of socio-economic protectionism, but, on the other hand, a much more cautious attitude to categorical („above all” type) economic nationalism, especially in the traditionally Westernized Czech Republic, in Romania keen for Western consumer goods and in Hungary with a materialist and pragmatic population.

In Hungary, we witness, however, not only a rather half-hearted support for consumers' patriotism, but also a very strong bias in favor of German versus not only domestic, but even American products. Against this background, declarations in defense of domestic products might be interpreted as lip-service failing the test of real choices.

**Table 4****HUNGARIAN CONSUMERS' EVALUATION OF GOODS „MADE IN...”**

Motivation of choice	Japan	USA	Germany	Hungary
Good quality	54	<b>38</b>	<b>62</b>	15
Good design	42	<b>31</b>	<b>40</b>	8
High Tech level	63	<b>32</b>	<b>51</b>	4
Well-known brand	58	<b>39</b>	<b>57</b>	11
Durability	37	<b>22</b>	<b>52</b>	8
Competitive	61	<b>38</b>	<b>51</b>	12
Good price	43	<b>13</b>	<b>39</b>	27
Sympathetic	37	<b>21</b>	<b>44</b>	32

Source: Fessel + GfK Institut, MTU 1994

The calculated indicator of sympathy for German products is 44 in Hungary, 31 in the Czech Republic and 21 in Poland, in all cases substantially higher than for US goods. In the Hungarian sample, among consumers with higher education, we find an overrepresentation of the 'good German quality' judgment.

The centuries old saying „*Extra Hungaria non est vita*” („There is no life outside Hungary”) has kept much of its relevance. A practical consequence of Hungarian patriotism is the very limited willingness to emigrate voluntarily. Still, we clearly encounter the “Germany as second best” syndrome in this context too.

**Table 5**

**LIFE OUTSIDE HUNGARY**

„Could you imagine to live in a foreign country, for a certain time at least?” ( in %)

	no	USA	<b>Germany</b>	Austria
TOTAL	38	11	<b>17</b>	14
15 -19 age	15	23	<b>22</b>	14
40 -49 age	33	8	<b>18</b>	19

Source: GfK Hungary - Paul Lazarsfeld Gesellschaft (Vienna),  
National Pride - Awareness of Identity, 1996.

We encounter a new generation which is more cosmopolitan and mobile, and for which Germany, compared to the US, tends to lose its „second best” distinctiveness. Such shifts do not, however change the basic pattern of emotional attitudes to nations, cultures and countries. In a recent empirical survey of political and mental attitudes of the Hungarian population, the relative pre-eminence of a pro-German orientation is reconfirmed, at an aggregated level at least.

**Table 6**

**Emotional attitudes to nations, ethnic groups, international organizations and to capitalism**

	Like	Indifferent/not know	Dislike
EU	47	45	8
NATO	39	46	15
<b>Germans</b>	<b>22</b>	<b>65</b>	<b>13</b>
<b>Americans</b>	<b>19</b>	<b>62</b>	<b>19</b>
Poles	14	72	14
Capitalism	10	57	33
Jews	9	74	17
Gypsies	3	37	61
Romanians	3	55	42

Source: Marián - Szabó 1999:729

An analysis of the data by the authors reveals the very strong differentiating role of age. We also see a rather close correlation between national openness and the acceptance of capitalism. The young are more cosmopolitan, more transnational, less anticapitalist and very definitely more pro-American. The correlation between higher education and stronger support for euroatlantic integration plus less resistance to capitalism is a banality, but the explanatory power of education for pro- or anti-German and -American attitudes is ambiguous. As to the role of income differences, the relation is less complex: the poorer you are, the less you sympathize with capitalism, with Americans, with Germans and with euroatlantic integration.

## 2. Intellectual attitudes -

### GERMANY IN THE CONTEXT OF CULTURAL POLITICS

#### *The historical dimension*

Intellectual attitudes towards Germany since the beginning of the gradual regime transformation in the late 80s have been shaped by contradicting experiences of long durée history, of the interwar years and also by the impact of the recent Communist past. The most remarkable fact is the persistence of a cultural and political divide dating back to the rule of Joseph II the enlightened, but autocratic Habsburg emperor at the end of the 18<sup>th</sup> century whose modernizing and at the same time Germanizing policies divided the ruling Hungarian aristocracy and gentry forcing them to choose between - as it was termed and has remained in the public discourse ever since - between „Fatherland” and „progress”. Although there were some relatively short intervals in the history of Hungary when an alliance between inward-looking patriots and outward looking „progressives” was struck (the great moment of symbolic importance was the national-bourgeois revolution of 1848/49), the general political climate has been characterized by a constant tension. (Bibó)

Capitalist development in Hungary - as in a number of other countries of East Central Europe (for definition cf. J. Szűcs) - took place in the context of *dual social structures* (a term coined by F. Erdei). In a multiethnic - for long semi-sovereign - country, historical, traditional ruling classes faced a bourgeois segment of society. The bourgeois segment of the dual society consisted mainly of Jews - culturally ever more integrated, increasingly and voluntarily „Magyarized” and remaining in many aspects „Germanized” - side by side with other ethnic minorities out of which Germans were the most important. In the golden years of the k.u.k. Monarchy between the reconciliation with Austria in 1867 and WW1 the main dividing line cleaving political elites and intellectuals was between the 1848 minded „independentists” and the 1867 minded realists. At the turn of the century Budapest became a Central European Cosmopolitan metropolis, a formidable model of early multiculturalism with a mix of national traditions and of Kulturübernahme mainly via German and Austrian mediation.

This was valid for political life, as well. The beginnings and the first decades of Hungarian social democracy and the trade union movement for example were shaped by Austro-German influence. The 1903 program of Hungarian socialists - remaining valid up to the liquidation of the party by the Communists - was drafted by Karl Kautsky.

Following the post-WW1 peace treaty producing a situation in which the full independence of the country coincided with its „truncation” (mutilation), intellectual debate focused on national and territorial identity and, in this context, on the desirability of a German orientation of the country, *in sharp contrast to our days, when a debate on the issue of German influence and power, in spite of its topicality, is simply avoided in the public discourse.* This debate of the 20s and 30s has, in a special way, continued to shape even pre- and post-1989 attitudes providing the framework of post-communist cultural politics on the basis of cumulated territorial and cultural cleavages. (Lipset - Rokkan 1967, Lipset 1969 )

Without considering the typology of cultural, political and intellectual attitudes in interwar Hungary one cannot understand present political conflicts effecting the intellectual and political

attitudes to Germany. Three currents dominated the scene each implying an important „German” dimension:

1. The Christian-National Course of the ruling political elite with the decisive focus on boundary revision was the ideology legitimating the socio-economic and political power of „Christian, gentlemanly middle classes”. The Feindbilder, the foes of these identity politics were externally the Western powers responsible for the Peace Treaty of Trianon, internally the cosmopolitan Jews seen as united with anti-national leftist-liberal currents. The foes of our foes are our friends: thus Germany (taken together with fascist Italy up to the middle of the 30s) was the power to assist Hungary in bringing about the revision of borders. There was, however, a kind of schizophrenia - increasing with time - in this alliance of Hungarian „gentlemanly” political and cultural elites with Hitler’s Germany.

2. Populist („völkisch”) intellectuals, mainly writers, wanted - in opposition to „gentlemanly Hungary” - ‘to elevate the peasantry into the body of the nation’ and opted for a romantic non-Western „national third way”. A central figure of this current, the writer László Németh differentiated between „deep” and „shallow” Hungarians. The völkisch movement stood for a ‘spiritual national self-defense’ both against Germanization and Jewish infiltration. But the völkisch current contained heterogeneous attitudes to Nazi Germany. Some of them remained antifascists rejecting German influence and power (with a number of pro-Soviet, pro-Communist personalities even co-opted by the post-1948 totalitarian regime), while a pro-Nazi orientation was also present.

3. The „urbanizers” were liberal, bourgeois and leftist, radically opting for catch-up modernization, the adaptation of a Western model of Hungary, with a very strong component of Budapest intellectuals of Jewish origin. They were anti-Nazi, of course, but not anti-German. The 1933 visit of Thomas Mann in Budapest became a big event for them: A laudation of the Europeanism of the German thinker in the token of humanism and anti-fascism was expressed in a poem by the Hungarian poet Attila József welcoming „a European among whites”.

### ***Post-communist cultural politics***

The post-communist party landscape long dominated by top-down organized intellectual milieu parties, has revived the prewar division of intellectual elites in a slightly modified version. The pre-eminent set of political cleavages confronts traditionalists with westernizers. (For a more detailed historical background and the actual cleavage basis of Hungarian party politics see: Márkus 1999 a,b.) Party competition in Hungary escalating to Kulturkampf could be made familiar for experts of German history, if we refer to the famous *Historikerstreit* of the early 80s in the course of which the spiritual guardians of the continuity of German history, of a particular German national identity and organic development fought a desperate literary battle with radical Westernizers (such as Jürgen Habermas and Richard Augstein) who opposed any kind of German *Sonderweg* and supported the idea of a definite break in German history with the end of WW2. Hungarian party politics, inseparable from historical, cultural and even aesthetic and literary debates, has been constituted as if intellectuals from opposing fronts of a *Historikerstreit* would elevate their cultural controversy to the level of a friend-foe party politics. These typically East Central European cultural politics (Lipset 1969) have brought about two camps. One has been the Lager or pillar of the inward looking, national-Christian-völkisch **traditionalists** split between national modernizers and anti-globalist and anti-modernist nationalists, i.e. successors of the pre-war rival völkisch and national-Christian currents united however by the shared all-embracing priority of an ethnocentric community of destiny.. The other has been the camp of **Westernizers**, heirs to the „urbanizers” joined by modernizing post-communists.(On the cleavage structure: see Annex.)

What is amazing, in this context of cultural confrontation is the fact that a consensus embracing practically all antagonists has emerged: the acceptance of a „Germany à la carte”. This Hungarian experience appears to be a telling illustration of the strange relationship between Germany and the smaller European states described by Peter Katzenstein: „...Germany has varying effects on the institutions of the smaller European states. At times, *these effects reflect imbalances in power or a spontaneous coordination of conflicting objectives*. More typically, they are mediated by a variety of institutions. These institutional effects do not occur in isolation from broader international or domestic developments.” (Katzenstein 1997:251) (Italics added.)

Now, in a context of a reinvigorated Kulturkampf accompanied by fierce ideological and cultural debates, members of the Hungarian Parliament demonstrate a remarkable unity in their sympathy for Germans.

**Table 7**

**Indicators of sympathy**  
**Members of the Hungarian Parliament rating the sympathy of citizens of a certain country with Hungarians**

Poland	4,54	very friendly
<b>Germany</b>	4,10	
the Netherlands	4,00	
Austria	3,89	
Bulgaria	3,51	
Czechia	3,46	
Croatia	3,32	
France	3,24	
Ukraine	3,10	
Russia	2,97	
Rumania	2,25	
Slovakia	2,11	
Serbia	2,08	very hostile

*Source: Simon J., Barátaink és ellenségeink, Népszabadság, January 9 1999 29.*

The relative high rating of Germany in the broader population ( with 22% „I like...”, 13 %” I dislike” and 65% „indifferent/not know” as demonstrated in Table 6) is differentiated according to partisan sympathies in the following way. (*A description of the Hungarian party system - including full names and abbreviations - and of the cleavage structure is contained in the Annex.*)

Table 8

**Emotional attitudes of party supporters**

	<b>Fidesz</b>	<b>FKGP</b>	<b>MIÉP</b>	<b>MSZP</b>	<b>SZDSZ</b>
EU	49	49	-5	28	47
NATO	34	34	-23	11	39
<b>Germans</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>Americans</b>	<b>12</b>	<b>-2</b>	<b>-28</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>
Poles	-3	-1	10	-6	9
Jews	-7	-7	-31	12	11
Romanians	-39	-37	-54	-45	-31
Gypsies	-61	-54	-70	-67	-45
Capitalism	-16	-34	-20	-27	-16

Source: Marián - Szabó 1999:732

(Discriminating background variables calculated by the authors)

Compared to attitudes to Americans expressing a strong antipathy of the supporters of the MIÉP (Party of Hungarian Truth and Life), a radically nationalist force close to neo-Nazism, in the case of Germany we find no negative figure. There is an equally significant attachment from the senior - moderately nationalist - governing party (Fidesz - Alliance of Young Democrats) and from the strongest opposition party ( post-communist Socialists - MSZP) with a strong Westernizing commitment, followed by the Free Democrats (SZDSZ), the successor party to the liberal-libertarian, Cosmopolitan Democratic Opposition as to the recent past and to the „urbanizer” intellectual current as to the pre-war period.

***The close net of elite contacts: „Wahlverwandtschaften”***

The „Germany à la carte” consensus is even more amazing, if we come to outline the pro-German mentalities of important individual political actors - being mostly outstanding intellectual figures - on a scale ranging from ethnocentric traditionalists to post-communist social democrats and many radical libertarians of Jewish origin surviving the Holocaust.

On the top level of heads of government, the Kohl era was characterized by the German chancellor's role of the Western patron number one of the Hungarian EU accession. Helmut Kohl gave considerable support and - what is even more important: money - to Kádár-successor Károly Grósz, interim party leader and prime minister skeptical of Gorbachovian reforms. The next distinguished protégé was the Németh - Horn government which not only prepared the ground for and actually started the regime change, but opened the Austro-Hungarian border for East Germans delivering a mortal blow to East German statehood („Arbeiter- und Mauerstaat”). And the following friend of Kohl was József Antall, the head of the first democratically elected government, the leader of the national-Christian Hungarian Democratic Forum, a historian like his German colleague, with profound affinity to traditional German culture who made no secret that he wanted to remodel his party taking the blueprint of the CDU. The next and the last Kohl protégé was the antagonist of Antall, ex-communist Gyula Horn, minister of foreign affairs in the transition government whose merits of the border opening were not forgotten either by the Christian and liberal governing parties or by the social democrats and the Greens. A certain cooling down seems to have come with the new constellation Schröder vis-a-vis prime minister Viktor Orbán, an aggressively anti-(post-)communist and, conservative-national politician.

There has been a tension-ridden dualism of German official and societal foreign policy of the last ten or more years. Germans, on one side, have remained prisoners of an Ostpolitik à la Brandt-Bahr-Genscher in a context in which the old concept of the Ost has lost its meaning, while, on the other side, they have been committed to regime change undermining the *raison d'être* of this very Ostpolitik. This is a general, i.e. all-partisan, dilemma, although it hits the Social Democrats more, than the bourgeois parties. *I remember the occasion of the inauguration of the Budapest Office of the Friedrich Ebert Stiftung in October 1989 when I interviewed party leader J. Vogel asking him: in spite of the past merits, would he not think that Ostpolitik in the traditional sense was not any more relevant and it ought to be rethought. His response was a definite no: we have no reason to give up a successful policy, only to enrich it, e.g. by establishing contacts with the revived social democratic parties in the East.* This ambivalence even turned useful from 1993 onwards, when it became obvious, that successor parties in particular and numerous members of the old establishment and elite in general were to have a say, important places and - first of all - power in the new democracies. The German foreign policy dualism proved to be appropriate with the dualism of the Central European societies with two segments in symbiosis: social structures, attitudes and values rooted in late communism and a segment of the new capitalist society with corresponding values, mentalities and patterns. In Hungary and quite clearly also in Poland, in the two countries with a negotiated transition implying a certain trade-off, even a kind of Faustian deal with the old technocratic (ex-)communist elites, a delayed militantly anti-Communist back-lash has recently taken place. (Dauderstädt - Gerrits - Márkus 1999) The new governing parties in Hungary represent the social groups who feel they have not benefited adequately from the deal and aim at a re-definition of the rules of the game. This approach is in conflict both with the described dualism of German foreign policy and with the acceptance of the type of consociational democracy tying smaller European states to Germany (Katzenstein).

#### ***The relations between German social democrats and Hungarian communists and socialists***

The Hungarian Socialist Workers' Party with its leader János Kádár occupied an important place in the foreign relations of the German social democrats. As the Hungarian party tolerated even promoted, reforms without questioning the leading role of the Soviet Union, favoring the Hungarian communists could play a double function for SPD leaders: it was an excellent demonstration of status quo oriented détente, but also a sign of support for cautious, gradually *softening* changes (Auflockerung without taking risks.) The market orientation of Hungarian reform communists was often instrumentalized as an argument of the modernizing current within the SPD against orthodox pre-Godesberg thinking.

Let me make a personal remark. In the course of a longer interview with Helmut Schmidt in July 1986 I got the impression that János Kádár was not only one of his favorites, but it seemed to me that a kind of „Kádárization” of the Eastern Bloc was the maximum objective of a realistic Ostpolitik. (He told me he had even once warned Kádár to be cautious when he had been asking about the chances of a Hungarian entry into the Common Market: „Vergessen Sie es, Herr Kádár...” (Forget about it...))

Here we might quote Katzenstein's argument about the 'moral obtuseness' of German foreign policy in general and Ostpolitik in particular. "Germany's neglect of the domestic conditions of the regimes it sought to engage and embed in Europe through peaceful means predates unification and is not a sign of a newfound assertiveness. Indeed, throughout the 1970s and the 1980s, under SPD-led and CDU-led governments, Germany's search for a durable détente with Eastern Europe and the Soviet Union had been based on a similar, perhaps unavoidable moral obtuseness." (Katzenstein 1997: 293) The example of Hungarian contacts puts this evaluation into another context. Unlike the GDR contacts, the support for the soft dictatorship bringing about modest prosperity, some degree of freedom and a contribution to peaceful co-existence could be easily reconciled with broader moral principles, in a pragmatic way, as illustrated by Helmut Schmidt. There was a minority current (represented e.g. by Gerd Weisskirchen, present MP) which stood for a priority of contacts with dissidents (or at least for a modified balance), but, all in all, the objective of support for Kádárism prevailed combined with an attempt to soften up the regime from within.



Facing the obvious facts of the implosion of the East Central European regimes, the SPD mainstream - mainly through the mediation of the Friedrich Ebert Foundation - came to a reorientation. Giving their reform communist contacts a lower profile, they turned, on one side, as an intermezzo lasting a short year before the first parliamentary elections (April 1990), to a revived traditional social democratic party proving very soon to be a complete disaster, on the other side, attempting to strengthen a social democratic - social liberal orientation of the ex-dissident Alliance of Free Democrats, unwilling, however, to join the Socialist International preserving the memories of having been dispreferred by the SPD vis-a-vis the ruling elite. (For a more detailed analysis of East Central European social democracy see: Dauderstädt - Gerrits - Márkus 1999)

### ***The German orientation of the national-Christian current***

The Hungarian Democratic Forum which became the first freely elected senior government party (1990 - 1994) had emerged in 1987-88 as a semi-oppositional populist-plebeian movement continuing the mainstream current of the pre-war populist writers opting for a Hungarian national third way. A change came about when József Antall took over party leadership and tried to counterbalance the *völkisch* component by turning, on one hand to the traditions of Hungarian national liberalism of the pre-WW1 historical and middle classes and - partially at least - to the traditions of the pre-WW2 national-Christian course, and on the other hand to the German model of Adenauer's CDU combining the traditionalist, identity-focused position with a decided commitment to embed Hungary into the Western community. Through his gestures, his intimate relationship with Chancellor Kohl, his cultural preferences, it can be assumed that his European commitment implied the support for Germany's leading role. American culture was distant for Antall and his entourage.

The MDF was divided. In his political struggle against the *völkisch* and aggressively revisionist group around István Csurka, which led to a split in 1993 and the emergence of Csurka's Party of Hungarian Truth and Life, Antall and his followers got the support of the European transnational party family including an especially strong backing from the CDU.

After 1994, the electoral defeat of the national conservative parties, German center right political foundations played a significant role in bringing about a revival of the moderate national conservative forces with the leadership of Fidesz ( a party arriving from the liberal Westernizing cleavage front to the traditionalist side ).

There was a spectacular turn of the Budapest office of the Friedrich Naumann Stiftung close to the FDP changing its policy and executive management away from the radically westernizing Free Democrats - having become the coalition partner of the ex-communist socialists - and ever closer to an increasingly conservative Fidesz. This has contributed to the preservation of a certain dose of pro-German orientation within the framework a more US-centered, and, in the European context more diversified orientation of the Fidesz-led government.

### ***The mutual love of radical Hungarian westernizers and German intellectuals***

A very important and seemingly strange component of the „Germany à la carte” syndrome is the friendly connection between left libertarian, ‘cosmopolitan’ intellectuals of Jewish origin mostly near (or in) the Alliance of Free Democrats (labeled as ‘the Jewish party’ by the radical cultural right) with a high prestige and influence in arts, literature and the media, on one side, and German intellectuals, on the other.

Their German partners are mostly academics from universities, institutes, several types of civic organizations and/or just circles of friends who had in the 80s all tried to provide the that time marginalized and professionally discriminated colleagues from Hungary with jobs, shelter, scholarships, sympathy and protection, they organized to publish and to popularize German publication of their works. Some of them lived in Germany several years. This tradition continues, the writers György Konrád, István Eörsi, György Dalos, Péter Nádas and Auschwitz survivor Imre Kertész are perhaps better known and more read in Germany.

These Hungarian Jewish „Mitteleuropäer” having grown up intellectually with Marx and later - even personally - with Georg Lukács and arriving to a world view in which human rights plus multiculturalism

are supreme values, are committed to a Hungary closely connected to Germany in a united Europe. In the recent debate in connection with the bombing of Serbia, most of them ( e.g. Konrád and Eörsi) have seen a competition of an American and a European world view in the background. Their explicit or implicit message is the imperative of a Hungarian option for a Euro-German orientation within the broader euro-atlantic community. The strength of the positive attitude of this particular segment of the Hungarian cultural and political elite towards the FRG and the German role in shaping a united Europe including Hungary is due also to the remarkably profound *Vergangenheitsbewältigung* („coming to terms with past”) that has taken place in the (West) German society.

### **Attempt at theorization:**

#### ***the relevance of the German model of semi-exogenous modernization***

In the search of a substantive explanation as to the to the overarching attraction of Germany, we emphasize the special historical and territorial context of modernization. We invoke the argumentation of Alain Touraine (standing close to the concept of Alexander Gerschenkron according to which modernization always represents a certain combination of the universal and of the particular) pointing out the special characteristics of the German model of semi-exogenous modernization. In divergence from the purely rational American model, the German one includes „non-rational political and cultural forces such as national independence or the national language” for catch-up modernization. (Count István Széchenyi, a symbolic figure of the modernizing reformism of the progressive segment of Hungarian aristocracy coined the phrase permanently quoted ever since: “The nation lives through its language”.)

„Germany was the first and the most important focus for this national modernization which has triumphed not only in Japan and Italy, but also in Turkey, Mexico and Israel... This national-cultural modernization is not dangerous in itself, indeed, it is essential wherever modernization cannot be entirely endogenous. It can, however produce a regime...which uses modernization as a mere instrument for political mobilization.” (Touraine 1995:308-309). Accepting this conceptual framework, we may conclude that a united Germany as a tamed power (Katzenstein 1997) can offer a model both to nationalists and universalists. That country has overcome the imminent threats rooted in its own semi-organic development having Westernized, Europeanized and to a considerable degree even *Americanized* herself under special geopolitical conditions ranging from occupation by its former antagonists, through Cold War and division to becoming a pioneer of détente, and as a united Federal Republic both an embedded and a leading power in Europe.

The attraction of the German model for opposed political and cultural forces (in Hungary at least) is due to the circumstance that it offers a viable way of mediation between a too crude and aggressive universalism and a particularism obsessed with identity. (Touraine 1995) In a strange way, Germany plays a role that Touraine historically attributes to Jewry. „Countries which played an eminent role in the creation of modernity tended to identify with one or another form of universalism. This is as true of Great Britain as of France or, more recently the United States...A nation was in direct communion with universally valid principles. Even though we can still understand why that belief arose and why it was so strong, it is now obvious that it is artificial and ideological... From Herder onwards, German thought has often tried to reconcile the quest for modernity with the defense of a culture or a people which had apparently been marginalized by history. Neither claims to having a monopoly on universality nor pretensions to absolute specificity can be allowed to triumph. Rationalization is bound up with the emergence of a subject which is both a demand for freedom and an affirmation of a personal and collective memory. Hence the influence of Jews in particular... /whose/ majority were remarkably successful at reconciling the universality of thought, science and art with a very strong sense of identity and a historical memory.” (Touraine 1995: 301-302)

#### ***The institutionalization of German influence***

Attitudes to Germany are shaped by the widely diffused and multi-dimensional presence of German soft and less soft power throughout Hungarian society reflecting a considerable measure

of dependence. We point to the following aspects:

1. Government level. Since the emergence of Ostpolitik both SPD and CDU led governments have declared themselves - supported by overwhelming Bundestag majorities - to be patrons, i.e. „advocates of Hungary” which has materialized in various forms ranging from credits, economic, cultural and international cooperation to the support of the Hungarian aspiration for membership in the euro-atlantic community.

2. Business level. The share of German investments in the total sum of foreign investments in Hungary in the period from 1990 to 1997 amounted to 28 % compared to a 16 % share of the US. (Data of the State Agency for Privatization in the Political Yearbook of Hungary 1998, 861). Germany as the number one export market for Hungary has stabilized her share on a 37-38 % level by 1997-98. The FRG is also the intermediary distribution center for multinational corporations active in Hungary. (Source: Report on the Hungarian Economy in 1998 by the Research Institute on Finances - *Elágazások - Pénzügykutató Részvénytársaság*, Budapest 1999 88 ) The effect of the high proportion of German ownership (Berthelsmann, Axel Springer) of the printed press also has a strong, but indirect political and cultural component.

3. Cultural level. There are intense *mutual* ties on the level of „high culture” in practically all fields. For many Hungarian artists, writers, scientists Germany is their second „home country”. In spite of the efforts of German (and Austrian) institutions, German remains second to English in language learning. In mass culture, entertainment, even Americanized German products of the cultural industry lag behind US films, shows and TV series.

4. Societal foreign policy. German political foundations are indispensable partners for most Hungarian political parties. To a certain extent, some of them even directly influence political life, although - even if they would like occasionally - they can not change the basic trends. They contribute, however, significantly to a German-European type of evolution of the political structure. Quite often they follow supra-partisan causes standing for the spread of the German model of democracy.

The Friedrich Ebert Foundation and the Hans Böckler Foundation e.g. as mediators of the German experience of Einheitsgewerkschaft (united trade union movement) being skeptical versus fragmented Richtungsgewerkschaften ( ideologically and politically divided trade union movements) have considerable merits in bringing closer together the six rival actors of the Hungarian union landscape.

5. Civil society level. We have to take into account the strong impact of contact nets spreading a very welcome soft German power in the sphere of social movements, of Churches, voluntary organizations, city partnerships, universities and high schools etc. and last, but not least, the volume of tourism in both directions.

As a practical outcome of the „Germany à la carte” consensus of the elites with a high degree of popular acceptance, the „negotiated transition” has produced a number of important arrangements consciously relying on a **German blue-print**:

- An *electoral system* with a FRG-like mix of proportional and constituency-related majority voting that, together with the more direct German partisan influence, seems to produce a German pattern of the *party structure* with two major parties reflecting bipolarity, modified, however, by the Parliamentary presence of a few minor parties, taming and coloring this dualism.
- The strong position of the executive headed by a rather powerful *Chancellor-like Prime Minister* whose position is underpinned by the stipulation of „constructive non-confidence motion” pattern.
- The constitutional autonomy of the *Hungarian National Bank*.
- An especially important and active role of a *Constitutional Court*.

We may also note two fields with a major divergence from Germany. One is the complete lack of federalist arrangements. The other is the weakness of neo-corporatism notwithstanding the efforts or declarations of governments of different political color. Generally speaking, there are some formal and partially practical components of a consociational democracy typical for Germany and the smaller European states (Katzenstein). The pre-eminence of cultural politics in a zero-sum-game context of growing inequalities, declining or stagnating living standards, and of the re-shuffle of resources following the regime change determining the distribution of economic power for generations hinders, however, the emergence of consensual policy making, the establishment of broad elite cartels.

### 3. Social market economy or social nationalism

*Social market economy* is one of the strongest attraction of the German model both - spontaneously - for the population and for political parties in search of their programmatic identity. This is more or less an issue standing above parties and elite segments. Not a single Hungarian government could, however, neglect the reality of constraints, pressures and dictates which came not only from Washington, but also from Brussels (the „convergence criteria”) and also from Bonn. The attraction of the social market economy made in Germany versus the neo-liberal monetarist model of the Chicago Boys expresses the contradiction between **the Rhine or Continental European model of capitalism against the Anglo-Saxon model.** (Albers) The paradox is, that the Rhine model of capitalism mediated through German social market economy to Hungary, ever more loses its strength, even in Germany. (see the Blairite-Clintonite turn of Schröder’s SPD). Thus, in a context of globalization and global capitalism without alternative, when Hungary (East Central Europe) is supposed to face the choice between an American and a Rhine model of society, we experience the pressure and the tendency in the fields of economy and culture, as to Germany herself and the EU as a whole, to become, in a certain sense, less German and less European. The extent of this metamorphosis, is, however, not pre-destined, but depends on the future orientation and the power of a deepened and widened Europe. In traditional Western democracies and in postwar (West) Germany there has been a correlation between capitalism and democracy. The popular acceptance of regime change introducing both capitalism and democracy in Hungary is very ambivalent. This is demonstrated in the following table:

**Table 9**

**Agreement (on a scale of 100) with the statement:**

**REGIME CHANGE HAS CAUSED MORE HARM THAN GOOD**

Age group between 18 and 29	41
Age group between 30 and 45	51
Age group between 46 and 59	55
Over 60	51
Without high school degree	56
With high school degree	42
Feel much poorer than the average	62
Feel somewhat poorer than the average	53
Feel average income	46
Feel above average income	28
FKGP supporter	68
MDF supporter	50
FIDESZ supporter	48
MSZP supporter	42
SZDSZ supporter	23
All respondents	50

Source: Marketing Centrum in Magyar Narancs, March 26 1998 p.22

A year later more than 3/4 against 23% of the respondents expressed some measure of disappointment in the regime change. The reason for dissatisfaction is plausible: rising inequalities and a feeling of declining living standards. 10 % declares that they lived worse, 22 % that they lived approximately at the same level, while 68 % lived better before the regime change. This feeling divides citizens as to the problem solving capacity of democracy, only 54 % believes in it. (GfK Hungary 1999 - unpublished).

The specificity of the German social market economy as a variant of the „European model of society and economy” is the realization of the principle that the normal functioning of markets needs a political counter power bringing about a taming of capitalism. This could be done on the basis of the class cleavage and/or on the basis of cultural/religious cleavages producing the social democratic and the Christian democratic welfare regimes hardly different by now.

In Hungary, contrary to initial illusions, the population, in its attitudes to markets, is divided into three nearly equal thirds: one is for free markets, the second against, while the third does not know. (SOFRES MODUS - EUROBAROMETER, Political Yearbook of Hungary 1998, 739.) As for structural and subjective reasons, no strong class cleavage per se could emerge. There have been two other options to articulate anti-market values and interests. One is the nostalgia for the late years of goulash communism. This was the case for voting in the ex-communist socialists in 1994. That party, however, proved to be, on one hand, a radically Westernizing political force fulfilling the harsh economic requirements preparing the way of the country to European integration (similarly as the Spanish socialist did it), and on the other hand, the political arm of the old-new technocratic managerial elite rejecting the taming of capitalism both for ideological and interest-related reasons. An alternative way of articulating social protest against self-regulating markets in an age of global capitalism in general and in the context of Western capitalist penetration of Hungary in particular is the combination of social protection against markets with the defense of national (plus cultural, i.e. religious) identity. This is a world wide political current I would call it *social nationalism* as represented from Ziuganov over Le Pen, Haider to Buchanan. (Dauderstädt - Gerrits - Márkus 1999 :102 - 105 )

Hungarians react in a divided way to the growing presence of supranationally determined capital: on one side, they - especially the younger age cohorts - welcome westernization, but at the same time demand a special national way to be followed. This revival of ambitions for independence may be interpreted as a cultural identity based resistance to a market dominated society in which the adverse effects of the markets are brought into a context of foreign domination.

**Table 10**

**The acceptance of Westernization  
Age group 18-35**

<b>Respondents in %</b>	<b>national sample 1994</b>	<b>Budapest 1997</b>	<b>Countryside 1997</b>
<i>Categories</i>			
unanimously positive	57,8	38,8	47,4
rather positive	34,8	41,0	37,6
rather negative	5,6	9,1	6,3
unanimously negative	1,8	3,4	1,4

The huge support for a general concept of Westernization is, however, mixed with a strong sympathy for a national(ist) *Sonderweg*.

Table 11  
**The acceptance of a particular „Hungarian way”**  
 Age group 18-35

Respondents in %	national sample 1994	Budapest 1997	Countryside 1997
<i>Categories</i>			
unanimously positive	45,3	25,7	30,0
rather positive	27,5	30,2	30,4
rather negative	13,6	17,6	13,8
unanimously negative	7,2	10,9	11,5
no definite opinion	6,4	15,6	14,3
	100	100	100

Source: Gázsó F. - Laki L. 1998 *Esélyek és orientációk. Budapest. OKKER.159, 161.*

The danger of nationalist isolation and xenophobia is apparent in the 31 % agreement in 1996 with the statement containing the demand: „More influence for nationally committed people in the economy and in politics.” Many Hungarians feel: companies with foreign capital “take away profits (increase of yes: 20 to 47 % between 1992 and 1997), „they sell out the country “(increase of yes from 14 to 35 %) The challenge for a Hungarian employee to have a direct foreign superior may represent a combination of economic and national/cultural dependence. Compared to 27 % in 1992, and 40 % in 1996, more than 36 % in 1997 refused to be subordinated to a „foreign boss”. Half of the respondents were ready to work under a foreign boss, although with huge differences depending on the nationality of the would-be superior. *How attitudes to Germans are effected in the context of this nationalist resistance against markets?*

Table 12  
**ACCEPTANCE OF A FOREIGN BOSS**

***In 1998 48,8 % of Hungarians would have been ready to work directly under a foreign boss. Out of this half of the population, the following nationals would have been accepted as superiors (in %):***

	1992	1998
Germans	44,7	43
Americans	11,3	21,5
British	9,9	9,9
Austrians	6,9	8,6

Again, we see here Germans as „second best” and Americans as „third best” to Hungarians, but clearly with a decreasing share for Germans and increasing for Americans. The latter are more liked among the young, in Budapest and surroundings, while Germans are more attractive to men, to the middle-aged, to the elderly and the inhabitants of the North of the Hungarian Plain. The decisive explanation seems to be traditional cultural affinity, although one might ask, why is the difference so marked between the acceptance of Germans and Austrians. (The answer is probably the belief of German technological superiority, on one side, as also demonstrated by consumers' attitudes, and, on the other, the greater geographical distance to the FRG, i.e. more suspicion vis-à-vis the neighbor.) We also suspect an indirect relationship. People might have some idea about the German type of the welfare state and may have a stereotype of the American way of life... *The acceptance of a German boss may indirectly express a preference for living and working in a Rhine model capitalist economy compared to an American way of life and work.*

## 4. The context of Euro-Atlantic integration

The comparison of pro-German and pro-American attitudes in Hungary in the context of supranational integration and of a capitalist transformation sheds light that these are less contradictory, but more complementary phenomena. Data analysis reveals that attitudes to Germans, to Americans, to the EU and NATO ought to be approached as components (with somewhat differing weights) of **one single factor**: euro-atlantic integration. ( Marián - Szabó op.cit.)

Focusing now on the role of the German component *in puncto* European integration we mention first *the symmetry between the German approach to European smaller nations and the Hungarian view of Germany in the context of EU accession*. German leadership with 'a softness of power and a culture of restraint' manifests itself in "Germany's willingness to give the smaller EU members disproportionate power" (Katzenstein 1997:3). The German attitude to Hungary as would-be member is very much the same, although we may note with Schröder a certain increase of a quasi-natural national selfishness. Similarly, Hungarians, both citizens in general and - at least prior to the recent Orbán government - political elites, acquiesced to the fact of Germany being a soft, but leading power within the EU.

The other analogy with Germany (but also with Spain, Portugal and even France as pointed out by Katzenstein) is the combination of national interest, national identity and European integration. As to the data of MODUS for late 1997 2/3 of Hungarians believe in "the European myth". The strongest intensity of expectations is related - together with the hope of economic rise - to the more efficient promotion of cultural and national identity (more than 2/3) including even the more efficient protection of the Hungarian ethnic groups abroad and a widening of the maneuvering room of Hungarian foreign policy. But *the image of the EU is that of a more or less German Europe*: knowledge about the EU, about member states is very poor. There are two countries that 3/4 of the citizens can identify: first Germany and then France. We might suggest: focusing on middle aged and elderly intellectuals, the reservations facing German power in the case of the Czech Republic and Poland, are parallel to Hungarian reservations versus France. Taking into consideration the skepticism towards France because of her role in the Versailles Peace Treaty, we assume that the supposed power of Germany in Europe is in correlation with the measure of her being known as a founding member state. (Source of data: Modus, Political Yearbook of Hungary 1998).

The vast majority of Hungarians is realistic enough to be aware that their country's fate will be strongly dependent on external factors, on international and foreign influence. The following table demonstrates how Hungarians felt in the time span from 1992 to 1997: which nation or which region or transnational organization would be the most decisive one in shaping the fate of this country.

**Table 13****The option of Hungary's orientation****„To which country/region is the future of Hungary tied most?” (% of all respondents)**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USA	15	12	10,4	14,5	22,4	20,2	21,8
EU	27	23,5	22,3	26,6	26,6	42,6	53,1
Germany	12	6,4	9,4	14,4	10,1	8	11,7

*SOFRES MODUS / EUROBAROMETER In: Political Yearbook of Hungary 1999 p.764*

*The steep rise of the European factor from 27 to 53 contains, in our view, the image of both a Europe with a powerful Germany in its core and in its relation with Hungary and of a European(ized) Germany.*

A coexistence of the factors „national pride - EU - Germany” is also obvious from the data on the attitudes of Hungarian MPs in 1998: national consciousness is strongest, but the awareness of European identity is (on a scale reaching to seven) is over 6, surpassing the 3,9 average indicator measured in the German Bundestag. The background is the overarching sympathy of the political elites for Germans as demonstrated in Table 10 (Simon J., *Népszabadság*, January 9 1999)

## 5. Changing constellations, changing generations

In post-war years, following the deportation of a large part of ethnic Germans from Hungary, an anti-fascism containing an anti-German component, became part of a state ideology, especially in the Stalinist stage of communism. Even as late as in 1983, intellectual attitudes still reflected strong resentments against Germans, looked upon as number one antagonists in the history of Hungary, followed by .Turks, Austrians and at the last place by Russians.( Survey data from this time have to be read with caution, this was still a time of authoritarianism.)

**Table 14****Antagonist nations for Hungarian intellectuals in 1983****„We did not harm them, but they have done harm to us”(%)**

Germans	54
Turks	47
Russians	17
Austrians	30



The blame for Hungarian participation in WW2 was equally distributed among the leaders of Germany and Hungary, and a third of respondents dared already at that time to attach responsibility to the Versailles (Trianon) Peace Treaty.

**Table 15**

**Responsibility for war participation  
(% of responses in 1983)**

Trianon Peace Treaty	33	-
Hungarian leaders	67	
Nazi Germany	66	

*Source: Csepeli 1992 201*

When asked about the responsibility for the Hungarian Holocaust demanding a loss of 500 000 lives, the German leaders were found to be blamed first, and the Hungarian pro-Hitler government only to a lesser degree. „The peoples”, however, both Germans and Hungarians, were exempted (including also the Hungarian gendarmes playing an active role in the deportation).

**Table 16**

**Responsibility for Holocaust  
Responses in % in 1989 (Sample of intellectuals)**

German government	42
Wehrmacht (German Army)	17
German people	1
Hungarian government	30
Hungarian people	2
Hungarian gendarmerie	1
Others	6

The anti-German propaganda of communist hard-liners was, of course, restricted to the FRG, East Germans were allies, anti-fascists and brave.

When neither free speech nor real surveys were allowed, public attitudes were often revealed in the urban folklore of jokes. I remember the following one from the 70s. „Question: Is there a difference between East Germans and West Germans? Answer: No, there is no difference, but the East Germans have *even*(‘sogar’) to be loved.”

With the on-coming implosion of the regime, the dislike for the GDR regime was openly admitted among intellectuals. In 1989 a Central European orientation (including both *East Central Europe* and *Mittleuropa* ) prevailed among intellectuals:

**Table 17****Affinity and similarity with Hungary  
Intellectuals' attitudes in 1989****„Is that country similar to Hungary?” Responses in %.**

Aspect:	Austria	Czechoslov.	Poland	GDR
economic development	4	57	44	23
political culture	11	31	67	5
arts	58	37	38	6
historical events	44	41	71	6
every day life	47	51	39	5

*Source: Csepeli 1992 170*

There was no question concerning West Germany, but from the manifestation of the rather positive attitude to Austria we may suspect that the FRG could have also scored well.

National pride in Hungary coexists with a strong tendency of weakening collective memory. It is remarkable, how regime changes could effect the subjective memories of citizens, especially of the up-growing generations. While in communist time the anti-fascist - anti-German - pro-Soviet socialization made many youngsters believe that Hungarians had been fighting on the side of the Soviets, the transformation following the implosion of communism did not restore historical memory, but distorted it even more. A survey conducted among students of the Teacher's Training College of the city of Kecskemét, for whom a selective admittance exam in the subject of history had been obligatory, revealed: more than a quarter believed that Hungary and the Soviet Union had been allies (*anyway, an increase of realism compared to 1977 when one third of young people responded in this way*), and even more thought that Americans and Germans had been allies. As to the role of Germans: 6 % had no idea, while 4 % responded that Germans and Russians had been allies.

