

Első fejezet

A piacgazdaság és a piacgazdaságba történő átmenet alapvonásai

A piac - a „nagy koordinátor”

A modern gazdaságok jellemzője a *szakosodás (specializálódás)* és az ezen alapuló *munkamegosztás*. Ennek következtében azonban szükség van a különféle tevékenységek *összehangolására (koordinálására)*.

Napjainkban nagyon kevés olyan terméket fogyasztunk, amelyet saját magunk készítünk el, illetve amelyhez ne használnánk mások munkáját. A gazdaság szereplői a szakosodás révén egy általános munkamegosztás keretében tevékenykednek. Ez lehetővé teszi, hogy minden személy, körzet és ország a lehető legelőnyösebben használhassa ki a szakértelmében és egyéb erőforrásaiban rejlő lehetőségeit. Am a specializálódás és a munkamegosztás következtében a gazdaság résztvevői között mind erősebb a *kölcsönös függés és egymásrautaltság*. Például a pék másoknak süti a kenyeret, ugyanakkor létkérdés számára, hogy a mások által termelt javakhoz (ruhához, téglához stb.) hozzájusson. Vagyis a gazdaság szereplői egy bonyolult rendszer részeként tevékenykednek. Nyilvánvaló, hogy a tevékenységek valamiféle összehangolására van szükség; koordináció híján a résztvevők nem vagy csak nehezen juthatnának hozzá a szükséges javakhoz.

Hogyan valósulhat meg a koordináció?

„Tiszta” piac

Egyik alaptípusa - mondhatni - ősrégi. Az ősember a füves sztyeppen elejtett vadbőrét magára öltve nem fázott többé. A másik hordában élő, a vizek mentén ügyesen halászó ősember sem szeretett fázni, ezért kereste a módját, hogy ő is hozzájusson a meleg szőrméhez. Harcba szerezze meg? Békésebb megoldás: szőrméért halat adni. Először véletlenszerű volt a termékek cseréje, a csere helye és a mennyiségi arányok is. Később szereplőink - felismerve egymás „értékeit” - már meghatározott időközönként találkoztak. De az is előfordulhatott, hogy a szőrmésnek torkán akadt a szálka, és nem kért több halat. A halász új partnert keresett... A tudatosság a termelésben és a cserében évezredek során, fokozatosan alakult ki. Létrejötték a termelési központok és az értékesítési helyek, a *piacok*.

Ma mindenki szentül meg van győződve arról, hogy olyan termékeket állít elő, forgalmaz, amelyekre másoknak szükségük van. Mindenki - vevő és eladó egyaránt - tervez, alaposan végiggondol mindent. Mégis bekövetkezik az, amire senki sem számított: nem lehet eladni, nem vesz, akire számítottak, eladhataüan áruhegyek tornyosulnak. Sokan abbahagyják a termelést, újba, másba kezdenek... A mezőgazda-

sag folyton visszatérő problémája: ha egyik évben sok a krumpli, a következő esztendőben a gazdák csökkentik a vetésterületet. Baj akkor van, ha e mellé rossz időjárás is társul. Ilyenkor nagy lesz a hiány, és az árak az „egyekbe” szöknek.

Ha mindezek a - pozitív és negatív - folyamatok maguktól, spontánul következnek be, *spontán piaci koordinációtól* vagy „tiszta” *piacgazdaságtól* beszélünk.

Tervutasítás

Volt idő, amikor az ember azt gondolta, hogy a piac - előbb jelzett - „kudarcai” kiküszöbölhetők a véletlen kikapcsolásával. Mindent a lehető legpontosabban számba kell venni, szigorú tervezéssel központilag el kell döntenie, hogy az embereknek mennyi és milyen kabátra, cipőre stb. van szükségük (legegyszerűbb, ha egyformát hordanak). Úgy gondolták, pontosan kiszámítható, hogy ehhez mennyi nyersanyagra, energiára és munkaerőre van szükség, s e munkaerő-szükségletnek megfelelően kell „beiskoláznia” a diákokat.

Am e „mindentudó”, „mindenható” koordinációval is bajok voltak. Például a fiatalok nem akartak a mindenkit elszűrítő egyenruhában (például az 1950-es évek első felében zöld lódenkabátban vagy a kínai Mao-öltözetben) járnak. Gyakorta előfordult, hogy valaki több árut szeretett volna vásárolni a boltban (pénze is volt hozzá), mint amennyit a „központi agy”, a tervhivatal a „veszteségek (értsd: eladhatatlan áruhegyek) nélküli gazdálkodás” jegyében kigondolt. Ilyenkor a boltok kiürültek, általános hiány ütötte fel a fejét, a polcokon olykor csak az áru csomagolása „kellette magát”.

Csorbát szenvedtek a tanulási ambíciók is. Például az ötvenes évek elején Magyarországon „beiskolázott”, ma már nyugdíjas hölgyé, aki mindenképpen orvos szeretett volna lenni, de az orvosegyetemen már betelt a „kontingens”, ezért tanárszakra vették fel. A tanítási órákon, a vizsgatanításokon a rosszuléltig izgult, hiszen tudta, hogy alkalmatlan tanárnak. Nem is tanított egyetlen percig sem, hanem addig próbálkozott, amíg végül be nem jutott az orvosira...