**Table 18****Allies and Enemies in World War 2****How students of Kecskemét Teachers' Training College know history?****1994-1995 (Percentage of respondents)**

COUNTRY	allied with Soviets	fought vs. Soviets	not know
US	63	27	11
Hungary	26	64	10
Germany	4	89	6

*Source: Szabó I. - Á. Horváth - B. Marián: Történelem és politika a főiskolások állampolgári kultúrájában. Forrás. 1997/149.*

In spite or just because of this subjective re-evaluation of history, we see a difference: compared to grown-ups, the young generation of 14-18 years demonstrate much more openness, a decrease of negative attitudes not only towards Germans, but also to ethnic minorities and foreigners in general.

**Table 19**

**The impact of age on attitudes  
Negative socio-metric preferences in % of negative choices (1995)**

Ethnic groups	Adults	Teenagers
Gypsies	74	58
Jews	30	28
Ethnic Hungarian migrants from Romania.	25	8
Germans	15	11

*Source: Csepeli 1996 287, data of I. Szabó and A. Örkény.*

In the teenager generation, we find a persistence of national pride together with an increase of multiculturalism.

**Table 20**

**Emotional attitudes among teenagers**

Item	I like	I dislike	unable to decide(%)
The Holy Crown of Hungary	62	11	27
Americans	55	16	29
French	48	22	30
Jews	23	30	47
Gypsies	5	69	26
Capitalism	23	36	41

*Source: Szabó I. - A. Örkény 1998 29*

Comparing the data for the teenagers and the national representative sample on emotional attitudes (Table 6), we witness - even considering an absolute increase of positive feelings for Germans (Table 22) that the relative rise of US sympathies is so marked that in this age bracket, at least, Americans may replace Germans as „second best to Hungarians”.

In the Hungarian population in general, there is a considerable aversion against the internationalization (*Überfremdung*) of every-day life. Most Hungarians are „chauvinists of the belly”. This ‘taste nationalism’ expresses itself in the high degree of the rejection of ‘McWorldization’

(to rely on the term McWorld for the Americanized mass culture coined by Benjamin B. Barber). A survey question referred to the rapid spread of American fast food, pizzerias and Chinese restaurants. The aggregation of responses reflects strong rejection, breaking them down reveals, however, a marked generation gap of attitudes. (For the sake of comparison, we have just taken out two age groups)

**Table 21**

**Attitudes to „McWorldization”**

**„Are you angry, if you find restaurants offering Hungarian dishes closed down, and McDonald’s, Chinese restaurants or pizzerias opened at their place?”**

	VA	A	M	W	OK
Total (in %)	22	18	22	10	26
Out of this:					
15 - 19 years	15	10	22	14	38
40 - 49 years	27	19	23	8	22

VA: very angry

A: angry

M: somewhat angry („medium”)

W: weakly angry

OK: not at all angry

Source: GfK Hungary - Paul Lazarsfeld Gesellschaft (Vienna) 1996

Our assumption of an increasing generation gap may be further underpinned by the results of a comparative ad hoc research of GfK Europe (Project ‘Hopes and Fears’ 1997) on European young opinion leaders based on in-depth interviews and psychological tests with selected boys and girls from the 14-15 and 16-19 age brackets (about 30-40 teenagers from each country). The executive summary of the conclusions for Hungary ends with the following statement: „...In connection with the EU, they are a little bit anxious about the loss of national identity. They lack, however, this national identity. They acquire an Americanizing cosmopolitan life style, since this is dictated by the turbulent life around them...They are ready to a struggle for their own happiness in which they unconditionally believe. Whether others also succeed, it is of no interest for them.”

The search of happiness is limited to themselves and their direct families and „is not connected to a home in a broader sense: to the home country or to the nation”. ‘If life is not good at home, I go somewhere else..’ is, as the interviewers find, a simple fact for them.(Cf. Table 5) They are culturally tolerant, anti-racist and apolitical. These Hungarian kids like to have their meals at McDonalds’, they prefer American films and especially TV entertainment to Hungarian and German programs, instead of reading books. The vast majority of brands they adhere to, is American, although they are attracted by German cars and Adidas shoes. Young Hungarian opinion leaders are ardent believers of the EU myth, they expect mobility, high income for hard work, mass consumption.(Source: Life feelings of European youth - Hopes and Fears, Qualitative research results, Hungary - Budapest, GfK Hungary, 1997.)

*Their distance from traditional Hungarian nationalism is coupled with a distance from both the Rhine model of capitalism and the concept of solidarity as embodied in the German model of the social market economy. It seems to be an open question whether this detachment from the „Germany à la carte” orientation typical for the older generations will remain stable or whether trendy teenagers will just outgrow it with time. Generations replace each other, attitudes change, not however the geopolitical, the geoeconomic and the geocultural location of Hungary, not even in a context of globalization.*

## Annex

### Political Cleavages and Parties in Hungary

#### *Sets of Cleavages*

##### *1. The family of territorial and cultural cleavages*

Traditionalist forces stress historical continuity, Hungarian nationhood, favour community over society, are for strong authority, strong church. Their value orientations are more particularist than universalist, they have an inclination ‘to love the rural’, even if they are urban Westernizers are outward-looking, for catch-up modernization, they favour individualism, multicultural diversity, they stress secularism and human rights.

##### *2. The family of post-communist cleavages*

This set of cleavages has several dimensions

- an ideological dimension of anticommunism which can be based either on particularist national, religious identities or on the universalism of individual human rights and rationality;
- a political dimension expressed in the relationship to the Socialist Party looked upon as the successor party;
- a power dimension of competing elites and of the re-definition of the rules of the game outside and inside politics;
- a structural dimension reflecting the symbiotic dualism of the present society with a sector rooted in late communism and a sector of emerging capitalism<sup>1</sup>; an emotional and biographical dimension.

##### *3. The family of socio-economic cleavages*

With economic transformation progressing and with an overwhelmingly materialist electorate this set of cleavages has become central in the society, but the early freezing of the party system structured along the above mentioned two cleavage sets is still complicating the clear translation of this divide into programmatic and public policy alternatives. One pole of this cleavage family is radical commodification, deregulation with a high speed and broad extension of marketization, privatization, a primary market distribution of wealth and incomes with marked inequalities, the other is the limitation of the market, a certain measure of decommodification with extended welfare statism, with an active and strong state regulating the economy, helping the poor, enhancing mobility and broad middle classes.

The Hungarian party system - in spite of self-locations and self-definitions - can hardly be adequately described in the traditional terms of a Left-Right continuum, since what can be termed as culturally „Left” is often paired with „rightist” socio-economic positions and vice versa.

#### **Major Parties**

*The Alliance of Free Democrats - Szabad Demokraták Szövetsége (SZDSZ)*

The constant element of SZDSZ is its commitment to radical Westernization with decisively anti-nationalist, secularist individualist and human rights centered positions of social libertarianism. The party is rooted in the tradition of the pre-war Budapest centered intellectual current of



*Hungarian Socialist Party - Magyar Szocialista Párt (MSZP)*

Growing out of the reformist wing of the former state party this conglomerate party very strongly cleaved in itself is embedded in the post-communist cleavage family in a double sense: as to membership and supporters, political culture, traditions of informal decision-making, clientelistic relations, it is rooted in the surviving late-Kádarian sector of the Hungarian society. At the same time it is intertwined with mighty segments of the economic, financial and professional elites running the sector of emerging capitalism. As to the way and style of policy-making, there are also rival late-Kádarian and anti-Kádarian groups in the party. In the dimension of the territorial-cultural cleavages, from 1995, the party has practically become the leading force of radical Westernization.

As to the location of the party in the socio-economic cleavage, there is a marked contrast between the policy of radical commodification pursued from 1995, on one side, and the actual welfare statist preferences of the majority of its voters corresponding more to the social democratic self-definition of the MSZP.

*Parliamentary seats:*

1990: 33                      1994: 209                      1998: 134

*Alliance of Young Democrats - Hungarian Civic Party- Fiatal Demokraták Szövetsége - Magyar Polgári Párt (FIDESZ-MPP)*

We might call FIDESZ a strategic party, a free-rider of political cleavages, in the meaning that its cleavage roots, membership basis and organizations are weak but it is consciously looking for the social and cultural cleavages enabling it to occupy a political space with the best chance of collecting a majority of votes and getting into the gravitational center of the party system. At the point of its establishment by fresh university graduates (mainly coming from the faculty of law) FIDESZ had just two fixed points: its radical opposition to the communist regime and the protection of its organizational autonomy. In the context of the cultural divide between SZDSZ 'urban' westernizers and MDF national-popular traditionalists they declared first to be the children of divorced parents. This corresponded also to their social background: they were mostly first generation intellectuals coming from 'the province'. When they had decided, however, that liberalism was the ideology most distant from communism, they became radical westernizers, secular, alternative, actionist, anti-nationalist. This brought them as close to SZDSZ that they got looked upon as 'the younger brothers and sisters' of the Free Democrats. When the 'cultural struggle' resulted in a rapprochement between SZDSZ and MSZP, they first reiterated their standing above the cultural divide. Having realized that there was no space for centrists in a system of cultural politics, they crossed the cleavage line and defined themselves as a party of national liberalism. Seeing the vacuum on the side of moderate Christian Democratic parties, they came to stress Christian values. They have arrived at an intermediate position of 'soft westernization' or national modernization.

In opposition to the soft market liberal approach of the governing MDF they had chosen to be strongly market liberals in a very pragmatic fashion. Later, they responded, however, to the neoliberal monetarism of the MSZP-SZDSZ coalition by stressing social protection and growth induction arriving as the leading party of government at the position of 'soft commodification', guided by a strong, centralized and active state.

*Parliamentary seats:*

1990: 21                      1994: 20                      1998: 148

## REFERENCES

- Bibó, I. 1992. *Die Misere der osteuropäischen Kleinstaaterei*. Frankfurt
- Csepeli Gy. 1992. *Nemzet által homályosan*. Budapest. Századvég.
- Csepeli Gy. 1996. A magyar nacionalizmus változó arca. In: Andorka R. - Kolosi T. - Vukovich Gy.(eds). *Társadalmi Riport 1996*. Budapest. Társki - Századvég. 272 -290.
- Dauderstädt, M. - A. Gerrits - Gy. G. Márkus 1999. *Troubled Transition: Social Democracy in East Central Europe*. Amsterdam Bonn. Wiardi Beckmann Stichting, Friedrich Ebert Stiftung, Alfred Mozer Stichting.
- Erdei, F. 1987. *A magyar társadalom*. Budapest.
- Gerschenkron, A. 1962. *Continuity in History and Other Essays. Economic Backwardness in Historical Perspective*. Harvard.
- Katzenstein, P. J. 1997. The Smaller European States, Germany and Europe. In: P. J. Katzenstein (ed.), *Tamed Power - Germany in Europe*. Ithaca, London. Cornell University Press. 251 - 304
- Kurtán S. - Sándor P. - Vass L. (eds) 1996.1997.1998. 1999. *Magyarország politikai évkönyve*. Budapest. Demokrácia Kutatások Központja Alapítvány.
- Lipset, S. M. 1969. *Revolution and Counter-Revolution: Change and Persistence in Social Structures*. London.
- Lipset, S. M.-Rokkan, S. 1967. Cleavage Structures, Party Systems and Voter Alignments: An Introduction, *Party Systems and Voter Alignments: Crossnational Perspectives*. New York.
- Marián B. - Szabó I. 1999. A pártok szavazótáborainak érzelmi, ideológiai profilja. In: Kurtán et al. (ed). *Magyarország Politikai Évkönyve 1999*. 728 - 746.
- Márkus G. György. 1999.a. Hungarian Cleavages and Parties Prior to 1989. In: Kay Lawson et al. eds. 1999, *Cleavages, Parties and Voters. Studies from Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Poland and Romania*. Westport, Connecticut, London. Praeger. 61 - 76.
- Márkus G. György, 1999.b. Cleavages and Parties in Hungary after 1989. In: Kay Lawson eds. op.cit. 141 - 158.
- Political Yearbook of Hungary... See: Kurtán et al. Magyarország Politikai Évkönyve...*
- Rokkan, S. 1980. Eine Familie von Modellen für die vergleichende Geschichte Europas. *Zeitschrift für Soziologie* (9) 2. 118-128.
- Rokkan, S.-Urwin, D. 1982. *The Politics of Territorial Identity*. London. Sage.
- Szűcs, J. 1990. *Die drei historischen Regionen Europas*. Frankfurt.
- Szabó I. - Örkény A.. 1998. *Tizenévesek állampolgári kulturája*. Budapest. Minoritás.
- Touraine, A. 1995. *Critique of Modernity*. Oxford (UK) - Cambridge (USA) Blackwell.

*Data sources are referred to in the main text.*





# TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZATOK\*

---

\* Az 1999 őszi intézményi TDK nyertes munkáinak annotációi



# Erdélyi Rita – Kemény Anikó – Kiss Zsuzsanna\*

## ALAPOK AZ ALAPOKRÓL

Tudományos Diákköri dolgozatunk témájául a befektetési alapokat választottuk, mert a főiskolai tananyag felkeltette az érdeklődésünket, és bővebb, gyakorlatiasabb ismeretekre áhítoztunk. A pénzügytanból tartott kiselőadásunkra való felkészülés során döntöttünk úgy, hogy mélyebben is szeretnénk ezzel a témával foglalkozni. Tanárnőnk biztatására bővítettük és tettük gyakorlatiasabbá dolgozatunkat. Döntésünket nagyban befolyásolta, hogy hazánkban egyre közkedveltebb befektetési forma a befektetési alap, melybe egyre több megtakarító helyezi a pénzét.

1992-ben a kapitalizmus alapjainak lerakásaként jelent meg Magyarországon a befektetési alapokról szóló törvényi szabályozás, amely nálunk is lehetővé tette a fejlettebb országokban már 60 éve sikeresen működő, közkedvelt, kollektív vagyionkezelést kínáló befektetési alapok létrehozását. Az alapok száma és az általuk kezelt tőke nagysága évről-évre dinamikusan nőtt. A befektetési alapok arra szolgálnak, hogy hidat emeljenek a túlzott rizikótól ódzkodó, szolid megtakarítású magánbefektetők és a tőkepiac lételemét adó megtérülési kockázatok között. A befektetési alap olyan különleges pénzalap, amelyet a befektetési alapot kezelő társaság befektetési jegyek kibocsátásával gyűjt össze azzal a céllal, hogy azt a befektetők javára a legelőnyösebben helyezze ki. Attól függően, hogy az alap tőkéje működési során változhat vagy nem, beszélhetünk nyílt vagy zárt befektetési alapról. Attól függően pedig, hogy a befektetési alap eszközeit értékpapírba vagy ingatlanba fekteti, létezik értékpapír és ingatlan alap. Az ingatlan alap csak zárt végű befektetési alap lehet, hiszen az alap eszközeiként nyilvántartott ingatlanok, épületek csak lassan és nehézkesen mobilizálhatóak. A befektetési alapok jövője abban rejlik, hogy a legrövidebb lekötésű, látra szóló betétek óriási piacára sikeresen törnek be a pénzügyi alapok, hisz ez a rendkívül rövid lekötésű állomány az egyik legnagyobb részét képviseli a hazai lakossági és vállalati megtakarításoknak. Ami problémát jelenthet a befektetési alapok működésében, hogy az elkövetkező időszakban egyes vélemények szerint egyre többen lesznek olyanok, akik nem fektetik be a pénzüket, ezért az alapoknak 2000-re új befektetési politikát ajánlatos kialakítaniuk.

A befektetési alapok tanulmányozása során nekünk is megtetszett ez a befektetési forma, és látva ebben a lehetőségben rejlő előnyöket, egyértelműen kiderült számunkra, hogy a megtakarításokkal rendelkező befektetők a tőzsdével szemben inkább ezt a befektetési formát választják, hiszen ez biztonságosabb, kényelmesebb és esetenként jövedelmezőbb is lehet.

---

\* II. évfolyamos hallgatók, Általános Vállalkozási Főiskola

# Gyüre Anita\*

## AZ ÖNKORMÁNYZATI ADÓRENDSZER ÁTALAKULÁSA

A dolgozatomban a helyi adórendszer történeti áttekintésére, jelenlegi helyzetének vázolására és továbbfejlesztési lehetőségeinek bemutatására törekedtem. Az önkormányzatok gazdálkodásának egészéből kiindulva tanulmányoztam elsősorban a magyar helyi adórendszer jellemzőit, összehasonlítva néhány nyugat-európai ország helyi adóztatási gyakorlatával.

Dolgozatom aktualitását a helyi adórendszernek az önkormányzati gazdálkodásban betöltött fokozódó jelentősége adja. Tanulmányoztam az önkormányzati adórendszer kialakítását, jogszabályi alapjait és szerkezetét illetően. Adónemenként megvizsgáltam az önkormányzati adókra vonatkozó törvényi szabályváltozásokat, módosító intézkedéseket 1991-1998 között. Foglalkoztam az önkormányzati adókat érintő EU-előírásokkal, ugyanis a helyi dókból származó bevételek tudják csak növelni az önkormányzati saját forrásokat, és ezek a saját források az Európai Unió támogatás elnyerése szempontjából kiemelt jelentőségűek. Görcső alá vettem a helyi adórendszer problémáit és továbbfejlesztésének lehetséges irányait különös tekintettel az ingatlanokat és a gazdasági tevékenységet terhelő helyi adónemek vonatkozásában. Az önkormányzati költségvetési beszámolók tanulmányozásával átfogóbb képet kaptam az önkormányzati adóbevételek alakulásáról településtípusonként. Konkrét számadatokkal alátámasztva elemeztem a helyi adók bevezetésének változásait. A teljességre való törekvés jegyében célszerűnek tartottam, hogy rövidáttekintést adjak - szűkebb pátriámról - Szabolcs-Szatmár-Bereg megyéről, illetve Záhony városáról a helyi adóztatást illetően. Dolgozatomban bemutattam, hogy a város önkormányzata a törvény keretei között mikor vezetett be helyi adót, annak mely fajtáját és milyen mértékkel. Megvizsgáltam, hogy a helyi adók bevezetésének évétől kezdve napjainkig milyen arányt képvisel az önkormányzatok bevételei között, figyelembe véve a helyi sajátosságokat, a záhonyi önkormányzat céljait, gazdálkodásának főbb jellemzőit.

Megtapasztaltam, hogy a helyi adók előnye a többi adóhoz képest, hogy a az állampolgárok és a vállalkozók, ha már adózni kell, szívesebben fizetnek szűkebb környezetük számára, ahol az adók felhasználása, abból megvalósított tárgyi eredmények egyrészt könnyebben ellenőrizhetők, másrészt az adófizető maga is közvetlenül élvezheti az adójából megvalósított eredményeket.

Összességében kijelenthető, hogy a helyi adók jól szolgálják az önkormányzatiság alapelemének tekinthető gazdasági önállóság megteremtésére irányuló szándékokat, illetve a helyi adók rendszerét életre hívó célkitűzéseket. Mindazonáltal nem vonatkoztathatunk el attól a tényről, hogy a helyi adók rendszerének továbbfejlesztésére a változó társadalmi-gazdasági környezet függvényében sort kell keríteni. Ezt azonban csak úgy lehet megvalósítani, ha a jövőben a vállalkozásokat és az állampolgárokat terhelő összes adóteher nem növekszik, illetve a központi adóelvonások mértéke valamelyest csökken, lehetőséget teremtve a helyi adók szerepének növelésére.

---

\* IV. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

# Habetler Szilvia\*

## ITÁLIA ÚJ „KELETI POLITIKÁJA”

Olaszország és Magyarország: ma már együttműködésről, fejlődésről és közös gazdaság kialakításáról beszélhetünk a két ország között. De ez nem mindig volt így Olaszország és Magyarország között. A 80-as évek végéig a KGST-országokkal szemben a legtöbb mennyiségi korlátozást és protekcionista akadályt fenntartó ország az európai Közösségben éppen Olaszország volt. Az olasz külpolitikát nem különösebben jellemezte kezdeményezőkézség a második világháborút követő negyven évben. Tudomásul vette az erőviszonyokat, beletörődött Németország és Ausztria helyzeti előnyébe és kihasználta a kelet-nyugati viszony enyhülési periódusából származó szerény kapcsolatfejlesztési lehetőségeket. A 80-as évek második felétől az olasz külpolitikai aktivitás megnőtt; ezt példázzák az olasz törvények a gazdasági együttműködés elősegítéséről és állami támogatásáról vagy az Alpoktól délre húzódó kelet-nyugati irányú közlekedési tengelyre vonatkozó elképzelések. Minek köszönhető valójában ez az arculatváltás? Erre próbáltam választ keresni ebben a tanulmányomban, azért is, mert míg kint éltem Olaszországban, felkeltette figyelmemet ez a mondhatni hirtelen változás.

Az olasz kormány új keleti politikájának (politika, amely 1996-ban indult a középbal Prodi kormány jóvoltából) meghirdetését egy sor bel-, kül- és gazdaságpolitikai megfontolás indokolta: például a nemzetközi versenyképesség megőrzéséhez, a külkereskedelem bővítéséhez, a működőtőke-exporthoz, a déli és az észak-keleti országrész külgazdasági kapcsolatainak fejlesztéséhez, végső soron az olasz gazdaság strukturális megújulásához és integrációs helytállásához fűződő nemzeti érdekek igénylik, sőt sürgetik, a Kelet-Európához fűződő viszony szorosabbá fűzését. De nem csak ez biztatta az olasz befektetőket a keleti beruházásokra. A 90-es évek első felében bekövetkezett változások mögött alighanem a kelet-európai rendszerváltások hatása és a szabadpiac kialakulása munkált. Ugyanis a fejlődő országok által elért sikerek makrogazdasági szinten is mérhetők, a stabilizációs politikájuknak köszönhetően. A 90-es évek elején felmerültek bizonyos makrogazdasági egyensúlytalanságok: ipari termelés csökkenése, magas infláció és erős külföldi deficit. Másrészről azonban fontos figyelembe venni az utóbbi időkben végbemenő fejlődéseket, amelyek egyre biztatóbb jeleket mutatnak makrogazdasági szinten: ilyenek a privatizáció, a makrogazdasági stabilizációt megcélzó politikák, az áruk és a csere liberalizációja, ezek mind döntő lépést jelentenek. Fontos volt a piacok fokozatos megnyitása a többi ország felé. Ennek célja az volt, hogy javítsa a pénzügyi rendszer hajtóerejét, tőkét vonzzon, megteremtse a megfelelő környezetet a külföldi befektetők számára (erre a megfelelő környezet megteremtésére még a későbbiekben visszatérek). Azonban a külföldi tőkeáramlások néhány problémát is felvetnek. Egyfelől hatással lehetnek az árfolyamra és így a versenyképességre csökkenő hatásuk lehet a nemzetközi árucseré szinten. Másrészt kockán forog maguk a tőkék stabilizációja is.

A keleti politika támogatása főleg Észak-Olaszországban talál visszhangra. Gazdaságilag és politikailag igen jelentős észak-olaszországi rétegek és csoportok további fejlődésük és nemzetközi versenyképességük korlátozását látják a déli országrész elmaradásának leküzdésére rossz hatékonysággal, a magánérdekek és a közcélok gyakori összekeverésével elköltött központi adóbevételekben. Emiatt ugyanis várat magára az északi infrastruktúra korszerűsítése, a közszolgáltatások fejlesztése és a külgazdasági partnerekkel jobb összeköttetést biztosító kommunikációs csatornák kiépítése. Az összeurópai kereskedelem sok szálon futó, gyors ütemű liberalizálása és a kelet-európai országok EU-csatlakozási perspektívái kiélezik a versenyt a nyugat-európai országok között. E piacok megközelítési lehetőségeit illetően az Alpoktól délre eső régiók hátrányban vannak. E kelet-nyugati

\* II. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

gazdasági kapcsolatok az elmúlt négy évtizedben sokkal inkább az Amsterdam-Berlin vagy a Párizs-München-Bécs magasságában húzódó kelet-nyugati kommunikációs tengelyek mentén fejlődtek, semmint az Alpoktól délre húzódó, a második világháborút követően évtizedekig alig fejlesztett, hiányos, korszerűtlen és csekély kapacitású, a balkáni háború nyomán megtöredezett kelet-nyugati tengely mentén.

Olaszország várhatóan nagy erőfeszítéseket fog tenni az ausztriai kiterőt feleslegessé tévő és az Alpokat délre lekerülő Torino-Milánó-Velence-Trieszt-Ljubljana-Budapest-Kiev autópálya és a Közép-Európát az Adriai-tengerrel közvetlenül összekapcsolódó korszerű és gyors vasúti összeköttetés fejlesztéséért. Mindezt nagyon egyszerű okokból: a szállítás hatékonyságának és kapacitásának növelése, időigények és költségeknek csökkentése nem csak a növekvő olasz árukivitel és a potenciális termelés-kihelyezési piacok miatt fontos a számára, hanem azért is, hogy a Földközi tenger versenyképessége növekedhessen az észak- és nyugat-európaikkal szemben (lásd Németország és Franciaország piacképessége).

A Kelet-Európához fűződő kapcsolatok stratégiai prioritássá emelése az eddiginél kezdeményezőbb és áldozatkészebb külgazdasági politikát kíván meg. Ennek, amint láttuk, sokféle megnyilvánulása lehet, de aligha maradhat ki közülük a gazdasági együttműködés infrastruktúrájának nagymértékű és gyors fejlesztése, az olasz ipari, kereskedelmi és fináncióke nagyobb szerepvállalása a térségben, a kis- és középvállalatok külpiazi tevékenységének ösztönzése a mainál sokkal versenyképesebb export-finanszírozással és működő exporthitel-biztosítással, az áruk és a személyek szabad mozgását akadályozó adminisztratív korlátok megszüntetése, a hatékony állami és tartományi jelenlét a partnerországokban, valamint a csatlakozni kívánó országok támogatása a megfelelő fórumot és felkészülésük gyakorlati segítése.

De egyidőben vizsgálnunk kell az érem másik oldalát is! Figyelembe kell venni azt is, hogy valójában mi Magyarország érdeke, s így visszatérnék arra, amit néhány perccel ezelőtt elkezdtem a befogadási készséggel kapcsolatban. Az rendben van, hogy a keleti politika célja nem csak a gazdasági újjáépítés a keleti országokban, hanem az olyan gazdasági folyamatok elindítása és fejlesztése, amelyek segítik Magyarország integrálódását is az EU-ba. De Magyarország fel van készülve erre a segítségre, erre a csatlakozásra? Az EU tagországoknak egy közös európai bázis létrehozása nagyobb piaci lehetőségeket biztosítana és a fejlett országok képesek lennének arra, hogy felvegyék a versenyt (most már világszinten) Amerikával és Japánnal. Az euró bevezetése egy jelentős lépést jelent ebben a versenyben a dollárral szemben. Nézzük azonban a helyzetet magyar szemmel: Magyarország irányítóinak egyre erőteljesebben kell belsővé tenniük a külső követelményeket, nekünk nem lesz több évtizedünk a csatlakozásra (kérdés: mennyire lehet elkötelezni egy országot egy másik felfogás iránt?). Az uniós sikertörténet háttérben 30-40 éves reformfolyamat áll; a nemzeti érdekeket és feszültségeket folyamatosan közösségi politikává lehetett átalakítani. Nekünk erre nem lesz sem időnk, sem lehetőségünk. A szervezeti reformok terén alighanem és általában jól állunk, az elmúlt jó egy évtized sok változást hozott, látjuk az utat. De ez az út igen hosszúnak látszik. És az is világos, hogy még ha a diplomáciai csapat a megszokott csodaközeli produkció mellett az EU-szabályokat átmenetileg kikerülő ún. derogációs esetek számát akár egy tucatra fel is emeli, a lényeg egyáltalán nem az, hogy az átmeneti kedvezményeket hogyan nyomjuk le gazdag európai testvéreink torkán, hanem az, hogy a meglévő minisztériumi igénye mellett hogyan győzzük meg a hazai hivatalosságokat arról, hogy legfeljebb tíz és nem száz kivételre van szükség, tehát a feladatnak csak egytizedét lehet Brüsszelben, kilencetizedét itthon kell megoldani!

Csatlakozásunk alapvető reformokat kíván a mezőgazdaságban, de példaként lehet hozni a környezetvédelmet vagy éppen az egészségügyet, netán az igazgatást. A hatalmas programok olyan állami tervezést igényelnek, amelynek ma nincs intézményi háttere. Figyelembe kell tehát venni, hogy egy ilyen csatlakozási folyamat nem mentes a veszélyektől, mind a leendő tagokra nézve, mind a tizenöt már tagállam részére. Az előbbieik számára a legnagyobb fenyegetést egyrésztől a lelassult gazdasági folyamatokban rejlik, másrésztől ugyanilyen lelassulási folyamat észlelhető a közigazgatásban, de más területeken is.

Mindenesetre Magyarország közepes felkészüléssel is tagja lesz az Európai Uniónak, mert ez nem csak a mi választásunk, az övék is. Csatlakozási házi feladataink nagy részét a hazai intézményeken belül is elvégezhetjük: szelídítve a bekerüléssel járó sokkot. Ha azonban a belső folyamat nem mélyül el, a csatlakozás másnapján nemcsak a politikus feje fog fájni a sok pezsgőtől, hanem a fél országé.

# Kollár Tamás\*

## NEHÉZSÉGEKKEL TELI ÖRÖKSÉG – KIHÍVÁSOKBAN BŐVELKEDŐ JÖVŐ

A jelenlegi infláció okait keresve nem tűnik irreálisnak a feltételezés, hogy a korábbi évek gazdaságpolitikájának következménye, majd később a gazdaságpolitika helyesen elhatározott korrekciója jár az infláció nemkívánatos mellékhatásaival. Éppen ezért tartottam érdemesnek áttekinteni azt az időszakot is, amely jelenlegi gondjainkat megalapozta, ugyanis ez a periódus rakta hátunkra azt az adósságpótot, amelytől kiegyenesedni még ma is nehezen tudunk. Jóllehet az ország az 1990-es adósságválságot túlélte, és ezzel a kérdés lekerült az operatív problémák listájáról, de az adósság ügye újra és újra felbukkan.

Az 1991-92-es szerkezetváltással összefüggő recesszió idején egyes szakértői körökben már felmerült a könnyítés igénye. Az más kérdés, hogy a szóba jövő megoldások valóban megoldások-e. Köztudott, hogy a régió átalakulását a nyugati államok szimpátiája mellett aggodalmak is kísérték, de ez nem meglepő, ha a bolgár fizetésekre gondolunk. A fő kérdés az volt, hogy az Antall-kormány betartja-e az előző kormányzatok által vállalt kötelezettségeket. A kormány választási programjával összhangban megerősítette, hogy fennálló nemzetközi kötelezettségeit a továbbiakban is teljesíteni fogja. Ezt a döntést fontos kalkulációk előzték meg, nem pedig valamiféle nemzeti büszkeségből fakadt. Nem nehéz elgondolni, hogy mi történt volna, ha a piacgazdaság kiépítése azzal a döntéssel párosult volna, hogy az ország nem vállalja az előző rendszertől örökölt kötelezettségeit. Drasztikusan csökkent volna az import, életképes ágazatok omlottak volna össze és valószínűleg sokkal kisebb lett volna a tőkebeáramlás. A tőkének biztonság, politikai és gazdasági stabilitás kell, amelyet a fizetések átütemezése megkérdőjelezett volna. Az országnak érdeke, hogy lejárat adósságainak újrafinanszírozását minél olcsóbban tudja megvalósítani. Az előremutató gazdaságpolitika és a kiszámíthatóság hozzájárul ahhoz, hogy egyrészt az adósság lejárat szerkezete kedvezően alakuljon – az átlagos futamidő növekedésével a finanszírozási kockázat csökkenthető –, másrészt minél alacsonyabb kamatfelárat sikerüljön elérni. Gondoljunk csak arra, hogy manapság már 10 éves államkötvények is piacképesek, és a kockázati felár egészen az orosz gazdasági válságig nálunk volt a legalacsonyabb a régióon belül. Az árfolyamrendszer-választással kapcsolatosan is számos kérdés merült fel. A forint valamely erős valutához való kötése az úgyszólván gyenge versenyképességünk további erodálásához vezetett volna, másrészt hiteltelenné tette volna az árfolyamrendszert. Az inflációt rövid távon alacsony szinten tartotta volna, de ennek az árát a későbbiekben kénytelenek lettünk volna megfizetni. A másik megoldás a forint szabad vagy piszkos lebegtetése, amely kezdetben nagy árfolyamkockázatot, későbbiekben pedig a túl gyors reálfelértékelődés okozta versenyképesség romlásához vezetett volna, amelyet a vállalati szektor képtelen lett volna elviselni. Ilyen körülmények között Magyarország árfolyam-célkitűzéses monetáris rendszer mellett döntött, amelyben a leértékelés mértékét úgy állapítják meg, hogy az a dezinfláció segítése érdekében a várható inflációs különbség alatt maradjon, e csak olyan mértékben, amely nem veszélyezteti az ország versenyképességét a termelékenységi hatásokat figyelembe véve. Itt egyből felmerül egy további kérdés: az infláció további csökkentésének lehetősége. Ugyanis minél alacsonyabb az infláció, annál nehezebb a további csökkentése. Ennek számos feltétele van, de ezek közül csak egyre szeretném felhívni a figyelmet, a várakozások hatására. A magyar inflációs folyamat egyik fontos sajátossága, hogy arra viszonylag hosszabb idő óta az inerciális hatások jellemzőek, a várakozások szerepe meglehetősen nagy.

Tanulmányomban az infláció kialakulásának bemutatására törekedtem, és ezt próbáltam itt röviden felvázolni. Nem törekedtem arra, hogy egy témát teljes egészében kifejtsék, célom elsősorban az volt, hogy a témafőbb irányvonalait bemutassam, amellyel az érdeklődő olvasót további gondolatokra ösztönözhetem.

\* III. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola



# Lerf Andrea\*

## EGYES MAGYAR TELEVÍZIÓS CSATORNÁK IMAGE-JE

A televíziózás mindennapjainkat meghatározó tevékenységgé vált. Egy európai átlagember naponta 4 órát fordít a tévézésre. Az alváson és napi munkán kívül semmilyen más tevékenységre nem szán ennyi időt. A tömegkommunikáció korunk fontos eszköze, amely hatást gyakorol a gondolkodásunkra, életfelfogásunkra is. Napjainkban kiemelkedő eszköze a televízió.

Magyarországon kezdetben csupán egy, a későbbiek során két közszolgálati televíziós csatorna működött. Jelenleg három közszolgálati, két országos lefedettségű kereskedelmi és számos regionális adó sugároz műsort. Ezek a csatornák nemcsak egymással vívnak harcot, hanem a nézőkért is meg kell küzdeniük. A verseny tétje nem kevés, hiszen a megélhetés a cél.

A fent említett okok miatt tartom fontosnak a magyarországi televíziózás helyzetének elemzését. Dolgozatom három fő pilléren nyugszik, először a televíziózás történetét és jelenlegi helyzetét vettem nagytitok alá. A második részben a tévé image-vizsgálat eredményeit ismerttettem, végül a kvalitatív vizsgálatból nyert információk feldolgozására került sor.

Az image-vizsgálat alapjául a TNS Modus Kft. által 1998-ban és 1999-ben végzett kutatás szolgált. A vizsgálat két nagyobb részre bontható, egyrészt a tévézésre fordított idő alakulásának elemzésére, másrészt az egyes csatornák image-elemek szerinti értékelésére. Összességében a legkedvezőbb vélemény az RTL Klubról alakult ki, szorosan nyomában a tv2. A közszolgálati adók szenvedték el a legnagyobb mértékű visszaesést. Az egyes csatornáknak kiemelhető néhány olyan tulajdonsága, amelyeket különösen hozzá kötöttek a nézők. A közszolgálatiakat (MTV1, MTV2, Duna Tv) egyértelműen informatív és hiteles tévéadóként jellemezték, azonban legkevésbé szórakoztatónak, dinamikusnak és vonzóknak tartják. A három vezető kereskedelmi csatorna (RTL Klub, tv2, TV+) esetében a szórakoztató jelleg dominál, illetve az érdekes és „nekem való” image-elemek emelkednek ki. Három szempont tekintetében viszont mindhárom alacsonyabb értéket kapott: informatív, professzionális és hiteles.

A tévézési szokások alaposabb megvizsgálása céljából 24 mélyinterjú készíttettem, a televíziós társaságok által legfontosabbnak ítélt, 18-49 éves korosztály körében. Az interjú 5 részből állt. Először a tévézési szokásokról kérdeztem az alanyokat, majd az egyes csatornákról alkotott véleményükről érdeklődtem, valamint a műsorválasztás folyamatáról. Az utolsó két blokkot külön kiemelten kezeltem. A hírműsorok szerintem döntően befolyásolják egy csatorna arculatát. A reggeli tévézési szokások pedig azért érdekesek számomra, hiszen ezek a műsorok általában veszteségesek, mégis az egyes csatornák szinte státuszként kezelve ezt a kérdést folyamatosan sugároznak reggeli magazinokat.

A magyarországi tévétársaságok között nagy verseny folyik a legfontosabb kincsért a nézőért.

Különböző technikákat bevetnek, hogy sikerüljön megszerezniük és megtartaniuk megélhetésük közvetett forrását. Hazánkban nagy áttörést jelentett az 1997-es év vége, a két kereskedelmi csatorna beindulásával teljesen átrendeződtek a nézettségi adatok. Először még az újdonság erejével hatva, szinte mágnesként vonzották a nézők széles táborát, majd olyan műsorstruktúrát igyekeztek kialakítani, amellyel képesek megtartani az őket választó közönséget. Elkezdődött a harc, ami nemcsak a hátsó berkekben, hanem a képernyőn is megmutatkozott, mind a műsorszerkesztési fogásokban, mind a személyi vándorlásokban. Ez a jelenség a magyar nézők számára új tendenciát jelentett, mostanra azonban kezdenek hozzá szokni. Leginkább az egyes csatornákat megkülönböztető arculatot hiányolják. Főleg a két „nagy óriás” második össze többségük számára. A tévétársaságok ezt felismerve jelenleg a szétpozicionáláson dolgoznak.

A televíziózás tehát napjaink jelensége. A magyar nézők is felnőttek már a feladathoz, egyre magasabbak az igényeik, egyre inkább tudatosult bennük, hogy a televízió az ő érdekeiket szolgálja, és változatos műsoraikkal arra hivatott, hogy lehetőséget teremtsen számukra a sokszínű kikapcsolódáshoz.

\* IV. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

# **Bernschütz Mária\***

## **MINŐSÉG A SZÁLLODAIPARBAN**

### **Avagy hogyan integrálja a Grand Hotel Hungaria, minőségi szolgáltatásaiba, a turizmus tendenciáit**

A dolgozat elméleti ábráját egy prizma-háromszögnek képzeltem el. A csúcsok a turizmus, a minőség és a Grand Hotel Hungaria. A háromszög egyes csúcsai egymással állandóan kölcsönhatásban állnak, szoros kapcsolat alakult ki közöttük. A fehér fény, a prizmán megtörve a teljes színskálát produkálja, ugyanígy a gazdaság, amely áthatja a háromszög szereplőit, kibontja szárnyait. A gazdaság sokféleségét méltán mutatja a színek kavalkádja is, többek között a pozitív, és a negatív hatásához is párosítható egy-egy megfelelő szín.

A kutatási hipotézisként a minőség jelentését, döntést befolyásoló képességét, megjelenési formáit értelmeztem a szállodaiparon belül, konkrétan a Grand Hotel Hungaria-n keresztül.

A dolgozat fejezeteinek témái a háromszög csúcsait "járják körbe". A kutatási feltételezésemet megpróbáltam mind a három szempontból megközelíteni, megtalálni a háromszög csúcsait összekötő egyenest.

A világ idegenforgalmi tendenciáit figyelembe véve, a NATO-tagság és a jövőbeli lehetséges EU-tagság, a demokratikus államok kialakulása ebben a térségben mindinkább emelni fogja a közép-kelet-európai desztinációk iránti keresletet. A hazai turizmusnak, tehát fel kell készülnie a turisták fogadására, a kínálat bővítésével. Magyarországnak lehetősége van arra, hogy felzárkózzon a nyugat-európai országok színvonalához, és kiemelkedjen a szomszédos országok közül a turizmus által. Ezt a tényt számos dolog alátámasztja, pl. széles turisztikai kínálat, és a fejlődés elmaradhatatlan bekövetkezése. Sok szálloda épül mostanában, s a beruházók mind-mind a kitűnő minőséget helyezik a középpontba, s a megvalósítás nem ütközik pénzügyi nehézségekbe, hiszen tőkeerős vállalatok építik, és ami még csodálatosabb, amit a tervezők papíron elgondoltak, az új szállodákban valóra válik. Gondoljunk csak az egyre igényesebb épületekre, belső (vendégszobák, báltermek) kialakítására.

A jövőben a jó minőségű szállodák versenybe kényszerítenek más szállodákat (ezen belül a Grand Hotel Hungaria-t is), így magasabbra emelve a minőségi szintet, amit csak követni lehet. A vendégek keresik azokat a szállásokat, ahol jó minőséget tapasztalnak, s ehhez segít a Best Western szálloda-konzorcium is, mert folyamatosan ellenőrzi tagszállodáinak minőségét.

Célom volt, hogy a hotel szolgáltatásairól objektív képet alkossak a vendégek elvárásai, a minőségi követelmények segítségével. Megfelelő irodalommal alátámasztva próbáltam elmélyedni a témában, angol szakkönyvekhez is fordultam, hiszen korlátozott számú magyar könyv ír magyarul a témáról, emellett az Internet nyújtotta lehetőségeket is maximálisan kihhasználtnam.

---

\* IV. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

# Perczéné Horváth Rita Zsuzsanna\*

## A SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI SZABÁLYZAT HELYE ÉS SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN (Vállalati esetpéldán keresztül)

Az elmúlt hetekben e témával kapcsolatban egy ismerősöm megjegyezte, hogy véleménye szerint az SZMSZ az elmúlt politikai rendszer elavult dokumentációjának számít, továbbá ma már igen kevés vállalatnál készítik, illetve alkalmazzák. Vajón ez tényleg így van? Az én tapasztalatom az, hogy a munka (feladatok, tevékenységek) szétosztásának, a hatáskörök elkülönítésének, és a feladatkörhöz rendelt felelősség meghatározásának legátfogóbb vállalati eszköze a Szervezeti és Működési Szabályzat, amely nélkül nem működhet hosszútávon hatékonyan egy vállalkozás sem.

Dolgozatomban ennek kapcsán kifejtem, melyik a két leggyakoribb ok, amely miatt a gazdasági társaságok megalkotják a Szervezeti és Működési Szabályzatukat.

Dolgozatom négy nagy összefüggő egységből áll.

Az első egységben a szervezés gyökereitől kiindulva fedem fel az MSZM történetét, valamint bemutatom a különböző szervezetelméleti iskolák legfontosabb tanításait.

A következő fejezetben elsőként a vállalati szabályozás általánosságairól, majd az SZMSZ funkciójáról, és a vele szemben támasztott jogi követelményekről írok. Itt a szabályzat elkészítésének hagyományos módszertani alapelvein túl, leírom azt is, hogyan lehet a "belső alkotmányt" az értékelemzés módszerét felhasználva létrehozni. Számomra a dolgozat ezen részének megírása jelentette a legnagyobb kihívást és különlegességet is egyben. Bár ma már az értékelemzés módszerét nem kizárólag termékfejlesztésre használják, de csak igen szűk körben alkalmazzák a vállalatok a Szervezeti és Működési Szabályzatának létrehozására.

Majd szó lesz arról, milyen körülmények teszik nélkülözhetetlenné (külső környezeti és belső stratégiai) a szervezeti struktúra módosítását.

A 3. fejezetben a vállalatok fejlődési ciklusainak, és problémáinak ismertetése után az életciklus szerinti szabályozások sajátosságaira világítok rá. A fejlődő szervezetek szabályozását a megfelelő időzítésen kívül többek között a munkavállalók ellenállása, az alapítók ragaszkodása, a hatáskör átruházás és az információátadás nehézségei teszik speciálissá.

Az utolsó fejezetben vállalati munkám menetét, a felhasznált módszereket és szerzett tapasztalatimat fejtem ki. Ezzel kapcsolatban fontosnak tartom megemlíteni, hogy a vállalat számára a szabályozási folyamat még nem ért a végére, mert a gyakorlati munka során készített Szervezeti és Működési Szabályzat véglegesített verziójára vonatkozó döntés még nem született meg. A vállalatnak – úgy tűnik – még némi időre van szüksége ahhoz, hogy megéreze a szabályozás szükségességét, aztán arra, hogy funkcióinak megfelelően megszervezze önmagát és végül, hogy döntsön a szabályok bevezetéséről.

---

\* IV. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

# Szirmai Márton\*

## A MAGYAR KÁRPÓTLÁS GYAKORLATI PROBLÉMÁI

A kárpótlás Magyarország egyik legkülönösebb intézménye, sajátosan kelet-európai kompenzációs forma az előző társadalmi-gazdasági rendszerben elszenvedett sérelmekért.

Választásom azért esett e mindennapjaink részévé vált, ám mégis nehezen kutatható témára, mert borzasztó érdekesnek találtam a kárpótlási folyamat filozófiáját, erkölcsi alapvetését.

Örök vitakérdés marad ugyanis, hogy az állam csak visszaadta-e, amit korábban jogtalanul elvett, vagy a ma élő nemzedék egy része támogat jövedelméből egy, az állam által kijelölt réteget. Hiszen, ha az államot az adófizetők összességével azonosítjuk, ez utóbbiról van szó. A politikai elit hosszú ideig úgy állította be a közvélemény számára a kárpótlást, mint aminek egyedül a kommunista rendszer áldozatait a kedvezményezettjei. Ezzel szemben a folyamat elsősorban a feltörekvő vállalkozói réteg gyorsított vagyonosítását szolgálta. A másodlagos forgalomban vett jegyekkel nagy kedvezménnyel lehetett vállalkozásokat venni, a külföldi befektetők gyakorlati kizárásával.

Néhány számszaki adat a dolgozathoz: a 3200 településen 1999-ig több mint 25000 földárverést tartottak. A művelhető földvagyon harmadából 708 ezren szereztek földtulajdont. 1998-ig 1,5 vagyoni és 650 ezer személyi kárpótlási igény érkezett a hivatalokhoz. Címletértékben ez eddig 140 milliárd forintnyi jegy kibocsátását jelenti, kamatokkal növelt névértékben 240 milliárd Ft.

Nemcsak a kárpótlás folyamata vált egyedi, különleges jelenséggé, hanem materializálódott gyermeke, a kárpótlási jegy is. E különleges értékpapír fennállása során befolyásolta az egész értékpapírpiacon, a földárát és a privatizációs folyamatokat. (a múlt idő bár nem jogos, a forgalomban szereplő kárpótlási jegyek számát figyelembe véve helyénvaló.)

Hogy szükséges-e, és mennyire hasznos a kárpótlás, arról azóta folyik a vita, mióta a gondolata felmerült. Abban azonban mindenki egyetérthet, hogy túl az erkölcsi és anyagi kártalanítási funkcióján, igen fontos politikai üzenete van, ami – mint a dolgozathoz kiderül – az egyik legfontosabb tényezővé nőtte ki magát.

Bár a kárpótlási jegyek átlalképviselet vásárlóerő (220 MD Ft) igen nagyoknak tűnik, az egész kárpótlási folyamat pedig a maga 500 MD Ft-os számlájával óriásinak, egy 8000 MD Ft-os GDP-jű országban ez még mindig eltörpül. Bebizonyosodott, hogy a kárpótlási folyamat inflációs hatása nem számottevő. Nem túlzás tehát, ha – Mihályi Péter szavaival élve – kijelentjük, hogy 1999-re a kárpótlás, mint probléma öncélúvá vált. Nem azért kell megoldani, hogy a gazdasági folyamatok eredményesebbek legyenek, hanem azért, hogy vége legyen.

Dolgozatom ezt a kijelentést próbálja alátámasztani 1999-ben.

---

\* II. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

# Tomola Bálint\*

## SIKER ÉS KUDARC

### – AVAGY PRIVATIZÁCIÓ 1995

A politikai rendszerváltás oldalvizein csordogáló gazdasági rendszerváltás, ezen belül is a privatizáció volt az, amely legjobban felkeltette az érdeklődésemet az 1999-es TDK témák közül. Az államtanítás hazánkban 10 éve kezdődött, és lassan vége felé jár. Az újságírók, kutatók, közgazdászok garmadáját foglalkoztatta ez az egyedülálló folyamat, amely hazánkban egy évtized alatt lezajlott.

Én az 1995-ös esztendőt találtam a leginkább kiemelkedőnek, mert szerintem a gazdaság fejlődése, az infláció elszabadulásának megfékezése erre az időszakra tehető. Ehhez a 473 milliárdos privatizációs bevétel, melynek 95%-a készpénzben folyt be a költségvetésbe nagyban hozzájárult. Ugyanakkor a másik oldalon az állam becslések szerint 250-300 milliárd forintos garanciavállalása állt. 1995, ez a kétarcú év, tele volt sikerrel és kudarccal...

TDK dolgozatom három fejezetből áll: először az 1995-ig terjedő időszak legnagyobb eseményeit vizsgáltam, majd a magyar privatizáció legsikeresebb évét mutattam be, a legjelentősebb eredményes és botrányos privatizációs történetek leírásán keresztül, végül az 1995-ös évet értékeltem hazánk további fejlődése szempontjából.

Az első lépés a külföldi példák szemügyre vétele volt. Akárcsak Kelet-Európában (magyar és cseh), Nyugat-Európában is két típusa alakult ki a privatizációnak: angol és francia. Ám a kelet-európai 95-98%-os állami tulajdon, tőlünk nyugatra sehol nem érte el a 12%-os, ezért példanélküli a volt szocialista országok államtalanítása. Teljes ágazatok, majdnem egy egész nemzetgazdaság került értékesítésre, korábbi tapasztalatok nélkül.

Magyarország a 10 éves privatizáció alatt végig vezető szerepet töltött be Cseh- és Lengyelország előtt, és ezt az 1968-as (!) reformoknak köszönhetette, amely szabadabbá tette gazdaságunkat a KGST országokénál. Így 1989-ben központi irányítás hiányában is elindulhatott az ún. spontán privatizáció, amely az egész folyamat kezdetét jelentette, és egészen az ÁVÜ létrejöttéig folytatódott.

1990-ben az ÁVÜ kezelésébe 1858 db vállalat került, 1670 Mrd Ft könyvszerinti saját vagyonnal. Ekkor választhatott volna a kormány az elosztásos és a piaci alapú privatizáció között, ám a külső eladósodottság és a tartósan jelentős költségvetési hiány az utóbbi alternatíva megvalósítását kényszerítette ki. Velünk szemben Csehország kuponos privatizációja áll, amely ingyenesen adott vállalati tulajdont az állampolgárok birtokába.

A kezdeti időszakban a tapasztalatok és stratégia hiánya miatt, majd az 1992-es privatizációs törvény által létrehozott ÁV Rt. és az ÁVÜ hatáskör ütközése miatt a privatizáció meglehetősen lassan haladt. Ez vezetett a kormányváltás utáni új privatizációs törvényhez, amely egyesítette az ÁPV Rt.-ben a kezelésben maradó és az értékesítésre kerülő vagyont, emellett előírta a készpénzért történő eladás elsőbbségét.

Az 1995-ös év nem indult fényesen: a HungarHotels eladását maga a miniszterelnök torpedózta meg, és ez már az év elején elbizonytalanította a befektetőket. Az OTP részvények júliusi értékesítéséig nem is volt komolyabb bevétele az ÁPV Rt.-nek, sőt egészen decemberig úgy látszott, hogy a költségvetési tervben szereplő 150 Mrd-ot sem sikerül teljesíteni. Ám a MOL privatizációjának első, a MÁV második lépcsőjeként 170 millió dollár, illetve 117 milliárd forint folyt be az

---

\* II. évfolyamos hallgató, Általános Vállalkozási Főiskola

államkasszába, és Európában e lsőként Magyarország a villamosenergiaipart és a gázszolgáltatókat is pénzzé tette. Ugyanakkor olyan botrányok homályosították el a sikereket, mint a Hungaroton-ügy, az Antenna Hungária eladásának meghiúsulása vagy az említett állami garanciavállalás.

A magyar költségvetés 1995 folyamán összesen 473 milliárd forinthez jutott, amelyet, miután 80%-ban devizában érkezett, az államadósság csökkentésére fordították, és végeredményben Magyarország regionális szerepe megnőtt, a gazdaság 70%-a magánkézbe került az év végére, mindössze 5-600 állami céget tartottak nyilván.

Amit megtanultam TDK dolgozatommal az, hogy a privatizációt mindig két szemszögből kell vizsgálni. Egy példával illusztrálva: a cseh privatizáció ugyan nem hozott bevételt a költségvetésnek, de az iparvállalatok jelentős részét cseh tulajdonba juttatta, ami viszont a túlfoglalkozást nem oldotta meg. Ezzel szemben a magyar állam a privatizációs bevételekből a költségvetés hiányát, az államadósság súlyát enyhíthette, de a magyar vállalatok -és főleg az exportképesek - több mint 30%-át külföldi kézbe adta...



# **SZAKDOLGOZATI ANNOTÁCIÓK\***



# Ambrózy Márton

## KOCKÁZATI TŐKE

A jelenlegi magyar és európai gazdasági viszonyok között bebizonyítottan szükség van egy növekvő működőtőke-állományra, amely a különböző szektorok vállalkozásaiba beáramolva képes a gazdasági térségben rejlő növekedési potenciál kihasználásán keresztül a gazdaság és a társadalom számára előnyöket biztosítani. A kockázati tőke, mint befektetési-finanszírozási forma, képes ezt a szerepet igen hatékonyan betölteni.

A dolgozat alapján betekintést nyerhetünk a kockázati-tőke-finanszírozás világába, láthatjuk a téma elméleti és gyakorlati vonatkozásait, megismerhetjük a kockázati tőke racionalitását és azt, hogy a vállalkozások miként juthatnak hozzá a sikerület biztosító forráshoz. Megvizsgáltam a befektetési tevékenység gyakorlati kérdéseit, a döntés meghozatalától a kilépés dilemmájáig.

Felvázoltam a nyugat-európai kockázati tőke működési feltételeit és megismerkedhetünk két tipikus európai modellel. Összehasonlítást végeztem az amerikai és az európai gyakorlat tekintetében, kitérve a különbségekben rejlő veszélyekre is. Bemutattam az ágazat hazai megjelenését, a jogi szabályzást és annak vitáit is.

A kockázati tőke gazdaságra gyakorolt hatásait több szempontból is megvizsgáltam, külön kiemelve az EU-csatlakozás kérdéskörét.

Konklúzióim:

A dolgozatom alapján a következő eredményre jutottam:

A Kockázati tőke jelenléte a gazdaság szempontjából több szempontból is fontos. Pozitív hatásai a működőtőke-növekedés, a kutatás-fejlesztés finanszírozás, az export növelés és a munkahely-teremtő hatás.

Az Európai Unió gazdaságának jövője szempontjából a kockázati-tőke-ágazat fejlődése kulcsfontosságú tényező lehet, ehhez szükséges főbb prioritások a vállalkozói környezet létrehozása, az adóhatékony részesedés-ösztönzés, a hosszú távú források bevonása, az alapok létrehozásának egyszerűsítése és a kockázati tőke támogatása.

A magyarországi kockázati tőke számára fontos a jogi szabályzás körüli viták konstruktív lezárása, a tőkepiaci likviditás növekedése, a magyar vállalati struktúra átalakulása, az ágazati befektetés-arányok változása, a hazai piacépes innovációs környezet megteremtése és a hazai oktatás vállalkozás-orientált gyakorlati irányba fejlesztése.

A kockázati tőke egy nagyon hatékony finanszírozási eszköz, amelynek a tovagyrúzó pozitív hatásai az egész gazdaságon meglátszódnak. Érdemes megismerni, és érdemes kihasználni a benne rejlő lehetőségeket.

# Antal Zita Ágnes

## ÉRZELEMTELJESÍTMÉNY, AVAGY A TELJESÍTMÉNY ÉRZELEMFÜGGŐ?!

Szakedolgozatom elsődleges célja egy olyan terület feldolgozása, illetve felkutatása, amivel módszertanilag még nem foglalkoztak mélyebbre hatóan. A témával kapcsolatban található szakirodalom, de egyetlen olyan sem, amely konkrétan azt vizsgálná, hogy az érzelmek, a teljesítmény és a szervezeti kultúra között hogyan mutatható ki szoros összefüggés. Szakedolgozatomnak tehát a legfontosabb célja ennek a még kevésbé ismert területnek a „felderítése”. A téma kutatásának legfőbb módszerei a megfigyelések, a riportok, az adatgyűjtés és fényképek, amelyeket a Kőolajvezetéképítő Részvénytársaságnál végeztem. Legfőbb bizonyítási eszköz pedig a nem verbális kommunikáció eszköztárának ismerete, illetve a munkavállalók általi „alkalmazása”, amely „többet árul el ezer szónál”.

A témát legelőször is a tudományok eddig elért eredménye felől közelítem meg, amelynek célja az olvasó bevezetése és az előzmények feltárása. Ennek keretében kerül sor a kommunikációval, valamint az érzelmekkel kapcsolatos tudományos háttér ismertetésére. A kommunikáció témakörben bemutatom a verbális és nem verbális kommunikáció jellemzőit, életünkben betöltött szerepét, illetve fontosságát. Az érzelmek leírásánál igyekszem átfogó képet adni az érzelmek sokszínűségéről, fajtáiról, funkcióiról mind a mindennapi, mind az üzleti életben. Előtérbe kerül a nem verbális kommunikáció szerepe az érzelmek kifejezésében, amely érzelmek nélkül egyszerűen értelmetlen lenne az élet.

A tudományos háttér bemutatása után következik a felállított hipotézis konkrét vizsgálata, amelynek célja bebizonyítani azt, hogy szoros összefüggés van a teljesítmény, az érzelmek és a szervezeti kultúra között, amelynek egyik látható eszköze a nem verbális kommunikáció. Az érzelmek vizsgálatakor először feltárom a vállalatnál gyakran előforduló érzelmeket, amelyeket a vállalat alkalmazásában álló munkavállalóknál figyeltem meg. A domináns érzelmek feltárása konkrét szituációk segítségével történik, amelyek lehetőséget biztosítanak konkrét megállapítások, következtetések levonására. Az érzelmekkel kapcsolatban megállapítható, hogy az emóciók rendkívül fontos szerepet töltenek be az emberek életében, mivel az érzelmek az esetek többségében felülmúlják a racionális gondolkodást. Az érzelmek vizsgálatánál ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy az adott szituációkra az emberek más és más érzelmi állapotokkal reagálnak, amelynek okai a szituációhoz kapcsolódó eltérő személyes érdekek. Az érzelmekkel kapcsolatban megemlítem hogy bennünk, emberekben megvan az a képesség, hogy manipuláljuk érzelmeinket annak érdekében, hogy a kívánt eredményt elérjük akár pozitív, akár negatív irányban.

A szakedolgozat további részében kerül sor az érzelem és a teljesítmény, valamint a szervezeti kultúra közötti összefüggések konkrét feltárására. A kutatások során igazolom, hogy valóságos, kimutatható az összefüggés a három tényező között. Megfigyeléseim, kutatásaim feltárják, hogy azonos érzelmi állapotok a teljesítmény növekedését és a teljesítmény csökkenését is eredményezhetik, mivel az érzelemnek a teljesítményre gyakorolt hatása alapvetően az érzelmeket átéló egyén-

től függ. A munkavállalók a teljesítménye és érzelmeik azonban a szervezeti kultúra erőterében mozognak, mivel a szervezeti kultúra az, amit a szervezet tagjai megtanulnak, aminek keretei között végzik feladataikat, és amely leginkább befolyásolja vagy hatással van érzelmeikre és teljesítményükre.

A szakdolgozat hangsúlyozza - a munkavállalók teljesítményének alakulásában szerepet játszó - ösztönző eszközök alkalmazását. A motiváló eszközök tudatos használata nélkülözhetetlen szerepet tölt be a szervezetek életében, mivel a vállalat vezetésének az az elsődleges célja, hogy a vállalat profitot, nyereséget termeljen, amelyet csak a munkavállalóinak a teljesítményén keresztül tud elérni. A cél elérése érdekében a vállalat vezetésének feladata a megfelelő ösztönző eszköz "megtalálása" és alkalmazása.

E témájával a továbbiakban is érdemes foglalkozni, mivel szakdolgozatom igazolja, hogy az érzelmeik, a teljesítmény és a szervezeti kultúra között szoros összefüggés van. A három tényezővel kapcsolatban megállapított összefüggések tekintetében elmondható, hogy a terület további vizsgálatához adottak az eszközök, de egységes "recept" még nem készült. Így biztos vagyok benne, hogy e kérdéskörrel -, mivel jelentőségét egyre inkább felismerik - a közeljövőben még hallani fogunk.

# Bakró Nagy Katalin

## VERSENYBEN A MATÁV?

Az Általános Vállalkozási Főiskola hallgatójaként a kötelezően előírt szakmai gyakorlatot a MATÁV Rt-nél, az Üzleti Kommunikációs Üzletágon belül töltöttem el.

A szakmai gyakorlat során lehetőségem nyílt arra, hogy bővebb betekintést nyerjek a hatalmas vállalat mindennapi életébe, tevékenységébe, céljaiba és problémáiba.

Szaktervezésemben azt próbálom bemutatni, hogy egy privatizációt megélt, jelenleg monopol helyzetben lévő vállalat miként tud szembenézni a kialakuló versennyel, és hogyan készül a távközlési piac teljes liberalizálásából adódó nehézségekre.

Munkám során távközlési szaklapok, MATÁV-kiadványok, s néhány, a témához kapcsolódó szakkönyv információanyagára támaszkodtam, de fontosnak tartom kiemelni, hogy hatalmas segítséget jelentettek a Marketing Osztálytól kapott adatok, felmérések és kutatások eredményei.

A dolgozat első részében röviden bemutatom a vállalatot: küldetését, tevékenységi körét, stratégiáját, a vállalat SWOT analízisét, valamint azt, hogy milyen eredményeket ért el a közelmúltban, mi rejlik abban a majdnem páratlan sikerességében, amit a privatizáció után el tudott érni.

Napjainkban a fennmaradás elengedhetetlen feltétele a vállalatokat körülvevő környezet állandó vizsgálata és annak változásaihoz való rugalmas alkalmazkodás. A második fejezetben tulajdonképpen a MATÁV-ot érintő környezetről írok:

- egyrészt a jogi környezetről, melyben a jogi normák szigorú betartásával, a versenyszabályokhoz igazodva kell működni, másrészt

- a piaci környezetről (azaz a magyar távközlési piacról), melynek minden egyes szereplőjét bemutatva elindulhat a találgatás, lesz-e vetélytársa MATÁV-nak?

A szegmentáció olyan eszköz, amely alapján egy versenykörnyezetben működő vállalat a leghatékonyabban tudja a különböző és folyamatosan megújuló fogyasztói igényekhez a megfelelő termékeket és szolgáltatásokat hozzárendelni.

A MATÁV két szegmentálási szempont alapján kategorizálja üzleti ügyfeleit, melyből egyértelműen kiderül, hogy melyik a távközlési szempontból legjobban ellátott réteg (vagyis melyik a legfigyelemreméltóbb bevételi forrás) illetve, hogy mely szegmenseknél vannak még kiaknázatlan lehetőségek, amelyekre érdemes lenne erőforrást fordítani. A harmadik fejezetben ezen szegmentumok illetve, jellemzőik kerülnek részletes bemutatásra.

A MATÁV igen nagy hangsúlyt fektet marketingmunkájára annak érdekében, hogy a piacon illetve a köztudatban való jelenlétét tovább fokozza. Éppen ezért a negyedik fejezetben a marketing tevékenységében alkalmazott számos eszközről ragadok ki néhányat, amik kiemelkedően fontosak azon cél elérése érdekében, hogy a MATÁV a koncesszió elvesztése után versenyképes legyen, megállja a helyét a távközlési piacon. Ezek az eszközök (márkaépítés, reklámkampányok, piackutatás, stb.) mind elősegítik a megfelelő termékkála, a minőségileg megfelelő szolgáltatás-csomag, a kiegyensúlyozott, stabil vállalatkép és a leghatékonyabb szükséglet-kielégítés kialakítását.

Mindezek elérése hatalmas kihívás a vállalat számára, de jól kidolgozott vállalatvezetéssel, lojális, lelkes munkatársakkal, összehangolt, tudatos munkával valóra váltható.

# Béky Szilvia

## STRATÉGIAI MENEDZSMENT ALKALMAZÁSA EGY HAZAI KÖZÉPVÁLLALATNÁL

Dolgozatomban egy a terciér szektorban tevékenykedő, személyi szolgáltatással foglalkozó közép vállalkozás példáján keresztül mutatom be a stratégiai menedzsment alkalmazását. Munkám során azt igyekszem bizonyítani, hogy a kis- és közép vállalkozások esetében is hasznos segítségül szolgálhat a stratégiai menedzsment a helyes fejlődési irány meghatározásában.

A TOP Service Kft. a Minit International luxemburgi bejegyzésű multinacionális cég hazai franchise partnereként a magyar Mister Minit hálózat üzemeltetője és tulajdonosa. Ez a kapcsolat sok tekintetben meghatározó, de a master franchise jog birtokában a Minit lánc stratégiai fejlesztési irányát a vállalkozás alakítja ki.

A témához kapcsolódó elméleti háttéranyag összefoglalása során a stratégiai menedzsment és a franchise területét vizsgálom, a kis- és közép vállalkozások szempontjaira koncentrálna. A stratégiai menedzsment jelentőségét a tervezés, a stratégiai döntések sajátosságai és még számos stratégiai terület jellemzőinek összegyűjtésén keresztül mutatom be. A klasszikus stratégiai iskolák mellett élő főbb stratégiai elméleteket is kifejtem. A franchising, mint speciális vállalkozási forma dinamikusan fejlődik hazánkban is. A benne rejlő lehetőségeket, az átadó és átvevő előnyeit és hátrányait, illetve a kapcsolódó finanszírozási problémákat is összefoglaltam munkám során.

A Mister Minit hálózat lassan tizenegyedik éve van jelen Magyarországon. A magyar piac sajátosságainak és a szolgáltatásból, valamint a franchise-ból származó specifikus jellemzők bemutatása után - mint például a zárt láncú terjeszkedés vagy a kiszolgáló személyzet szerepe - a vállalkozás stratégiai jellemzőit gyűjtöttem össze.

A domináns fejlesztési irány meghatározására stratégiai elemző módszerek segítségével, kutatásaimra és következtetéseimre támaszkodva tettem javaslatot, figyelembe véve a vállalkozás jellemzőit, lehetőségeit és céljait. Véleményem szerint fő stratégiai célként az elkövetkező két-három évben a piaci lefedettség növelését, a piacfejlesztést lenne érdemes kitűzni. A folyamatos terjeszkedés szükséges ahhoz, hogy a hálózat megtarthassa az üzlettelepítési koncepciójából származó fő versenyelőnyét. A domináns fejlesztési irány mellett figyelmet kell fordítani - a vevői igények és az új technológiai megoldások miatt - a kulcsokkal kapcsolatos tevékenység fejlesztésére is. Úgy gondolom, két-három év múlva érdemes lenne egy újabb stratégiai helyzetfeltárás, mert az elemzések azt mutatják, hogy öt-hat év távlatában ez a dominancia megfordulhat.

A hálózat sajátosságait figyelembe véve az emberi erőforrásokkal kapcsolatos kontroll szerepének és kiterjesztésének növelését is fontosnak tartom. A Minit sikeres működése során az alkalmazottak szerepe és tevékenysége kulcsfontosságú. Az ellenőrzés során az alkalmazottak mennyiségi munkája mellett fontos lenne több figyelmet fordítani a vevőkkel való kapcsolattartásra, és a munka minőségének kontrolljára is. Mindez a jelenlegi ellenőrzési-rendszer keretein belül megoldható.

Úgy gondolom, a stratégiai menedzsment sokat segíthet a kis- és közép vállalkozásoknak abban, hogy a kiélezett piaci küzdelemben versenyhelyzetüket megtartsák, illetve javítani tudják.

# Bernschütz Mária

## MINŐSÉG A SZÁLLODAIPARBAN

A szakdolgozat elméleti ábráját egy prizma-háromszögnek képzeltem el. A csúcok a turizmus, a minőség és a Grand Hotel Hungaria. A háromszög egyes csúcsai egymással állandóan kölcsönhatásban állnak, szoros kapcsolat alakult ki közöttük. A fehér fény, a prizmán megtörve a teljes színskálát produkálja, ugyanígy a gazdaság, amely áthatja a háromszög szereplőit, kibontja szárnyait. A gazdaság sokféleségét méltán mutatja a színek kavalkádja is, többek között a pozitív, és a negatív hatásához is párosítható egy-egy megfelelő szín.

A turizmust azért választottam, mert már gyerekkorom óta részt veszek az idegenforgalom értékteremtő folyamataiban, hol megfigyelőként, hol teljes értékű munkaerőként, és tudom, amit a statisztikai adatok is alátámasztanak, hogy pozitív jövő vár rá.

A kutatási hipotézisként a minőség jelentését, döntést befolyásoló képességét, megjelenési formáit értelmeztem a szállodaiparon belül, konkrétan a Grand Hotel Hungaria -n keresztül.

Magyarország turisztikai termékeit fejleszteni kell, hogy versenyképes legyen (vagy maradjon) más országokkal szemben. Az első lépés, hogy megnyerjék a vendégek bizalmát, amelynek elengedhetetlen feltétele a jó minőség. Manapság egyre fontosabb pozíciót foglal el a magas színvonal, sok vállalat helyezi a vállalatvezetés középpontjába. Elsősorban ebből a szempontból vettem "nagyító alá" a Grand Hotel Hungaria szolgáltatásainak minőségét. Célom volt, hogy a vendégek elvárásai, a Best Western International minőségi követelményei és a magyar szabályozás alapján ismertessem a hotel szolgáltatásait, és segítségükkel objektív képet alkossak. Itt szeretném megjegyezni, hogy kutatásaim nem terjedhettek ki a szálloda minden szolgáltatására és/vagy termékére, amiért előre is elnézést kérek.

A szakdolgozat fejezeteinek a témái a háromszög csúcsait „járják körbe”. A kutatási feltételezést megpróbáltam mind a három szempontból megközelíteni, megtalálni a háromszög csúcsait összekötő egyenest.

A szakmai gyakorlat abban erősített meg, hogy a vizsgált szállodának nemcsak sok munkát, hanem pénzt is kell fektetnie abba, hogy a versenyképességét az iparágon,

ezen belül a négycsillagos szállodák között fenntarthatassa, egyéb problémák is adódhatnak, amelyet menedzseri gárdának kell megoldania (lásd 1.7.1. ).

A minőség fogalmát a 2. fejezetben fejtem ki részletesebben, ahol többek között a Best Western, minőségbiztosító hotelkonzorciumot is bemutatom (2.5. fejezet). A Grand Hotel Hungaria, a Best Western hotellánc egyik tagszállodája, ezért természetesen a szálloda már megfelelt a BW minőségi elvárásainak (6. számú melléklet), s a legutóbbi ellenőrzés alkalmával is, jól szerepelt.

A mai kor tendenciáit figyelembe véve, mindenképp a minőség, a vendégközpontú vállalatfilozófia lesz a jövő; talán a jelen hiteles eszköze a versenyelőny, a piaci potenciál megszerzése és megtartása kérdésében.

# Bikfalvy Nóra Dolóresz

## PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK ÉS KOCKÁZATKEZELÉS

Szakedolgozatomban a kockázatok fajtáit és a kockázatok kezelésére irányuló lehetséges stratégiákat próbáltam bemutatni. Érdeklődésemet ez a terület az Elektromos Művek Rt. áramszolgáltató nagyvállalatnál keltette fel, itt végeztem ugyanis az Általános Vállalkozási Főiskola által kötelezően előírt szakmai gyakorlatomat. A több mint tizenkét hétig tartó szakmai gyakorlat során a cégnél hagyományos „vándoroltatás” keretében szinte minden főosztályon megfordultam, munkaidőm nagy részét azonban alapvetően a pénzügyi főosztályon, konkrétan a likviditás-menedzsmenten töltöttem. Dolgozatomat ezért eleinte kizárólag a pénzügyi kockázatok témakörében terveztem megírni, később azonban megismertem az Elektromos Művek Rt. közeljövőben bevezetni kívánt komplex kockázatkezelő rendszerét, illetve annak Németországban, az Elmű Rt. anyavállalatánál már bevezetett változatát. Így, az utolsó - Elektromos Művek Rt.-ről szóló - fejezetemben a vállalat pénzügyi kockázatain és azok kezelésén kívül szeretném a rendszert is nagy vonalakban bemutatni.

A dolgozatom első fejezetében kitértem rá, hogy a vállalkozás életében a három fő - üzleti, stratégiai, és pénzügyi - kockázattípus közül a pénzügyi kockázatok a legveszélyesebbek. Talán ennek köszönhető, hogy számos vállalat (így az Elektromos Művek Rt. is) a pénzügyi területen próbálja/ta először kockázatait felmérni, és kezelni őket. Bár a másik két kockázattípus kevésbé kerül előtérbe, jelentőségüket és elhanyagolásának következményeit minden vállalat megérzi, hiszen a vállalatokat a kockázatok minden irányból érhetik.

Az a tény, hogy ma kevés vállalat használja Magyarországon a kockázatkezelő tevékenységet a vállalat értékének növelésére, több gondolkodásbeli, szakképzettségi, illetve infrastrukturális tényezőre vezethető vissza. Magyarországon a pénzügyi kultúra a 90-es években fejlődött ki. A legtöbb vállalatnak még nem volt rá lehetősége, hogy a kockázatkezeléssel kapcsolatos ismereteket megszeresse. Az utóbbi években a közgazdász, illetve menedzserképzésen belül, a frissen végzettek már szembesültek a piaci kockázatok értelmezésével és kezelésüknek módszereivel, de ezek az emberek még nincsenek olyan pozícióban, hogy ezen módszerek alkalmazását javasolni, elfogadtatni tudják. Sok helyen a pénzügyi osztály még mindig csak a könyveléssel, számlázással foglalkozik. A kockázatkezelő tevékenység háttérbe szorul, holott a vállalati kockázatkezelés megfelelő minőségében, hatékonyságában a tulajdonosok mellett a befektetők (betétesek, részvényesek), a vállalat munkavállalói, a felügyeleti szervek és hatóságok is érdekeltek.

Éppen ezért vezették be és alkalmazzák sikerrel a nyugati országokban évtizedes hagyománnyal a komplex, egész vállalatra kiterjedő kockázatkezelő rendszereket. A kockázatkezelő rendszerek azonban nem általánosíthatók, és nem ruházhatók rá tetszés szerint bármilyen vállalatra/vállalkozásra. Így tehát minden vállalatnak meg kell küzdeni azzal a folyamattal, amelynek végeredményeként egy, a teljes vállalatot lefedő kockázatkezelő rendszer kialakul, és működésével a későbbiekben biztosítja a cég hatékony és sikeres működését.

A kockázatkezelési tevékenység gyakorlása a fentiekén kívül az egyre élesedő európai és világszintű versenyben való helytállás miatt is létfontosságú a magyar vállalatok számára. A gazdaságban

lévő ciklusok és a külfölddel való egyre intenzívebb kapcsolat kikényszeríti a vállalati eredmények stabilitását, előreláthatóságát. Szükség van arra, hogy mind a vállalati menedzserek, mind a vállalati tulajdonosok felismerjék a probléma fontosságát és megszerezzék a szükséges elméleti ismereteket a piaci kockázatok felismeréséhez, számszerűsítéséhez és kezeléséhez. Úgy gondolom, hogy a közeljövőben a legtöbb közép méretű és nagyvállalat Magyarországon rá fog ébredni a kockázatkezelés fontosságára, és meg fogja tenni a szükséges intézkedéseket a tevékenység kialakítására. Úgy tűnik, hogy mind a piaci, mind az infrastrukturális és szakképzettségi előfeltételek adottak, hogy más cégek is sikeres kockázatkezelési tevékenységet indítsanak be.

A dolgozat célja a kockázatok bemutatásán és a kockázatkezelés lehetséges módozatainak ismertetésén (mind a pénzügyi mind a termelő szektorban) túl egyben az is, hogy ráirányítsa a figyelmet a terület hiányosságaira.

### ***A szakdolgozat felépítése:***

A dolgozatom első felében az utolsó fejezet elméleti oldalát szeretném a pénzügyi szakirodalom segítségével megvilágítani. Az alapfogalmak tisztázásával és a kockázati tényezők, valamint kockázatformák, és azok kezelési lehetőségeinek bemutatásával célom a konkrét vállalati példa felfeztetése és érthetőbbé tétele volt.

A második fejezet részletesen foglalkozik a pénzügyi kockázatokkal és kezelésükkel, míg a harmadik fejezetben betekintést adtam a banki kockázatok és kockázatkezelés témakörébe is, hogy érzékeltetőbbé váljanak a bankok, illetve pénzügyi intézmények és a - negyedik fejezetben bemutatott - vállalatok közötti különbségek és hasonlóságok is. Végül az utolsó fejezetben az Elektromos Művek Rt. példáján keresztül próbáltam kockázatkezelés egy lehetséges gyakorlati megvalósulását bemutatni, a kockázatkezelő rendszer bevezetésének/átültetésének lehetőségeit, feltételeit.

A fejezet legutolsó, külön alfejezetében bemutatott, és a vállalat egészére kiterjedő kockázati felmérés a legújabb mozzanata e folyamatnak, az a cselekvési sor, amellyel a rendszer bevezetését megkezdték.

Dolgozatom elméleti része a vonatkozó szakirodalom felhasználásával készült. A téma Magyarországon még mindig új. Ezt bizonyítja, hogy még mindig csekély a magyar nyelvű szakirodalom, és még mindig csekély - mint erre a dolgozatomban még utalni fogok - a kockázatkezelő tevékenység ismerete és szükségessége vállalati körökben. Bár az anyaggyűjtés nehézkes volt, remélem sikerül átfogó képet adnom a kockázatokról - különös tekintettel a pénzügyi kockázatokra -, valamint kezelési stratégiáikról, lehetőségeikről.

Az Elektromos Művek Részvénytársaságnál szakmai gyakorlat keretében eltöltött csaknem négy hónap alatt sikerült bepillantást nyernem a vállalat életébe, szervezetébe és működési folyamataiba. A gyakorlati - konkrét magyar vállalkozást bemutató - rész személyes interjúk, illetve az Elektromos Művek Rt.-nél megszerzett ismeretanyagra épül.



# Bugár Anikó

## A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSE

### a PHARE-TÁMOGATÁSOK SEGÍTSÉGÉVEL AZ EURÓPAI UNIÓHOZ VALÓ CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN

Magyarországon a piacgazdaság szervezeti rendszerének kialakulásában és a tulajdonosi viszonyok átrendeződésében, a gazdaság vállalkozói méretstruktúrájának rendszerváltás utáni gyors és jelentős átalakulásában lényeges szerep jutott a kis- és középvállalkozóknak.

A dolgozatom 7 fő témakört érint:

**1. A magyar kis- és középvállalkozások 1989-től napjainkig.** Ez a fejezet egy rövid áttekintést nyújt arról, hogy hogyan alakult a kis- és középvállalkozások helyzete 1989-től napjainkig, s próbálok rámutatni arra, hogy ma milyen szerepet töltenek be a gazdaságban.

**2. A hazai kis- és középvállalkozás fejlesztési politika.** Kormány kidolgozta a kis- és középvállalkozásokat segítő stratégiáját, amely a KKV szektor Európai Unió csatlakozását segíti elő.

Bővebben kitérek a vállalatok által fontosnak ítélt intézkedésekre, amelyek alapján megszületett a KKV fejlesztési politika. (Figyelembe véve az Európai Unió előírásokat.)

**3. A kis- és középvállalatok tevékenységét segítő szervezetek.** Ebben a fejezetben részletesen próbálok bemutatni azokat a szervezeteket és eszközeiket, amelyek a KKV-k tevékenységét segítik.

**4. A kis- és középvállalkozásokat segítő hitelek és támogatások.** Az újonnan létrejövő kis- és középvállalkozások finanszírozási igényeit a kormányzat többféle eszközzel segíti, ezért ebben a fejezetben ismertetem a KKV szektor által igénybe vehető legfontosabb belföldi, elsősorban a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány hiteleit, valamint a külföldi hiteleket, amelyek egészében vagy részlegesen a kis- és középvállalkozások pénzügyi támogatását biztosítják.

**5. Az Európai Unió kis- és középvállalkozás fejlesztési politikája.** A 1980-as években indult fejlődésnek az Európai Unióban a kis- és középvállalkozásokat segítő politikája. Célja, hogy a KKV-kat előnyösebb helyzetbe juttassa, hisz mind gazdasági és mind társadalmi szempontból megvannak a sajátos problémái, amelyekkel magasabb szinten is foglalkozni kell. Az elmúlt évek foglalkoztatási gondjai az Európai Uniót is érintik, s emiatt került előtérbe a KKV-k fejlesztése és megerősítése.

**6. PHARE-programok.** A PHARE támogatások rövid áttekintését fontosnak tartom, hisz a gazdasági átalakítás fontos eszközévé vált az elmúlt években. Ez a fejezet is érinti a kis- és középvállalkozásokat és a programok alakulását.

**7. Hogyan tovább? - AGENDA 2000.** A jövőben Magyarország által igénybe vehető programok leírását tartalmazza, amelyek az Európai Unióhoz való csatlakozásunkra való felkészülésben segítenek. A fejezetben kitérek a PHARE-programok jövőbeni alakulására, az ISPA és a SAPARD programokra.

# Dienes Beatrix

## A TELJESÍTMÉNY ÜTŐERE

### AZ ÉRZELEM

Hazánkban a gazdasági szerkezet megváltozásával párhuzamosan egyre nagyobb jelentőséget kapott a kommunikáció. Ennek eredményeképpen már nemcsak a szakemberek vizsgálják a hatékony kommunikáció elemeit, hanem a gazdasági szféra különböző területein dolgozó emberek is elsajátítják és hasznosítják sikerességük érdekében. Véleményem szerint azonban érdeklődésük elsősorban a verbális kommunikáció felé fordul. Szakdolgozatommal ezért bizonyítani kívánom a nonverbális kommunikációnak szerepének fontosságát, melyet elsősorban tudományos szempontból közelítek meg. Ennek keretében bemutatom a kommunikáció szerepét az emberi kapcsolatokban és kiemelem a verbális és nem verbális kommunikáció jellemzőit.