Ezt a fajta, mindenre rátelepülő, „koordinációt” nevezzük *centralizált (bttrókatikus) koordinációnak*. Klasszikus formája az úgynevezett tervutasításos gazdaság volt, amely - jókora időbeli és tartalmi eltérésekkel - az egykori szocialista tábor országait, köztük Magyarországot is jellemezte. (Napjainkban is vannak szigorúan centralizált gazdaságú országok; ilyen például Észak-Korea és Kuba.)

Vegyes gazdaság

A gazdasági koordináció *alaptípusait* vázoltuk. E két szélsőségnek - mint utaltunk rá - igen durva megnyilvánulásai, következményei (túltermelési válság és áruhiány) voltak. Ezeket a „kilengéseket” mind a közgazdasági gyakorlat, mind az elmélet megpróbálta megszüntetni. Kézenfekvő megoldásként kínálkozik a két alaptípus „ötvözése”, az úgynevezett *vegyes koordináció (vegyes gazdaság)*.

A piac, ha nem is hibátlanul, mégis bármiféle központi akaratnál, tervutasításkor stb. hatékonyabban oldja meg az „örökzöld” gazdasági, gazdálkodási feladatokat, nevezetesen: 1. *Mit* termeljen az adott gazdaság? Milyen mennyiségben és mikor? 2. *Hogyan*, milyen technológiával termeljen? 3. *Kinek* termelje a javakat? Mi módon és milyen arányban történjék a javak elosztása a társadalom tagjai és csoportjai között?

A piac, a piacgazdaság e „hármast” feladatot az árak, a piacok, a profitok és veszteségek, az ösztönzők és jutalmak rendszerével oldja meg. A cégek azt termelik, amit a vásárlók (a fogyasztók) hajlandók megvenni, és ami a lehető legnagyobb profitot hozza (*Mit?*); azzal a termelési eljárással, amely a legkevesebb költséges (*Hogyan*); a fogyasztás (az elosztás) pedig az emberek döntésétől függ, attól, hogy miként kívánják elkölteni a munkájukból származó bériket és egyéb jövedelmüket (*Kinek?*).

A piac e szerepe az ún. kompetitív (versenyzetető, profitorientált) szférában meghatározó, ugyanakkor a piacgazdaságnak ma is vannak gyenge lánccsoportjai (pl. az oktatás, egészségügyi ellátás, kultúra, a szociális szféra, a tudományos kutatáson belül az alapkutatás stb.), ahol végképp nem lehet kizárólag a piaci mechanizmus szabályozó szerepere hagyatkozni. Ezekben a területeken az állam szabályozó szerepe meghatározó kell, hogy legyen (pl. a fogászat néhány évvel ezelőtti piaci alapokra helyezésének egyenes következménye lett, hogy Magyarország a fogatlanok országává vált...).

A mai, modern vegyes koordinációban a meghatározó szerep - a fenti értelemben - a piacé, és a bürokratikus (állami, kormányzati) beavatkozás is - elvileg - piacokonform (a piaccal összeegyeztetett, a piac természetének megfelelő) eszközökkel és módon valósul meg.

Ehelyett csupán megemlítjük, hogy a koordináció típusához kötődnek a nagy közgazdasági iskolák: az ún. liberális közgazdaságtan (Adam SMITH - a „láthatatlan kéz”); a keynesi, ill. neokeynesianus iskola (a magánszektor elégtelen keresletét ki kell egészíteni az állam keresletösztönző gazdaságpolitikájával); a neoliberais (monetarista) iskola, amely elsősorban Milton FRIEDMAN nevéhez kötődik (az állam gazdasági szerepe csak két területen ismerhető el: a gazdálkodás kereteit biztosító törvények és jogszabályok, vagyis a „játékszabályok” meghozatalában, valamint a pénzforgalom szabályozásában). (A közgazdasági iskolákról részletesebben lásd pl. KURTÁN, 1996, III. fejezetét!)

A továbbiakban piacgazdaságon valójában a fenti értelemben vett vegyes gazdaság értendő.

A piac és szereplői

A modern gazdaság egyik legfontosabb jelensége a piac. A gazdaság szereplői és a gazdasági folyamatok a piacon, a piac törvényszerűségei szerint kapcsolód-

nak egymáshoz. A kormányzat is - jó esetben - piaci eszközökkel, a piaci folyamatokat, mechanizmusokat „tisztelőben tartva”, „piackonform” módon avatkozik be a gazdasági folyamatokba.

A piac - eredeti, szó szerinti értelmezésében - az a hely, ahol a javak (termékek és szolgáltatások) adásvétele zajlik. Az eladó elvihette a piacra (piactérre) elcserélni, eladni kívánt termékeit, s ott bizonyos szolgáltatásokat (borbély, pénzváltó, mutatványos) is igénybe vehetett. Az áru jelen volt, mindenki megnézhetette, kipróbálhatta vagy felpróbálhatta. Az eladó és a vevő személyes kapcsolatba került egymással, s alku során alakult ki a cserearány, az ár, amely így minden csereaktusban más és más lehetett. A piac nemcsak helyhez, hanem időtől is kötődött: voltak piaci napok (például a vásárnap szavunk a „vásámap”-ból származik).