Szakdolgozatom célja a nonverbális kommunikáció, az érzelmek és a teljesítmény közötti összefüggések feltárása. Hipotézisem bebizonyítása érdekében először megvizsgáltam a WESTEL Rádiótelefon Kft. szervezeti kultúráját, amelynek elsődleges célja a vállalatnál kialakult emberi kapcsolatok, a szervezetenél elvárt viselkedési formák, és munkavégzési folyamatok bemutatása. Ily módon lehetőségem volt a szervezetre jellemző domináns érzelmek feltárására, melyek meghatározzák a cégnél uralkodó légkört. Az érzelmek és a nonverbalitás összefüggéseit konkrét szituációk segítségével vizsgáltam meg, mely által lehetővé váltak a hipotézist igazoló megállapítások. Az érzelmek kimutatása a kortól független, mivel idősebb korban is hasonló módon mutatjuk ki érzelmeinket, mint fiatalabb korunkban.

Szakdolgozatom harmadik „összetevője” a teljesítmény, amely minden vállalat életében meghatározó szerepet játszik. Képet kaphatunk a vállalat alkalmazásában álló munkavállalók teljesítményének sokszínűségéről, valamint kiderül, hogy a cég vezetése által alkalmazott ösztönző eszközöknek milyen jelentősége van a teljesítmény tekintetében. A hipotézis vizsgálatához feltártam az érzelmek és a teljesítmény közötti összefüggést. Megállapítottam, hogy e tényezők között kapcsolat áll fenn. A cégre jellemző légkör egyaránt képes negatív és pozitív irányba befolyásolni a munkavállalók teljesítményét az érzelmeken keresztül. Az érzelmek egyrésztől motiválnak, így eredményünk kiváló lehet, másrésztől gátolnak abban, hogy a munkánkat megfelelően ellássuk.

A WESTEL Rádiótelefon Kft. elsődleges feladata a szolgáltatás minőségének folyamatos megőrzése és javítása. Ehhez legfontosabb „eszköz” a vállalat kezében az ügyfélszolgálat, mely közvetlen kapcsolatban áll a vevőkkel. Szakdolgozatomból képet kaphatunk az ügyfélszolgálati munka fontosságáról, az ügyfélszolgálatos munkatársak feladatairól, érzelmeikről, képességeikről. Munkájuk megfigyelése során bebizonyítottam, hogy nemcsak egy, hanem több típusú kollégára van szükség az ügyfelek igényeinek megfelelő kiszolgálásához.

Kutatásaim során bebizonyosodott, hogy az érzelmek, a teljesítmény és a nonverbális kommunikáció között összefüggés van. Dolgozatommal megállapítottam, hogy a kiváló teljesítmény titka az érzelmekben rejlik, mely valójában nem is titok, mert bármikor rendelkezésünkre áll.

Meggyőződésem, hogy az emberi érzelmekben kiaknázandó lehetőségek rejlenek, melyeket a szervezet előnyösen fel tud használni működése érdekében. Ha tagjainak érzelmi állapotáról nem vesz tudomást a vállalat, akkor veszélyezteti saját eredményességét.

# Dunai Andrienn

## KÖZÖS FELELŐSSÉG, AVAGY KÖRNYEZETVÉDELMI POLITIKA AZ EURÓPAI UNIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

Az embereknek állandó vágya van arra, hogy életkörülményeit jobbra tegye, ezért környezetét saját szükségleteinek megfelelően egyre hatékonyabban alakítja át. Ám az ember fokozódó szükségleteinek kielégítésére jelenleg már több energiát von el a környezetétől, mint amennyi a fennálló egyensúly megbontása nélkül lehetséges lenne, s az ún. *környezeti válság* az utóbbi 10-20 évben kezdett el tudatosulni, ugyanis ekkorra ismerte fel a tudomány ennek globális, az egész Földre kiterjedő voltait. 1987-ben alakult ki egy, a világ állapotával foglalkozó irányzat a *fenntartható fejlődés elve*, mely egy olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy a jövő generációk számára kétségesse tenné a saját szükségleteik kielégítését. A nemzeti összefogásból, a gazdaságilag gyengébbek segítségével és a környezetvédelmi terhek méltányos elosztásából jelentős részt kell vállalnia az Európai Uniónak is, és Magyarországnak szintén ki kell majd ebből vennie a részét, ha az Unió teljes jogú tagjává kíván válni.

**Magyarország** természeti környezetének állapota nemzetközi összehasonlításba közepesnek mondható, a többi volt kelet-európai szocialista országhoz hasonlítva többnyire kedvezőbb: Magyarországon még mindig vannak viszonylag nagy kiterjedésű, jó állapotú erdőségek, az élővilág gazdag, a természetes élőhelyek és társulások száma magas, illetve szénkészleteink igen korlátozottak, és ezért kevesebb környezetterhelést.

Az 1990-es években a környezetvédelmi politikában elindított nagyszabású reformok fő célja az EU normaút közelítő politika- és jogharmonizáció volt. A jogharmonizáció az évtized közepétől gyorsult fel. Ezek eredményeként 1995-re elkészült a *környezetvédelem általános szabályairól szóló kerettörvény* (1995. évi LIII. törvény: továbbiakban Ktv.), amely *célként rögzíti* a környezet megőrzését és az ember és környezet harmonikus kapcsolatának kialakítását, a környezeti elemek és folyamataik védelmét, egyben a környezetet megőrző fejlődés biztosítását.

Az *NKP (Nemzeti környezetvédelmi Program)* kidolgozására 1997-ben került sor. Ez egy olyan hat évre vonatkozó beavatkozási tervrendszer, amely a jelen környezeti problémáinak megoldását, a megoldások megkezdését és a jövő problémáinak megelőzését célozta meg. A program lett az integrált környezetvédelmi politika gyakorlatba történő átültetésének eddigi legígéretesebb kezdeményezése.

Ami a *környezetvédelmi kiadásokat* illeti, azokat az 1996. évi GDP 1%-óról fokozatosan emelve 2002-re 1,7%-ra kívánják növelni. A kormány egyes becslései szerint a zöld integráció 2500 Mrd Ft-

ba fog kerülni, s ennek az összegnek nagyjából a felét kell vízminőség-javításra fordítani, 25-25% jutna a levegő védelmére, illetve hulladékgazdálkodásra. A 2500 Mrd-nak csak 10%-át állják csak az Európai Unió és a nemzetközi hitelintézetek, a források 50-60%-át a központi és az önkormányzati költségvetésből teremtenének elő, míg a fennmaradó 30% a „szennyező fizet” elv érvényesítésével a magánszférát terhelné.

Az 1993. júniusi koppenhágai döntés értelmében, ahhoz, hogy Magyarország megfeleljen a teljes jogú tagság kritériumainak, át kell venni és alkalmaznia kell a Közösség jogi szabályozásait, az *acquis communautaire*-t. Ilyen egyik kötelezettség a környezetvédelmi politikánk EU-konformmá való átalakítása, az EU második legnagyobb, mintegy 260 irányelvből álló környezetvédelmi joganyagának átvétele is.

*Tárgyalási pozícionkat erősítheti*, ha kidomborítjuk azokat az előnyöket, amelyeket a minket befogadó társulás polgárai számára tudunk felmutatni, azonban az 1999-es országjelentésben sajnos azt állapították meg, hogy *lelassult a környezetvédelmi alkalmazkodás!*

Az **EU környezetpolitikája** nagyrészt azt a deklarált célt szolgálja, hogy a *környezetpolitikának integrálódnia kell a többi ágazati politikába*. Az Európai Unió jelenleg is érvényben lévő környezetvédelmi programja, az *5. környezetvédelmi akcióprogram (1991-2002) a fenntartható, fejlődést* állított a középpontba. Ebben 2002-ig elérendő teljesítési célokat jelöltek ki, és előírták a tevékenységek bizonyos reprezentatív körét (jobb közlekedés, klimatikus változás kezelése, savasodás stb.). Van három terület, amelyre különös figyelmet fordítanak: ipari kockázati tényezők; nukleáris biztonság és sugárzásvédelem; polgár védelem és környezeti katasztrófák. Program kiválasztott öt célágazatot (ipar, energetika, közlekedés, mezőgazdaság, turizmus), ahol a közösségi szint a leghatékonyabb a problémák kezelésére:

1996-ban *módosított akcióprogram* kijelölte az elkövetkező évekre kiemelkedően kezelendő területeket. mint pl: savasodás elleni küzdelem; légszennyezés; közlekedés; energiapolitika; hulladékgazdálkodás; szennyvízkezelésre; a vízgazdálkodás; IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control- Integrált szennyezés-megelőzés és csökkentés); kockázatok kezelése és a baleset-megelőzés; felülvizsgálják a Környezeti Menedzsment és Audit rendszert (EMAS-Environment Managment and Audit Schemes); LIFE program kiszélesítése Közép-Kelet Európaira; stb.

A környezetvédelmi cél számos uniós *támogatási programban* megjelenik. Ezek közül a legjelentősebbek: közvetlen a környezetvédelmi politika alá rendelt programok; energiapolitika; agárpolitika; kutatás és fejlesztési politika; strukturális és kohéziós politika. A LIFE az egyetlen olyan, közvetlen környezetvédelmi politika alá rendelt program, amelyet külön abból a célból hoztak létre, hogy a Közösség környezetvédelmi politikájának megvalósításához és fejlesztéséhez hozzájáruljon. Az ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession - Strukturális Politikai Előcsatlakozási Eszköz) 2000-től nyílik meg hazánk előtt is. Támogatásai 50-50%-ban környezetvédelmi és a közlekedési infrastruktúra fejlesztését célozzák meg.

A 2002-es hipotetikus belépési dátumot követően mintegy 6 évre lesz szükség a környezetvédelmi program végrehajtására, illetve egy-két különösen érzékeny területen, további két esztendő-t vesz majd igénybe a normák átvétele.

# Erdős Anikó

## „ÚJ BELVÁROS SZÜLETIK”

### A bevásárlóközpontok és a Westend City Center

Szakedolgozatomban a bevásárlóközpontok történeti áttekintése, majd az ebből adódó különbségek elemzése után, kitértem az Európai Unió országok specialitásaira, a komplexumok hatásmechanizmusainak vizsgálatára.

Ennek során az Amerikai Egyesült Államokban létrejött bevásárlóközpontok kialakulásán keresztül mutattam be a komplexumok fejlődését. A szuburbanizációs politika következtében a polgárok nagy távolságok megtételére kényszerültek kertvárosi otthonuk és belvárosi munkahelyük között, igényeik kielégítésére létesültek a mallok. Előnyeiket a belvárosi üzletek hátrányaiból építették ki, a fogyasztót állították stratégiájuk középpontjába, ezért méltán számíthattak népszerűsége.

Európában elsőként 1955-ben Svédországban jelentek meg és váltak közkedvelté a központok. Magyarországon fejlődéstörténeti okok miatt mintegy négy évtizeddel később épült meg az első létesítmény.

A fogyasztás templomaiban hetente átlagosan, négyzetméterenként az Államokban 37 dollárt költ az amerikai vevő, míg Európában 90, ezen belül hazánkban 110 dollár esik egy négyzetméter heti forgalomra. A kiemelkedően magas mutatószám a bevásárlóközpontok számával és az élénkülő kereslettel függ össze.

Az előre meg nem fontolt, szituációtól függő impulzusvásárlásokra építő mallok, a potenciális vevőket szórakozási lehetőségeik révén, különféle programok szervezésével csalogatják a központokba. A vásárlással szemben a szórakozás kerül előtérbe. A fogyasztói magatartás átalakulásának társadalmi, szociológiai következménye a szabadidő felértékelődése.

A kereskedelmi struktúra változásai hazánkban a nagy alapterületű üzletek térnyerését mutatják. A bevásárlóközpontokban a kínálat és a kereslet koncentrációja a befektetett tőke gyors megtérülését teszi lehetővé. A központok forgalomelszívó-hatása elősegíti a hagyományos kereskedelmi formák modernizációját, korszerűsödését. A versenyben maradás kulcsszavai: a specializáció, a beszerzési társulás, valamint a franchise.

A komplexumok környékén megnövekedett levegő- és zajszennyezettség gyakran váltja ki a lakosság és a zöldek tiltakozásait, ennek megoldására Európa fejlettebb államaiban a központok építését korlátozó intézkedéseket vezettek be. A mamutlétesítményekkel leginkább ellátott országok rangsorát Európában még mindig Svédország vezeti, de Hollandia, Franciaország és Nagy-Britannia is előkelő pozíciót tölt be. 1997-ben Magyarország az Európai Unió országok közül csupán Görögországot előzte meg, az elmúlt években azonban - a fejlesztések következtében - a központok alapterülete megduplázódott, így felveszi a versenyt Belgiummal és Portugáliával is.

Hazánkban jelentős beruházásokat eszközölt a kanadai TrizecHahn, és a Pólus Befektetési Vállalat egyesülésével létrejött TriGránit Rt. A Peter Munk és Demján Sándor által alapított társaság nevéhez fűződik a Bank Center, a magyarországi, illetve a szlovákiai Pólus Center, valamint a dolgozatom tárgyát képező Westend City Center.

A Nyugati Városközponttal a D'Arcy Wunderland Rt.-nél töltött szakmai gyakorlat során kezdtem el foglalkozni. Lehetőséget kaptam arra, hogy részt vegyek a Westend egy PR rendezvényének szervezésében. A téma feldolgozása során nyilvánvalóvá vált számomra, hogy ez a monumentális bevásárlóközpont befolyásolja az eddig létrejött centrumok és más kereskedelmi egységek működését, ezért felmérést végeztem a Westend közvetlen vonzáskörzetében lévő kiskereskedők várakozásairól.

Dolgozatomat az „Új belváros” megnyitása előtti pillanatokban zártam le, ezért a tényleges hatások további vizsgálatára nem nyílt módom.

# Fülöp Gabriella

## A HAZAI LAKÁSHELYZET ÉS LAKÁSFINANSZÍROZÁSI RENDSZER

Napjaink magyar állampolgárát az ország sorsa és gazdasági jellemzői mellett jobban foglalkoztatják azok a saját, egyéni problémák, amelyek a mindennapjaiban felmerülnek és általános életkörülményeiket érintik. Ezek közül az egyik legfontosabb kétségtelenül az otthonteremtés, a lakhatás biztosítása, a lakáskörülmények javítása. A lakáskérdés mindannyiunkat érintő, fontos probléma, megoldása sok energiát emészt fel.

Szakedolgozatomban a hazai lakáshelyzet tényezőit, a lakásfinanszírozási rendszer elemeit - kiemelten a jelzáloghitelezést - mutatom be.

A magyarországi lakásállomány általános jellemzői (építések, felszereltség) mellett fontosnak tartom a jelenlegi lakáspiac - különös tekintettel az ebben az évben tapasztalható nagy mértékű ingatlanár-emelkedések és ennek okainak, illetve a hazai lakásállománnyal kapcsolatos főbb problémáknak az ismertetését. A lakáshelyzetet vizsgálva megállapítható, hogy elsősorban a lakások minősége, tulajdoni formája, a lakáshoz jutás pénzügyi nehézségei, a lakásépítés lendülete, illetve a lakásmobilitás mértékének - az előzőekből is következően - alacsony szintje jelentik a legfőbb gondot. Ezek megoldásában az államnak és a hitelintézeteknek kell szerepet vállalniuk. Az állampolgárok nagy része ugyanis saját erőből nem tud enyhíteni lakásgondjain. Ezért fontos a megfelelő lakástámogatási és hitelezési rendszer kiépítése. Az államnak a jogszabályok megalkotásán túl szociális kötelezettségeinek is eleget kell tennie, azaz különböző támogatási formákkal segítenie a rászorultakat.

A lakásgondok megoldása érdekében Magyarországon több pénzintézet kínál lakáshiteleket. Ezek közül kiemelt szerepet szántam szakedolgozatomban a jelzálogbank által kínált jelzáloghiteleknek. A jelzáloghitelezés a lakáshitelezés egy különleges módja ezért a jelzálog-hitelintézet működésének sajátosságaira és a jelzáloghitelezés szerepének - a jövőben várható - erősödésére részletesebben kitérek.

A hatékony lakásgazdálkodás eléréséhez elengedhetetlen a hazai lakáshitel-piac élénkülése, a verseny beindulása. Ezt az elvet tartották szem előtt a politikusok is az új lakáskonceptió kialakításakor - a kormány döntésére azonban még várunk kell.

Célom elsősorban az volt, hogy átfogó képet mutassak a jelenlegi hazai lakáshelyzetről és bemutassam azokat a lehetőségeket, amelyek a lakásvásárlók, -építők, -felújítók (mint magánszemélyek) előtt állnak. A lakásfinanszírozás állami támogatási rendszerének és a pénzintézetek - köztük a jelzálogbank - által kínált lakáshitelek ismerete mindenki számára eligazításul szolgálhat lakásproblémáik megoldásánál. Nem szabad azonban elfelejtkeznünk arról, hogy a jelenlegi finanszírozási rendszer a közeljövőben jelentősen változhat az új lakáspolitikával. Ez ugyanis megteremtheti az alapjait a jelzáloghitelezés előtt álló lehetőségek bővülésének és ez minden bizonnyal megváltoztatja a lakáshitel-piac jelenlegi összetételét - ami hosszabb távon a lakásgazdálkodás hatékonyságához vezethet.

# Hamar Ádám

## A MAGYAR ADÓRENDSZER KORSZERŰSÍTÉSE AZ EU-JOGHARMONIZÁCIÓ TÜKRÉBEN

Az elmúlt években egyre több szó esik Magyarország Európai Unióhoz történő csatlakozásának kérdéseiről, előnyeiről és hátrányairól. Ennek a szakdolgozatnak fő célja, hogy bemutassa a jogharmonizációs törekvéseknek egy kis szeletét, az adózás témakörét. Ezen belül foglalkozni kell azon kérdésekkel, amelyek jelenleg, illetve a következő évek során meghatározhatják a magyar adórendszer struktúráját, szabályait, illetve arra hatással lehetnek. A dolgozat továbbá arra is kísérletet tesz, hogy bemutassa a kereteken belül alkalmazható alternatív döntési lehetőségeket, ezek lehetséges pozitív és negatív hatásait, valamint az egyes adónemek esetében egy lehetséges megvalósítási javaslatot is tesz.

A bevezetés utáni első nagy fejezet a fogyasztáshoz kapcsolt adók, azaz a közvetett adók kérdéskörét tárgyalja. A fejezeten belüli első alfejezet az általános forgalmi adózással foglalkozik. Röviden bemutatja az Európai Unió többletértéktadó-rendszerének kialakulását, az egységesítési törekvés időbeli folyamatát, majd egy átfogó, de nem a részletszabályokat előtérbe helyező képet ad az Unióban alkalmazott forgalmiadó-struktúráról. Ennek keretében nemcsak a jelenleg érvényben lévő rendszert mutatja be, hanem összehasonlításra kerülnek a jelenlegi és a jövőben alkalmazni kívánt szabályok is. Erre azért van szükség, mert a jövőben bevezetésre kerülő szabályozás szintén a jogharmonizációs tevékenység részét képezi, s így befolyásolni fogja a magyar adórendszert.

Az EU-ban alkalmazott egységes szabályok után a dolgozat Magyarország jogharmonizációs feladatainak bemutatásával folytatódik. Ezen belül kitér a már harmonizált területek felsorolására, és részletesen tárgyalja azokat a kérdéseket, amelyeknek az egységes szabályokhoz való igazítására csak a jövőben kerül sor, ilyenek például az adókulcsok száma és mértéke, a kedvezmények rendszere, illetve az olyan speciális területek, mint az idegenforgalom, a mezőgazdaság és a műtárgy-kereskedelem.

Az alfejezet harmadik része a jogharmonizáció várható hatásait próbálja meg bemutatni. Ennek keretében végigveszi mindazoknak a lehetőségeknek az előnyeit és hátrányait, amelyek alternatívaként jelenhetnek meg a magyar adórendszer átalakítása során. A dolog nehézsége abban rejlik, hogy előre, konkrét számítások, illetve hatásvizsgálatok nélkül, de talán még azok ismeretében sem könnyű megbecsülni a hatások tényleges mértékét. Ennek ellenére mégis kísérletet lehet tenni a várható tendenciák (így például az inflációs következmények, illetve a beruházásokra, lakossági fogyasztásra gyakorolt hatások) előrevetítésére.

A második alfejezet a jövedéki adózással foglalkozik. Részletesen bemutatja a jövedéki adózás közösségi rendszerét, az adózásra vonatkozó irányelveket, a jövedéki termékek után fizetendő

minimális adómértékeket, s mindazokat az egységes szabályokat, amelyeket, legkésőbb a csatlakozás után, Magyarországnak is alkalmaznia kell. Az alfejezet második részében összehasonlításra kerül az Európai Unió által alkalmazott, illetve a magyarországi szabályozás, kitérve a struktúrában, valamint az adómértékekben fennálló egyezőségekre és különbségekre.

Az alfejezet harmadik része azokkal a területekkel ismerteti meg, amelyek Magyarország számára valamilyen sajátos gazdasági vagy társadalmi érdeket jelenítenek meg. Ilyen terület a cigaretta minimális adómértékének teljesítése, amellyel kapcsolatban egyszerre gazdasági (a dohányipar, mint jelentős adófizető iparág fejlődése) és társadalmi (a fogyasztás visszaszorítása) érdek is felmerül. Ilyen továbbá a bérfőzési szeszadó kérdése, amely az EU-ban nem ismert szabályozást igényel, valamint a fogyasztási adó jövője is.

A közvetett adók mellett a másik nagy csoportot a közvetlen adók, azaz a jövedelemadók jelentik. A fogyasztáshoz kapcsolt adóktól eltérően a jövedelemadóknál igazi egységesítés nem valósult meg az Európai Unióban sem. Ennek ellenére léteznek olyan szabályok ezen a területen is, amelyek Magyarország európai integrációjában teljesítendő kötelezettségként jelennek meg. Másrészt pedig láthatóak bizonyos egységesítési törekvések, amelyek eredményessége újabb feladatokat állíthat a jogharmonizáció folyamatába. A közvetlen adók esetében a dolgozat három nagy területet tárgyal: a társasági adózást, a személyi jövedelemadóztatás területét, és a kamatadót.

A társasági adózással kapcsolatos alfejezet egyrészt bemutatja azokat a konkrét szabályokat (irányelveket), amelyek már ma is léteznek az Európai Unióban, másrészt ismerteti azt a magatartási kódexet, amely a káros adóverseny elkerülését, az adórendszerek versenysemlegességét hivatott biztosítani, és amely a magyar adórendszerre is jelentős hatást gyakorol. Továbbá előrevetíti azokat a terveket is, amelyek a vállalkozások adóztatásának egységesítése felé mutatnak, s amelyek a jövőben jelenthetnek alkalmazkodási igényt.

Az alfejezet másik fele a közösségi szabályozás magyar adórendszerre gyakorolt hatásait próbálja megismertetni. Részletesen bemutatja, milyen következményekkel járhat az adókedvezmények struktúrájának átalakítása, az adókulcs esetleges emelése, vagy éppen a belföldi leányvállalattól külföldre vitt osztalék forrásadóztatásának megszüntetése.

A közvetlen adók fejezetének második része a személyi jövedelemadóztatással foglalkozik. Bemutatja az egyenlő elbánás elvének érvényesítéséhez szükséges teendőket, azaz a magyar adórendszer ezzel kapcsolatos hiányosságait. Az SZJA területén a most említett ajánlásokon kívül nem született még egységesítési javaslat sem, így eme alfejezet viszonylag rövid kifejtést igényelt.

A jövedelemadók befejezéseként szükséges volt megvizsgálni a kamatadóztatás egységesítésének tendenciáját is. Ezen a területen ugyanis a közeljövőben irányelv születhet az Európai Unióban, amelyet később Magyarországnak is át kell vennie. A dolgozat részletesen tárgyalja az EU-javaslat főbb pontjait, a bevezetés szükségességének indokait, illetve a tervezett szabályokat és adómértéket, másrészt bemutatja, milyen következményekkel járhat Magyarországon az adónem bevezetése. Ezen belül kitér a kamatadó alkalmazását alátámasztó indokokra (pl. a társadalmi igazságosságra, az átláthatóságra stb.), és a bevezetés ellen szóló érvekre (pl. megtakarítások visszaesése, inflációs hatás stb.) egyaránt.

A dolgozat tehát arra kívánt választ adni, hogy a jogharmonizáció folyamata hogyan, milyen mértékben volt, van és lesz hatással a magyar adórendszerre, melyek azok a kérdések, amelyek viszonylag könnyen teljesíthetők, és melyek azok, amelyek megoldandó problémát jelenthetnek. Emellett megpróbálta bemutatni azt, hogy a szabályok milyen nemzeti sajátosságokat engednek meg, s ezeket hogyan lehet – a gazdasági és szociális érdekek figyelembevételével – kihasználni.



# Hendlein Teréz

## A KÖZÖSSÉGI ÁFA-RENDSZER ÉS HARMONIZÁCIÓS KÖVETELMÉNYEI

Napjainkban az Európai Unió az egyik legaktuálisabb téma. Hazánk érdeklődése leginkább az EU-s csatlakozásunk során felmerülő problémák felé fordul. Dolgozatomban én is hasonlóképpen jártam el. A Pénzügyminisztériumban töltött szakmai gyakorlatom során megismerkedtem néhány problematikus területtel, amely csatlakozásunkból adódik. A sok nehézség közül én az EU adóharmonizációját, azon belül is a forgalmi adó területét választottam. A témakör jelentőségét jelzi, hogy az adóharmonizáció problémája már maga a Közösség létrehozásakor felmerült és még mindig megoldásra vár. Úgy gondoltam érdekes lenne az adóharmonizációs folyamat múltjának, jelenének és jövőjének elemzése, valamint az ezzel kapcsolatos magyar teendők meghatározása.

A forgalmi adózás jelentősége a Római Szerződés általános célkitűzéseire való hivatkozással definiálható, különösen ami a gazdasági integráció és konvergenciát illeti, amelyek mintegy jelképei a belső piacnak. Az Alapító Szerződés fő célját a „négy szabadságjog” elvének általános érvényrejuttatásában jelölte meg, az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő Közösségen belüli korlátok nélküli áramlásában. Az áruk és szolgáltatások szabad áramlásának megvalósításában jelentős akadályt képeznek a pénzügyi határok, így a forgalmi adóztatásból fakadó korlátok is. Mint már említettem a Közösség a problémát már nagyon régen felismerte és azóta foglalkozik vele. Ezt mutatja az adóharmonizáció során felhalmozódott nagy mennyiségű uniós joganyag: a rendszer alapját lefektető irányelvek, a részletszabályokat alkotó rendeletek, határozatok és a jövő célkitűzéseit tömörítő ajánlások. Szakdolgozatom tárgya elsődlegesen a közösségi áfa-rendszer dinamikus szempontú elemzése.

Korábban az EGK-t alapító tagállamok között a gazdasági integráció relative alacsony fokú volt, ezért választották az adóztatásban a célország elvét. Ma éppen az okozza a legnígyobb problémát, hogy hogyan térjenek át a rendeltetési hely elvéről, az eredet elvére. A Bizottság szerette volna, hogy a belső piac megvalósításának időpontjától a Közösségben a származási ország elve alapján adóztassanak. Azonban ennek eléréséhez a szükséges feltételeket nem lehetett megteremteni a kitűzött határidőig, ezért a nehézségek áthidalására 1993. január 1-től átmeneti rendszert vezettek be. Az átmeneti rendelkezések összességükben beváltak. A belső piac teljességét, megvalósítását és akadálytalan működését azonban csak a végleges rendszer alapján lehet elérni. Az EU célja egy olyan végleges rendszer bevezetése, ahol a származási ország elve szerint adóztatnak. Ennek megvalósításához szükséges az adókulcsok harmónizációja és a bevételek a fogyasztás szerinti tagállamhoz történő áttétele.

A Financial Times című szaklap felmérése szerint a tagállamok többsége nem szeretne adóharmonizációt a Közösségen belül. A tagországok ódzkodnak az áfa-kulcsok összehangolásától. Attól tartanak ugyanis, hogy **költségvetési politikájuk** mozgástere a jelenleginél is szűkebb keretek közé szorulna. Aggodalmuk érthető, hiszen minden állam egyik legféltebb kincse az adókivetés- és beszedés joga. Ha létrejönne egy szupranacionális adórendszer, azzal az egyes tagállamok szuverenitásuk jelentős részét veszítenék el.

Azonban a nemes cél, hogy az EU a jövőben valóban egy államként létezzen, sok áldozatot fog még követelni a tagállamoktól. A tagországok ugyan megkérdőjelezhetik a közös fiskális politika szükségességét, de ha belegondolnak abba, hogy egy államnak egy költségvetési politikája van, egyértelművé válik számukra a válasz.

Az adóharmonizáció nehézségét mutatja egy nemrég történt szokatlan lépés is. A miniszteri tanács soros elnöke a következő fő tárgyalói szintű fordulóját nemrégiben későbbi időpontra halasztották. E lépés oka az volt, hogy maguk a tagállamok sem tudtak megállapodni, hogy mi legyen az EU álláspontja a forduló napirendjén szereplő tárgyalási fejezetekben. Ezek között említhetjük az adózást is.<sup>1</sup>

Joggal merül fel a kérdés, hogy amikor az EU még a saját háza környékén sem fejezte bemunkálatait e területen, van-e alapja ilyen követelményrendszer Magyarországgal szemben felállítania.

A válasz: igen. Mivel hazánk még nem tartozik a 15-ök klubjába, csak kopogtat az ajtaján, ezért összes erejét arra kell fordítania, hogy megfeleljen az EU elvárásainak. Magyarország szuverén döntése volt, hogy csatlakozik az Unóhoz, és ezzel vállalta azokat a kötelezettségeket, amelyeknek eleget kell tennie.

Az ilyen irányú törekvésekwt jelzi az is, hogy az Unióhoz első körben csatlakozni kívánó öt kelet-közép-európai ország pénzügyminisztereinek 1999. 10. 26-ai találkozója is. Az országok az EU-harmonizáció kapcsán kitértek az adórendszereik lehetséges fejlesztési irányaira és megállapodtak, hogy ebben a témában is közös munkacsoportot hoznak létre.<sup>2</sup>

A téma itt még koránt sem tekinthető lezártnak és sajnos jóslat sem származik ezzel kapcsolatosan Notredamustól, azonban én úgy gondolom, hogy az EU a kitűzött célt megvalósítja. Hiszen kizárólag így tudja teljesíteni a jövő évezred kihívásait.

---

1 Világgazdaság. 1999. 10. 29. - Késik az uniós álláspont. 11. old.

2 Népszava. 1999. október 26. - Bizakodó pénzügyminiszterek. 4. old.

# Jaksa Gábor

## A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÓI SZEKTOR HELYZETE AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓ TÜKRÉBEN

A mikro-, kis- és középvállalkozások mind az Európai Unióban, mind Magyarországon a gazdaság kiemelkedő szektorát alkotják, s egyben jelentik annak alapját. Ezek a vállalkozások meghatározóak az emberi erőforrás fejlesztésében, a családi foglalkoztatásban, a kiegyensúlyozott regionális és helyi fejlődés előmozdításában és a hátrányos helyzetű csoportok fokozottabb mozgósításában is. A szektor kiemelt kezelése tehát az alapvető gazdasági megfontolások mellett társadalompolitikai cél is, hiszen egy szilárd alapokon álló középpolgári réteg létrejötte elképzelhetetlen a kis- és középvállalkozói szektor megerősödése nélkül.

Remélt csatlakozásunk az Európai Unióhoz egészében és hosszabb távon bizonyára előnyös lesz a kis- és középvállalatok nagy többsége számára. Ugyanakkor igen komoly kihívást is jelent, és sok-sok (főleg kis-) vállalat számára fennmaradását is veszélyeztető követelményeknek kell megfelelniük, ennek hiányát sokkal gyorsabban és keményebben fogják érzékelni és megszenvedni. A csatlakozás mérlege e szektor számára főképpen attól függ, hogy mit, milyen hatásfokkal és eredménnyel teszünk felkészítésük érdekében.

Dolgozatom mindezen aktuális témára – vagyis a kis és középvállalkozói szektor helyzetére – koncentrálva készült, bemutatva annak jelenlegi helyzetét Magyarországon és az Európai Unióban, rávilágítva a problémákra, s jövőre nézve a potenciális kihívásokra, főként országunk tekintetében.

# Juhász Ákos

## A MAGYARORSZÁGI BEFEKTETÉSI ALAPOK BEMUTATÁSA A BEFEKTETŐKET ÉRINTŐ GYAKORLATI SZEMPONTOK ALAPJÁN

Szakedolgozatom témájául a befektetési alapok bemutatását választottam, mert mindig is vonzott a pénzügyiszféra valamint érdekelt a hazai tőkepiacok működése. Elmondható, hogy a rendszerváltás utáni liberalizált tőkepiaci egyik legimpozánsabban fejlődő szegmense a befektetési alapok, de a fejlett tőkepiacokat alapul véve még hatalmas lehetőségek előtt áll. Nagy segítségemre volt, hogy a szakmai gyakorlatomat az Állami Pénz – és Tőkepiaci Felügyeletnél töltöttem, és ez nagyban segítette munkámat.

A téma feldolgozása során a befektetők szempontjából hasznosítható információk kiemelésére törekedtem, véleményem szerint ugyanis az alapokba történő befektetés lehet az első lépés, ha valaki nem elégszik meg a bankbetétek, illetve az állampapírok fix hozamaival és hajlandó az extra profit érdekében egy kis kockázatot vállalni. Annál is inkább, mert mindenki megtalálhatja a maga számára legmegfelelőbb befektetési lehetőséget az alapok széles palettáján.

Az alapkezelők igen változatos megoldásokat kínálnak, regionális, iparági részvényalapok, devizaalapok, kockázatos határidős alapok, biztonságos kötvényalapok versenyeznek az eltérő kockázati szintet vállaló (és persze emiatt különböző hozamban reménykedő) befektetők pénzéért. Egy jól felépített alapcsaládban mindig szerepel egy likvid pénzpiaci alap, egy alacsony kockázatú kötvényalap, egy ingadozóbb, de nagyobb hozammal kecsegtető részvény- vagy vegyes alap, és helyet kap a külföldi befektetésekben bízók számára devizaalapú befektetésekre épülő alap is. Az adókedvezmény mellett a másik vonzereje az alapoknak, hogy a befektető aktuális piaci várakozásainak megfelelően tud – alacsony költséggel – az egyes alapok között átcsoportosítani.

Dolgozatomban a történelmi előzmények és a vonatkozó törvényt életbe lépése óta eltelt nyolc év bemutatása után a következő fejezet az alapok több szempontból történő csoportosítását tartalmazza a hazai gyakorlatnak megfelelően. Majd az alapvető fogalmak valamint az adójogszabályok áttekintése következik, tekintettel az 1999. január elsejével életbe lépett változásokra. Az utolsó fejezet a megfelelő alap illetve alapkezelő, különböző szempontok alapján történő kiválasztásában, és a megfelelő viszonyítási alap (benchmark) meghatározásában nyújt segítséget.

Több esetben is kénytelen voltam a vonatkozó törvényt kritikával illetni, mert bizonyos passzusai igen erősen megosztják a szakembereket is. A törvény néhány paragrafusa nemcsak magával de a kapcsolódó jogszabályokkal is ellentmondásban van. Ennek kapcsán lehetőségem volt a tőkepiaci szabályozók készülő tervezetét összevetni az alapkezelőket tömörítő szövetség (bamosz) ajánlásaival.

Az Európai Unióhoz való csatlakozási szándékunk és a problematikus területek, mint a nettó eszközérték számítás, a pontatlan vagy hiányos törvényi szabályozás, a befektetési szabályok szigorú-nem hazai

viszonyoknak megfelelő-elemei mind szükségessé teszik ennek az 1991-ben elfogadott törvénynek a módosítását.

Magyarországon a kisebb hazai tőkepiac miatt korlátozottabbak a lehetőségek, nincsenek iparágakra, országon belüli régiókra specializálódott alapok, ugyanakkor még mindig az alppiac az egyik leglátványosabban fejlődő megtakarítási szegmens.

A piac igazán akkor növekedhet, ha sikerül megnyerni az eddig igencsak passzív külföldi befektetőket is, hogy bízzanak a hazai alapkezelők szakértelmében, illetve ha a törvény kissé liberálisabb lesz, minekutána az alapkezelők még több kockázati szinten, még szélesebb palettával állhatnak a befektetők rendelkezésére.

# Király Tímea

## MARKETING STRATÉGIÁVAL

### A SIKER ÚTJÁN

#### A Fraxiparine bevezetése a magyar gyógyszerpiacra

Dolgozatom célja, hogy a Sanofi-Synthélabo Chinoin egy sikeres terméke, a Fraxiparine piacra való bevezetésének marketing stratégiáját, s a stratégia folytatását bemutassam.

A téma maga egészségügyi vonatkozásai miatt keltette fel érdeklődésemet, szakmai gyakorlatomat ugyanis egy egészségügyi berendezéseket forgalmazó vállalatnál végeztem. Már e termékek marketingjének kialakításánál is egy bizonyos fokig rendhagyó eszközöket kell alkalmazni, s még speciálisabb – a termék jellege miatt – a gyógyszerek marketingje. A bonyolultságot még csak növeli, ha, mint a dolgozatban elemzett készítménynél is, vényre kapható gyógyszerről van szó, mivel ezeknek sokkal kötöttebb az eszközkészletük.

A gyógyszerek általános marketingvontkozásairól szóló információim megszerzésében szakkönyvekre, szakmai folyóiratokra és a napi sajtóra támaszkodtam. A helyzetet nehezítette, hogy a gyógyszermarketingnek egyelőre nincs kiterjedt szakirodalma. A Fraxiparine vonatkozásában a Sanofi – Synthélabo Chinoin belföldi marketingosztályának munkatársai szolgáltattak tényadatokat, s ezek ismeretében próbáltam meg a stratégia lényegét felismerni, s az alkalmazott marketing stratégiát elemezni. Az elemzés egészen szubjektív jellegű lett, hiszen ilyen formában összefoglalva nem állt rendelkezésemre egyéb szekunder forrás.

A stratégia analizálását a vállalat és a marketing szervezetéből kiindulva végeztem el, áttekintve a vállalat működését a kezdetektől a multinacionális nagyvállalattá válásig.

Megvizsgáltam a termék piaci lehetőségeit befolyásoló makro- és mikrokörnyezeti elemeket, a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai környezetet, valamint a vállalat iparági és belső környezetét.

A környezeti elemek vizsgálatát követte a stratégia megfogalmazása, majd a megvalósítás a különböző marketing eszközökkel. Sorra vettem a termékstratégiát, minőségbiztosítási és szabadalom oltalmi vonatkozásaival, áttekintve a termék életgörbéjét, ezt követően elemeztem az árstratégiát, az elosztási stratégiát és a kommunikációs stratégiát, kiemelve a konferenciák szerepét.

Végezetül, a stratégia eredményének visszacsatolásáról esik szó.

Maga a termék, a Fraxiparine egy véralvadásgátló készítmény, újfajta szerkezete miatt forradalmian hatékony a trombózisos megbetegedések megelőzésében és kezelésében. Mégis, a magyar piacra való bevezetésekor a legnagyobb feladat a piac megteremtése volt, mivel a hazai orvosi köztudatban elsősorban a kialakult trombózisos megbetegedés kezelésének fontossága állt előtérben a megelőzéssel szemben.

A vállalat minden általában alkalmazott marketing eszközt felhasznált a termék bevezetéséhez, ám az igazi sikert vélhetően a „konszenzus konferencia mozgalom” hozta meg. Ennek lényege, hogy egy-egy szakmai körben szervezett konferencia végére a résztvevők megállapodásra jussanak a trombózisos megbetegedések kezelési módjában, mely legeredményesebben a kis molekulású heparinokkal érhető el, így a Fraxiparine alkalmazása előtérbe kerül. A cél az volt, hogy a készítmény használói, orvosi hivatásukból adódóan, belső meggyőződésükből használják a vállalat által kínált gyógyszert.

A konszenzus konferenciák eredményeként nagy piaci részesedést értek el nem sokkal a bevezetés után, s ezt a részesedést a versenytársak belépését követően is sikerült megtartani, a készítmény öt év után is növekedő szakaszban van.

# Kocsis Katalin

## MAGYARORSZÁG EURÓPAI UNIÓS CSATLAKOZÁSA, ÉS ENNEK HATÁSA A FÖLDGÁZPIACRA

Hazánk Európai Unió csatlakozása olyan téma, mely senki számára nem lehet érdektelen, hiszen ma már nemcsak a jövőnkre, de mindennapjainkra is hatással van. A gazdaság szereplői, legyenek érdekeltek akár kisvállalkozásokban, akár közepes vagy nagyvállalatokban csak akkor lehetnek sikeresek, ha készek és képesek nyitni a világ és benne Európa felé. A szakdolgozatomban elemzett téma tehát nem egyedülálló a gazdaságban, noha egy valóban speciális területet mutat be, a teljesség igénye nélkül.

Magyarország 1994. március 31-én nyújtotta be felvételi kérelmét az Európai Unióhoz. Ez része annak a történelmi folyamatnak, amely felszámolja Európa megosztottságát, és az egész földrészen megalapozza a demokrácia érvényesülését. A Maastrichti Szerződés 0. cikkében a Bizottság, a Tanács felkérésére - 1999-ben már másodszor - elkészítette ország-véleményét, melyben értékelte Magyarországnak a teljes jogú tagság iránti kérelmét.