A csere színtere

A hagyományos piac lényegében mindmáig így működik, a fogalom azonban az évszázadok során, különösen századunk utóbbi évtizedeiben nagymértékben bővült. Ma a piac ugyanúgy lehet egy vásárcsarnok, egy épület, egy udvar, egy szuper- vagy hipermarket, mint egy tőzsde, egy bank, egy munkaközvetítő iroda vagy egy „fejvadász” cég. Az adásvétel ma sok esetben telefonon, telexen, telefaxon vagy interneten megy végbe, a fizetés pedig átutalással, számítógépek segítségével bonyolódik le. Sokszor nem szükséges és lehetséges személyes kapcsolat a vevő és az eladó között. Az árukat gyakran katalógusból választjuk, hirdetésekéből, kiállításokon stb. ismerjük meg. A tőzsdéken az áru fizikailag nincs jelen...

E sok-sok újdonság mit sem változtat a lényegen: *a piac - a múltban és ma egyaránt - a valóságos és a potenciális (mondhatnánk: reménybeli) vevők és eladók cserekapcsolatainak rendszere*. Olyan intézmény, amelynek keretei között kerül sor az eladásra és a vételre. Olyan mechanizmus, amely az ár, a kereslet és a kínálat egymásra hatásának eredményeként működik. A termelő (az eladó) a piac jelzései alapján hozza meg döntéseit egyebek közt a termelendő áru mennyiségéről, választékáról és az alkalmazott technológiáról. A vásárló (a fogyasztó) ugyancsak a piaci információk alapján dönti el, hogy mit, milyen mennyiségben, hoi és kitől vásárol.

A kereslet, a kínálat és az ár

A piac működésének „foszereplői” tehát: a kereslet, a kínálat és az ár. De mi a kereslet? Röviden: fizetőképés vásárlási szándék. A keresletre jellemző az az árutömeg, amelyet a fogyasztók, a felhasználók egy bizonyos időpontban és bizonyos áron képesek (mert van rá pénzük vagy más csereárujuk) és hajlandók megvásárolni.

A kínálat az az árutömeg, amelyet a termelő adott helyen, időben és áron eladásra kínálnak. Mind a kereslet, mind a kínálat vonatkozhat egyénre (egy-egy

vevőre, termelőre) és az egész „piac”-ra (összesített vásárlási igény vagy termelési-eladási szándék).

A harmadik szereplő az ár (nélküle sem a kereslet, sem a kínálat nem értelmezhető, nem határozható meg), amely az áru értékének pénzbeni kifejezése, s lényegében az előállítási költségeken alapul. *Apiaci* (értsd: a mindenkori, aktuális) árat rövidebb távon közvetlenül a kereslet, a kínálat és az ezeket meghatározó tényezők alakítják: egyrészt a termelők ráfordításai, költségei, másrészt a vevők értékítélete és a rendelkezésükre álló pénz mennyisége. Általában igaz, hogy a kereslet növekedése, illetve ennek következtében a kínálat relatív csökkenése áremelkedést, a kereslet csökkenése pedig árcsökkenést von maga után. Az árak a piacon ingadoznak: hoi felfelé, hoi lefelé mozognak. Fordított hatás is érvényesül: az ár szintén befolyásolja a kereslet és a kínálat alakulását. Az emelkedő ár általában ösztönzi a kínálatot, és csökkenti a keresletet.

Az árak *gazdasági funkciói* - mint a későbbiekben látni fogjuk - sokrétűek: gazdasági információkkal szolgálnak a termelők és fogyasztók gazdasági döntéseikhez; alkalmasak a gazdasági eredmények nyilvántartására, mérésére és összemérésére, összegzésére; a gazdasági szereplők jövedelmeinek mérésére, elosztásuk és újraelosztásuk közvetítésére; az árak nélkülözhetetlen szerepet játszanak a piaci egyensúly (a kereslet-kínálat egyensúlya) megteremtésében is stb.

Apiac- (áru-) gazdaságjellemzői

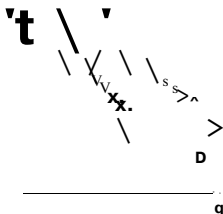
- *Munkamegosztás.* Ez az alapja az áruk cseréjének.
- *Gazdasági önállóság.* Lényege, hogy a gazdálkodó egységek (háztartások, vállalatok stb.) önállóan rendelkeznek erőforrásaikkal, önálló döntéseket hozhatnak, s ezekért kockázatot vállalnak.
- *Ellenszolgáltatás.* A piaci szereplők csak ellenszolgáltatásért hajlandók mások rendelkezésére bocsátani termékeiket.
- *Racionalitás és önérdék.* Minden résztvevő igyekszik javítani gazdasági pozícióit, s megtartani megszerzett kedvező helyzetét. Ennek érdekében különböző alternatívákat mérlegel, majd döntéseket hoz.
- *Pénz.* Ez a közös nevező a mérlegelésben: alkalmas a költségek, jövedelmek, veszteségek, nyereségek stb. összevetésére.
- *Verseny.* A termelők (eladók) versenyeznek a fogyasztók (vevők) pénzéért és a szifkös (véges mennyiségű) erőforrásokért; a vevők pedig az olcsóbb beszerzési lehetőségekért stb. E verseny a piac mozgatója.
- *Elismer(tet)és.* Az árut (terméket, szolgáltatást) a vevő minősíti. Azzal, hogy megveszi, azt jelzi: a termelő jó úton jár, szükség van a portékájára. Az elismerés mértékét - fejlett, állandósult csereviszonyok között - az ár jelzi.
- *Szuverenitás.* A fogyasztó önállóan választ, s a termelő ezt kénytelen elfogadni. Reklámmal, propagandával stb. megkísérelheti meggyőzni a fogyasztót arról, hogy szüksége van az ő termékére.

Egyensúly, többlet, hiány

Az előzőekben már megismerkedtünk a piac legfőbb fogalmaival: a kereslettel, a kínálattal és az árral. Most - ezek kölcsönhatásait grafikusán is ábrázolva - a piac kitüntetett állapotát, a piaci egyensúlyt és megbomlását (a többlet és a hiány jelenségeit) vesszük szemügyre.

A keresleti függvény

A keresleti függvény egy termék fizetőképes keresletének mennyiségeit fejezi ki a termék árának függvényében (jelölése: $D = \text{demand}$, az angol kereslet szóból): a függőleges tengelyen az árát (jelölése: $p = \text{price}$), a vízszintes tengelyen pedig a keresletet tüntetjük fel:



A keresleti függvény

Az ábráról (a függvénygörbéről) leolvasható, hogy a vásárlók egy bizonyos áruból különböző árak mellett mennyit tudnak és akamag megvásárolni. A függvény természetesen felrajzolható és értelmezhető egyetlen fogyasztó keresletére és a termék (az összes fogyasztó) keresletére egyaránt.

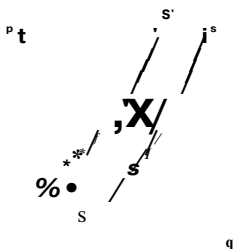
A keresleti függvény a piac szereplői számára tökéletes versenyt feltételezve adottság, igyekeznek megismerni, de nem képesek megváltoztatni. (A tökéletes verseny fogalmát előrebocsátva: a piac valamennyi szereplője „egyenlő”, egyikük sines domináns, uralkodó, vagyis monopolhelyzetben: termékeik homogének, minden szereplő árelfogadó, nem pedig árdiktáló stb.) Fontos tudnunk, hogy görbénk nem a valóságos vásárlásokat mutatja, hanem az ár és a keresett - elvileg eladható - árumennyiség közötti összefüggést tárja fel.

A keresleti függvény görbéje mindennapi tapasztalatainkkal is egyezően általában - az ún. normal javak esetében - *negatív lejtésű*: csökkenő ár esetén nő, növekvő ár esetén csökken a kereslet. Például, ha egy gyümölcsnek nagyon magas az ára, lehet, hogy egyetlen vevője sem akad. Amint csökken az ár, egyre több vevő jelenkezik.

De vajon *megváltozhat-e* maga a keresleti függvény? Elképzelhető-e, hogy ugyanazokhoz az árakhoz a korábbiakhoz képest nagyobb vagy kisebb keresett mennyiség tartozzék? Igen, ez is előfordulhat. A görbe alakját és helyzetét a/o-gyasztlók száma, jövedelme, igénye és ízlése határozza meg. Ha ezek és minden egyéb feltétel is változatlan, a termék iránti kereslet növekedése vagy csökkenése kizárólag az ár alakulásától függ. Am ha nő vagy csökken a fogyasztók száma és jövedelme, ha megváltoznak a fogyasztási szokások (például reklám hatására), akkor eltolódhat (felfelé vagy lefelé) a keresleti függvény is (ezt jelzi ábránkon a D' jelű görbe). (Különbség van tehát a keresleti függvény elmozdulása - eltolódása - és a keresleti függvényen történő elmozdulás között.)

A kínálati függvény

A kínálati függvény aztfejezi ki, hogy a termelők különböző árak mellett milyen mennyiségű árut kínálnak eladásra a piacon (jelölése S = supply, kínálat):



A kínálati függvény

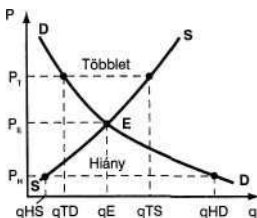
A görbe általában *jobbra emelkedik*: növekvő árhoz nagyobb, csökkenő árhoz kisebb kínálat tartozik (növekvő árak mellett egyre kifizetődőbb a termelés és az eladás).

Ez is megegyezik mindennapi tapasztalatainkkal. Ha az egyéb feltételek változatlanok, akkor a termelők és a kereskedők a növekvő árakra növekvő termeléssel és kínálattal válaszolnak. Csökkenő árak esetén éppen fordított a helyzet: ilyenkor egyre gazdaságatlanabbá válik a termelés és az értékesítés. A kínálat visszaesik, nagyon alacsony árak esetén a termelés meg is szűnhet.

A kínálati függvény helyzete és alakja elsősorban a *termelők számától* és a *termelés költségeitől* függ. Ha ezek változnak, akkor a kínálati függvény elmozdul, és azonos árak mellett is nagyobb vagy kisebb lehet a kínálat. Ha például nőnek a termelők költségei, akkor egyébként változatlan feltételek mellett a kínálati függvény balra tolódik el: azonos árhoz kisebb mennyiség tartozik, vagy azonos mennyiség csak magasabb ár esetén jelenik meg a piacon (a fenti ábrán: S' görbe).