A „jogharmonizáció Magyarországon előrehaladott állapotban van, különösen az új törvények meghozatalát igénylő rendelkezések terén. Az Európai Megállapodás alá eső területeken a Magyarországgal fennálló kapcsolatok jók. Kevés a kereskedelmi probléma, és Magyarország jó eredményeket ért el az Európai Megállapodás végrehajtásában. Az ország működő piacgazdaságnak tekinthető; középtávon képes lehet arra, hogy megbirkózzon az Unión belüli versenyhelyzettel és a piaci hatásokkal, feltéve, hogy a gyors beruházási növekedés makrogazdasági feltételei megmaradnak. A magyar vállalatok már most viszonylag versenyképesek az EU piacokon. Ugyancsak fontos pozitív tényező Magyarország folyamatos elkötelezettsége a mélyreható piaci reformok mellett, valamint azon képessége, hogy meghozza a nehéz döntéseket, amikor szükséges. Magyarország folyamatosan vonzza a nagyarányú külföldi közvetlen befektetéseket.

Magyarországnak az uniós csatlakozás keretében egyik fontos feladata az Európai Unió jogharmonizáció. E munka keretében át kell vizsgálni a földgázpiacra vonatkozó magyar jogi szabályozást és elvégezni a harmonizációt - amennyire lehetséges. Magyarországon ma a földgázenergia-piacon teljes mértékű közüzemi szolgáltatási kötelezettség van érvényben. A piac zárt, az árszabályozás hatósági jellegű. A földgázpiac újraszabályozása - az uniós csatlakozás keretében - alapvetően két jogviszonyt fog érinteni: az árszabályozást, valamint a csővezetékekhez és tárolókhoz megteremtendő szabad hozzáférést.

Az elkövetkezendő egy-két év alatt minden bizonnyal meg fog változni a közszolgáltatásnak a tartalma Magyarországon. Ez a változás érinteni fogja az adott piac mindkét oldalán elhelyezkedő szereplőket, vagyis azokat, akik eladják és azokat is, akik vásárlók - más szóval fogyasztók. A jogharmonizáció keretében kell dönteni arról, hogy az ország fenntartja-e, illetve újra előírja-e a közüzemi szolgáltatási kötelezettséget a földgázpiaci szereplők részére, és esetleg mely szereplőkre és milyen mértékben. Ellátás-biztonsági okokból a közüzemi szolgáltatási kötelezettséget szűkebb

körben (lakossági fogyasztók, kommunális fogyasztók, esetleg kisebb mértékű vállalkozások esetében) azonban továbbra is fenn kell tartani.

A 98/30/EC számú Irányelv az Európai Unió belső földgázpiacának egységes szabályozását írja elő. Az Irányelv az Európai Közösség jogrendjében jogszabály és a tagállamok számára ír elő kötelezettséget. Mint ahogyan az elnevezésből is látható, elveket, szabályozási elveket tartalmaz, amelyeket a tagállamoknak kötelezően be kell építeni saját jogrendjükbe. Miután az Irányelv 1998. augusztus 9-én hatályba lépett, ezzel részévé vált az *acquis communautaire*-nak - így tehát belépett a harmonizálandó jogszabályok közé. Ez tartalmazza, hogy a tagállamok elrendelhetik a földgáz-ipari vállalkozások részére a közüzemi szolgáltatási kötelezettséget, vagyis normál piaci viszonyok érvényesülnek a földgáz-ipari vállalkozások jól felfogott saját érdekből minden külön előírás nélkül zavartalan és biztonságos, jó minőségű ellátást biztosítanak a lehető legmérsékeltebb áron, vagy más szóval piaci áron. Azonban, ha ez mégsem így lenne, a jogszabály megengedi a tagállamoknak, hogy alapvető gazdasági érdekből közüzemi szolgáltatási kötelezettséget rendeljenek el. Magyarországon a helyzet jelenleg még fordított. A földgáz-ipari szolgáltatók számára lényegében teljes mértékű közszolgáltatási kötelezettség van előírva, beleértve az új igények kielégítését és az ezekhez szükséges fejlesztések megvalósítását is.



# Kolozs András

## A FEKETE HÁROMSZÖG TITKA

### – Marketing a magyar üzemanyagpiacon

Valós magyar üzemanyagpiacról 1991-óta beszélhetünk, amikor a piaci mechanizmusok és az ezzel összefüggő eszközök – mint a marketing is – szerephez jutottak.

Két piaci szegmens különíthető el: a törpekutak és a nagy hálózatok. Előbbiek forgalmi – és piaci – súlya jelentéktelen. A piaci trend szerint a nagy társaságok felvásárolják a kisebbeket, a piaci szereplők száma csökken, a piac oligopol irányba fejlődik.

Az üzemanyag stratégiai fontosságú termék, mégis szükség van intenzív reklámozására és értékesítésének ösztönzésére. Ennek oka: a fogyasztónak mindegy, hogy kitől veszi, a forgalmazónak viszont létkérdés, hogy a fogyasztó tőle vegye. A fogyasztó alapvetően márkahűtlen. A vásárláskori márkaválasztást elsősorban a társaság imidzse és az általa alkalmazott értékesítésösztönző eszközök befolyásolják. A fogyasztó komplex szolgáltatáscsomagot vásárol, mely azonban értelmezhető úgy is, hogy a termék (üzemanyag) csomagolása a töltőállomás.

A marketing mixben vizsgálva a piacot láthatjuk, hogy a termék különleges jellegéből adódóan marketing célú termékfejlesztés nem valósul meg, legfeljebb a töltőállomás fejleszthető, mint a termék csomagolása. Árversenyt vívni a piacon nem lehet, a lélektani árképzésnek viszont jelentős szerepe van. Az elosztás speciális és egyetlen tere a töltőállomás, a hálózatméret a sikeresség szempontjából döntő.

A marketing gyökereit a céhek korától kezdődően megtalálhatjuk. A tudományág kulcsszavai az új és az ezzel összefüggő *gyorsaság*. Célja a vállalati profit növelése, ennek csak eszköze a fogyasztó királya koronázása. Az értékesítésösztönző eszközök négy fejlődési szakasza különíthető el, az egyes szakaszok párhuzamosan együtt léteznek az újabbakkal, ez a jelenség az üzemanyagpiacon is megfigyelhető.

A hűségprogramok az üzemanyagmarketing kulcskérdését jelentik, segítségükkel építhető ki a márkahűtlen fogyasztó márkahűsége. Az optimális hűségprogram biztonságos, könnyen áttekinthető, költséghatékony, vonzó és széles körű. Magyarországon három hűségprogram működik, a Shell-SMART az optimálishoz leginkább közelálló, a MOL Törzsvásárlói Rendszerében nagy lehetőségek rejlenek, a Total Klub pedig hiába vonzó arculatú, a kis hálózatnagyság miatt nem tud széles körben elterjedni. A hűségprogramokat kétféle eszközzel támogathatjuk: nyereményakciókkal és imidzskampánnyal. Az üzemanyagpiaci nyereményakciók két fő kérdése: mi a fogyasztók érdeke? (egyszerűség), mi a vállalat érdeke? (biztonság). Az imidzskampányok szorosan összefüggnek a már elfoglalt piaci pozíciókkal, azokhoz kell igazodniuk.

# Kovács Magdolna

## A TŐZSDE SZEREPE A VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN

Szakedolgozatom megírására azon - közgazdászok, illetve más szakemberek által készített elemzések, hangoztatott nyilatkozatok inspiráltak, melyek a tőzsde szerepének törvényszerű erősödését jósolják. Számos szakember szerint ugyanis a lakosság megtakarításainak tőkepiacon történő mobilizálása az egyetlen és legjobb megoldás a vállalkozások finanszírozására. Ezen tényeket látva határoztam el, hogy érdemes ezt a kérdést mélyebben megvizsgálni, rávilágítani azon tényezőkre, melyek közrejátszhatnak ezen csaknem utópisztikus elképzelések megvalósulásában.

Arra keresem csupán a választ, hogy vajon képesek-e a mai magyar vállalatok megfelelni a tőzsdei bevezetés írott és - ami még fontosabb - íratlan szabályainak és ha igen, érdekükben áll-e a finanszírozás eme formájának választása. Vajon valóban ez az egyetlen tökéletes módszer, és vajon tényleg tökéletes-e?

A témában végzett kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy kétség kívül a tőzsde nélkülözhetetlen eleme a magyar gazdaságnak és sok vállalat számára kimagaslóan jobb lehetőséget biztosít a hatékony működéshez szükséges források megszerzéséhez, mint más alternatív finanszírozási módok. Látnunk kell azonban azt is, hogy bár a tőzsde előnyös, nem minden vállalat számára egyformán előnyös. A vállalatok tevékenységi köre, mérete, jövedelmezősége, tulajdonosi struktúrája, stb. sok esetben behatárolja lehetőségeiket, amelyeket az esetleges kudarcok elkerülése érdekében tisztán kell látniuk, amikor a tőzsdei bevezetés mellett döntenek.

Másrésről, a magyar tőkepiaci helyzetet szemlélve elmondhatjuk, hogy bár a tőzsde előnyös, előnyei csak hosszútávon jelentkeznek. Biztos vagyok abban, hogy magyar tőzsde fejlődni fog, de nagy ugrásokra számítani badarság lenne. Ezen tíz év alatt "tőzsdénk" nemzetközi mércével mérve is jelentős fejlődésen ment keresztül, bizonyos területeken nagy ugrásokat hajtottunk végre, sok fontos döntést már meghoztunk és ezen a téren nem mentünk bele azokba a zsákutcákba, melyekbe nyugati tőzsdék sorra belekényszerültek. Mindezen tényezők lehetővé teszik ugyan, de önmagukban nem teremtik meg azokat a feltételeket, amelyek egy hatékonyan működő tőkepiacra szükségesek. Igenis mindennek van egy szerves fejlődési része, amelyben ilyen nagy ugrások nem képzelhetők el. A szakmai potenciál nő ugyan, viszont még igencsak hosszú időnek kell eltelnie ahhoz, hogy a tőzsdézés kultúrája kialakuljon, illetve a megfelelő befektetési magatartás beleépüljön az emberek mindennapjaiba.

Előttünk áll a globalizáció kérdése is, amelynek kihatásait nem tudjuk jelen pillanatban felmérni. Az európai tőzsdék - a londoni, a frankfurti, a dél európai tőzsdék is - az útjukat keresik ebben a globalizálódó világban. Óriási kihívást jelent a tőzsdék számára, hogy hatalmas multinacionális vállalatok jönnék létre a vállalati méretnövekedés igényével, amely a felvásárlási kereslet növekedésében jelentkezik. Ott, ahol a felvásárlás és az összeolvadás az úr, a tőzsdéknek olyan piacot kell biztosítani, ahol ezek a nagyméretű vállalatok is forgathatók. Mindez nagy tőzsdék létrejöttét igényli, ahol megszűnik az angolszász-európai szabályozás elkülönülése.

Lesz-e egységes elektronikus tőzsde, és ebben az elképzelt rendszerben a magyar vállalatokról a döntések hol és milyen információk alapján fognak születni? Elképzelhető, hogy számos vállalat, a szerves fejlődés következtében a közeljövőben tőzsdeérett lesz, azonban akkor már - az integráció következtében - valószínűleg jóval komolyabb követelményeknek kell megfelelniük, és minderről a nyilvánosság előtt is tanúbizonyságot kell adniuk.

Elképzelhető egy olyan forgatókönyv, miszerint ezen tényezők sikeres kombinációjaként egy nagyon sikeres magyar tőzsde jön létre és elképzelhető az ellenkező pólusa is, amely azt jelenti, hogy öt éven belül bezár a budapesti tőzsde.

Egy azonban biztos, mégpedig az, hogy ezek nem történnek maguktól, minden ebben a sok ismeretlenes egyenletben elvileg kiszámítható, feltéve, hogy feltételezéseink helyesek.

A tőzsde történetének áttekintése után megállapítható, hogy mind gazdasági, mind pedig tőkepiaci szemszögből fordulóponthoz értünk és az itt és most meghozott döntéseinket az utókor komolyan fogja bírálni. Mai ismereteink szerint kétféle értékítéletet alkothatunk. Egyrészt vélhetjük úgy, hogy a tőkepiacon végrehajtottuk azt a fordulatot, amely lehetővé teszi a gazdaság dinamikus fejlődését. Másik oldalról viszont a tőkepiacon elszalasztottuk azt a fordulatot, amely lehetővé tette volna a gazdaság dinamikus fejlődését. Döntsön mindenki saját belátása szerint.

# Kürti Virág

## A HELYI ADÓK RENDSZERE

### A MOL RT-NÉL

Magyarországon a demokratikusan megválasztott, megfelelő szuverenitással rendelkező önkormányzati rendszer kialakítása szükségessé tette az önkormányzatok önálló gazdálkodása feltételeinek megteremtését. Az Országgyűlés – mérlegelve a helyi adóztatás kiemelkedő jelentőségét – megalkotta az 1990. évi C. törvényt a helyi adókról, mely a települési önkormányzatok számára lehetőséget teremt a helyi adóztatási jog gyakorlására, a helyi adópolitika kialakítására.

Az 1991-től működő helyi adónemek bevezetésével a MOL Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaságnak is adókötelezettsége keletkezett az érintett önkormányzatok felé. A törvényalkotók – tekintettel arra, hogy a helyi adózás felértékelődött a gazdálkodás szempontjából - 1998-tól jelentős módosítást hajtottak végre a helyi adókról szóló törvény jellemzően iparüzési adóra vonatkozó paragrafusában. E törvénymódosítás következtében a MOL Rt. szabályozásának felülvizsgálatára, illetve új szabályozás kidolgozására került sor, melynek eredményeképpen a Társaság önkormányzati kapcsolatainak köre kibővült.

A szakdolgozat célja annak bemutatása, hogy az elsősorban iparüzési adót érintő törvénymódosítást hogyan kezeli egy olyan országos kiterjedésű társaság, mint a MOL Rt. A dolgozat foglalkozik a MOL Rt. új iparüzési adóalap-felosztási módszeréből fakadó gyakorlati következményekkel, hiszen a Társaság adókötelezettségében a korábbi 300 önkormányzat helyett 850 önkormányzat vált érintetté.

A szakdolgozat az elméleti bevezetés – azaz a helyi adókról szóló törvény és magyarázata; a helyi adózás gazdasági jelentősége bemutatása – után a MOL Rt. példáján keresztül vizsgálja a törvénymódosítás hatását. A Társaság általános ismertetése, a korábbi és az új helyi adó szabályozás, illetve az új iparüzési adóalap-felosztási módszer kialakításának folyamata leírása végén a jelen aktuális kérdéseiről esik szó: a Társaság integrált számítógépes rendszerébe illeszkedő helyi adó nyilvántartási alrendszer bevezetéséről és az iparüzési adó új rendszerének tapasztalatairól, mind a MOL Rt., mind az önkormányzatok szemszögéből.

Célom az volt, hogy egy korrekt, fejleszthető önkormányzati iparüzési adórendszer működését vizsgáljam meg egy nagyvállalat nézőpontjából. Úgy gondolom, hogy az iparüzési adóval való állandó foglalkozás nagyon fontos a Társaság számára, mert a MOL Rt. által kifizetett iparüzési adó összegszerűségén túl - az egyes önkormányzatok vonatkozásában meghatározó helyi adófizető társaság lévén -, ennek az adónemnek van a legnagyobb közvetlen társadalmi hatása.

# Lerf Andrea

## EGYES MAGYAR TELEVÍZIÓS

## CSATORNÁK IMAGE-JE

### A nézők csatorna- és műsorválasztási attitűdjei

A televíziózás mindennapjainkat meghatározó tevékenységgé vált. Egy európai átlagember naponta 4 órát fordít a tévénézésre. Az alváson és a napi munkán kívül semmilyen más tevékenységre nem szán ennyi időt. Ebből is látható, hogy a televíziózás mindenkit érint és mindenkinek kialakult véleménye van róla. A képernyőkön keresztül szinte minden háztartásba begyűrűzik ez a jelenség és akár a család programját is befolyásolhatja.

A tömegkommunikáció korunk fontos eszköze, amely hatást gyakorol a gondolkodásunkra, életfelfogásunkra is. Napjainkban a tömegkommunikáció kiemelkedő eszköze a televízió.

Magyarországon kezdetben csupán egy, a későbbiek során két közszolgálati televíziós csatorna működött. Jelenleg három közszolgálati, két országos lefedettségű kereskedelmi és számos regionális adó sugároz műsort. Ezek a csatornák nemcsak egymással vívnak folyamatos harcot, hanem a nézőkért is meg kell küzdeniük. A verseny tétje nem kevés, hiszen a megélhetés a cél.

A fent említett okok miatt fontosnak tartom a magyarországi televíziózás helyzetének elemzését. Dolgozatom három fő pilléren nyugszik, először a televíziózás történetét és jelenlegi helyzetet vettem nagytitkos alá. A második részben a tévé image-vizsgálat eredményeit ismertetem, végül a kvalitatív vizsgálatból nyert információk feldolgozására kerül sor.

Megpróbáltam minél szélesebb körből és minél frissebb információkat begyűjteni. Döntően szaklapokat és Internetes forrásokat használtam fel, mivel ez a terület folyamatosan változik, a csatornák arculata fejlődik, átalakul, és a műsorszerkezet sem stabil. Annak érdekében, hogy a dolgozatom szakmailag is megfelelően alá legyen támasztva különféle szakirodalmat is igénybe vettem. Magyarországon a televíziózás területén az 1997-es év ősze jelentős változást hozott a két országos kereskedelmi csatorna beindulásával. Kevés számú irodalom található ezen időszakról, az arányok megváltozásáról, a helyzet átalakulásáról, a szaksajtóra való támaszkodásomat ez is indokolja.

Véleményem szerint egy csatorna arculatának meghatározásában kiemelkedő szerepet játszanak a hírműsorok. E téma részletesebb feldolgozásának, körüljárásának ezért külön fejezetet szenteltem. A kutatások egyértelműen igazolták ezen műsортípusoknak a jelentőségét.

Az általam szintén kiemeltként kezelt terület a reggeli magazinok köre. Azért tartottam érdekesnek e terület vizsgálatát, mert a viszonylag kevés számú nézőközönségért öt csatorna is verseng. Valószínűleg a reggeli műsorok nézettsége a jövőben sem fog lényegesen emelkedni, jellemzően veszteségesek ezek az adások, a csatornák mégis fenntartják ezeket a műsorokat, sőt státuszszimbólumnak tekintik őket. Kíváncsi voltam a nézők ezzel kapcsolatos megítélésére, véleményére.

Igyekeztem átfogó és több oldalról is alátámasztott képet festeni az egyes televíziós csatornák hazai megítéléséről, helyzetéről. Mint már utaltam rá ez nem egy stabil, rögzített állapot, folyamatosan, dinamikusan változik, ezért fontosnak tartanám, ha ezen dolgozat megírásával nem fejeződné be ez a vizsgálat, hanem továbbfejlesztésével egy állandó monitoring eszköz lehetne az egyes csatornák számára.

# Lieszkovszky Zsuzsanna

## VÉDD A BÁSTYÁT!

### avagy a Dunapack Rt. lehetőségei a piacvezető pozíció megtartására

Dolgozatom egy igen jó piaci pozícióval rendelkező nagyvállalat, a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárának lehetőségeivel foglalkozik.

A gyár Magyarország első számú hullámpapír alapú csomagolóeszköz-gyártó vállalata, amely a teljes piacon 50-55 %-os részesedést tudhat magáénak. A vállalat legfontosabb stratégiai célja ezen pozíció megtartása és lehetőség szerinti javítása.

A célok megvalósításához szükséges a csomagolóanyagok piacán lévő tendenciák, a versenytársak és a vevők igényeinek figyelemmel kísérése. A Michael Porter nevéhez fűződő versenyelemzési modell segítségével választ kerestem arra, hogy a vállalat piacának lehetőségeit, vonzerejét meghatározó öt tényező kedvező képet mutat-e a Hullámtermékgyár helyzetéről. A versenytársak, a helyettesítő termékek valamint a vevők és szállítók alkupozíciójának vizsgálatán túl elemeztem az ágazati portfólió 1998 és 1999 közötti változásait, és ezek után megállapítható, hogy a Dunapack Rt. igen kedvező piaci lehetőségekkel rendelkezik.

A vállalat minőségbiztosítási rendszerének köszönhetően - melyet az ISO nemzetközi minőségi szabványrendszer és a TQM minőségirányítási rendszer határoz meg - a vállalat partnerei biztosak lehetnek abban, hogy a Dunapack Rt. termékei és szolgáltatásai mindig állandó minőségűek, és a megbízhatóság igen jelentős vonzerő a vevők számára - tehát a rendszer működése is növeli a vállalat lehetőségeit, és erősíti pozícióját.

Ahhoz, hogy a vállalat elérhesse a stratégia kialakítása során megfogalmazott célját, tehát a piacvezető pozíció megtartását, a lehetőségek megfelelő kihasználásán túl elengedhetetlenül fontosnak tartom a vevők igényeinek minél tökéletesebb kielégítését. Ezt bizonyítja a dolgozat során részletezett TQM rendszer és az ennek ellenőrzését - valamint az üzleti kiválóság mérését - szolgáló EFQM-modell, melyek szintén nagy hangsúlyt fektetnek a vevők elégedettségének rendszeres mérésére.

A sikeres működéshez, a vevők elégedettségének kivívásához feltétlenül szükséges, hogy a munkát megfelelő szaktudású emberek megfelelő szervezeti felépítés keretei között lássák el. A kereskedelmi képviselők munkájának alakításából, az eredmények javítása érdekében tett változtatásokból látható, hogy a Hullámtermékgyár nagy hangsúlyt fektet erre a kérdésre. A dolgozat megállapításai is arra utalnak, hogy a vevőkkel közvetlen kontaktusban lévő munkatársak tevékenysége kiemelt fontosságú a partnerek igényeinek kielégítése miatt.

Ahhoz, hogy a vevőközpontú magatartás eredményei mérhetőek legyenek, a Hullámtermékgyár előírta a vevők elégedettségének vizsgálatát. A dolgozat utolsó fejezetében az 1996-ban és az 1999-ben készült felmérés eredményeit ismertetem, ami lehetőséget nyújt a két vizsgálat között történt változások elemzésére. Az összehasonlításból megállapíthatóak a kedvező és a kevésbé pozitív vevői vélemények alakulásának okai, megismerhető a különböző kategóriákba tartozó partnerek véleményének eltérése, és megtudhatók a vásárlók elvárásai is. A vizsgálatok során legtöbb problémát okozó terület a vállalat

által alkalmazott árpolitika volt, melynek következtében a kisebb vevők hátrányosabb helyzetbe kerülnek. Mivel a vállalat forgalmának jelentős részét ezek a partnerek adják, ezért a piaci pozíció megtartása érdekében igen fontosnak tartanám a megfelelő árpolitika és fizetési feltételek kialakítását.

Ezen szempontok figyelembe vételével elmondható tehát, hogy a vállalat igen kedvező feltételekkel és lehetőségekkel rendelkezik ahhoz, hogy működése sikeres legyen, és megtartsa jelenlegi helyzetét. A lehetőségeken túl azonban nagy mértékben befolyásolja a vállalat jövőjét a vevők véleményének alakulása, amelyet fontos folyamatosan figyelemmel kísérni, és lehetőség szerint az igényeknek megfelelően alakítani a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárának működését.

# Maloschik Dóra

## **TÖLTŐÁLLOMÁS-HÁLÓZATOK HELYZETÉNEK ÉS LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA A XX. SZÁZAD VÉGI MAGYARORSZÁGON A TOTAL HÁLÓZATÁN KERESZTÜL**

A rendszerváltás óta eltelt közel 10 év valószínűleg mozgalmas korszakként vonul majd be a magyarországi üzemanyagpiac történetébe. Az üzemanyag-forgalmazás 1990 végi (taxisblokádt utáni) liberalizációja óta a kiskereskedelmi piac szinte teljesen átalakult. Napjainkra már szinte valamennyi nemzetközi töltőállomás-hálózat létrehozta magyarországi leányvállalatát.

A külföldi társaságok terjeszkedésének következményeképpen átalakultak a közvéleményben a benzinkúttal szembeni elvárások. Ma már természetes a külső kép, a modern kútoszlopok, és az, hogy a töltőállomás egyéb szolgáltatásokat is nyújt. Azok a kutak, akik nem tudtak legalább megjelenésükben alkalmazkodni ehhez a színvonalhoz, fokozatosan lemaradtak a versenyben. A kiegészítő szolgáltatások megjelenése az évek során nagyban átalakította a hazai olajtársaságok ez irányú tevékenységét. A napról-napra folyamatosan változó fogyasztói igények és piaci tendenciák a társaságoktól megkívánják, hogy versenytársaikat megelőzve, vevőik számára mindig a legújabb és legkülönfélébb szolgáltatásokat nyújtsák. A töltőállomásokon ma már a tankolási lehetőség mellett légkondicionált, széles termékkörrel rendelkező üzletek csalogatják a vásárlókat, a szolgáltatások kiterjednek a gépkocsik mind külső, mind belső tisztántartására is.

A dolgozatban elemzésre kerülő TOTAL Hungaria Kft. a TOTALFINA ELF olajipari vállalat – mely Franciaország vezető cége és kizárólagos nemzeti olajtársasága – magyarországi leányvállalata. Közép-Kelet-Európa térségében egyedül Magyarországon és Csehországban működik TOTAL-töltőállomás-hálózat, a vállalat terjeszkedését több hátráltató tényező is akadályozza.

A TOTAL Hungaria Kft.-t 1990-ben vegyes vállalként alapították az akkori Áfor-ra!, majd a francia TOTAL az évek során folyamatosan kivásárolta részét, mignem a cég 100 százalékos tulajdonosává vált. A leányvállalat jelenlegi 4,3 százalékos piaci részesedésével és több mint 50 töltőállomásával a 6. helyen áll az üzemanyag-forgalmazó cégek sorában.

A TOTAL Hungaria Kft. 1999-ben tovább kívánja bővíteni töltőállomás-hálózatát, valamint Törzsvásárlói Klubja tagjainak, illetve más vásárlóinak is további kedvezményeket, különleges szolgáltatásokat igyekszik nyújtani, és ezzel piaci részesedését növelni. A TOTAL Hungaria Kft. állomásain érződő „franciaországi hatás” egyértelműen megkülönbözteti a céget versenytársaitól. A töltőállomás üzlethelyisége – ún. „boutique”-ja – a vásárlás meghatározó színtere, ahol a fogyasztó választását rendkívül sokféle módon lehet – és a forgalom szempontjából fontos – befolyásolni,



ezek a módszerek és „fogások” többek között a merchandising, kampányok, akciók, és a tudatos árpolitika segítségével alakíthatóak ki. A merchandising témakörén belül a megfelelő termékválaszték kialakításához a TOTAL Hungaria Kft. két piackutatást is végzett, mely projektek célja a hálózat állomásai értékesítésre kerülő termékcsaládok elhelyezésének racionalizálása volt.

Természetesen a külföldi irányítású és tulajdonú nemzetközi társaságokat anyagi és személyi háttérük korlátozza lehetőségeik kihasználása során. Ebből származó hátrányaik – a vállalatok méretétől függően – különfélék lehetnek. A TOTAL Hungaria Kft. esetében a legszembetűnőbb hiányosság a marketingtevékenységet illetően a PR eszközök nem teljes körű kihasználása. Természetesen ennek anyagi feltételei is vannak, azonban egy nemzetközi olajtársaság életében nélkülözhetetlen cégismertető kibocsátása, valamint belső újság létrehozása. Az anyaországhoz való kötődés hiánya (a szigorú elszámoltatási rendszert kivéve) egyértelműen érződik a vállalati kultúrán. A vállalat életében alapvető probléma, hogy a francia központ nem tervezi a további terjeszkedést, vagy egy közép-kelet-európai központ helyi létrehozását. A szakdolgozatban ismertetésre kerülő aktuális piaci helyzet, földrajzi adottságok és gazdasági környezet miatt az anyavállalat a következő 2-3 év alatt kívánja eldönteni, hogy továbbra is maradjon-e résztvevője a hazai üzemanyagpiacnak.

A francia olajtársaság különböző megoldások, illetve lehetőségek közül választhat magyarországi hálózatát tekintve, a szakdolgozat a cég hosszú távú lehetőségeire igyekszik megtalálni a választ.

# Mászlai Réka

## A JUGOSZLÁV HÁBORÚ HATÁSA A FOLYAMI FUVAROZÁSRA, ÉS ENNEK BEMUTATÁSA A MASPED RT. SZÁLLÍTMÁNYOZÁSI GYAKORLATÁN KERESZTÜL

A *szállítmányozás* ma már a nemzetgazdaság elismert szolgáltatási tevékenységévé vált. Az 1948-ban alakult MASPED Rt. nemcsak a magyar szállítmányozásban, szakterületén, hanem országos mércével mérve is a legeredményesebb és legsikeresebb vállalatok közé tartozik. A társaság a 90-es évek elejének nemzetgazdasági visszaesése, a cégek sorát csődbe juttató likviditási válság ellenére fennmaradt, fejlődött, és a gazdaság élénkülésével párhuzamosan jelentősen növelte nyereségét és vagyonát.

A MASPED struktúrájában a *folyami fuvarozás* fontos szerepet tölt be, mely a közlekedés legrégebbi ágazatainak egyike. A többi fuvarozási ághoz hasonlóan az elmúlt évtizedekben a folyami fuvarozás is nagy változásokon ment keresztül. Kialakította azokat a korszerű módszereket és eszközöket, amelyekkel tevékenységét hatékonyabbá lehetett tenni, és a más fuvarozási ágakkal szemben időszakosan kialakult elmaradását fel lehetett számolni. Ugyan a hajózás részesedése az összes áruszállítási teljesítményből jelenleg 10% alatti érték, azonban a többi közlekedési alágazattal való összehasonlításban több szempontból is előnyösebbnek mondható, mint pl.: gazdaságosság, környezetvédelem, közlekedésbiztonság stb.

Vízi közlekedésünkben, valamint folyami fuvarozásunkban döntő szerepe van a *Dunának*, mely 2860 km hosszúságban 9 országot érint. Vízi útjaink összforgalmának 96%-a jut a Dunára. 1992. szeptember 25-én nyitották meg hivatalosan a Duna-Majna-Rajna csatornát, amellyel olyan vízfút-rendszert nyert Európa, mely 3.500 km-es szakaszával összekötötte Rotterdam és Sulina, vagyis az Északi- és a Fekete-tenger között. Egyes adatok szerint a folyón évente 100 millió tonna árut fuvaroznak, melynek több mint a felét Magyarország és a Fekete-tenger közötti szakaszon.

A Duna mellett a *Tisza* is jelentős szerepet tölt be a hazai áru fuvarozásban. A Tisza nyújtotta vízi szállítási lehetőségek jelenleg sokkal nagyobbak, mint amennyire kihasználják őket; ezek a lehetőségek pedig a hajózóút, a csatornarendszer és a kikötői infrastruktúra fejlesztésével jelentősen tovább javíthatók. A folyó jelenleg még egy nemzeti vízi út, amelyen két ország - Magyarország és Jugoszlávia - megállapodása alapján történik a hajózás. A forgalom fellendítése és a régió fejlesztése érdekében időszerű lenne a Tisza nemzeti státuszán változtatni, és nemzetközivé alakítani. Így idegenek is hajózhatnának rajta, ami nemzetgazdasági szempontból rendkívül előnyös lenne.

Az 1999. március 25-én kirobbant *jugoszláv háború* komoly károkat okozott a magyar gazdaságban, és elsősorban a dunai áru fuvarozásban. A *fő problémát az jelenti*, hogy bár az első délszláv válság 1995-ben véget ért - már komoly károkat okozva a hazai áruszállító cégeknek -, a válság előtt

kialakított optimális helyzet visszaállta előtt kirobbant a második jugoszláv háború. A NATO által lerombolt dunai hidak megbénították az al-dunai folyamhajózást. Bár katonai szempontból szerény jelentősége volt az újvidéki hidak lebombázásának, azonban ezzel hazánk és a Fekete-tenger között hajózhatatlanná vált a Duna. A bombázások kezdetétől több mint száz vízi jármű akadt el, s ez több százezer tonna áru vesztegelését jelentette. Ezzel kár érte az összes olyan országot, amelynek kereskedelme az Északi-tenger - Fekete-tenger útvonaltól függ. Sajnos a folyami hajózásban résztvevő érdekeltek számszerű, illetve mennyiségi elképzeléseit tárgyévre vonatkozóan még rendkívül sok bizonytalansági tényező övezi, és e mellett üzleti titokként kezelik várható adataikat. Az azonban bizonyos, hogy a tervezett teljesítményt a háború mellett a magyar mezőgazdasági helyzet és külső tényezők (ENSZ határozatok) is jelentősen befolyásolják.

A jelenlegi délszláv válság és az 1993-1994-es jugoszláv háború között az a különbség, hogy míg az első válságnál ENSZ engedéllyel bizonyos szállítási feladatokat el lehetett látni, addig a hidak felrobbantásával a hajózhatóság teljesen megszűnt, ezért jelentős kerülővel érhetnek célba a teherszállítmányok.

A Duna hajózhatatlanná válása végett *alternatív útvonalak* felkutatására kényszerülnek a fuvarozó cégek.

Ilyen alternatív megoldásnak tekinthető a jugoszláv nemzeti területen található Duna-Tisza csatorna, ahová azonban csak a nemzeti hatóság engedélyével lehet bemenni. Ez a megoldás azért nem mondható gazdaságosnak, mert ezen az útvonalon jóval kisebb a szállítási kapacitás.

A többi fuvarozási ág közül alternatív megoldásra elsősorban a vasutat lehet alkalmazni, illetve a vasútnak és a hajózásnak egy olyan kombinációját, ami elkerüli azt a hajózó részt, ami most a hidak lerobbantása miatt nem hajózható. Ezért a MÁV Rt. tárgyalásokat folytatott, illetve folytat azokkal a megbízókkal, akik a MAHART hajóin szállították árujukat az Al-Dunán. A vasút most természetesen lement az áraival, de azt a gazdaságosságot, árszínvonalat, amit kedvező körülmények között tud a vízi szállítás biztosítani, azt ők nem tudják elérni. A vasút elsősorban a versenyútvonalakon képes a vízi úti fuvarozás tarifaszintje alá menni, de ebben az esetben esetleg más útvonalon jóval magasabb fuvartarifával szállít, hogy behozza a kiesett bevételeit. Azt azonban figyelembe kell venni, hogy jelenleg még minden vasutat az állam, tehát az adófizetők finanszíroznak. Tehát a vasúti közlekedés externáliái (külső költségei), amit nem ők fizetnek meg, hanem másokkal fizettetnek meg, óriásiak. A költségvetésben pedig nem jelenik meg, hogy ezek nemzetgazdasági szinten milyen hihetetlenül gazdaságtalanok a vízihez képest.

A Tisza torkolatnál lévő smederevoi híd *nem akadályozza a közlekedést*, így itt október 14-étől - a hajózási zárlat feloldásától - engedélymentessé vált a forgalom. Ezzel az áruforgalom a szűkös és normálistól eltérő körülmények ellenére is úgy néz ki, hogy beindul. Természetesen a Tisza nem helyettesíti teljes mértékben a dunai rakodási és áruindítási lehetőségeket.

Mivel a kikötők, illetve gazdasági egységek teljesítménye a *háború miatt visszaesett*, a további veszteségek elkerülése végett kénytelenek visszafogni fejlesztéseiket, karbantartásaikat, leépíteni embereiket mindaddig, amíg az állandó költségeket valamilyen formában egyensúlyban tudják tartani.

Az al-dunai országoknak számos hajója rekedt az Újvidék feletti Duna szakaszon és ezek a hajók pillanatnyilag elfoglaltság nélkül vesztegelnek itt nálunk, ami olyan veszélyeket rejt magában, hogy a tétlenül és árura váró hajók megzavarhatják a mi piacunkat.

Elemzők szerint a jugoszláv gazdaság akár az 1945-ös szintre is visszaeshet. Magyarországot is nagyon súlyos, több tízmilliárd forintos gazdasági, kereskedelmi kár érte a konfliktus miatt.

A *károk* legnagyobb részének okozói a Dunába szakadt hidak, melyek roncsainak kiemelése lenne a legfontosabb feladat a helyreállítás során. Ennek megvalósulása a jugoszlávok kezében van, ám az ő álláspontjuk szerint a roncseltávolítást hidépítéssel együtt kell végezni, és mivel véleményük szerint ezeket a hidakat jogtalanul robbanták le, ezért nekik kártérítés jár.

Ez a probléma már elsősorban a *politikai döntés* függvénye. A kártérítés esélye azonban kicsi, mivel ez - még, ha burkoltan is, de - egy elismerése lenne annak, hogy az Európai Unió felelős a kialakult állapotért. Ezt pedig nem fogja elismerni.

Mivel az eddigi kimutatások szerint az Északi-tengertől a Fekete-tengerig való fuvarozás leggazdaságosabb lehetősége a folyami útvonal, remélhetőleg mielőbb megoldódnak a gazdasági, infrastrukturális problémák. A hidak helyrehozása azonban akár *évekig is eltarthat*, ami a hajózás hosszú távú szüneteltetését is előrevetíti. Hozzáértők előrejelzése szerint ez a folyamat várhatóan 2004 kölyékén fejeződik be.

# Nagy Csilla

## A CONTROLLING RENDSZER LEHETŐSÉGE A VERSELE-LAGA CSOPORT MAGYARORSZÁGI TAGJAINÁL

A controlling eszközök alkalmazása a különböző cégek irányításában napjainkban fontosabbá válik már a kis és közepes vállalkozásoknál is, hiszen ez teszi lehetővé a vezetők számára a korszerű tervezés, irányítás valamint ellenőrzés megvalósítását. Ez az egyik oka annak, hogy a rendszer bevezetés lehetőségének vizsgálatát választottam szakdolgozatom témájaként egy konkrét belga vállalatcsoport három magyarországi tagjának példáján keresztül.

Szakdolgozatom a bevezetés és befejezés mellett 3 fő részre tagolódik. Az első rész a controlling és controlling rendszer bevezetésének elmélete, egyfajta irodalmi feldolgozás. A második a rész a vizsgált cégek részletes bemutatását tartalmazza. A harmadik részben kerül megvizsgálásra a controlling esetleges bevezetésének kérdése és a téma részletes vizsgálata.

Munkám végeztével megállapíthatom, hogy jelen cégnél a controlling rendszer kiépítése azért szükséges, hogy a vezetés a vállalat működését naprakészen átlássa, és az egyes leányvállalatok tevékenységét koordinálni, ellenőrizni, egy közös stratégiai út felé tudja irányítani. A controlling a működés eredményességét segítené elő; proaktívnak kell lennie, akkor sikeres, ha kellő aktivitással, a vezetéssel megfelelő munkamegosztást kialakítva vesz részt a tervezésben, az ellenőrzésben és az operatív irányításban.

A controlling feladata, követelményprofilja lenne, hogy a felelősségi-elszámolási egységek költségeit és teljesítményeit pontosan mérje, kialakuljon az éves kerettervezés, majd későbbiekben a hosszabb távú tervezés. A terv-tény eltérések meghatározásával lehetőség nyílna a szükséges ellenintézkedések megtételére. Rendszeres beszámolók segítségével támogathatná a vezetést, elvégezhetné a terv és tényállapotok összehasonlítását, és segítse információkkal, célszerű eljárásokkal a beruházások megvalósítását. Kialakulhatna egy vezetői beszámolórendszer valamint elkészülhetnének az üzemgazdasági napi kimutatások.

Összességében az operatív controlling kialakítása lenne a legfontosabb, hogy a működés nyereségessé tételében, a rövid távú célok megvalósításában segítkezzék. Ezen fő feladatok megvalósítása mellett végezne a hosszabb távú, stratégiai controlling feladatokat, melyek megalapoznák a vállalat hosszú távú létét és maximalizálnák az értékét. A controlling kialakítása külső tanácsadók segítségével történhet, mivel erre megfelelő belső erőforrás nem áll rendelkezésre.

A controlling rendszer bevezetését a beszámolási rendszerrel kellene kezdeni, mivel jelen helyzetben a beszámoló előnyeinek megvalósítása révén a vezetőség a kiépítés mellett még jobban elkötelezné magát, és a vezetés információkkal való ellátása az egyik legsürgősebb feladat. A vezetői számviteli és

tervezési rendszer felépítését is el kell kezdeni. A rendszer kialakításánál alapvető követelmény, hogy a tervezési és beszámolási jelentés a meglévő vállalati struktúrára épüljön. A tervezési rendszer helyzete kritikus, mivel ezen elem esetében nincsenek már meglévő, működő alapok. Itt az éves keretterv megalkotása a legsürgősebb feladat, majd ezek után a tervezési rendszer további hierarchikus szintjeinek felépítése következne. Szerencsés, hogy a cégek tervek készítését már eleve úgy alakíthatják ki, hogy az a controlling rendszerbe teljesen integrálható lesz.

A controllingot támogató fejlett információs hálózat, számítástechnikai háttér adott, ezáltal a rendszer eredményesen, gördülékenyen és a szervezet egészét átfogóan működhet.

Lényeges, hogy a rendszerbevezetés a szervezés, kivitelezés és technológia terén egyaránt meglévő, teljes vezetői konszenzussal lehet csak sikeres. Az eredményes controlling érdekében a szervezeti feltételek és a know-how mellett egy bevezetési koncepcióra is szükség van. Egy jól megalapozott ütemterv szerint kell végrehajtani az felvázolt elméleti lépéseket, emellett meg kell nyerni a munkatársak bizalmát, ami által mindenki tudja, hogy sokkal értékesebbé válik a cég számára. Fontos, hogy a projectet tudományosan, elméletileg is megalapozottan kell megvalósítani.