A Marshall-kereszt

Egy termék keresleti és kínálati függvényét egyazon koordináta-rendszerben ábrázolva eljutunk a Marshall-kereszthez (az ábrázolás Alfred MARSHALL hírneves angol közgazdász nevét őrzi).



A Marshall-kereszt: egyensúly, többlet, hiány

Ebből kiolvashatjuk a piac szinte valamennyi fontos jellemzőjét. *Piaci egyensúlyról* (a piac egyensúlyi helyzetéről) akkor beszélünk, ha az aktuális piaci árak mellett az áru kereslete és kínálata éppen megegyezik. Ezt az állapotot a két görbe metszéspontja jelzi. E ponthoz tartozik az egyensúlyi ár (P_E), illetőleg az egyensúlyi árutömeg (q_E). *Kínálati többlet (túlkínálat)* van a piacon, ha a piaci ár az egyensúlyi ár fölött van (P_T), mert ilyenkor az eladók többlet akarnak eladni (q_{TS}), mint amennyit a vevők hajlandók, illetve képesek megvásárolni (q_{TD}). *Túlkereslet, hiány* akkor jellemzi a piacot, amikor a piaci ár az egyensúlyi ár alatt van (P_H), ilyenkor több árut vásárolnának (q_{HD}), mint amennyit a termelők kínálnak (q_{HS}).

Mind a vevők, mind az eladók *reagálnak* az egyensúlyitól eltérő helyzetre. Először csak az árak változnak, majd a megtermelt és a piacra vitt áru mennyisége is. Ezek a mozgások az *egyensúly felé* mozdítják a piaci erőt, hiszen akár az ár, akár a kínálat vagy a kereslet változik, óhatatlanul módosul a másik két tényező' is. Belátható, hogy tökéletes verseny esetén hosszabb távon csak a termékek *egyensúlyi ára* maradhat fenn. Egyéb árak mellett nagyarányú mozgás, átrendeződés várható mind a keresleti, mind a kínálati oldalon. Mindig meg kell különböztetnünk tehát egy termék vagy szolgáltatás *piaci árát* - amely a piacon a kereslet-kínálat mindenkor mozgásának eredményeképpen alakul ki - *egyensúlyi árától*. Az egyensúlyi árat „piactisztító árnak” is szokták nevezni, ugyanis „megtisztítja” a piacot azoktól a termelőktől, akik termékeiket, szolgáltatásaikat csak az egyensúlyi árnál magasabb költségekkel képesek előállítani.

Hatodik fejezet

A menedzsment

Hogyan termeljünk olcsón, gyorsan, hatékonyan? - vetődött fel már évszázadokkal ezelőtt. A válaszokat először az amerikai Friedrich Winslow TAYLOR szedte „csokorba”, rendszerbe a századfordulón, mégpedig tudományos igénnyel, a menedzsmenttudomány létrehozásának szándékával; ezt tükrözi 1911-ben megjelent művének címe is: „A tudományos menedzsment alapelvei.” Peter DRUCKER, a New York University professzora, az egyik legismertebb menedzsmentszakember szerint TAYLOR egyike a modern kor három legnagyobb tudományos gondolkodójának, Darwin és Freud mellett. TAYLOR értelmezésében *a menedzsment lényege a vezetés*, és „receptje” szerint a munka és a menedzsment szigorúan kettéválasztandó. A vezetőknek gondolkodniuk és szervezniük kell, a munkásoknak viszont ez „tilos”: ők végrehajtók, fogaskerekek egy hatalmas rendszerben. A menedzser feladata, hogy a munkafolyamatot bontsa le minél apróbb részletekre, és határozza meg ezek elvégzésének - ahogyan TAYLOR fogalmazza - „egyetlen legjobb módját”. TAYLOR nézetei, erősen korszerűsített formában - pi. nem art, sot használ, ha a munkások is gondolkodnak! - ma is széles körben alkalmazottak.

A menedzsment a modern piacgazdaság egyik alapvető „intézménye”, szerepe, funkciói nélkülözhetetlenné teszik.

Általános jellemzés

Mi volíaképpen a menedzsment?

Az Idegen szavak szótára szerint a *menedzsment* (az angol *management* szó fonetikusan írott változata) ügyvitelt, *igazgatást, vezetést* jelent. Ugyanitt a *menedzsel* kifejezés értelmezéseként - többek között - ezt találjuk: nagyobb üzleti vállalkozást annak gazdasági és pénzügyi vonatkozásában *megszervez*, ill. így *irányít*. Végül a *menedzser* kifejezés alapvető jelentése: összetett, bonyolult feladat, nagyobb (üzleti) vállalkozás *megszervezésével* és *irányításával*, különösen ennek gazdasági vonatkozásaival foglalkozó szakember.

Ezek szerint *a menedzsment* voltaképpen *vezetés*, olyan átfogó tevékenység, amelynek tartalma: eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt (DOBÁK, 1996).

A menedzser, a vezető e tevékenységét valamilyen *szervezet* (vállalat, intézmény stb.) keretében fejt ki; másrészt pedig a szervezet - hosszabb időszakot tekintve - a vezetés tárgya: a vezetői tevékenység keretében változik a szervezet, ill. annak legfontosabb jellemzői.

| | Technikai ismeretek | Koncepcióalkotási ismeretek | Emberek irányításával kapcsolatos ismeretek |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|---|
| | XX XXX | _____ _____ | |
| | | | |
| Középvezetők | X X XX | _____ _____ | |
| | | | |
| etlen irányítók | XXXX XXXX | _____ _____ | |
| | | | |

Vezetési szintek és ismeretek

forrás: Dobák (1996).

vezetési rendszerek, vezetési stílus

"nyvtárnyi könyv tárgyát alkotják az ún. *vezetési rendszerek*. Többségükben tevékeny tanácsadó cégek termékei, amelyeket a konzultánsok széles körben és általános érvénnyel ajánlanak a vezetők számára.

Voltaképpen *gyakorlati koncepciókról* van szó (például *management by ceptions* - a kivételek elve alapján történő vezetés; *management by motivation* a motivációt középpontba állító vezetés; *management by systems* - rendszeremléletű vezetés; *management by objectives* - megegyezéses eredménycél- lal történő vezetés; *management by results* - az eredményeket középpontba állító vezetés), amelyek meghatározott vezetési eljárást, módszert, technikát és 'zsközt állítanak a középpontba.

A *vezetési stílus* alapvetően a fölöttes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi, azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, mekkora a vezetés és a beosztottak ügynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőls személyiségei. A *parancsoló* és a *demokratikus* vezetési stílus között számos „állományt" különböztethetünk meg: például a *patriarchális* vagy a *tanácsadó* jellegűt.

A vezetési stílus szorosan összefügg a *motivációval*, mivel annak megértésén alapszik, hogy mi motiválja az embereket, és *hídszerepet tölt be a szervezet -, illetve a szűkebb szervezeti egység - céljainak elérése és az egyéni célok elvárások, szükségletek kielégítése között*, mégpedig oly módon, hogy az egyik a má-

sik révén teljesül. Ha e hídszerep betöltése nem sikeres, s a két pillér közül az egyik sérül, megbillen - valószínű, hogy a másik is csorbulni fog.

A konkrétan alkalmazott vezetési stílus végül is több tényező befolyásolja: a vezető személyisége, a csoporttagok személyisége, a csoportszituáció, a szervezeti (és részleg-) célok, a csoporttagok céljai, szükségletei, továbbá egy szélesebb értelemben vett kulturális környezet.

Ahogy a hatalom sem választható el az engedelmességtől, úgy a vezetés (az ún. *leadership* = *személyes vezetés*) sinces követés (followership) nélkül. A *hatalom* gyakorlója arra tudja rávenni beosztottját, amit az máskülönben nem tenne. A *leader* ezzel szemben olyan célok megvalósítására veszi rá a beosztottját, amelyek magukban foglalják mind a vezető, mind a beosztott céljait, szükségleteit, értékeit, váromlásait. A *leadership* lényege éppen abban rejlik, hogyan tudja a vezető saját és beosztottjai értékeit, motivációit felismerni, összekapcsolni, s hogyan képes ennek megfelelően cselekedni. A *leadership* tehát abban különbözik a pusztán hatalomgyakorlástól, hogy elválaszthatatlan a követők céljaitól, szükségleteitől.

A vezetés mint problémamegoldó folyamat

A vezetés megragadható *problémamegoldó folyamatként is*, annál inkább, mivel a vezetők idejük legnagyobb részét problémamegoldással töltik.

Problémáról általában akkor beszélünk, ha különbség mutatkozik az észlelt *jelelenlegi* helyzet és egy *kívánatos*(m\k észlelt) állapot között, s ezt a különbséget szeretnénk megszüntetni. A *problémamegoldás* pedig olyan kreatív (alkotó) folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára, vagy valamely nem megfelelő(nek észlelt) helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.

A problémamegoldás folyamatának *elemei*:

- a problémafeltárás;
- a célmeghatározás;
- a problémaelemzés, a probléma okainak megállapítása;
- a döntéselőkészítés és a döntés;
- a végrehajtás, az ellenőrzés és a visszacsatolás.

A vezető szempontjából kulcsfontosságú a *probléma feltárása, megfogalmazása*, hiszen ez indítja be a problémamegoldó folyamatot, és egyáltalán nem mindegy, kinek a problémájára keres választ a szervezet. Ugyanis ami nem része a megfogalmazott problémának, arra nem születhet megoldás, arról a szervezet „nem vesz tudomást”. Nem csoda, hogy számos szervezetben a beosztottak az alternatívák megfogalmazásától a döntésben való részvételig a döntési folyamat szinte minden elemében közreműködhetnek, am a probléma megfogalmazását a vezetők nem szívesen engedik ki a kezükből.

Ugyanakkor a vezető nem tekinthet el teljesen attól, hogy a sajátjával párhuzamosan léteznek másoknak is problémái (problémaészlelései). Ellenkező esetben a végrehajtásnál, a probléma megoldása során támadnak újabb problémái. Tudniil-

lik a szervezeti tagok nehézségeket támasztanak a kívánatos állapot elérése elé, vagy akár meg is akadályozhatják azt. Ennyiben a beosztottak problémái - ezeket jórészt a munkaszerződés és a pszichológiai szerződés is tartalmazza - részei a vezetői problémának.