# Nagy Nóra

## A CÉH BELSŐÉPÍTÉSZETI KFT.

### VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZERE

*“Azok az információk, amelyeket kapunk, nem azok, amelyeket akarunk;  
azok, amelyeket akarunk, nem azok, amelyek kellenek;  
azok az információk, amelyek kellenek, nem állnak rendelkezésre!”*

Sok vállalat küzd ehhez hasonló problémákkal. Ahhoz, hogy olyan döntéseket hozzunk, amelyekkel a piacon versenyelő(ök)re tehetünk szert, arra van szükségünk, hogy azok az információk álljanak rendelkezésünkre, amelyek „kellenek”; ez pedig csak egy jól működő információs rendszer megléte esetén valósul meg.

Egy vállalat vezetőjének, vezetőinek naprakész információkkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy a vállalatban zajló folyamatok összehangolását, integrálását megfelelő mértékben biztosítani tudják.

A vezetői információs rendszerek (VIR) hatékonysága alapvetően meghatározza a vezetők döntéseinek gyorsaságát és helytállóságát (sikerességét). Egy jól szervezett vezetői információs rendszer a következő előnyöket biztosítja az adott vállalat számára:

- a vállalati vezetés informáltságának folyamatos javulása,
- gyorsabb, biztosabb, „kielégítőbb” döntések hozatala,
- strukturált, jövőorientált és döntésorientált információk biztosítása,
- hiteles, valóság-hű adatok,
- egyedi, eseti elemzési lehetőségek.

Egy jól szervezett információs rendszer kiépítése tehát valamennyi szervezetben fontos, hiszen az információs rendszer outputja a vezető számára a koordinálás egyik fő eszköze.

Sokszorosan van ez így a CÉH Cégcsoport esetében, ahol a vezetési stílus (Management by Exceptions) következtében a működés alapvető feltétele egy olyan megbízható információs rendszer megléte, amely valamennyi vezetői szinten kielégítő döntéstámogatást nyújt. Hiszen ezen vezetési elv szerint a beosztottak nagy száma hoz - a vezető részéről történő feladat-, és hatáskör-átruházás, valamint felelősség-megosztás következtében - önálló döntéseket.

*Szakdolgozatom célja az, hogy feltárja és bemutassa a CÉH Belsőépítészeti Kft. vezetői információs rendszerét a Management by Exceptions (kivételek alapján való vezetés) vezetési stílus tükrében. Ezenkívül a cég információrendszerén keresztül rámutasson az információáramlás irányára, gyorsaságára, rugalmasságára - vagyis arra, hogy hogyan és mennyire valóság-hűen jutnak el az információk a felső vezetéstől a végrehajtásig, illetve milyen az információ visszaáramlás a felső vezetéshez. Az információs rendszer bemutatása révén elhelyezze az információs rendszert az össz-vállalati rendszerben, különös tekintettel a cég controlling és minőségbiztosítási rendszerével alkotott kapcsolatára. Végül, de nem utolsó sorban pedig néhány elképzelést javasoljon a rendszer továbbfejlesztésére a XXI. század küszöbén.*

A CÉH Cégcsoportot jelenleg három cég: a **CÉH Belsőépítészeti Kft.**, a **CÉTERGON Faipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.** (melynek fő tevékenysége a furnérozás illetve a bútorgyártás), valamint a **TISZA Bútoripari és Kereskedelmi Rt.** (melynek részvénytöbbségét a CÉH Kft az 1997-es év végén vásárolta meg) alkotja. A cégcsoport meglehetősen érzékeny piacon fejt ki tevékenységét; fő piaca: a belsőépítészet és lakásberendezés.

A CÉH Belsőépítészeti Kft. 1989. október 18-án, 100 %-ban magántőkéből alakult meg.

Tevékenységi köre sokoldalú: különféle funkciójú épületek és helyiségek belsőépítészeti berendezéseinek komplett tervezésével, különös tekintettel a faipari tevékenységekre, illetve a belsőépítészethez kapcsolódó mindennemű egyéb tevékenységgel és szolgáltatással foglalkozik.

Létszáma jelenleg 70-80 fő körül mozog, az éves árbevétel az indulóév értékéről évente dinamikusan emelkedett és mára már elérte az indulóérték több mint tizenegyszeresét, saját tulajdonú, tehermentes, mintegy 7000 m<sup>2</sup>-es ingatlannal, jól felszerelt, teljes faipari vertikumú gépparkkal és jelentősnek mondható, mobilizálható forgótőkével rendelkezik.

A CÉH Kft. jelenlegi információs rendszerét, illetve vezetői információs rendszerét az ügyvezető igazgató tudatosan alakította ki cégspecifikusan, a vezetéshez, irányításhoz szükséges információszükséglet, valamint a „kivételek alapján történő” vezetési stílusnak megfelelően. Olyan rendszert kívánt kiépíteni, amely megfelelő gyorsasággal képes jelezni a vezető számára a kivételes helyzeteket, az algoritmus nélküli, új eseményeket.

Ezen céloknak megfelelően egy meglehetősen részletes, és viszonylag sűrű számonkérési, ellenőrzési rendszer épült ki, amely az ügyvezető igazgató irányításával működik.

A CÉH Kft vezetői információs rendszerét a következő elemekre lehet bontani:

#### 1. rendszeres megbeszélések, értekezletek

A cégben folyamatosan zajlanak hétről hétre különféle megbeszélések, értekezletek. Ezek a megbeszélések szakmai, egyeztető jellegűek, jelentős szerepük van a horizontális kommunikáció erősítésében. Ezek: *vezetői értekezlet, zsűri I. és zsűri II.*

#### 2. alkalmi, célirányos megbeszélések, összejövetelek

Az alkalmi és célirányos megbeszéléseket jellemzően az ügyvezető igazgató hívja össze, célja, hogy a cégben zajló, eseti jellegű folyamatokat vagy problémákat megfelelő képpen tudják az érintettek kezelni. Ezek: *célirányos megbeszélés, munkásgyűlés, Junális, CÉH mesterdíj-osztás.*

#### 3. információhordozó dokumentumok

Az információhordozó dokumentumok fontos szerepet töltenek be; az ügyvezető igazgató számára gyakorlatilag a vezetés eszközei, tartalmi és tormai követelményeit az ügyvezető igazgató határozta meg a vezetői információs rendszer kiépítése során, és változtatja meg tartalmukat és megjelenésüket a változó igényeknek megfelelően. Ezek: *“Lobby-dosszié”, Vállalkozási összesítő, Bérlemények bevételei és kiadása, Előkészítés és a Gyártás-előkészítés, Termelési és szerelési ütemterv, Pénzügyi terv és költségelemzés, Mérleg főkönyvi kivonat, Vevőkintlévőségek, Szállítói tartozások, Eredményadatok.*

#### 4. külső összejövetelek

Azok az alkalmi összejövetelek, amelyek jellemzően a CÉH Kft. és ügyfeleinek a kapcsolatát igyekeznek frissíteni egy cégszerű rendezvény, például a megalakulás 5., 10. évfordulójának keretében.

A VIR-hez való kapcsolódás szempontjából a cég minőségbiztosítási rendszerét valamint a controlling rendszerét emeltem ki. A *minőségbiztosítási rendszer (ISO 9002)* kiépítése, mely a dokumentációk és a jelentések formalizálásán keresztül támogatja a VIR-t, jelenleg is zajlik. A *controlling rendszer* irányítási és döntéstámogatási funkcióján keresztül járul hozzá a VIR hatékonyságának növeléséhez. A CÉH Kft.-ben a controlling különálló területként nem funkcionál, a tervezési és ellenőrzési rendszerért és az információellátási rendszerért részben a vezetés saját maga, részben pedig a minőségbiztosítási vezető felelős.

A VIR manapság már elképzelhetetlen számítógépes támogatás nélkül, de ne felejtjük el, hogy önmagában a számítógép mindig is csak a megvalósítás eszköze marad.

A CÉH Kft. VIR-jének technológiai korszerűsítése érdekében jelenleg is folyik egy cég-specifikus szoftver kifejlesztése; a CONTROLL-rendszer a multidimenzionális adatbázis-kezelők vagy más néven OLAP (On-line analytical processing)-rendszerek mintájára lett kialakítva, amelyet ma a szakirodalom a legfejlettebb technológiaként ismer el.

Ennek ellenére úgy gondolom, hogy a CÉH Belsőépítészeti Kft. vezetői információs rendszerét hosszú távon mindenképpen érdemes lenne továbbfejleszteni úgy, hogy az egész CÉH Cégcsoport cégenkénti információs rendszere egy közös rendszerben legyen integrálva. Az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) közül az SAP bevezetésével lehetségessé válna a TISZA Rt. és a CÉI1 Kft. Interneten keresztüli összekapcsolása, mely eltüntetné a földrajzi távolság okozta kommunikációs szakadékot a két cég között.

A CÉH Kft. példáján keresztül bizonyosságot nyerhetünk arról, hogy egy információs rendszer működtetése nem csak a „túlbürokratizált”, mamutvállalatoknak sajátja és érdeke. A kis vállalatoknak még nagyobb hangsúlyt kellene helyezni egy korszerű VIR kiépítésére, hiszen a döntéstámogató funkcióján keresztül a fejlődés eszköze, valamint megteremti a vezetés számára az irányításhoz, a megalapozott döntésekhez szükséges információs adatbázist és biztosítja az információáramlás kijelölt útját és folyamatosságát.



# Óbert Zita

## A HUNGEXPO RT. EURÓPA PROGRAMJA

### avagy hogyan járul hozzá a Hungexpo Rt. az Európai Unió csatlakozás elősegítéséhez kiállításai keresztül?

Dolgozatomban a Hungexpo Vásár és Reklám Részvénytársaság Európa Programját mutattam be. Témaválasztásom indoka, hogy az Európa Program tevékenysége, az Európai Unióról, az európai integrációról való tájékoztatás és az arra való felkészítés problémája meghatározza jelenünket és a jövőnk szempontjából is az egyik legfontosabb, legaktuálisabb kérdés, a magán- és az üzleti élet területén egyaránt.

Dolgozatom témakörei, főbb megállapításai és javaslataim:

- Bemutattam az Rt. *profilját és történetét*, kiemelve a jelenlegi helyzetét. A kiállítási struktúra újraértékelése és átalakítása stabil működést eredményezett: Fontos feladat, hogy a fő profilt, a kiállítás-szervezést kiegészítő szolgáltatásokkal kell kibővíteni.
- A Hungexpo *stratégiájának* alapja, hogy Közép-Kelet-Európa vezető marketingkommunikációs cégévé váljon. Az Európa Program teret ad egy kulcsfontosságú téma feldolgozásának, amely a jövőre nézve befolyásoló tényező és ismerete elengedhetetlen. Egyediségéből, speciáltságából adódóan segítheti a piacvezető pozíció megtartását, valamint a kiállítások színvonalát emelve pozitívan hathat az Rt. hírnevére is. A Program eddigi sikerei is azt mutatják, hogy érdemes azt a hosszú távú stratégia részévé tenni.
- Ismertettem a Hungexpo *társadalmi hatásait*, rámutatva arra a problémára, hogy a „nemzeti médium szerep” a köztudatban igazából nem jelenik meg. Az Európa Program során megvalósuló társadalmi kommunikáció az adott szakma és a közvélemény befolyásolását, felkészítését szolgálja.
- Diplomamunkám fő témájának, az *Európa Programnak* céljait és megvalósulását teljes körűen próbáltam ismertetni a Program a tervezésétől, a megvalósítás első lépéseitől - a Kormány Kommunikációs *Stratégiájához kapcsolódva* -, a működés folyamatán át jövőjét is tanulmányozva. A működés gyakorlati bemutatását helyeztem a középpontba, három *kiállításon, mint komplex marketingkommunikációs eszközön* keresztül szemléltetve.
- Bemutattam a Program *célcsoportjait*, és az elérésükhöz vezető utat, a motiválás és a reklámozás eszközeit.
- Vizsgáltam a Program *sikeres megvalósulásának* körülményeit. A sikeresség növelésének érdekében javaslatot tettem komplexebb információs anyagok elkészítésére és ezek Európa Standon történő terjesztésére, illetve szakember állandó jelenlétére a Standon.
- A *PEST és a SWOT elemzés* elkészítésével meghatároztam az Európa Program működésének körülményeit, az azt befolyásoló tényezőket, valamint a megvalósulás erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, a működésre ható fenyegetéseket és korlátokat.
- A közeli és távlati jövőt is figyelembe véve, a Hungexpo Rt. által a Programra kidolgozott *fejlesztési terveket* az olvasó elé tártam, kibővítvé *saját ötleteimmel*.

Sürgető feladatnak ítélem a fejlesztések megvalósítását -*több szakember* bevonásával-, hiszen az integrációs téma kiemelkedően fontos, és a Program segítheti a csatlakozás folyamatát.

A Program bemutatása mellett törekedtem *a problémák feltárására*, ahol lehetőségem volt, ott próbáltam ezek *megoldását is elősegíteni*.

A dolgozat elkészítésének módszere:

Dolgozatom jelentős része az Rt. által rendelkezésemre bocsátott anyagokra és a cég szakembereivel készített interjúk során szerzett információkra épül. Saját meglátásaim, javaslataim a cégnél eltöltött szakmai gyakorlat tapasztalatai, kutatómunka, illetve kérdőív-feldolgozás eredményeképpen születtek.

Dolgozatom legfőbb értékét az adja, hogy az Európa Programról átfogó és részletes képet ad, így annak teljes bemutatásával, illetve továbbfejlesztésére vonatkozó ötleteimmel hasznos lehet a Program további működéséhez és fejlődéséhez, annál is inkább, mivel a téma a csatlakozási folyamat során állandóan változik, újabb és újabb lehetőségeket tartogatva és akadályokat gördítve a Programban dolgozók elé.

# Ódor Brigitta

## STRATÉGIAVÁLTÁS EGY MULTINACIONÁLIS VÁLLALATNÁL

A szakdolgozat témája a SIEMENS cég jelenlegi stratégiai tervezésének ismertetése. A bevezetőben megfogalmazott szempontok szerint először a cég bemutatására kerül sor. Ennek során a történelmi tények felsorolásával válik előttünk is világossá a „szerény műhelyből világvállalat” kialakulásának folyamata. A SIEMENS cég magyarországi története a múlt század végére nyúlik vissza. A II. világháborút követő - a gazdasági élet színpadára való - visszatérés mérföldkövei 1974., majd 1990. Ettől kezdve a cég folyamatosan bővült és eredményi növekedtek. Úgy tűnik, hogy 1998. végére a cég jelszava - tapasztalat, lendület, együtt - kimerítette az extenzív fejlődés lehetőségeit és a belső erőforrások jobb kihasználásával az intenzív fejlődés szakasza következik.

A szakdolgozat harmadik fejezetében megfogalmazásra kerül a vállalati stratégia feladata és tartalma és ehhez kapcsolódva a SIEMENS cég küldetésének és jövőképeinek vizsgálata. Mivel a vállalati stratégia összefügg a vállalat küldetésével, a negyedik fejezet a korábbi stratégiai irányvonal ismertetését és elemzését tűzi ki célul. Az 1990-es évek eleji piaci kihívásokra adandó válaszként - ami a vállalatot a termelékenység növelésére, a rugalmasságra, az innováció fokozására és ezek következményeként a vállalati kultúra megváltozására készítette - a vállalati stratégia részeként 1993-ban bevezetik a TOP mozgalmat. A TOP mozgalom célja, hogy ne csak jók, de a legjobbak legyenek abban, amit csinálnak és ezt a fogyasztók is elismerjék. A helyes célok mellett nem tudták a vállalat dolgozóit olyan mértékben mozgósítani, mint ahogy azt a cég eredményessége megkívánta.

A piaci igények változása során a 90-es évek második felében inkább a vevők egyedi kívánságainak kielégítését, mint a költségesebb legújabb technológia alapján történő gyártást részesítették előnyben. Ehhez kellett igazítani a SIEMENS cég új stratégiáját is. A vállalat helyzetét SWOT analízissel vizsgálva, fény derül az erős és gyenge pontokra.

A lehetőségek és fenyegetések határolják be a vállalati stratégia mozgásterét. Ez alapján világossá válik, hogy a TOP mozgalom eredményei nem elegendőek, meg kell újítani a célkitűzéseket, mindenki számára világossá, érthetővé, személyre szabottá és mérhetővé kell tenni a követelményeket.

Ezt közvetíti a TOP+ program. A hatodik és hetedik fejezet a TOP+ program céljait, módszereit, mérési módszereit tárgyalja. Kitér a benchmarkingra, a belső tapasztalatok megosztására (best practice sharing), a tőkeköltség feletti hozam (EVA), cégvagyon optimális felhasználásának és a balance scorecard (BSC) módszer ismertetésére. Ismerteti a szakdolgozat a BSC módszer elemei mellett, az EFQM modellt, az árbevétel növekedést, a gyorsított innovációt, és a portfólió optimalizálást. A vállalati stratégia elveket a dolgozók felé a TOP+ program közvetíti. Hatása már látszik az 1998. és 1999. évi eredményekben.

A szakdolgozat összegzése felsorolja azokat a rövid- és középtávú intézkedéseket, amelyek az elért eredményeket megtartják és a további sikerek záloga lehet.

# Oros Nóra

## A SZÖVETKEZETEK HARCA A FENNMARADÁSÉRT

Hazánkban a rendszerváltás óta sorra jelennek meg a nagy multinacionális vállalatok. Ez új helyzet elé állítja a Magyarországon már régebb óta jelenlévő cégeket.

Ennek jó példája a kereskedelem, ahol a nagyon erős anyagi háttérrel rendelkező üzletláncok a hazai tulajdonú kereskedelem létét veszélyeztetik. Eddig még - ma is - az ÁFÉSZ-ek rendelkeztek a 'legnagyobb (boltok száma és forgalom nagysága) bolthálózattal az országban. Azonban az új helyzet, vetélytársak megjelenése, a szűkülő piac szükségessé tették, teszik nemhogy az elsőség megtartásáért, hanem a pusztta fennmaradás érdekében bizonyos változtatásokat, újításokat.

Ezekről a megoldásra váró problémákról szól a dolgozatom.

Bemutatom a szövetkezeti kereskedelmet, az ÁFÉSZ-eket és szerepüket Magyarországon.

Ez úton igyekszem körvonalazni a hazai gazdasági életben végbemenő folyamatokat, melyek hatással lehetnek az ÁFÉSZ-ek működésére.

A COOP Rt. és a Püspökladányi „Haladás” ÁFÉSZ konkrét példáján keresztül bemutatom az egész szövetkezet működését.

Ez az ismertetés közelebb visz a tennivalók megértéséhez, az ÁFÉSZkereskedelem gyengéinek és erősségeinek a felismeréséhez. Ezúton le lehet vonni a következtetéseket, felvázolni a hibákat.

Befejezésként összegzem a megoldásra váró feladatokat és igyekszem körvonalazni ezek megvalósítási lehetőségeit, a szükséges lépéseket egy versenyképes piacorientált kereskedelmi rendszer kialakításának irányában.

# Orosz László

## A MAGYARORSZÁGI BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK BEMUTATÁSA ÉS A II. KERÜLETI LAKOSOK VÁSÁRLÓI MAGATARTÁSÁNAK EMPIRIKUS FELMÉRÉSE A II. KERÜLETI BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK ESETÉBEN

Szakedolgozatom céljaként azt tűztem ki, hogy minél alaposabban feltárjam a kiskereskedelemben és a fogyasztói kultúrában végbemenő változásokat.

Természetesen ehhez nagyon sok szakirodalmat kellett végigbongészni, hogy pontos képem legyen a különböző kereskedelmi formák meghatározását illetően. A világ különböző tájain hasonló népszerűségnek örvendnek a különböző bevásárló-centrumok. Igaz, nyugaton már újabb tendenciák kezdenek megjelenni, amivel bizonyos idő elteltével, biztosan mi is szembesülni fogunk. Ide lehet sorolni az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő Factory Outlet Centre-t. Távol-keleten viszont rányomta bélyegét a bevásárlóközpont-iparra a nemrég lezajló gazdasági válság.

A magyarországi kiskereskedelmi hálózatba leginkább a 90-es években kezdtek megjelenni a hatalmas külföldi tőke investícióval épülő központok. Előtte a Skála és a Centrum áruházakat lehetett a „klasszikus” bevásárlóközpontok közé besorolni. Az újak megjelenésével kiéleződött a harc a piacon. A kicsik megijedtek, és meglátásom szerint nem is a megfelelőképpen reagáltak le a dolgokat. Vagyis későn kaptak észhez, így sokuk tönkrement. Összefogásra lett volna szükség, kihasználni azokat az előnyöket, amelyeket a hatalmas központok, méretüknél fogva képtelenek biztosítani, pl. családi hangulat, udvarias kiszolgálás.

Az eloszlás ma még rendkívül aránytalan, a már átadott 400 ezer négyzetméternyi bevásárlóközpont alapterületéből 350 ezernyi esik Budapest, valamint a fővárosi agglomeráció területére. Vidéken még nem alakult ki a „bevásárlóközpontokba járás” kultúrája. Itt a hagyományos kereskedelmi formák még állják a sarat. Habár a város szélén megjelenő hipermarketek egyre több vásárlót próbálnak elszívni. Vidéken jövőre 10 újabb központot fognak átadni.

Budapest esetében azt vizsgáltam, hogy az elsőként megnyíló központok - Pólus, Duna Plaza, Europark - jelenlegi helyzetük milyen, hiszen sorra nyílnak az újabb bevásárlóközpontok.

Érdekes volt megvizsgálni, hogy a nemrég egyesülő Skála és Centrum áruházak, hogyan veszik fel a versenyt a monumentális beruházásokkal szemben. De ami leginkább furdalta a kíváncsiságomat - lokálpatrióta révén -, hogy a kerületünkben (II) hogyan fogadják a lakosok a különböző központok jelenlétét.

Ennek felmérésére egy empirikus felmérést végeztem, melyhez szekunder információkat is felhasználtam.

A kutatásom kimutatta, hogy a lakosok körében elfogadottak a kiskereskedelem formái, de további központok létesítésének nem szívesen örülnének. Kiderült az is, hogy a központokba való látogatás inkább baráti összejövetelek egyik formája, mint családi program. Nagyon sokan azért térnek be, hogy élelmiszert vásároljanak. A központok megítélése területén a lakosok drágának tartották, kevés szórakozási lehetőséget biztosít a vásárlóközönségnek. Pozitívuma volt a hatalmas árukínálat és a nyitva tartás időbeli rugalmassága.

Összességében elmondható, hogy a központok megjelenésével szélesebb palettáról választhat a tisztelt fogyasztó, és a verseny is a kegyeinek az elnyeréséért folyik.

# Paál Rita

## EXPORT A MAGYAR GAZDASÁGBAN

Szakedolgozatom témája: az export-tevékenység hatása a magyar gazdaság fejlődésére. Elsősorban azért választottam ezt a kérdéskört, mert - figyelemmel kísérve a gazdasági folyamatok alakulását - felmerült bennem a kérdés: vajon minek köszönhető, hogy az elmúlt években a vártnál kedvezőbben alakult hazánk gazdasági növekedése? Kutatómunkám során számos szakanyag és elemzés rávilágított arra, hogy ennek hátterében elsősorban az export és az ipari termelés dinamikus növekedése áll, valamint az a tény, hogy a külföldi működőtőke-beáramlás tovább folytatódott ebben az évben is.

Tavaly a magyar gazdaság kiemelkedően jó évet zárt: a bruttó hazai termék (GDP) volumenének emelkedése éves szinten meghaladta az 5 %-ot, az infláció az előzetesen vártnál jobban mérséklődött (14,3 %-ra csökkent az előző évi 18,3 %-hoz képest), a munkanélküliségi ráta csökkent, egyre markánsabban bővült mind az export, mind a belföldi kereslet, folytatódott a beruházási fellendülés és emelkedés indult el a fogyasztásban - hogy csak egy párat említsek a főbb makrogazdasági mutatók közül. *(Lásd bővebben: szakdolgozat, 1. fejezet).*

A kedvezőtlen világgazdasági fejlemények (pl. orosz gazdasági-pénzügyi válság, délszláv válság, csökkenő világgazdasági növekedés, világkereskedelmi mérséklődés, importkorlátozások, szigorú piacvédelmi intézkedések (főleg CEFTA országokban) stb.) ellenére az export maradt a gazdasági fellendülés húzóereje. Az exportbővülés idén is döntő mértékben a gépek, gépi berendezések kiviteléből származott (melyet többnyire ipari vámszabadterületekről bonyolítottak le). A legfontosabb kereskedelmi partnereinknek számító fejlett országok, illetve az EU országok piacára irányuló export meghatározó részét ez az árucélcsoport biztosítja még napjainkban is. (Csak a CEFTA- és FÁK tagállamok esetében tapasztalható jelentősebb mérséklődés az említett külgazdasági események miatt.) *(Lásd bővebben: 2-3 fejezetek)*

A többi árucélcsoport azonban veszített súlyából. Leginkább az élelmiszeripar részaránya csökkent a nemzetgazdasági kivitelhez képest. Az ágazat kiviteli lehetőségeit ugyanis kedvezőtlenül érintették az alacsony világpiaci árak, valamint az 1998. évi oroszországi krízishelyzet. A jövőben - épp ezért - több figyelmet kell szentelni az ágárgazdasági exportra, ha féken szeretnénk tartani az évről-évre egyre jelentősebb kiesést. *(Lásd bővebben: 2-3 fejezetek.)*

Ilyen, és ehhez hasonló esetek megoldására szakosodott a Magyar Export-Import Bank Rt. (hogy csak egyet említsek a számos intézmény és szervezet közül). Az EXIMBANK Rt. ugyanis egy olyan szakosított pénzügyintézet, mely elsősorban az export finanszírozását tekinti fő feladatának. Stratégiai célja az exportőrök minél hatékonyabb támogatása. Ennek érdekében az exportügyletek finanszírozásának számos banki szolgáltatását vállalja, a hitelek folyósításától a különböző garanciákig, egyes esetekben kamattámogatást is nyújtva. *(Lásd bővebben: 4. fejezet.)*

Persze egyetlen olyan intézmény sincs, amely teljes garanciát tudna nyújtani a változó, külkereskedelmi folyamatokat gyakorta befolyásoló tényezőkkel szemben. Jelen esetben az árfolyamra gondolok, de említhettem volna akár a vámokat is. Hazánk jelenlegi árfolyam-politikáját az 1995. márciusában (a stabilizációs program részeként bevezetett) csúszó árfolyam-rendszer határozza meg, mely bizonyos árfolyam-ingadozási sávon belül megengedi a hazai valuta csúsztatását a többi valutához képest. Ezzel az eszközzel beavatkozhatunk a gazdasági folyamatokba, s számunkra előnyös mederbe terelhetjük árfolyamunkat. Ez a meg-megisméltendő folyamat természetesen nem tarthat örökké: amint eléri inflációnk az 5 % alatti szintet, nem lesz szükség a csúszó árfolyam-rendszer fenntartására, s a maastrichti konvergenciakritériumok által előírt szűk +/- 2,25 %-os sávon belül rögzíthetnénk valutánkat. *(Lásd bővebben: 5. fejezet.)*

Addig is számos gazdaság-politikai, gazdaság-diplomáciai feladat és munka áll előttünk: egyrészt azért, hogy fenntartsuk, illetve tovább fokozzuk a gazdasági növekedést, másrészt kellően fel tudjuk készülni EU-csatlakozásunkra, az ezzel kapcsolatos jogi harmonizációkra.

# Paksi Konstantin

## DEZINFLÁCIÓS POLITIKA ÉS MAGYARORSZÁG EU CSATLAKOZÁSI ESÉLYEI

Mérsékelt infláció: Általában a 30% alatti, de jóval a nyugat-európai árstabilitás alapjának tartott 0-2% feletti infláció nevezhető mérsékelt inflációnak.

Magyarországon a dezinflációs politika évről-évre egyre fontosabbá válik a gazdaságpolitikai intézkedések között. Az elmúlt évekre - főleg a kilencvenes évek elejére és közepére - egy gyorsuló, nehezen kezelhető kétszámjegyű infláció jellemezte hazánkat. Súlyos terhek árán, mely terhek legfőképpen a lakosságot sújtották, sikerült az utolsó három évben csökkenteni az inflációt, s talán ebben az évben elérhető az egyszámjegyű infláció.

Magyarországon a 90-es évek kiugróan magas áremelkedésének közvetlen okai az ártámogatások leépítésében, az ÁFA általánossá tételében, majd korszerűsítésében, a tőkeköltség és tőkejövedelem elismerésében keresendő, melyek az árrendszer 1988-91 közötti nagy strukturális átrendeződésének a következményei voltak.

Ehhez csatlakoztak további világgpiaci események, így a piaci korlátok lebontása, a világgazdaságban végbemenő olajárrobbanás, a KGST piac összeomlása, illetve a termelői energiaárak emelkedése (mind hazai, mind világgpiaci szemszögből).

Az Antall kormány gazdaságpolitikájának legfőbb gondjai 1993-1994-ben jelentkeztek. Noha az átalakulás ekkorra már kedvezőbb képet mutatott, mégis komoly problémák voltak felfedezhetők a gazdaságban. Az átállást követően (a kormány a vásárlások és a beruházások növelése révén kívánt javítani az általános gazdasági helyzeten, azonban a költségvetési túlköltekezés további problémákhoz vezetett) az infláció növekedésének mérséklődése és a folyó fizetési mérleg kedvezőbb alakulása párosult kedvezőtlen tényezőkkel is. Így komoly gondot jelentett a költségvetési hiány kezelése, valamint a termelés visszaesése és a munkanélküliség emelkedése. Mindez számottevő külső és belső egyensúlyi problémákhoz vezetett.

Mindezek hatásaként az 1995 elején, Magyarországon kieleződő fizetésimérleg-válságra a kormány gazdaságstabilizáló lépésekkel válaszolt. A bekövetkezett egyensúlyjavulás a növekedés lelassulásával és az infláció csökkenő trendjének megtörésével járt. A stabilizációs program, amely szándéka szerint a belső kereslet szelektív szabályozására kívánt építeni, ténylegesen globális megszorítást érvényesített a költségvetés elsődleges aktívumának növelésével és a jövedelmek vásárlóerejének inflálásával.

A Horn kormány legfőbb stabilizációs intézkedéseit a Bokros-csomag foglalta magába. A Bokros-csomag makrogazdasági magvát a költségvetési és a fizetésimérleg-hiány együttes csökkentésére irányuló lépések, mindenekelőtt a 8 százalékos vámpótlék és az egyszeri leértékelést követően bevezetett „előre bejelentett csúszó leértékelés” rendszere jelentették. A stabilizációs program az államháztartás radikális szerkezeti átalakítását, a privatizáció fölgyorsítását - s ezen belül az energetikai szektor és a bankrendszer privatizációját - irányozta elő.



Mindezek hatására 1995-1996-ban komoly változások mentek végbe az egyensúlyi mutatók terén. Majd köszönhetően a már megfelelő keretek között végrehajtható dezinflációs politikának, megindult 1996-tól az infláció mérséklődése is.

Noha a magyar gazdaság 1998-ban kiemelkedően jó évet zárt, mégis nemzetközi megítélése az országnak kedvezőtlenebbé vált, s e mögött a nemzetgazdaságok megítélésében bekövetkezett változás rejlik. Míg eddig a legfontosabb mutatók a gazdasági növekedést és az infláció alakulását jelzők voltak, az új irányzat szerint a pénzügyi stabilitás egyes indikátorai váltak fontossá. S mivel ezek közül a folyó fizetési mérleg az egyik legfontosabb, ennek a negatív egyenlege okozta hazánk kedvezőtlen megítélését.

Mindezek Magyarország első számú célja szempontjából váltak fontossá, az EU-ba majd az EMU-ba történő belépési reményeink erősítése miatt. Az EMU-ba való belépés feltétele az ún. maastrichti konvergencia kritériumok teljesítése, melynek része, hogy az ország két éven keresztül formálisan is részt vegyen az ERM II-ben. A nominális konvergencia-kritériumok a monetáris és fiskális politika alakulásának jól mérhető jellemzőit szorítják korlátok közé, azzal a céllal, hogy csak olyan ország kérhesse felvételét, amely nem veszélyezteti a Monetáris Unió hatékony működését, és képes az egységes monetáris politikával konzisztens fiskális politikát folytatni.

Az EMU tagság elnyeréséhez a következő kritériumokat kell teljesíteni:

- A vizsgált tagország inflációs rátája - az euró övezet árstabilitása érdekében - a konvergencia jelentésben meghatározott egyéves periódusra legfeljebb 1,5 százalékponttal múlhatja felül a három legalacsonyabb inflációs rátát felmutató tagállamnak ugyanezen időszakra számított számtani átlagát.

- A vizsgált tagország hosszú távú - 10 éves - nominális kamatlába a konvergencia-jelentésben meghatározott egy éves periódusra legfeljebb 2 százalékponttal múlhatja felül a három legalacsonyabb inflációs rátát felmutató tagállam hosszú távú kamatainak számtani átlagát.

- Az EMU-ban résztvevő országok kormányainak fenntartható fiskális pozícióval kell rendelkeznie, amit úgy definiálnak, hogy az adott ország az EMU-ban való részvételt megelőzően nem áll ún. túlzott deficit eljárás alatt. Ehhez az szükséges, hogy az államháztartási hiánya ne haladja meg a GDP 3%-át és államadóssága legfeljebb a GDP 60%-a lehet.

- Az adott tagországok valutájának piaci árfolyama az ERM II-ben meghatározott normal ingadozási sávon belül kell, hogy maradjon úgy, hogy nem kerülhet sor az euróval szemben megállapított középfárfolyamok kiigazítására egyoldalúan a konvergencia jelentést megelőző két évben. Az EMU tagságot megelőző két éves időszakban a piaci árfolyam a centrális paritásnál legfeljebb 2,25%-kal lehet leértékeltebb, nagyobb mértékű felértékelődés azonban megengedhető.

A kritériumok teljesítéséhez szükséges feladatok között kiemelt szerepet kap a mérsékelt infláció leszorításának szükségessége. A lehetséges útvonalat a következőkben mutatom be.

A konvergencia kritériumok elérése végbemehet lassan és gyorsan is, ezt az adott ország gazdaságpolitikája határozza meg. Azonban figyelembe kell venni, hogy a gyorsabb út, több akadályt és nehézséget rejt, így a költségek is megnövekedhetnek. Függs a sebesség attól is, hogy milyen gyorsan lehet a fiskális politika keresleti hatását mérsékelni, a fiskális alkalmazkodás szemszögéből. Gyors pálya szigorúbb restriktiókat jelent, viszont hamarabb eléri az ország a csatlakozási feltételeket. Hazánk gazdaságpolitikáját az elmúlt években a lassúbb folyamatok jellemezték, mely lassúbb dezinflációs pályát jelentett. Ez tükrözi a még mindig nem teljesen pozitív inflációs várakozásokat - a piac szereplői az utóbbi évek magasabb árszintjéhez szokott hozzá, és nehezen áll át egy dezinflációs politikát jellemző környezetre -, és szintén összhangban van a fiskális politika alkalmazkodó képességével.

Az euró övezeten belül tiltott a költségvetés hiányának jegybanki finanszírozása. Így a tagországok csupán a fiskális politika eszközéhez nyúlhatnak, költségvetési hiányuk csökkentése érdekében. Ennek pedig két módja van, egyrészt a bevételi oldalon az adók és más bevételek növelése révén. Azonban ezt sem folytathatják korlátlanul a tagországok kormányai, hiszen nem növelhetik az állampolgárok terheit a végsőkig. Második lehetőség a bevételi oldalon a hitelezők számának növelése, vagyis az eladósodott ország magasabb kamattal kínálhatja állampapírjait, mint a többi tagország, ezzel viszont növelve jövőbeni kiadásait. Megoldás lehet a kiadási oldalon lévő költségek visszafogása, így például a támogatások és az állami kiadások csökkentése, viszont ez a szociális

helyzet romlásához, és a gazdasági fejlődés visszaeséséhez vezetne, ami pedig nem megengedhető euró övezeten belül. Mindez felvázolja a szükségességét a már említett fiskális alkalmazkodásnak.

A fiskális politika által kitűzött dezinflációs pálya megvalósítása nem lehet sikeres a monetáris politika, hathatós segítsége nélkül. Másik fontos szempont, hogy olyan monetáris eszközzel történjen ez a támogatás, amely a lehető legkisebb áldozattal jár együtt a gazdaság számára, tehát a dezinflációt minél alacsonyabb növekedési áldozat mellett lehessen elérni, hiszen a gazdaság dinamikus növekedése könnyebbé teszi a fiskális konvergenciára vonatkozó kritériumok elérését. A monetáris politika alapvetően a várakozásokon keresztül próbálja befolyásolni a gazdaságot, azonban ez csak akkor lehet hatékony, ha a jegybank képes fegyelmelni a belföldi áralakulást, azaz ha a gazdaság letér a kijelölt nominális pályáról, akkor a korrekciót a monetáris kondíciók szigorításával ki tudja kényszeríteni. Ha sikerül megvalósítani a monetáris politika és a fiskális politika megfelelő együttműködését, ezek az eltérések elkerülhetők, így elkerülhető a monetáris szigorítás, s így csökkenthető az egyensúlyi áldozata a gazdaságnak.

Mind a jelenlegi, mind az ERM II-ben célként kitűzött rendszer az árfolyam nominális horgony szerepére épül. A monetáris politika elmúlt időszakban felépített hitelessége szorosan kötődik a csúszó árfolyamrendszerhez, annak fegyelmező erejéhez, és ezért egy új rendszer bevezetése helyett célszerű e megszerzett tőkét az elkövetkező időszakban is kamatoztatni.

Összefoglalóan tehát megállapíthatjuk, hogy a valuta leértékelés, mint a versenyképesség növelésének eszköze a tagok számára megszűnik a Monetáris Unióba történő belépés után, s ez alapjává válik a többi kritériumnak is. Az Európai Gazdasági és Monetáris Unió a tagországok számára az önálló monetáris politika feladását jelenti, illetve egy rögzített árfolyam-mechanizmus meglétét, mely egyben korlátozza gazdaságpolitikájuk eszköztárát, de elkerülhetetlen az árfolyamkockázatok csökkentése érdekében, illetve az egységes piac megteremtése miatt. Mindezek feltételezték a taggá válni kívánó országok számára bizonyos restriktív kialakítását. Ezek az úgynevezett maastrichti konvergencia kritériumok, melyeket gazdaságilag megalapozottnak tekintenek, de elérhetőségüket és betarthatóságukat sokan megkérdőjelezik.

# Perczéné Horváth Rita Zsuzsanna

## A SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI SZABÁLYZAT HELYE ÉS SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN

A főiskolai vállalati gyakorlat alkalmával kerültem kapcsolatba egy fiatal, dinamikusan fejlődő vállalkozással. A cég fennállásának hetedik évében döntött úgy, hogy elkészíti Szervezeti és Működési Szabályzatát. Ezzel a munkával egy külső szakértő témavezetőt és engem bíztak meg.

A munka során egyre jobban érdekelt a vállalati szabályalkotás története, folyamata és a szabályzat bevezetésének hatása a szervezetre. Ezért úgy határoztam, hogy a vállalati munka során összegyűjtött információkat és elsajátított gyakorlati tapasztalatokat szakdolgozatomban foglalom össze.

Az elmúlt hetekben e témával kapcsolatban egy ismerősöm megjegyezte, hogy véleménye szerint az SZMSZ az elmúlt politikai rendszer elavult dokumentációjának számít, továbbá ma már igen kevés vállalatnál készítik, illetve alkalmazzák. Vajon ez tényleg így van? Az én tapasztalatom az, hogy a munka (feladatok, tevékenységek) szétosztásának, a hatáskörök elkülönítésének, és a feladatkörhöz rendelt felelősség meghatározásának legátfogóbb vállalati eszköze a Szervezeti és Működési Szabályzat, amely nélkül hosszútávon nem működhet hatékonyan egy vállalkozás sem.

Dolgozatomban ennek kapcsán kifejtem, melyik a két leggyakoribb ok, amely miatt a gazdasági társaságok megalkotják a Szervezeti és Működési Szabályzatukat.

A téma ily módon történő kiválasztását a kutatási koncepció megírása követte. Miután már kijelöltem részletes vizsgálat tárgyát, szükségesnek találtam a témakörrel foglalkozó szakirodalom felkutatását. Több könyvtárban járva részletes irodalomjegyzéket készítettem, ezt követően elolvastam, és kijegyzeteltem a szakkönyvek és folyóiratcikkek lényeges fejezeteit. E szekunder kutatással párhuzamosan végeztem a rám bízott munkát, amit primer kutatással kapcsoltam össze. A szakirodalom feldolgozásán túl szemezési szakemberekkel készített interjúk segítettek hozzá a gyakorlati következtetések levonásához.

A felhasznált módszertani eszközök közül a dolgozatomban a feladat és hatásköri táblázatok, valamint a folyamatábrák hasznosságát emelem ki. Mellékletben mutatom be azt a strukturált kérdőívet, amely a gyakorlati munka során az interjúk készítéséhez dolgoztam ki, és használtam fel.

Dolgozatom négy nagy összefüggő egységből áll:

Az első egységben a szervezés gyökereitől kiindulva fedem fel az SZMSZ történetét, valamint bemutatom a különböző szervezettelmeleti iskolák legfontosabb tanításait.

A következő fejezetben elsőként a vállalati szabályozás általánosságairól, majd az SZMSZ funkciójáról, és a vele szemben támasztott jogi követelményekről írok. Itt a szabályzat elkészítésének hagyományos módszertani alapelvein túl, leírom azt is, hogyan lehet a "belső alkotmányt" az értékelemzés módszerét felhasználva létrehozni.

Számomra a dolgozat ezen részének megírása jelentette a legnagyobb kihívást és különlegességet is egyben. Bár ma már az értékelemzés módszerét nem kizárólag termékfejlesztésre használják, de csak igen szűk körben alkalmazzák a vállalatok a Szervezeti és Működési Szabályzatának létrehozására.

Majd szó lesz arról, hogy a külső környezeti és belső stratégiai változások nélkülözhetlenné teszik a szervezeti struktúra módosítását.

A 3. fejezetben a vállalatok fejlődési ciklusainak, és problémáinak ismertetése után az életciklus szerinti szabályozások sajátosságaira világítok rá. A fejlődő szervezetek szabályozását a megfelelő időzítésen kívül többek között a munkavállalók ellenállása, az alapítók ragaszkodása a vállalkozáshoz, a hatáskör átruházás és az információátadás nehézségei teszik speciálissá.

Az utolsó fejezetben vállalati munkám menetét, a felhasznált módszereket és szerzett tapasztalataimat fejtem ki. Ezzel kapcsolatban fontosnak tartom megemlíteni, hogy a vállalat számára a szabályozási folyamat még nem ért a végére, mert a gyakorlati munka során készített Szervezeti és Működési Szabályzat véglegesített verziójára vonatkozó döntés még nem született meg. A vállalatnak - úgy tűnik - még némi időre van szüksége ahhoz, hogy megéreze a szabályozás szükségességét, aztán arra, hogy funkcióinak megfelelően megszervezze önmagát és végül, hogy döntsön a szabályok bevezetéséről.

Én a szabályzat hatályba lépésének elhúzódása ellenére sikeresnek érzem a munkámat és az egész folyamatot. Meggyőződésem, hogy a szabályozás segíti a vállalat továbbfejlődését és a működés mozgatórugója lesz.

# Román Tímea

## A RENDSZERINTEGRÁTOROK MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE

### A kommunikáció gyakorlati megvalósulása 1999-ben

Korunk legdinamikusabban fejlődő ágazata a hírközlés és az informatika területe. Kiugró fejlődési ütemét annak köszönheti, hogy az ágazat eredményei az élet minden területén megjelennek. Az embereket körülvevő eszközök, szolgáltatások, munkahelyi és otthoni környezetük nagy része valamilyen módon a hírközlés vagy az informatika világával kapcsolatban áll. A folyamat nem egyszerűen egy ágazat előretörése. A társadalomkutatók szerint a társadalom folyamatos átalakulásának és az információs társadalom megszületésének lehetünk napjainkban szemtanúi.

Szakdolgozatom témájának kiválasztásakor két szempontot határoztam meg: a téma kapcsolódjon a marketingkommunikációhoz és lehetőleg egy olyan terméket vagy szolgáltatást mutasson be, mely aránylag ismeretlen a fogyasztók számára. Mivel szakmai gyakorlatomat egy rendszerintegrátor cégnél, a Montana Rt.-nél töltöttem, kézenfekvőnek tűnt a rendszerintegráció, mint szolgáltatás, marketingkommunikációjának bemutatása.

A dolgozat négy rendszerintegrátor cég -a *Montana Rt.*, a *Compaq Kft.*, a *Minor Rt.* és a *BankSoft Kft.*- marketingkommunikációs tevékenységét mutatja be. A kutatás megkezdése előtt felállított hipotézis a következő volt: A marketingkommunikáció eszközrendszerének használata jelentős mértékben függ az adott vállalat méretétől (forgalom, nyereség alapján). Már a kutatási fázisban világossá vált számomra, hogy a hipotézisem nem helytálló. Az anyagi eszközök esetleges szűkössége csak a kommunikáció gyakoriságát befolyásolja, szélességét nem.

A dolgozat elkészítéséhez mind primer, mind szekunder adatokat felhasználtam. A primer adatgyűjtés eszköze a mélyinterjú volt. A cégek marketing menedzsereit kérdeztem a piac marketing-sajátosságairól, a jelenlegi és várható trendekről. Rendkívül nagy segítséget jelentett, hogy a fent említett cégek rendelkezésemre bocsátottak számos belső használatra készült felmérést, elemzést.

A téma megkívánta, hogy ne csak a marketing-sajátosságokat mutassam be, hanem a rendszerintegrációt, mint napjaink legdinamikusabban fejlődő ágazatának egyikét is ismertessem. Ez több okból is szükségesnek mutatkozott: egyrészt dolgozatom készítése során egyértelművé vált, hogy a rendszerintegráció teljesen ismeretlen fogalom az „átlagember” számára. Általában az sem ismert, hogy az információtechnológiával áll kapcsolatban. Másrészt, a rendszerek különböző részelemei, tehát az adott vállalat kínálata, nagymértékben determinálja a marketingkommunikációs tevékenységet.

Dolgozatom három fejezetből áll. Az első az információtechnológiai (IT) piac nemzetközi és hazai tendenciáit mutatja be, majd a rendszerintegráció fogalmát ismerteti. A második fejezet a marketingkommunikáció elméletét tekinti át, kiemelve a kompetencia igazolására szolgáló kommunikációs eszközöket és az Internet marketinget. A harmadik részben bemutatásra kerül az álta-

lam vizsgált rendszerintegrátorok 1999-es marketingkommunikációs tevékenysége. A vállalatok tevékenységének ismertetése után a különböző kommunikációs stratégiák összevetése és elemzése következik, majd az összefoglalás és várható tendenciák című részzel zárul a dolgozat.

A rendszereladások terén a *minőség, a megbízhatóság és a teljes körű kínálat, tehát a kompetencia* szerepe az elmúlt időszakban jelentősen megnőtt. A megrendelők elvárásai a rendszerintegrációs piac terjedésével párhuzamosan változnak. Ennek alapján elmondható, hogy a rendszerintegrációs piac nagymértékű változás előtt áll. A szereplők magas száma, az éles verseny, várhatóan arra kényszeríti majd a vállalatokat, hogy piaci pozícióikat újraértékeljék. A jelenleg szinte egységes kommunikációs célok, a tapasztalatok alapján, nem segítik a megrendelők beruházási döntését, mivel az üzenet minden rendszerintegrátor esetében ugyanaz: "Teljes körű szolgáltatást nyújtunk!", "Megoldást szállítunk!", stb. Belátható, hogy a hasonlóan pozicionált vállalatok nem képesek a vevők bizalmát 100%-ban felkelteni, jóllehet a cégek marketingkommunikációjának ez a cél áll a középpontjában. A fentiek egyértelművé tesznek egy specializációs változást, melyben -nagy valószínűséggel- az integrátorok a rendszerek egy-két részére szakosodva megpróbálják vállalatukat, mint a téma szakértőjét, pozicionálni. Ez a folyamat már nyomon követhető a Montana Rt. esetében. Az adatvédelem területének előtérbe helyezésével, folyamatos fejlesztési munkával és természetesen a sajtókapcsolatok ápolásával mára már a piac által elismert szakértője a témának.

# Rupert Melinda

## A BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK SZEREPE A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS, ILLETVE A VÁSÁRLÓI SZOKÁSOK ALAKÍTÁSÁBAN

Szakedolgozatom témájául - a napjainkban sok vihart kavaró - bevásárlóközpontokat választottam. Tanulmányaim során is felkeltette érdeklődésemet a koncentrált vásárlási módszerek egyetlen megacentrumban való tömörítése. Dolgozatomban részletesen vizsgálom a fogyasztói magatartást, illetve a bevásárlóközpontok hatását a vásárlási szokásokra. Az utolsó fejezetben megpróbálom levonni - az addig leírtak alapján - következtetéseimet.

A fent említett témát primer kutatási módszerekkel vizsgáltam meg. Egyrészt a fogyasztókat kérdeztem meg vásárlási szokásaikról, másrészt a bevásárlóközpontokban dolgozó eladókkal készítettem mélyinterjúkat. Azt tapasztaltam, hogy sok esetben másként látják ugyanazt a motívumot a fogyasztók és az eladók. Habár a két vélemény sok esetben még csak nem is közelít egymáshoz, mégis a megkérdezettek többsége járt már, illetve vásárolt bevásárlóközpontban. Felméréseik során hasonló eredményekre jutottak a piackutató cégek is (GFK Hungária Piackutató Intézet, Sonda Ipsos).

Fontosnak tartottam idézni az első fejezetben Vámos György (az Országos Kereskedelmi Szövetség főtitkára) 1997-ben az Ipari Szemlében megjelent cikkét. Ezen kívül a HVG több számának írásait is feldolgoztam. Az információk egy része tehát a napilapokból, Kereskedelmi-, Ipari-, Szociológiai Szemlékből stb. származik.

Dolgozatomban kitérek a bevásárlóközpontok hatásaira is. Ezen hatások között említhető a kiskereskedelmi szerkezet teljes átalakulása, illetve a környezetvédelemmel kapcsolatban felmerült - a lakosságot érintő - környezetvédelmi intézkedéselv. (Az utóbbi témában már a Levegő Munkacsoport által kezdeményezett bírósági per van folyamatban.) Az itt felvetett két téma közül az elsővel foglalkozom részletesebben - természetesen a dolgozat szűk keretei között. A jövő perspektívájaként vetődik fel a kérdés vajon ezen vásárlási forma tényleg a legkorszerűbb? A válasz szakértők szerint egyértelműen nem; mivel a jövő évszázad vásárlási tendenciáit valószínűleg már az internetes kereskedelem jellemzi majd.

# Samu István

## EGY HAZAI NAGYBANKNAK A HITELADMINISZTRÁCIÓ CENTRALIZÁLÁSÁRA TETT KÍSÉRLETE

Szakmai gyakorlatomat egy hazai nagybanknál töltöttem 1999 tavaszán, ahol a banküzemi igazgatóságon belül létrehozott hiteladminisztrációs projekt munkájában volt szerencsém részt venni, ezért választottam szakdolgozatom témájául a projekt munkájának bemutatását. A bank a kétszintű bankrendszer magyarországi megalakulásakor jött létre és a gazdaság bizonyos területein koncentrálódó ügyfélkört örökölt meg. A 90-es évek közepén került sor a bank privatizációjára és alakult ki a jelenlegi tulajdonosi struktúra.

A hiteladminisztráció fogalma alatt a bankban az aktív ügyletek könyvelését és az erre vonatkozó portfólió elkészítését értik. Tehát a hiteladminisztráció a kölcsönszerződés megkötését követő folyamatokra, a hitelrendelkezésre bocsátására és a monitoringra vonatkozik. A hiteladminisztrációs projekt célja a hitelezési „háttértevékenység” - könyvelés és portfólió-karbantartás - centralizálása és az ennek akadályában álló problémák felderítése és megoldása volt. A centralizációval a bank vezetése azt akarta elérni, hogy javuljon az ügyfélkiszolgálás minősége és gyorsasága, növekedjék a hatékonyság és az ellenőrzés, oly módon, hogy a hiteladminisztráció terheit egy központi szervezet vegye át a fiókoktól.

Mindezt az informatikai rendszer fejlesztése nélkül kellett megoldani, úgy hogy az ügyfelek semmit ne vegyenek észre a változásokból. Ennek oka, hogy 1998-ban vezették be a Bankmaster-Branchpower számlavezetési rendszert, ami jelentős forrásokat kötött le. Jelenleg a vállalati hiteleket 15 különböző helyen kezelik és a vállalati hitelek könyvelését 84 helyen végzik. A projekt az anyavállalat folyamatjavító módszertanát a Dmaic módszert alkalmazta, amely öt szakaszból áll: meghatározás, mérés, elemzés, javítás és a szabályozás. Az első fázisban elkészült az alapokmány, amelyet az anyavállalat stanford-i központjában is jóváhagytak. Az alapokmány meghatározta a projekt terjedelmét, amely a vállalati ügyfélkörre terjedt ki.

A mérési szakasz fényt derített arra, hogy a könyvelést 67%-ban nem könyvelő végzi, a fiókok 14%-a közvetlenül a kölcsönszerződésből könyvel és nem használ indítólapot, a hiteltermékek 86%-nak könyvelése bonyolult. A májusban kezdődött elemzési szakasz eredménye a könyvelési és portfólió készítési folyamat szigmaértéke rendkívül alacsony. A portfóliókészítés centralizálása a jelenlegi informatikai feltételek mellett nem lehetséges, így a projekt fókusza a könyvelésre szűkölt. A javítási fázisban az elemzés tapasztalatait figyelembe véve elkészült a megújult indítólap, ezzel megtörtént a szellemi és operatív tevékenységek szétválasztása és felállításra került a központi hitelfiók. Az utolsó szakaszban elkészült a fiókok átállítási ütemterve, ezzel a projekt elvben megoldotta feladatát.



A projekt munkája során nem alkalmazta a modern menedzsment szervezési és vezetési elveit. A célok kijelölésénél nem határozták meg az elérni kívánt teljesítményszintet, ami a projekt munkájának eredményes megítélését lehetetlenné tette.

A projekt rávilágított arra, hogy a bankon belül a szabályozás, a felelősségi viszonyok és az ellenőrzés területén jelentős hiányosságok vannak. Ezt jelezte például, hogy mivel az indítólapot a fiókokban töltik ki az üzleti terület vált a mérlegvalódiság felelőssévé, amely a munkaköri leírásokban nem jelenik meg és ezért az ebből eredő kár jogilag nem érvényesíthető. Emellett igen gyakori, hogy a bankon belül a könyvelési tevékenységet összetévesztik a gépi úton elvégzett művelettel, ami a szabályok be nem tartását eredményezi, pedig a normák szerint a könyvelési utasítás előállítására létrehozott munkakörben csak az előírt végzettséggel rendelkezők alkalmazhatóak, míg az egyszerű betanított munkánál - adatrögzítő - ez nem előírás.

Tekintettel arra, hogy a banknál az aktív ügyletek könyvelési feladatait még nem szabályozták, dolgozatomban kísérletet tettem a fogalom pontos meghatározására: Az aktív ügyletek könyvelése magába foglalja mindazon kontírozási, adatrögzítési, ellenőrzési és adatszolgáltatási tevékenységet, amely a bank és az ügyfél között létrejött hitelviszonyból eredő minden gazdasági eseményt a könyvekben idősorosan és megváltoztathatatlanul rögzít, és ezen adatokra vonatkozóan szabályozott keretek között tájékoztatást nyújt.

A projekt legnagyobb eredménye az operatív és szellemi munka szétválasztása volt a hitelnyújtási folyamaton belül. A két tevékenység elkülönítésével minden hitelterméket standardizálni lehetne, ezáltal a termékek tömegszerűvé válnának. Ez a könyvelés mellett jelentős erőforrás-megtakarítást eredményezne az adósminősítés, biztosítékértékelés és a követelésminősítés területén is.

# Sárkány Zsófia

## A TÉVÉNÉZŐK ORSZÁGA?

### A magyarországi kereskedelmi televíziók helyzete

1997 fordulópontot jelentett a magyarországi televíziózás történetében. Az ORTT januárban meghirdette az országos televíziós műsorszolgáltatási jogosultságra vonatkozó pályázatát, és június végére meghozta döntését. Ennek eredményeként '97 őszén startolt a két új kereskedelmi tévécsatorna (TV2, RTL Klub).

A szinte azonnal kialakult versenyhelyzetben a két csatorna különböző utat választott, stratégiájuk már a kezdetekkor eltért egymástól. A TV2 ismert személyiségeket „happolt el” a közszolgálati televíziótól, míg az RTL Klub új arcokkal, kísérleti adással indult. Céljaik azonban azonosak voltak: mindkettő, mint közszolgálati feladatokat is ellátó kereskedelmi televízió, az ország vezető csatornájává akart válni, s mint kereskedelmi csatorna és üzleti vállalkozás, a lehető legnagyobb szezletet szerette volna megszerezni a hirdetési piacból.

A TV2 kimondottan a család televíziója címmel a legszélesebb célcsoportot célozta meg, szemben az RTL Klub fiatalosabb profiljával. Amikor a TV2 lett a legnézettebb csatorna, már Magyarország televíziójának tekintették magukat, de aztán megelőzte őket az RTL, s szeretnék, ha mindenki őket nézné.

Az RTL Klub esetében minden tekintetben a csatorna nemzetközi adottságai a meghatározóak. A tv-társaság az anyacégnek köszönhetően szinte korlátlan anyagi forrással rendelkezik, ezért már a kezdetekkor várható volt, hogy hosszú távon ők válnak majd a médiapiac vezető csatornájává. Az RTL Klub-ot azzal a céllal alapították, hogy magas színvonalú kereskedelmi televíziós csatornát hozzanak létre, amely a magyar családok számára szórakoztató, informatív és ismeretterjesztő műsorokat kínál. A fő irányelvek kialakításánál a közönség igényeit kívánták figyelembe venni, a nézők megelégedését kívívni. A politikai semlegesség megőrzésével hangsúlyt kívántak (kivánnak) helyezni a közszolgálatra, a szabad választás lehetőségére, a magyar kultúrára, Magyarország Európán belüli szerepére.

Mindkét csatornának legsürgősebb feladata a hirdetőik megnyerése volt, ehhez volt szükségük a kedvező nézői összetételre, a folyamatosan növekvő közönségarányra és a magas nézettségre, elsősorban a 18-49 éves korcsoportban, s megkezdődött a közvélemény-kutató, ill. a médiafigyelő cégek „aranykora”, mert a csatornák percre kész adatokat kérnek.

Az RTL Klub esetében nem a befutott sztár-műsorvezetőkkel találkozhattak a nézők, hanem friss, korábban ismeretlen fiatal arcokkal. Stratégiájuk fontos részének tartották, hogy saját sztárokat neveljenek ki. Úgy gondolták, hogy egy új tévének új arcokra van szüksége, mégis nem sokkal később ők is „beszereztek” néhány igazi „nagygyút”.

A piaci verseny egyértelmű győztese az első időszakban a két országos kereskedelmi televízió lett.

A nézettségi adatok tanúsága szerint a kezdeti „békés” egymás mellett élés után 1998-ra az RTL Klub felzárkózott a TV2 mögé (mellé) (majd 1999 elején meg is előzte). A kereskedelmi adók megjelenésével szinte azonnal megkezdődött az a kiélezett küzdelem, ami ma is tart, s valószínűleg tartani is fog, egyelőre megjósolhatatlan ideig.

A műsorstruktúra szinte teljesen azonos, minden műfaj majdnem azonos mennyiségben szerepel a két csatornán.

A kereskedelmi csatornák törekvése abba az irányba mutat, hogy egymás után hasonló jellegű, az azonos célcsoport érdeklődésére számot tartó program kerüljön adásba, vagyis a néző ne kapcsoljon máshova.

A műsorstruktúra alakítása követi a nézettségi adatokat, s ez szezonális eltéréseket mutat, a legszembetűnőbb változások mindig ősszel kezdődnek, ezért én is az őszi struktúra-váltást kísérem figyelemmel. A mostani eredmények azt mutatják, hogy a verseny éleződésével a csatornák még gyorsabban lesznek kénytelenek reagálni a másik csatorna változtatásaira, s még jobban el fogják határolni magukat a konkurenciától.

Mindkét csatorna esetében újabb és újabb műsorok, sorozatok lesznek láthatók, s ha szerencsénk van, mi, a nézők nyerünk általuk a legtöbbet.

# Schuchtár Gergely

## A KÖZÖSSÉGI JOG MAGYARORSZÁGI HARMONIZÁCIÓJA AZ ÁRUK SZABAD ÁRAMLÁSA TERÜLETÉN

A szakdolgozat az integrációs fejlődést, a mai Európai Unió jogrendszer kialakulását és a magyar jogharmonizációs folyamatot mutatja be az áruk szabad áramlása területén. Magyarország Európai Unió csatlakozásának feltételeként megjelenő jogharmonizációs kötelezettség gazdasági hatása és ezen joganyag alkalmazásának megteremtése szintén a szakdolgozat témája.

A szakdolgozat a bevezetést követően az alábbi öt fejezetet tartalmazza:

- I. Az integrációs munkamegosztás
- II. A mai EU kialakulása és fejlődése az áruk szabad áramlása területén
- III. Jogharmonizációs kötelezettség és az áruk szabad áramlása
- IV. A magyar ipari termékek előállításának és külpiaci forgalmazásának fejlődése az Európai Megállapodás hatására
- V. A csatlakozási tárgyalások és az ANP szerinti helyzet az árukra vonatkozó hazai műszaki szabályozásban

Az I-V fejezetekben leírtak következtetése található meg az Összefoglalóban, amely alapján Javaslatoz megfogalmazására kerül sor. A szakdolgozatban felhasznált irodalmi hivatkozások jegyzéke és az V. fejezet alapján készített táblázatos melléklet zárja a munkát.

Az Európai Közösség (EK) alapját képező négy gazdasági szabadság egyike az áruk szabad áramlásának biztosítása Európai Unió belső piacán. Ez az egyik legszélesebb és legösszetettebb csatlakozási tárgyalási terület Magyarország és az EU között, amely a termékekkel szembeni műszaki követelmények előírásától egészen a közbeszerzések szabályozásáig terjed. A terület túl széles, ezért a szakdolgozat keretében azon áruk szabad áramlása területrészek vizsgálatára került sor, amelyek különösen fontosak az EU csatlakozás szempontjából és amelyek jelentős hatást gyakorolnak az ipari termékek előállítására és külpiaci forgalmazásának fejlődésére.

Az integrációs munkamegosztás fejezetén belül irodalmi hivatkozásokon keresztül bemutatom az integráció fontosságát és az integrációs fejlődési lépcsőket.

A „mai EU kialakulása és fejlődése az áruk szabad áramlása területén” fejezetben rövid összefoglalását és magyarázatát adom az EU három pillérének. Ezen belül különös figyelmet szentelek az áruk szabad áramlása elvet megalkotó Európai Gazdasági Közösségnek. Ismertetem az EGK-t létrehozó Római Szerződést, amelyben az alapító tagállamok elhatározták a közös piac létrehozását. Ebben a szerződésben tűzték ki célul a személyek, szolgáltatások és a tőke szabad áramlásának biztosítása mellett az árukét és létrehozták az ennek jogi alapjait megteremtő - államiság jegyeit hordozó - szabályozást alkotó Európai Tanácsot és Parlamentet, a végrehajtást irányító Bizottságot és a törvényesség megtartását felügyelő Bíróságot.

Az áruk szabad áramlására vonatkozó közösségi jog alapvetően háromféleképpen jött létre. Egyrészt az elsődleges közösségi jog alapszerződésekben való megalkotásával, másrészt az alapszerződésekhez kapcsolódó jogszabályzással (másodlagos jog), harmadrészt pedig az Európai Bíróság által az áruk szabad áramlása területén meghozott ítéletekkel. Az áruk szabad áramlásának szabályozása illeszkedik a közösségi jog általános elveihez (diszkrimináció tilalma, kölcsönös elismerés elve), másrészt viszont önálló rendszert alkot. Ez utóbbinak a „terméke” azon technikai követelményeket tartalmazó másodlagos EK jogszabályok, amelyek segítségével biztosítani lehetett az 1993. január elsejére kialakuló EU belső piacon az áruk szabad áramlását. Ezen EK jogszabályok bonyolult elfogadási folyamatát a szakdolgozat tartalmazza.

Ugyancsak ismertetem a közösségi műszaki szabályozások két alapvető formáját: az új és régi megközelítés elve szerinti EK jogszabályozást. Felsorolom ezen jogszabályokban megfogalmazott technikai követelmények betartásának ellenőrzésére szolgáló megfelelőség értékelési modulokat, és az A-H modulok szerint elvégzett megfelelőség értékelési eljárás eredményeképpen a terméken feltüntethető „CE” megfelelőségi jel tartalmát.

A magyar jogharmonizációs kötelezettségek alapja az EK és tagországi, valamint Magyarország között aláírt Európai Megállapodás, amely az 1994. évi I. törvénnyel került kihirdetésre. Az áruk szabad áramlása területének konkrét harmonizálandó jogszabályait az a Fehér Könyv tartalmazza, amely a közép- és kelet-európai társult országok EU belső piacához történő integrációja elősegítésére készült és került elfogadásra az 1995-ös Cannes-i Európai Tanács ülés által.

Ismertetem azokat a magyar jogszabályokat, amelyek a magyar jogharmonizáció „menetrendjét” tartalmazzák. Ezek közül kiemelhető a 2212/1998. (IX.30) Korm. határozat, amely 2001. december 31-ig, a csatlakozás feltételezett időpontjáig, tartalmazza a jogharmonizációs programot. Jelentősnek tartom, hogy megalkotásra és elfogadásra került egy olyan „nemzeti program” is, amely ezen jogharmonizációs folyamatnak alkalmazási feltételeit, költségigényeit vizsgálta meg. (Ezen közösségi jogok - Acquis Communautaire - átvételének nemzeti programját (ANP) az áruk szabad áramlása területén részletesen elemzem a V. fejezetben és a mellékletben.)

A szakdolgozat IV. fejezete statisztikai adatokra alapozva mutatja be a magyar ipari termékek előállításának és külpiaci forgalmazásának fejlődését az Európai Megállapodás aláírásától. Az Európai Megállapodás 1991-ben életbe lépett Kereskedelmi Melléklete aszimmetrikus előnyöket biztosított Magyarországnak számára az ipari termékek Közösségbe történő exportjánál. A magyar ipari termékekre kivetett vámok a Kereskedelmi Melléklet szerint fokozatosan csökkentek és 1995-re megszűntek (az aszimmetria szerint ugyanezen 0%-os vámot Magyarországnak a Közösségből származó termékekre csak 2001-től kell alkalmaznia).

A magyar műszaki jogharmonizáció egyes területeken (gépek, villamossági termékek, orvostechonológiai készülékek stb.) már olyan szintet ért el, hogy lehetőség nyílik ezen termékek magyarországi megfelelőség értékelési eljárásainak és tanúsítványainak EU belső piaci elfogadására külön vizsgálatok végzése nélkül. Ezen kedvező kereskedelmi feltételeknek köszönhető, hogy a magyar termékexport növekedése 1991 és 1998 között kb. két és félszeres, amelyen belül jelentősebben fokozódott az EU-ba történő árukivitel. Ennek értéke tavaly 16781 M USD volt, amely a teljes magyar export közel 3/4-e. Az export szerkezetének változása is figyelemreméltó, az áru-főcsoportonkénti statisztika az mutatja, hogy 1998-ban a teljes magyar kivitelnek már több mint fele - fejlett technológiával előállított, fajlagosan nagy értéktartalmú - gépek és gépi berendezésekből állt.

Az V. fejezetben az árukra vonatkozó EK jogszabályozás hazai harmonizációjának helyzetét jellemzem a csatlakozási tárgyalások, illetve az ANP szerint. Itt is hivatkozom arra a megállapításra, hogy ezen terület „Acquis-ja” igen összetett és a legtöbb jogszabályt tartalmazza. A főbb árucsoportok közül a szakdolgozat helyzetképet ad a közúti járművek, az élelmiszerek, a vegyi anyagok, az emberi használatra szánt gyógyszerek és orvostechonikai berendezések, kozmetikumok, textiltermékek, gyermekjátékok és előre csomagolt termékek vonatkozásában.

Az új megközelítésű elvvel jogszabályozott körből az építőipari és villamostermékekre, a gépekre, a gázkészülékekre a nyomástartó edényekre és az egyéni védőeszközökre térek ki a magyar jogharmonizáció bemutatásánál. Ezen áruknak EU belső piacán történő szabad áramlása olyan un. horizontális jogszabályok megalkotását is igényelte, amelyek magyar harmonizálása szintén szükséges. Ezen körbe tartozik a magyar szabványosítás eurokonform átalakítása az 1995.évi XXVIII

törvénnyel és a nagyszámú európai szabvány honosítása. Az erre vonatkozó ANP-beli költségadatok mutatják a jogharmonizáció jelentős pénzügyi igényeit, ahol a PHARE mellett a költségvetés viseli a nagyobb részt. Számos horizontális jogszabályozás teljes körű átvételére csak az EU csatlakozást követően fog sor kerülni (notifikáció, import termékek megfelelőségének ellenőrzése, közbeszerzés). Az e fejezetben ismertetett árucsoportok jogharmonizációs helyzetének elemzéséhez és áttekinthetőségéhez ad segítséget a mellékletben található táblázat, amely hat oldalon mutatja be a harmonizáció alapjául szolgáló EK jogforrást, a harmonizációért felelős tárcát és az átültetés helyzetét.

Az összefoglalás keretében fejezetenként tekintem át a főbb következtetéseket. Ennek eredményeként megállapítható, hogy az áruk szabad áramlását szabályzó közösségi jogforrások nehéz feladat elé állították a harmonizálást végző magyar jogalkotókat. Ennek ellenére az utóbbi két évben megszorodott az ezen a területen harmonizált jogszabályok száma. Külön gondként jelentkezik, hogy az áruk szabad áramlásának harmonizált jogszabályozása általában jelentős intézményi átalakításokat és ehhez állami költségvetési támogatást is igényel. Mindezzel együtt - tartalmazza a szakdolgozat javaslati része - hosszú távon Magyarország számára nincs más alternatíva, mint az EU tagság és ehhez a jogharmonizációs program teljesítése szükséges. Ennek végrehajtása az áruk szabad áramlása területén bonyolult, de feltétlenül ajánlható feladat, mivel eddigi eredményei a magyar ipar és külgazdaság fejlődésére kedvezőek.

# Skoda Szilvia

## TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT ÉS MINŐSÉGMÉRÉS

### A MATÁV RT. KÖLTSÉG SZÁMVITELI KÖZPONTJÁBAN

Szakedolgozatomban a minőségmérést és a teljesítménymenedzsmentet mutattam be, mind elméleti, mind gyakorlati vonatkozásaiban.

A témát, amiről írtam, a gyakorlati helyemen való aktualitása miatt választottam. A MATÁV Rt. közelgő változások elé néz. Monopóliuma 2000. január 1-től feltehetően megszűnik, liberalizált lesz a piac, igazi versenyhelyzet kialakulása várható. A vállalat úgy gondolja, hogy bár versenyelőnnyel bír, mégis szüksége lesz a minőségjavításra, a jobban képzett munkaerőre, mint eddig bármikor.

Dolgozatom első fejezeteiben bemutattam a teljesítménymenedzsment, valamint a minőségmérés elméleti alapjait. A teljesítményértékeléssel kapcsolatosan ismertettem magát a fogalmat, a vállalatok életében való jelentőségét, a különböző értékelési technikákat, a lehetséges hibaforrásokat, problémákat. Mindezek mellett megemlítettem a teljesítménymenedzsment hatékonyságának feltételeit, azt, hogy mindez, hogyan függ az értékelőtől és, hogy ők a problémákat, hibákat hogyan javíthatják ki.

Ezek után szóltam a minőségmérési rendszerekről, konkrétan a BPR-t (Business Process Reengineering), a TQM-et (Total Quality Management), az ISO-t (International Standards Organization) és a BSC-t (Balanced Scorecard) mutattam be. Részletesebben ez utóbbira tértem ki, melynek oka a MATÁV RT. Költség Számviteli Központjában való jelentősége volt. A Balanced Scorecard egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, mely abban segíti a vállalatokat, hogy összhangba hozza a teljesítményértékelési rendszerüket a stratégiájukkal. A BSC, a szervezet jövőképét fordítja le egy olyan átfogó mutatószám- rendszerre, amely egyben kijelöl egy stratégiai teljesítményértékelési és vezetési rendszerkeretet is. A BSC ismertetésekor, a módszer által meghatározott legjelentősebb négy területre tértem ki, ezek: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint a tanulás és a fejlődés. A következő részben még mindig elméleti alapon tettem említést a teljesítménymenedzsment és a minőségmérés iterációs, azaz közelítő eljárásáról. Természetesen nem arról van szó, hogy a két rendszer külön- külön nem állja meg a helyét, hanem arról, hogy bár teljesítményt mérhet egy vállalat mutatószámrendszer nélkül is, mégsem fog tudni olyan jól számszerűsíteni, ha nincsenek konkrét mutatói. Ebben segít a Balanced Scorecard. Az ezt követő fejezet már a MATÁV Rt., valamint részletesebben a Főkönyvelőség és azon belül is a Költség Számviteli Központ bemutatásáról szólt. Említést tettem a MATÁV Rt. közelmúltjáról, a minőséggel kapcsolatos politikájának kialakulásáról. Ezek után tértem rá a Főkönyvelőség, annak különböző Központjainak, majd pedig részletesen a Költség Számviteli Központnak az ismertetésére. Írtam a MATÁV Rt. minőségmérési rendszerének konkrét kidolgozásáról, kialakításának céljáról, a rendszerrel szemben támasztott elvárásokról, működtetéséről, azaz a mutatószámok összeállításáról...stb.

A továbbiakban a Költség Számviteli Központ mutatószámrendszerét ismertettem, négy csoportra lebontva. Ezek: a tulajdonosi elvárásoknak, valamint a felhasználói elvárásoknak megfelelő, a működési folyamatokhoz kapcsolódó, illetve a tanulásra és fejlődésre vonatkozó mutatók. Ezután rátértem a teljesítménymenedzsment /TM/ bemutatására, most már konkrétan a MATÁV Rt.-nél. Majd pedig ismertettem az iterációs eljárást, konkrétan a Főkönyvelőség egyes szintjei között, valamint olyan értelemben is, hogy teljesítménymenedzsment és minőségmérés.

Célom, e dolgozat megírásával tehát összefoglalva az volt, hogy bemutassak két korszerű módszert az ország egyik első cégének, a MATÁV Rt.-nek az adaptációjában.

# Skrek Zsuzsanna

## A VÁLLALKOZÁS FINANSZÍROZÁS AKTUÁLIS KÉRDÉSEINEK BEMUTATÁSA EGY HAZAI NAGYBANK ÉS EGY HAZAI VÁLLALAT PÉLDÁJÁN

A vállalatok alaptevékenységük finanszírozásához, likviditásuk fenntartásához, a kiadások és a bevételek időbeli különbségeinek áthidalásához, fejlesztési céljaik megvalósításához szükségük van rövid illetve hosszú lejáratú hitelekre. A rövid és hosszú lejáratú hitelezés olyan tevékenysége a bankoknak, amely nem szűnhet meg az idők során abból kifolyólag, hogy nincs rá igény.

A pénzügyekkel szemben reális elvárásként fogalmazódik meg, hogy tevékenységükkel segítsék a vállalkozások fejlődését, az általuk gyűjtött források bővítésén keresztül még nagyobb szerepet játszanak a gazdaság fejlődéséhez, működéséhez szükséges finanszírozásban. Ugyanakkor nem várhatjuk el a bankoktól, hogy a vállalkozások bővülését ösztönző „olcsó” hiteleket nyújtsanak. Ez a betétesek pénzét nem kockáztató és profitszerzésre irányuló üzletpolitikájuk nem engedheti meg.

A bankoknak a legfőbb problémát az okozza, hogy a vállalkozások hitelképessége, vagyoni biztosítékai nem megfelelőek ezért nő a kétes, rossznak vagy behajthatatlannak minősített követelések száma. Ez arra készteti a pénzügyeket, hogy figyelmüket a hitelkockázat csökkentésére és a hitelfedezetek megerősítésére irányítsák. Ennek következményeként a csekély fedezettel rendelkező vállalkozások nem, vagy csak magasabb kamat mellett juthatnak hitelhez. Ahhoz, hogy a kereskedelmi bankok a hitelek kamatát csökkenteni tudják a forrásokhoz való jutás költségeinek, kell csökkeni. Ezen kívül még figyelembe kell venni a kereskedelmi bankok jegybanki tartalékainak és azok kamatainak az alakulását is.

A vállalkozások legfőbb problémái a távlati gondolkodás hiányában, az üzleti tervek kidolgozatlanságában, a hitelügyek intézésében a kellő gyakorlat hiányában, valamint a drága kölcsönökben keresendők.

Az előzőekből megállapítható, hogy hitelezés területén a pénzügyek előtt álló, megoldásra váró feladatok:

- a hitel igénybevételének, a pénzforgalom zavartalanosságának biztosítása. A betétesektől összegyűjtött források kihelyezése, befektetése.
- Szolgáltatás körének bővítése.
- A hitelkihelyezések biztonságának fokozása. Ez saját likviditásuk fenntartása és profitorientáltságuk miatt fontos.

Ezen feladatok megoldása több szempontból is kívánatos. Az egyik, hogy Magyarország csatlakozni kíván az Európai Unióhoz, így igazodnia kell a nemzetközi normákhoz. A másik szempont, hogy a hazai pénzügyek képesek legyenek megjelenni a nemzetközi pénz- és tőkepiacon, illetve megfelelő körülményeket tudjanak biztosítani a külföldi tőke bevonására.

A szakdolgozatomban a vállalkozások általános gazdasági helyzetének leírását követően a rövid lejáratú hitelezés folyamatát mutatom be a Budapest Bank Rt. hitelezési gyakorlatán és egy konkrét vállalkozás hitellelbírlásának gyakorlati ismertetésén keresztül.



# Stoklász Viktória

## AZ INFORPARK SZEREPE

### A MAGYARORSZÁGI INFORMÁCIÓS

### TÁRSADALOMBAN

Napjainkban a fejlett világ országainak gazdaságait és társadalmát a tudományos kutatás és a műszaki fejlesztés eredményei gyökeresen átalakítják. Az információs társadalom értékrendjének középpontjába az információ és annak birtoklása, a tudás kerül. A fejlődés abban áll, hogy a lehető legnagyobb hozzáadott szellemi értékkel, a legjobb minőségben, a lehető legkevesebb anyag- és energiaráfordítással, környezet-kímélően kell termelni és szolgáltatni. Sikertényezőnek az információ, a tudás, a tudásmegújítást támogató eszközökhöz való általános hozzáférés és annak tudatos használata számít.

Az előrelépés záloga a mindenki által elérhető és használható informatikai és távközlési infrastruktúra létrehozása, használatának megtanítása és széles körű elterjesztése áll.

Ezen követelmények a szakemberképzésben is szemléletváltásra szorítanak. A szakemberkereslet változása igényt generál, esetleg egyetemi, kari szakirányokat indukál, vagy sorvaszthat el. A reagáló képesség, a dinamizmus, a változásmenedzselés kialakított módszertana hosszú távon determinálja egyetemünk és azon belül legfőképpen oktatóink, hallgatóink életét, sikerét.

A szakmai igényesség és a piaci igények figyelembe vétele egymást nem kizáró tényezők, ezek szinergiájának megteremtése és fenntartása azonban nem is olyan könnyű feladat.

Ezen szinergia megteremtésének egyik meghatározó eszközeként tekinthetjük az elsőként a fejlett ipari országokban létrejött, ún. „innovációs” (más elnevezésekkel „ipari”, „tudományos”, „technológiai” stb.) parkokat.

„Az Infopark szerepe a magyarországi információs társadalomban”- című szakdolgozat az első magyar innovációs parkot, az Infoparkot vizsgálja. A szakdolgozat bemutatja az innovációs parkok megjelenési formáit, azok nemzetközi tapasztalatait először általánosan, majd országonként. A dolgozat végigköveti a magyarországi fejlődést, annak sajátosságait, majd a nemzetközi tapasztalatok alapján elemzi, értékeli az Infoparkot.

Az elemzés során röviden tárgyalja az Infopark stratégiáját, kapcsolatát az egyetemekkel és az Európai Unióval. A szakdolgozat leírja az Infopark nyújtotta lehetőségeket és előnyöket, a park gazdasági hatásait, illetve az innovációs tevékenységben való szerepét. Ezen túl több szempontból bemutatásra kerül az Infopark, például mint regionális informatikai központ, mint az információs társadalom speciális megvalósulási helye stb.

Az értékelésből kiderül, hogy az Infopark tényleges gazdasági hatását jelen pillanatban csak prognosztizálni lehet, ehhez ugyanakkor rengeteg muníció áll rendelkezésre. Az Infopark projekt kedvező helyzetben van abból a szempontból, hogy az aránylag (nemzetközre viszonylatban) késői indulás miatt sikerült elkerülnie jó néhány olyan zsákutcát, amelyekben nyugati elődei esetleg megfordulni kényszerültek.

A parkokat vizsgálva megállapítható, hogy ma a nyugat-európai parkok leggyengébb, láncszeme a hálózati dimenzió, annak ellenére, hogy közép- és hosszú távú növekedésüknek a legfőbb feltéte-

le ennek megléte. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legtöbb parki alapító, szponzor az anyagi szempontokat helyezi előtérbe, és ezzel aláássa azokat az együttműködések és kapcsolatokat, amelyek a parkok cégei és a helyi környezet között jöhetnek létre.

Az a tapasztalat is megerősíthető, amely szerint egy park óhajtott vállalkozói összetétele csak fokozatosan, türelmes „aprómunkával” alakítható ki és tartható fenn. A bérlők vonzása általában lassú és fokozatos folyamat. Ezt nem mindig értelmezik helyesen a parkok alapítói. Stratégiájuk középpontjában a bérlők száma és az általuk elfoglalt terület nagysága szerepel. A felvételi követelmények megkönnyítése viszont hosszú távon valószínűleg visszaüthet, ha például elfogy a parkokban a hely amiatt, mert korábban “nem odaillő” vállalkozásokat is befogadtak.

Szakértők a nagy parkokban végzett helyszíni vizsgálódások során arra a következtetésre jutottak, hogy a mérnökök és a vállalkozók jobban szeretnek olyan helyen maradni, ahol a környezet intellektuálisan ösztönzi őket, nagyobb tere van az együttműködésnek és a kollégákkal való eszmecseréknek.