A probléma megoldása nem más, mint a szervezet átvezetése a jelenlegi helyzetből a kívánatos állapotba. Ez több kérdést is felvet:

- a vezetők többnyire számolnak a cél bizonytalanságával, a kívánt állapothoz kapcsolódó kockázatokkal, de kevesekben tudatosul, hogy az észlelt és a tényleges állapot nem ugyanaz;
- a problémát az észlelt és a kívánatos állapot között észleljük, és ezt próbáljuk megoldani; a probléma megoldása során viszont a szervezet a tényleges és a kívánatos helyzet közötti pályán mozog, hiszen akárhogyan is észleljük a szervezet jelenlegi helyzetét, az észleléstől függetlenül „fizikailag” mégiscsak a tényleges helyzetben van.

A probléma megoldásához célszerű azt is számba venni, *milyen a probléma felmerülésének gyakorisága*. Az ismétlődő vagy egyedi jelleg megállapítása nem fontossági sorrendet takar, a *cél valójában a problémamegoldási módszer megválasztása*.

Az ismétlődő problémák megoldását érdemes algoritmizálni, s ezáltal rutin-szerűvé tenni. Az egyedi problémákhoz ugyanakkor inkább egyedi módon, egy-szerű, kreatív problémamegoldással közelíthetünk (lásd az alábbi táblázatot):

A programozott és nem programozott döntések jellemzői

| | Programozott döntések | Nem programozott döntések |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Probléma | Jól strukturált, ismétlődő | Rosszul strukturált, újszerű, egyedi |
| Következmények | Ismertek, kiszámíthatók | Ismeretlenek, kiszámíthatatlanok |
| Problémamegoldás | Algoritmizált, rutin | Kreatív |

Forms: DOBÁK (1996), SIMON nyomán.

A *jól strukturált problémában* a célok és a cselekvési változatok ismertek, és megfelelő algoritmus (művelet sor) áll rendelkezésre a kedvező (nek ítélt) változat kiválasztásához, vagyis a döntéshez. A *rosszul strukturált problémákat* viszont bonyolultságuk miatt sokszor még definiálni sem könnyű. A probléma felismerését nehezíti, ha csak tünetek, jelzések észlelhetők, de nincsenek megfelelő információk, és hiányoznak, vagy éppenséggel pontatlanok az adatok. Ugy tűnhet, hogy minden felismert probléma további problémák létezését sugallja. Nines programozható megoldás a helyzet feloldására, sőt sokszor még az sem világos, hogy milyen jelzésekre kell odafigyelni. Ilyenkor könnyen elkövethetjük azt a hibát, hogy a tényleges problémánk helyett valójában egy másik probléma megoldásán fáradozunk.

A problémamegoldás *többféle képpen* történhet. Apragmatikus közelítésmód feltételezi, hogy a menedzsernek vannak tapasztalatai, információi arról, hogy mások hogyan oldották meg hasonló problémáikat, vagy arról, hogy ő korábban ha-

A „mindenható” pénz...

„Pecunia regit mundum”, azaz „A pénz kormányozza a világot” - mondták az ókorban. De idézhetünk Gounod *Faust* c. operájából: „Áll a hajsza, áll a bál a pénz körül, / Járja koldus és király, a sátán oral...”, vagy a *Kabaré* c. musicalből: „Pénz hajtja a Fold kerekét...” A legnagyobb magyar, Széchenyi István - ma is helytállóan - a pénztőke és a hitel hiányát nevezte meg a magyar gazdaság elmaradottságának legfőbb okaként.

„Közös nevező...”

Mitől ilyen mindenható - és mi is egyáltalán - a pénz? Egyrészt ezzel bonyolítják le az áruk cseréjét, adásvételét (pénzért minden megvásárolható, ami áru); másrészt a pénz megtakarítható, felhalmozható, befektethető. Mindezekre a pénz azért képes, mert *kitüntetett helyzetben van*: „közös nevező” a gazdasági teljesítmények, eredmények és ráfordítások összemérésében, elszámolásában. Pénzben fejeződik ki az áruk értéke és egymáshoz viszonyított értékaránya is. A pénz általános csereeszköz; képes az összes többi áru közötti cserét közvetíteni, a legforgalomképesebb (leglikvidebb) áru, mindenki elfogadja, így bármire cserélhető.

A pénzszerpre - hosszú, több évezredes „kísérletezés” eredményeként - a *nemesfémek* (az arany és az ezüst) mutatkoztak a legalkalmasabbnak. Az arany (és korlátozottabban az ezüst) - az áruvilágból kiemelkedve - minden tekintetben megfelelt a piaci követelményeknek: kis mennyiségben nagy értéket képvisel, minősége azonos, esztétikus, tartós, könnyen osztható stb. Nem csoda hát, hogy az arany fokozatosan kiszorította a pénzszerpéből az egyéb árupénzeket. Aztán megjelentek, „színre léptek” az arany helyettesítői, az úgynevezett *pénzhelyettesítők*: papírpénzek, váltók, klasszikus bankjegyek, bankszámlák, amelyek pénz-szerepe aranyra válthatóságukon alapult. Századunkban az arany - különböző okokból - megszűnt pénzként létezni. A modern hitelpénzrendszer (ma is tartó) korszakában a pénz belső érték nélküli, aranyra nem váltható *hitelpénz*: a bankok fizetési ígérete, látra szóló bankszámla-követelés.