# Szabados Gábor

## SAP RF MODUL A MOL RT-NÉL

### különös tekintettel a banki feldolgozásra

Napjainkban az SAP az egyik legdinamikusabban fejlődő integrált vállalatirányítási rendszer, melynek az Egyesült Államok piacára is sikerült betörnie. Hazánkban is egyre több vállalat, intézmény (ld. 1.számú melléklet) alkalmazza ezt a rendszert így a MOL Rt. is, ahol szakmai gyakorlatomat végeztem. Témaválasztásom furcsának tűnhet ahhoz képest, hogy gazdasági felsőoktatási intézménybe járok, azonban napjainkban az SAP rendszer egyre fontosabb szerepet játszik a gazdasági életben is. Gyakorlatomat a MOL Rt. Pénzügyi – Számviteli Szolgáltató Egységén belül a Pénzforgalmi Részlegnél a Devizás Tételek Elszámolási Osztályán töltöttem, ahol nemcsak mint megfigyelő voltam jelen, hanem feladatomban volt az osztály különböző tevékenységeiben való aktív részvétel. Az osztály fő feladatai közé tartozik az SAP RF és más területét érintő számítástechnikai rendszer módosításához és kialakításához szükséges szakmai támogatás nyújtása, a devizában történő jóváírások és terhelések forintosítása, az árfolyam különbözözetek rendezése, a devizakészletek értékelése, a banki kivonatok ellenörzése, elszámolásra kész összeállítás, teljes körü kontírozása és az SAP rendszerben történő feldolgozása. Az osztály feladataiban való részvételem természetes velejárója volt az SAP rendszerrel való megismerkedés, majd az idő múlásával az egyre szélesebb körü felhasználás, alkalmazás. Első feladatomban az RF modulban történő könyvelés volt, ezt követte az egyeztetés, az ellenörzés, amihez már nemcsak tranzakciók használatára volt szükség, hanem egyes riportok futtatását is el kellett sajátítanom. Ebből következik, hogy alapos ismeretekre, illetve tapasztalatra tettem szert a banki könyvelés folyamata és az RF modul felhasználása terén. Az RF modulban szerzett mind mélyebb tapasztalataim mellett egyre nagyobb érdeklődéssel vizsgáltam a MOL Rt. – nél használt többi SAP modult is. Ekkor fogalmazódott meg bennem, hogy szakdolgozatomban ebből a témából írom. Az informatikának ezen területe tanulmányaimhoz is szorosan kapcsolódik, hiszen az Informatika III. tárgy keretében egy hasonló komplex vállalatirányítási rendszerrel – a BaaN- nal – és a mögötte álló informatikai területtel ismerkedtünk meg. Ugyanakkor a vállalati felhasználás a főiskolán tanult vállalatgazdaságtani, pénzügyi, számviteli, stb. ismeretekhez is szorosan kapcsolódik. Dolgozatomban kísérletet tettem ezen sokoldalú kapcsolatrendszer bemutatására a konkrét felhasználás ismertetése mellett.

A szakdolgozat első fejezetében általánosságban írok az információrendszerek fontosságáról, a második fejezet tartalmazza az információrendszerek, az információtechnológia fejlődését. Ezt követi az SAP – ról szóló fejezet, ami az SAP előnyeit, hátrányait, jellemzőit tartalmazza. A negyedik fejezetben részletesen kifejtem a banki könyvelés folyamatát, kiemelve a vevőket, szállítókat, illetve kitérek az SAP – ban használt tranzakciók ismertetésére. Ezt követi egy összegzés, majd a Függelékben részletesen elemzésre kerül a MOL Rt. 1997 – es, illetve 1998 – as eredménye. A dolgozatot a melléklet zárja, amely tartalmazza a magyarországi referencialistát, az SAP struktúráját, hierarchiáját és a könyveléshez kapcsolódó folyamatábrákat.

Az SAP fontosságát az általa felkínált előnyök jelzik: a moduláris felépítés, aminek következtében a vállalatok igény szerinti terjedelemben, illetve sorrendben vezethetik be a különbözö program – elemeket; az integráltság, aminek következtében csak egyszeri adatbevitel szükséges és a modulok közösen használnak adatállományokat; az on – line, real – time működés, ami azt jelenti, hogy a rendszer az adatokra azonnal reagál, elvégzi az adatállomány frissítését. Az SAP rendszer tanulmányozásával egyidejüleg megértettem, hogy miért van szükség az integrált vállalati

információrendszerek használatára, s megismertem az információrendszerek fejlődését, a változások okait, azoknak szükségességét. A fejlődés folyamatos, azonban az információrobbanás óta egyértelműen látszik, hogy az integrált rendszerek jelentik a jövő informatikai megoldását.

A fenti okoknak köszönhetően döntöttem úgy, hogy az ezen a téren megszerzett elméleti tudásomat, amiket a MOL Rt. - nek köszönhetően gyakorlati tapasztalatokkal is kiegészíthettem, a szakdolgozatomban részletesen kifejtem egy esettanulmány formájában. Meggyőződésem, hogy szakdolgozatomban napjaink egyik legfontosabb stratégiai kérdését dolgoztam föl, ami segítségére lehet az ezen a területen tapasztalatokkal még nem rendelkező, vagy kevés tapasztalatot szerzett felhasználó számára, illetve azok számára is, akik csak érdeklődnek az SAP programrendszer iránt.

# Szabó Csilla

## MAGYARORSZÁG SZOMSZÉDSÁGI KAPCSOLATAINAK ALAKULÁSA

### - tekintettel a schengeni követelményekre

Tapasztalatom szerint sokaknak ismerősen cseng a Schengeni Egyezmény neve, de konkrét rendelkezéseiről, követelményeiről és esetleges hatásairól már sokkal kevesebbet tudnak. Szakdolgozatomban bemutatom, hogy az Egyezményhez való csatlakozásunk (tehát EU tagságunk) milyen következményekkel járhat, tekintettel a jó szomszéd-sági kapcsolatainkra, illetve a határon túli magyarsággal való kapcsolattartásra. A dolgozat első részében a Schengeni Egyezmény lényegét, és fontosabb rendelkezéseit ismertetem. Elsőként kifejtem az Egyezmény létrejöttének körülményeit az 1957-es Római Szerződésektől az 1990-es Végrehajtási Egyezmény aláírásáig. Kitérek a rendelkezéshez később csatlakozókra is. Ezek után ismertetem a Schengeni Egyezmény struktúráját és tartalmát, 8 részre osztva:

1. Átkelés a belső határokon
2. Átkelés a külső határokon
3. Vízumok
4. Külföldiek közlekedésének feltételei
5. Illetékesség menekültügyben
6. Rendőri együttműködés
7. Jogi együttműködés
8. Schengeni Információs Rendszer

Bemutatom a „schengeni acquis” kialakulását, tehát a Schengeni Egyezmény beemelését közösségi keretek közé, illetve ezen lépés hatásait a magyar csatlakozási tárgyalásokra.

A második általam tárgyalt hosszabb témakör a schengeni csatlakozás hatása a magyar szomszéd-sági kapcsolatokra. A téma minél szélesebb átlátása érdekében először felvázolom Magyarország szomszéd-sági kapcsolatainak jellemzőit a kilencvenes években. Bemutatom a Stabilitási Konferencia, az alapszerződések, illetve a térségben felmerült feszültségek kapcsolatformáló tevékenységét.

Szomszéd-sági kapcsolatainkra valószínűleg hatást fog gyakorolni a Schengeni Egyezmény aláírása magyar részről. A hatás máshogyan érinti majd a velünk egy körben csatlakozókat, a közeljövőben csatlakozni szándékozókat és azon szomszédainkat is, akik előreláthatóan nem lehetnek tagjai az EU-nak. A témakör lezárásaként igyekszem felvázolni azokat a külpolitikai célokat, amelyek elősegítik a kapcsolatok változatlan fenntartását. A harmadik legfontosabb részt a határon túli magyarsággal kapcsolatos problémáknak szentelem. Ebben a tárgyalási részben vázolom a határon túl élő magyarok helyzetét a Felvidéken, Kárpátalján, a Vajdaságban, a Muravidéken és Erdélyben. A schengeni csatlakozás egyik főleme a közvélemény részéről a hazánkba irányuló esetleges migrációs hullám. Dolgozatomban bemutatom a napjainkig érvényesülő be- és kivándorlási tendenciákat, illetve ezek megvalósulását a teljes jogú tagságot követően. Az egyik legfontosabb feladat a Schengeni Egyezményhez való csatlakozást tekintetben a határon túli magyarokkal való kapcsolattartás. Erre különböző megoldások lehetségesek.

Ezek közül részletesebben:

- a külön-vízum bevezetés,
- a külön-státus biztosítás, illetve
- a teljes körű állampolgárság kiterjesztésének előnyeit és hátrányait vázolom.

Végül foglalkozom az Európai Unió gyakorlattal a kisebbségvédelem területén, és ismertetem az ezzel kapcsolatos magyar kormányzati állásfoglalást.

**Szabó Linda**

# **LAKÁSELLÁTOTSÁG, LAKÁSÉPÍTÉSI PROGRAM, ÉS AZ ELŐTAKARÉKOSSÁG SZEREPE A LAKÁSÉPÍTÉS FINANSZIROZÁSÁBAN**

Napjaink megoldatlan társadalmi problémáinak egyike a lakásfinanszírozási rendszer piaci alapokra helyezése, valamint ezzel párhuzamosan az állampolgárok jelentős hányadának létminimum alá kerülése.

Az üzleti megfontolásból működő intézmények lakásellátási rendszerbe való bekapcsolása társadalmi ellentmondáshoz vezetett. Hazánkban a bérstruktúra reformja ugyanis napjainkig nem történt meg, ezért a rászorultak csak a legritkább esetben tudnak hozzájutni a finanszírozási forrásokhoz.

A hosszú évek óta fennálló társadalmi feszültség az állam által támogatott lakásfinanszírozással megoldható lenne, de az eddig született koncepciók egyike sem tudta ezt elősegíteni. Hatékonyságukat akadályozta, hogy nem tudtak megfelelni az elérhetőség követelményének. Az állampolgárok számára általuk nyújtott hitelek havi törlesztő részlete annyira magas volt, hogy a családok havi jövedelme nem tette lehetővé a költségek fedezését. A felkínált hitelek - feltételrendszerük miatt - nem tudták e téren elősegíteni a rászorultak vásárlókéességének megteremtését, a konstrukciók összességükben véve nem vették figyelembe a családok valós jövedelmi viszonyait.

A jelenleg piaci alapon nyugvó lakásfinanszírozási rendszer résztvevői az üzleti érdekből lakáscélú hitelt nyújtó lakástakarék-pénztárak is.

A lakásellátás javításához való eredményes hozzájárulásuk elengedhetetlen feltétel az állami szerepvállalás csökkentéséhez. Akkor mondható megfelelőnek az általuk nyújtott támogatás, ha olyan feltételeket szab, amely lehetővé teszi a leginkább rászorulóknak számára a források elérhetőségét. Ha ez nem valósul meg, az államnak kell a hiányosságot pótolnia, következésképpen nem vonulhat ki teljes mértékben a lakásfinanszírozás rendszeréből.

Átlagfizetésből lehet-e havi rendszerességű megtakarítást képezni? Ha nem, akkor átalakításra szorul a magyarországi bérstruktúra, e nélkül az állam nem hagyhatja magára az immár piaci alapon működő lakásfinanszírozási rendszert. De biztosít-e mindehhez elegendő forrást a központi költségvetés, avagy egyelőre kényszerpályán kell működnie a jelenlegi rendszernek?

E problémákkal foglalkozik a szakdolgozat, a lakásfinanszírozási rendszer felépítésének, a magyarországi lakáshelyzet alakulásának, valamint a lakástakarék-pénztárak tevékenységének részletes elemzésén keresztül.

# Szépfy Tamás

## AZ EU CSATLAKOZÁS HATÁSA A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRA

Az Európai Unióhoz történő gazdasági és politikai csatlakozás Magyarország történelmének legfontosabb szakasza - a teljes magyar gazdaság átalakulása előtt állunk.

Az elmúlt tíz évben a magyar gazdaságban alapvető szerkezeti átalakulás ment végbe, és részben ennek következményeként 1996-tól kezdődően megindult egy olyan gazdasági növekedés, amely - a korábbiaktól eltérően - nem jár az egyensúly rövid távon is veszélyes romlásával. Sok vita folyik arról, hogy a növekedésben milyen szerepet játszanak a kis- és középvállalkozások, amelyek a hazai gazdaság fontos szereplői. Az is fontos kérdés, hogy a növekedés fenntartásában milyen szerepet játszhat ez a vállalati kör.

A szakdolgozat célja az volt, hogy megvizsgálja a magyar kis- és középvállalkozások helyzetét az Európai Unióhoz történő csatlakozás folyamatában a nemzetgazdaságon belül, valamint nemzetközi összehasonlításban és ebből kiindulva ajánlásokat, javaslatokat fogalmazzon meg a gazdaságpolitikai döntéshozói, illetve a kormány kis- és középvállalkozások végrehajtásáért felelős Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány menedzsmentje felé.

A gazdaság szervezetén belül megvizsgáltam azokat a tényezőket, amelyek különösen a magyar kis- és középvállalkozások helyzetének változásában fognak szerepet játszani.

A szakdolgozat keretében áttekintettem azokat a legfontosabb makro- és mikrogazdasági szempontokat, amelyek a jelenlegi helyzetben, illetve a csatlakozást követő időszakban változnak, és ezáltal erőteljesen hatnak a kis és középvállalkozói szektor struktúrájára.

A mikrogazdasági szempontok a kis- és középvállalkozások piaci, foglalkoztatási, értékesítési, árbevétel és jövedelmezőségi, finanszírozási, beruházási, növekedési és területi helyzetét foglalták össze a Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet 1997-98-as 2000. vállalkozóra kiterjedő reprezentatív mintája alapján.

A makrogazdasági szempontok, a kereskedelempolitika, a monetáris politika, a foglalkoztatáspolitikai, az oktatás- és képzés, az innováció és kutatásfejlesztés, valamint az adópolitika hatásterületeit tekintik át.

A dolgozatban elemeztem az Európai Unióban létrehozott BEST (Business Environment Simplification Taskforce) munkacsoport jelentését, mert ez segíti a magyar kis- és középvállalkozások gazdasági élénkítésének és az ezzel kapcsolatos gazdaságpolitikai intézkedések magyar gazdaság reálfolyamatainak megfelelő kialakítását.

Megvizsgáltam azon tagországokat, amelyek a közelmúltban csatlakoztak az Európai Unióhoz és annak egységes piacához. Az összehasonlítás azért is érdekes lehet, mert a közelmúltban csatlakozott országok gazdasági szerkezete és nagyságrendje összehasonlítható Magyarországéval. Az összehasonlító elemzés eredményeképpen megfogalmazhatók azok a gazdaságpolitikai, stratégiai és operatív intézkedések, amelyek foganatosításával a hazai kis- és középvállalkozások helyzete stabilizálható.

Új szemléletű megközelítésként megvizsgáltam az ágazati besorolás és a területi elhelyezkedés jelentőségét és hatását a mikrogazdasági viszonyok kialakulására.

# Szloboda Rita

## A MÉDIA MARKT

# KÉSZLEGAZDÁLKODÁSI RENDSZERE

(Készlethatékonyság és készletoptimalizálás a vállalatnál)

Szakedolgozatom célja, hogy megismertesse a Média Markt szórakoztató és háztartási elektronikai cikket forgalmazó kiskereskedelmi üzletlánc első magyarországi áruházának készletgazdálkodási rendszerét, az ezzel kapcsolatos problémákat és a problémákra megoldási javaslatokat tegyen.

Az optimális árugazdálkodás célja, hogy a készlet és a kereslet közötti egyensúly megteremtése, úgy, hogy a készletek forgási sebessége ne csökkenjen.

A Média Markt-ot 1979-ben alapították Németországban, a magyar piacon 1996. óta van jelen. Logisztikai központja Ingolstadtban, a marketingközpont pedig Münchenben székel.

A vállalat hosszú távú célja, hogy piacvezetővé váljon, A magyar fiókvállalat is ebben a szellemben működik.

Ennek elérése érdekében három eszközt alkalmaznak:

- Tartósan alacsony árak alkalmazása (A közvetlen környezetben levő versenytársak árai alá keli menni.),
- Legnagyobb áruválaszték (A Média Markt környezeténél szélesebb és mélyebb áruválasztéket tart.),
- Legjobb munkaerő alkalmazása (Helyesen kiválasztott motivációs eszközök alkalmazása).

Az áruház osztályokra tagoltan működik, az osztályvezetők a készletezési döntésekben nagyfokú szabadságot élveznek, csak az éves tervben meghatározott értékhatárt nem szabad átlépniük. Az osztályokat tovább tagolták részlegekre, így jelenleg a Média Markt-ban 9 osztály és 19 részleg működik.

A Média Markt logisztikai tevékenységét nagyban segíti az Árugazdálkodási Rendszer (ÁGR), amely a megrendelés, az eladás, az árubeérkezés, az árukészlet-nyilvántartás és a leltározás folyamán nyújt hatékony segítséget. Emellett lehetőség van kiértékelések, statisztikák készítésére is.

A Média Markt-nál az éves készletszükséglet tervezése októberben folyik. Ilyenkor készül el a vállalat pénzügyi, értékesítési és beszerzési terve, amelyeket össze kell hangolni. A tervezés az ügyvezető és az osztályvezetők közreműködésével zajlik.

A vállalat készletgazdálkodásának vizsgálatát az összkészlet szintjén kell kezdeni. Ezen a szinten a legfontosabb mutatók az átlagkészlet nagysága és a forgási idő/sebesség.

A Média Markt előbb említett mutatóit vizsgálva (az 1997-1999. közötti időszakban), kiderült, hogy a két mutató 1997-ről 1998-ra nagyon kedvezően változott (az átlagkészlet: 15,91 %-kal nőtt, és a készletek forgási ideje 16,84%-kal csökkent), de a következő évben visszaesés következett be. (A forgási idő 7,46%-kal nőtt.)

Annak érdekében, hogy kiderüljön mi okozta e változást, megvizsgáltam a készlet összetételét a részlegek szintjén is.



A részlegek szintjén megvizsgáltam a raktárkészlet és a forgalom arányának eltérését, és kiderült, hogy 14 részlegnél magasabb a raktárkészlet, mint a forgalom aránya. Ezen részlegek raktárkészletét kor szerint is elemeztem, amiből az derült ki, hogy ezeknél a részlegeknél általában az elfekvő készletek okozzák a problémát.

Ezután az autóművi osztály részletes elemzésével folytattam a készletgazdálkodási rendszer vizsgálatát. Azért esett erre a részlegre a választásom, mert ez az egyik legkisebb osztály az áruházban, és erről állt elegendő adat a rendelkezésemre.

Az autóművi osztály raktárkészletének és eladási listájának első tíz árucikkét vizsgáltam. Kiderült, hogy ez a két lista csak két árucikkben egyezik meg, tehát valami probléma volt a beszerzésekkor.

A legjobban forgó ár árucikkekből egy kivételével (PANASONIC CQ-RD 10) a várható keresletnek megfelelő mennyiség állt rendelkezésre.

A raktárkészlet első tíz elemének vizsgálatakor azt állapítottam meg, hogy a raktáron levő mennyiség nem arányos az árucikk keresletével.

Az autóművi osztály részletes elemzése során arra a megállapításra jutottam, hogy az osztályvezetőnek több gondot kellene fordítania a kereslet várható alakulására, amit az előző hónapok és az előző év megfelelő időszakának forgalmi adataiból következtethet ki.

#### Konklúzió:

A Média Markt elemzése számos tanulsággal szolgált. A vállalat eleget tesz célkitűzéseinek, de eredményei tovább javíthatóak a felmerült készletezési problémák megoldásával.

A beszerzési tevékenység vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalatnak egy készletezési központot kellene felállítania, hogy elősegítse a következő években nyíló és a már meglévő áruházak közötti kooperációt, és segítse az osztályvezetők munkáját.

Bizom benne, hogy a dolgozat a vállalat számára is hasznos tényeket tárt fel, és hozzájárul a problémák megoldásához, és a piaci vezető szerep eléréséhez.

# Timár Zsófia

## DEROGÁCIÓK, SZUBVENCIÓK, FIKCIÓK

### avagy, Magyarország EU-csatlakozásának agrárproblémája

A témaválasztásban - a téma iránti érdeklődésem mellett - fontos szerepet játszott a szakmai gyakorlatom, valamint legalább ilyen jelentős momentumként az is, hogy édesapám foglalkozása révén személyesen is érintve vagyok a témában.

A három hónapos szakmai gyakorlatomat a Parlamentben, a Külügyi Hivatalnál töltöttem. Ezáltal lehetőségem nyílt részt venni több - az EU-csatlakozással

kapcsolatos - nemzetközi konferencián. Az esetek többségében felmerült az agrárcsatlakozás problematikus jellege és a rengeteg megoldásra váró érdekes feladat.

A szakdolgozatban tehát e rendkívül aktuális témát, a magyar agrárgazdaság Európai Unióhoz való csatlakozásának kérdéseit dolgozom fel. Azokra a legfontosabb teendőkre szeretnék rámutatni, amelyek a csatlakozás során Magyarországra várnak. Az Európai Unió tagsággal ugyanis nem lesz mindenki egy csapásra gazdag és még sokáig kell várjunk arra, hogy felzárkózzon hazánk mezőgazdasága az EU fejlett országainak szintjére.

Az agrárium csatlakozása a tárgyalásoknak is egyik legizgalmasabb, legtöbb kérdést felvető témája. Magyarország szempontjából nagyon fontos, hogy érvényesíteni tudjuk törekvéseinket, mivel természeti adottságaink ugyan jóval kedvezőbbek az átlagosnál, de kihasználásukhoz a jelenleginél előnyösebb gazdaságpolitikai körülmények szükségesek. Az érdekek érvényesítéséhez tisztában kell lennünk a múlt történéseivel, a kapcsolatok fejlődésének fázisaival, a Közös Agrárpolitika (KAP) alapelveivel, valamint reformjainak indíttatásával, s azokkal a teendőkkel is, amelyek tagokként várnak ránk, s az agrárgazdaság minden szereplőjére. Dolgozatomban ezeket részletesen bemutatatom.

Magyarország hosszú utat tett meg az Európai Unió tagság felé vezető úton. Mára megfogható közelségbe került a tényleges csatlakozás lehetősége. Még az is elképzelhető, hogy mire ez a dolgozat védelemre kerül, addigra a csatlakozás pontos időpontját is kitűzi az EU. Legyen ez akár 2002, akár 2005, egy biztos: addig még rengeteg feladat vár mindenkire. A feladat: felkészülni a tagságra. És ha ezt nem megfelelő intenzitással tesszük, akkor lehet, hogy taggá válunk, de ez csalódás lesz az EU-nak és Magyarországnak egyaránt.

Nem szabad azt hangoztatni, hogy 2002-re mi már biztosan készek leszünk és csak az EU-a múlik, hogy felvesz-e bennünket. Elengedhetetlenül fontos hogy, a közigazgatásban, de a vállalati világban is tisztán lássuk teendőinket. A felkészülés kisebb részben gazdasági feladat, sokkal inkább a működőképesség megteremtését jelenti! Mégpedig az alábbi főbb területeken:

1. a jogi és intézményrendszerben,
2. információban, nyilvántartásban,
3. tudásban és mentalitásban
4. gyakorlottságban.

És nemcsak az agráriumban, hanem minden szektorban. Szem előtt kell tartani, hogy e teendők elvégzésére zömmel akkor is szükségünk lenne a további fejlődéshez, ha nem akarnánk az EU-hoz csatlakozni. Ezért nem is szabad feleslegesen mindent a csatlakozás számlájára írni, mert az emberek kiábrándulhatnak az egészből mielőtt még tagok lennénk. Felkészültségünk mértéke biztató, de önelégültségre semmi okunk. Ráadásul alig lehet elképzelni jobb befektetést, minthogy minél könnyebbé tegyük a beilleszkedést a magyar mezőgazdaság számára. A csatlakozásig fennmaradó időben tehát még jobban kell figyelni arra, hogy mit miért teszünk és hogy azzal időben el is készüljünk. Gyakran kérdezik: *Miért kell nekünk belépünk az Európai Unióba?*

Azért kell, mert a mai világban csak a nagy gazdasági integrációk életképesek, azok az országok pedig, amelyek ezekből kimaradnak, nem integrálódnak, vagyis nem lesznek egy nagyobb egység részei, még jobban lemaradnak.

# Tóth Ágnes

## EGY PÉNZÜGYI VÁLLAKOZÁS

### A SIKER ÚTJÁN

Szakedolgozatom megírásával célom egy sikeres pénzügyi vállalkozás tevékenységének megismerése volt. A kutatást azzal kezdtem, hogy a jelenlegi magyar gazdasági helyzetet meghatározó - az elmúlt néhány évben lezajlott - eseményeket vizsgáltam meg. Mint ismeretes, a piacgazdaságra történő átalakulás éveit a hazai vállalkozások nehéz pénzügyi helyzete, illetve nagy mértékű eladósodottság jellemezte. A privatizáció elaprózott tulajdonosi szerkezetet, s ezáltal tökehiánnyal és likviditási gondokkal küszködő vállalkozások sokaságát eredményezte. Az adószkonszolidációs program főképp megmentésre érdemesnek tartott nagyvállalatokon segített. A csődtörvény következtében rengeteg vállalkozás kapott egy újabb esélyt a túlélésre, ám jónéhány eljárás felszámoláshoz, a cég végleges megszűnéséhez vezetett. Ez ugyan némi tisztulást eredményezett a gazdaság szerkezetében, a likviditási problémák azonban nem enyhültek. A felhalmozott kintlevőségek aránya növekvő tendenciát mutatott. Így a követeléskezelést -és behajtást végző, a hitelintézeti törvény alapján az ÁPTF engedélyezése és felügyelete alatt működő pénzügyi vállalkozások létrejötté gazdasági szükségszerűség volt.

A faktorálás fogalmának és módszereinek tisztázása után tértem rá a konkrét vállalkozás vizsgálatára. A Dunacorp Faktorház Rt. bemutatása kapcsán kitértem a társaság megalakulásának körülményeire, tevékenységi körére, a szervezet felépítésére, a vállalati kultúrára, a cég elhelyezkedésére a pénzügyi szektorban, jellemeztem a vállalkozás vezetését és humán erőforrás gazdálkodását. A dolgozat további részében a társaság fő tevékenységi körét, a követeléskezelést vizsgáltam meg részletesen.

Végigkísértem az ügymeneti folyamatokat a követelés megvásárlásától kezdődően a teljes pénzügyi rendezésig. Különös figyelmet fordítottam a későbbi sikeres üzletmenet érdekében oly fontos követelésminősítés feltételrendszerének, valamint a különböző tárgyalási stratégiáknak. A követeléskezelés során számos tárgyalást kell folytatni telefonon és személyesen egyaránt annak érdekében, hogy a szerződő felek mindegyike számára leginkább megfelelő megállapodás jöjjön létre. A tárgyalásokhoz nélkülözhetetlen az alapos felkészültség, amelyet elősegít a követelések tervszerű nyilvántartása és a rendezési módok pontos ismerete. A követelés behajtása és a nyereség elkönnyvétele után azonban továbbra is törekedni kell új ügyletek megkötésére, az üzleti kapcsolatok további szélesítésére.

Fontos kutatási területként kezeltem a vállalkozási sikertényezőket és vizsgáltam, hogy ezek hol, hogyan jelentkeznek a Dunacorp Faktorház Rt. gazdasági működésében.

Végül a magyar gazdaság várható tendenciái, perspektívái ismeretében továbbfejlesztési javaslatokat tettem a vállalkozás számára, amelyek esetleges megvalósítása hozzájárulhatna a további sikeres működéshez.

# Turjánszky Péter

## VAGYONI ÉS PÉNZÜGYI HELYZETELEMZÉS

### Egy működő kereskedelmi vállalat példáján szemlélítve

Napjaink gyorsuló és globalizálódó világában rendkívüli mértékben megnőtt az információk jelentősége. A vállalkozások szempontjából nézve mindez azt jelenti, hogy – a továbbfejlődés érdekében – egyrészt információkat gyűjtenek a piacról, a környezetről, hogy befolyásolni tudják azt, illetve alkalmazkodni tudjanak hozzá; másrészt a vállalatoknak a saját teljesítményüket is értékelni kell. A vállalkozások számviteli – információs rendszere lehetőséget ad arra, hogy a vállalati gazdálkodás eredményét elemezzük, illetve értékeljük.

A szakdolgozat a vállalati gazdálkodás eredményeinek (vagyon, pénzügyi, jövedelmezőségi helyzet) elemzési lehetőségeit igyekszik bemutatni egy működő kereskedelmi vállalkozás példáján szemlélítve.

A vagyoni, a pénzügyi, valamint a jövedelmezőségi vizsgálatok fontosságáról a vállalatgazdaságtani és számviteli tanulmányaim során győződtem meg, de a szakmai gyakorlat ideje alatt elvégzett számos elemzési feladat is jelezte számomra a vizsgálatok gyakorlati jelentőségét.

A szakdolgozat bemutatja a vizsgálat alanyául szolgáló Medical Kft. vagyoni helyzetének alakulását, amelyhez elengedhetetlenül szükségesek a mérlegösszetételt elemző tábla, a tőkeerősség, a részarány mutatók, valamint az eszközök fedezettségét mutató viszonyszámok alkalmazása. A jövedelmezőség elemzésnél bemutatásra kerülnek az eredményre ható tényezők. Ehhez megfelelő eszközt nyújtanak a tőkearányos, a bevételarányos, az eszközarányos, illetve az élőeszközarányos jövedelmezőségi mutatók.

A pénzügyi helyzet vizsgálatánál a dolgozat kitér az eladósodottság és a fizetőképesség mérésére. A likvid eszközök elemzése keretében bemutatásra kerülnek a cash flow adatai, az adatokból készült táblázat. Ezáltal mód nyílik a pénzeszközök alakulásának részletesebb elemzésére.

A dolgozat megállapítása az, hogy a vizsgált szervezet vagyoni helyzetében javuló folyamat zajlott le, mivel a tőkeerősség a minimálisan elvárt 30 %-ot meghaladta, valamint a befektetett eszközök állománya és részaránya növekedett, és ez abból adódott, hogy a vállalkozás működését és fejlődését elősegítő tárgyi eszközök kerültek beszerzésre. A jövedelmezőség tekintetében már nem ilyen kedvező a helyzet, bár 1997-re az eredmény pozitív. A jövedelmezőség mind a bevételekhez, mind a saját tőkéhez, mind az eszközökhöz képest alacsony. A gyenge jövedelmezőség alacsony szintje összefüggésbe hozható a kiélezett piaci versennyel. A vállalat ugyanis egyfajta túlélő stratégiát folytat, aminek a lényege, hogy a marketingköltségek szintje magas, amit az eredményesebb jövő érdekében történő befektetésként kezelnek, ugyanakkor mindez negatívan hat az eredményességre. Javaslatom a marketingköltségek hatékonyabb ellenőrzésére, illetve az erőforrások hatékonyabb felhasználására vonatkozik. A vállalkozások pénzügyi helyzete az eladósodottság tekintetében megfelelő, míg a likviditás kedvező tendenciát mutat, de a hitelezők és a bankok által elvárt szintet még nem éri el. A vállalkozás cash flow-ja 1997-ben nagymértékben növekedett, amit legfőképp a készletszint alacsony mértéke indokol. Ezzel szemben 1998-ban a készletszint jelentős mértékben emelkedett, így a cash flow kis mértékben romlott. Javaslatom a készletek gyorsabb forgására vonatkozik.

Az alkalmazott módszerről elmondható, hogy egy vállalkozás gazdálkodási eredményeinek kiértékeléséhez szükségesek a dolgozat által bemutatott mutatószámok alkalmazása. A mélyebb következtetések levonásához több időszak adatait kell összevetni, ezért vonatkozik az elemzésem 3 évre.

# Wirth Katalin

## 4M (MOZI, MULTIPLEX, MARKETING, MA BUDAPESTEN)

A mozgó képek négy éve ünnepelték millicentenáriumukat és napjainkban egyre nagyobb szerepet töltenek be a szórakozási, kikapcsolódási lehetőségek széles kínálatában. Az utóbbi években Magyarországon is megjelentek a filmszínházak legfejlettebb képviselői, a multiplex mozik, élükön a magyar- ausztrál tulajdonú Hollywood Multiplex-szel.

Dolgozatom elsődleges célja volt feltárni és megvizsgálni a budapesti multiplex mozik piacának jellemzőit, különös tekintettel a Hollywood Multiplex mozilánc ezen piacon elért pozíciójára, valamint üzleti aktivitására marketing szempontból.

Az első fejezetben szakirodalom segítségével azt vizsgáltam meg, hogy a mozi vajon a termékek vagy a szolgáltatások közé sorolható. Arra a megállapításra jutottam, hogy bár ezt nem lehet teljes mértékben eldönteni, véleményem szerint a mozi egy olyan komplex szolgáltatáscsomag, mely nem elhanyagolható terméktartalommal bír. A termék-szolgáltatás négyyszögben mégis inkább a szolgáltatásokhoz közelebb helyeztem el. Kitértem a szolgáltatásmarketing sajátosságaira és ezeket adaptáltam a Hollywood Multiplex tevékenységére.

A következő fejezet keretében végigvezettem a mozik kialakulásának történetét a századfordulótól, a Lumiere testvérek 1895-ös párizsi „filmbemutatójától” kezdve egészen napjainkig, a többtermes filmplotalak megszületéséig. Kitértem e multiplexek jellemző sajátosságaira, mint például a lépcsőzetes filmkezés, világszínvonalú technológia, bevásárlóközpontbeli elhelyezkedés. Ezek azok a fő tulajdonságok, amelyekben eltérnek a hagyományos moziktól. A későbbiekben tárgyaltam azt is, hogy miért érdeme- sebb multiplexet üzemeltetni, mint egytermes mozit. Egy többtermes komplexumban például gazdasá- gosan lehet követni egy film nézőszámának változását: a kezdeti időszakban természetesen nagy befoga- dóképességű teremben vetítik, amikor pedig már nem tart számot nagy érdeklődésre, mindössze egy kisebb termet foglal el.

Bemutattam a Hollywood Multiplex mozilánc alapítóit: az ausztrál Village Roadshow Internationalt, valamint Andrew G. Vajna vállalatát, az InterCom Rt.-t. Mindkét cég több lábon áll: tevékenységi körükben megtalálható a filmforgalmazástól a filmkészítésen át a mozi üzemeltetésig minden, ami kapcsolatban áll a filmekkel.

Készítettem egy írásbeli megkérdezést a Hollywood Multiplex mozik célcsoportjában, az Általános Vállalkozási Főiskola hallgatóinak körében. A kérdések a mozi látogatási szokásokra irányultak: milyen gyakran járnak moziba, ott mennyit költenek, miért kedvelik a Hollywood Multiplexet, illetve mivel nincsenek megelégedve. A kapott eredményeket elemezve arra a megállapításra jutottam, hogy a meg- kérdezettek leginkább havonta egyszer mennek el moziba és ekkor választásuk leggyakrabban a multi- plex mozikra esik. A hat budapesti többtermes filmszínház közül pedig 50 százalékuk a Hollywood Multiplex Duna Plazat választotta.

Az utolsó fejezetben Booms és Bitner szolgáltatás-marketing-mixe alapján feltérképeztem a mozi lánc mar- ketingtevékenységét, amely elsődlegesen vásárlásösztönzéssel foglalkozik, de nagy súlyt fektet a PR-ra is.

Végül arra a következtetésre jutottam, hogy egyebek mellett a marketingnek is fontos szerepe van abban, hogy napjainkban a Hollywood Multiplex mozik a többtermes filmszínházak piacán vezető pozíciót foglalnak el.

# Zeller Ildikó

## A KONCERT, MINT KÜLÖNLEGES ÁRU

### Az OMEGA projekt

Az általam kidolgozott téma meglehet, hogy szokatlan, sőt talán ez idáig ez az első olyan átfogó leírás, mely bemutatja egy kulturális esemény szervezésének és lebonyolításának folyamatát.

Dolgozatomat a Marketing Tanszékhez írtam, így ebből következően kisebb hangsúlyt fektettem a koncert pénzügyi, gazdasági vonalára, és sokkal inkább ennek a különleges terméknek a könnyűzenei piacon történő eladására figyeltem. A legfontosabb szempontot az esemény egyszeri, megismételhetetlen jellege adta, mely magában behatárolta a kampány időtartamát, hiszen szeptember 4-re kellett megtölteni a Népstadiont.

Szerencsésnek tartom magam, hogy a szakmai gyakorlatomat a Quaestio Kommunikációs Rt-nél végezhettem, mely a koncert marketingkommunikációs munkáit koordinálta. A hat hónap alatt nemcsak a témaválasztásban lettem biztos, hanem abban is, hogy elegendő információ, élmény, tapasztalat lesz a birtokomban ahhoz, hogy a dolgozat teljes legyen és, hogy igazodjon az esemény jellegéhez. Az anyaggyűjtés nem ért véget a koncerttel, hiszen az ezután megjelent kritikák csak részben szóltak az együtteshez, a másik részük a már Quaestio munkáját tükrözte.

A diplomamunkám középpontjában két piackutatás szerepel, melyek tulajdonképpen azt a kérdéskört boncolgatják, hogy van-e egyáltalán létjogosultsága az OMEGÁ-nak, és érdemes-e egy ilyen koncertet szervezni az ezredforduló küszöbén. A kutatás kitér továbbá arra is, hogy hogyan viszonyulnak az emberek, az egykori rajongók egy koncert köré szerveződő részvénytársasághoz, megingatja-e őket az együttes iránt érzett bizalmukba, valamint, hogy él-e még játékszellem az OMEGA közönségében.

A tartalmi elemek között külön pontban bemutatom a kampány médiatervét, mely egyben bizonyítéka annak, hogy nem volt olyan újság, magazin, televízió- és rádióállomás Magyarországon, mely valamilyen formában ne adott volna hírt arról, mire készül az OMEGA.

A végső következtetés, hogy nem volt hiábavaló energiát fektetni sem a koncert szervezésébe, hiszen teltház volt, sem a dolgozat megírásába, mely talán most még egyedül van, de talán forrásértékűvé válhat azok számára, akik következőnek nekivágnak egy ilyen projektnek.

# Zsellér Orsolya Veronika

## A VEZETŐI DÖNTÉSTÁMOGATÓ RENDSZEREK BEMUTATÁSA

### A MOL RT. VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZERÉN KERESZTÜL

Szakedolgozatom témája a vezetői döntéstámogató rendszerek bemutatása a MOL, Rt. vezetői információs rendszerén keresztül. A dolgozat két fő része a vezetői információs rendszerek általános elemzése és a gyakorlatban működő MOL, VIR bemutatása.

A vezetői munka alapvetően döntések sorozata, melyek biztosítják a szervezeti működés fenntartását. A vezetői információs rendszerek célja, hogy ne pusztán adatokat szolgáltatassanak, hanem a döntésekhez igényelt naprakész, pontos, megfelelő tartalmú és összegzésű információt prezentálják a vezető által igényelt formában. A vezetői információs rendszer aktívan támogatja a vállalati kontrolling tevékenységet, rendszerezettséget visz a belső beszámolási folyamatba, elősegíti a beszámoló és gazdasági elemzések hatékony készítését.

A kontrolling vezetési értelemben olyan irányítási rendszer, mely biztosítja a jövedelmezőséget és a finanszírozási helyzetet javító intézkedések meghozatalát a tervezés időszakában, a vezetői megállapodások megkötését egyeztetett célkitűzések alapján és a céloktól való eltérések korai észlelését, melyek alapján a hatáskörrel rendelkező felelősök meg kell hozzák időbeni intézkedéseiket a kitűzött cél elérése érdekében.

A döntéstámogató rendszer, vagy vezetői információs rendszer (VIR) a vezetői döntési folyamatban támogatást adó szoftverek integrációja. A vezetői döntéstámogató rendszerek két fontos aspektusa a technikai felépítés és a közgazdasági jelentőség.

A döntéstámogató rendszerek közgazdasági jelentősége az alábbi pontokban foglalható össze:

- a döntéshozatalhoz szükséges üzleti információkat minél előbb eljuttatni az érintett vezetőkhez,
- felismerhetővé tenni a szervezet működésének lényeges problémáit és tendenciáit,
- a lehető leggyorsabb reagálás lehetővé tétele az előrejelző tényezők egytelésével,
- segíteni a problémák okainak feltárását, a lehetőségek és veszélyek felismerését,
- csökkenteni a vezető adatokkal való túlterhelését, releváns, a döntésekhez szükséges információt biztosítani,
- növelni a vezetőkhez érkező információk lényegszerűségét, tömörségét, aktualitását,
- a vezetőség figyelmét a cég fontosabb beavatkozást igénylő pontjaira összpontosítani,
- támogatni az egyes szervezeti egységek teljesítményének nyomon követését.



A technikai felépítés szempontjából meghatározó elemek az alábbiak:

- az OLAP rendszerek és a multidimenzionális technológia olyan informatikai hátteret biztosít, mely megfelel a vezetői információs rendszerek által támasztott követelményeknek,
- a multidimenzionális adattárolás korlátozott kapacitása miatt nagy mennyiségű információ esetén szükséges egy relációs adatbázist is beépíteni. Ez az adattárház,
- a vezetői információs rendszer integrálja a vállalatban működő más rendszereket is és a beszámlókhoz és elemzésekhez igényelt adatok nagy részét más rendszerekből szerzi,
- a döntéstámogató rendszereknek mind a kontrollerek, mind a normál felhasználók számára érthetőnek és használhatónak kell lennie. Ennek legfőbb eszköze a felhasználóbarát WINDOWS alapú alkalmazások beépítése a rendszerbe.

**1500 Ft**