A pénz anyaga, megjelenési formája sokat változott az idők folyamán. Megmaradtak azonban - bár nem teljesen változatlan formában - a pénz *funkciói*.

Értékmérő és forgalmi eszköz

A pénz mindenekelőtt *értékmérő*, az érték-összehasonlítás eszköze, közös nevezője. A piac a pénz segítségével hasonlítja össze a különböző árukat, a termelők ráfordításait, teljesítményét és jövedelmet. A pénz az áru értéket a saját értékéhez méri; így alakul ki a *cserearány*. (Egy pár cipő - mondjuk - egykor 2-3 aranytallérba került, ma akár több tízezer forintért juthatunk hozzá.)

sonló helyzetben milyen megoldást talált. Nagyon fontos, hogy legalább azzal tisztában legyen, kihez (melyik szakértőkhöz) fordulhat a vállalaton belül vagy azon kívül. Ez a közelítésmód *ajól strukturált problémák* megoldásakor alkalmazható.

A *rosszul strukturált problémák* megoldása három szinten zajlik, a rendszer-szemléletnek igen nagy a jelentősége. Az információk szintjén az a kérdés merül fel: hogyan állítsunk elő információkat a problémahelyzetet leíró információrendszer számára. A tevékenységek szintjén megválaszolandó pragmatikus kérdés az: hogyan használjuk fel az információkat cselekvések elindítására. Az értékek szintjén azt az etikai kérdést kell feltenni, mire és hogyan használjuk fel a birtokunkban lévő információkat.

A *döntéshozatalnak* két, logikailag egymást követő szakasza kap általában jelentőséget a vállalati döntésekben. Az egyik az alternatívák elemzése és értékelése - amelyet szokás *döntésselőkészítésnek* is nevezni -, a másik pedig maga a *választás*, amely egy vagy több cselekvési lehetőség meghatározását jelenti. A hierarchikusan felépülő szervezetek döntési gyakorlatában gyakori probléma, hogy az előbbi két szakasz élesen elválik egymástól, egész egyszerűen amiatt, hogy a döntésselőkészítést nem azok végzik, mint akik döntenek. Ez sok kérdést vet fel, például azért, mert a két szinten az információk többnyire eltérő értelmezést kapnak, és ezzel a két fázis között ún. *információs szakadék* keletkezik.

Az információ mindig kiegészít, hozzáad valamit a döntéshozó, a felhasználó ismereteihez. Alapvető szerepe van tehát a döntések bizonytalanságának és kockázatának csökkentésében.

A *bizonytalanság* - általános fogalmát tekintve - olyan helyzet, amelyből többféle kimenet lehetséges, de az események előfordulásának valószínűsége nem ismert, azaz a különböző kimenetekhez nem kapcsolhatók valószínűségi értékek. A *kockázat* viszont olyan helyzetet jelent, amelyben egy esemény bizonyos valószínűséggel fordul elő, azaz a lehetséges jövőbeni események száma nagyobb, mint a ténylegesen bekövetkezők, de az eseményekhez valószínűségi értékek rendelhetők.

A döntéshozó viszonya a döntéshez a döntési folyamat egésze során: az ún. *döntéshozói attitűd*. Ennek egyik leglényegesebb, a vállalatvezetői döntések szempontjából különösen jelentős összetevője: a döntéshozó kockázathoz való viszonya.

A *kockázattalállás* az üzleti vállalkozás egyértelmű velejárója („Kockázat nélkül nincs üzlet!”). Ily módon a döntéshozói kockázattalállás *elkerülhetetlen*, de egyáltalán nem mindegy a *mértéke*: ez pedig leginkább a döntéshozó számára rendelkezésre álló információk mennyiségétől és minőségétől függ.

Vezetői szerepek

Az 1980-as évektől létezik a vezetés azon megközelítése, amely arra keresi a választ, milyen szerepeket kell a vezetőnek betöltenie. A *vezetői szerepek* (MINTZBERG, 1979 szerint) a következőképpen csoportosíthatók:

- *Személyközi szerepek*: nyilvános megjelenések szerepe (figurehead), főnöki szerep (leader), kapcsolatteremtő és -ápoló szerep (liaison).
- *Információs szerepek*: információgyűjtő szerep (monitor), információszétesztő szerep (disseminator), szóvivői szerep (spokesperson).
- *Döntési szerepek*: vállalkozói szerep (entrepreneur), zavarelhárító szerep (disturbance handler), erőforrás-elosztó szerep (resource allocator), tárgyaló-megegyező szerep (negotiator). Ez utóbbiakat kissé részletesebben is bemutatjuk (BAKACSI, 1996 nyomán):

1. *Vállalkozóként* a vezető a szervezetét fejleszti. Állandóan figyeli a környezet változásait, ugyanakkor új ötleteket is keres. Amikor a környezeti kihívás kényszere és egy jó gondolat találkozik, akkor fejlesztési programot kezdeményez megvalósítására, amit aztán vagy személyesen felügyel, vagy csak a végső jóváhagyás jogát tartja fenn magának.

A jó vezető mindig „készlettel” rendelkezik ilyen ötletekből, indítható vagy félig kész fejlesztési programokból, projektekből. E háttérrel megfelelő válaszreakcióval rendelkezik, érzékenyen képes reagálni a piac, a környezet változásaira, különböző időpontokban új programokat indít el, míg másokat megszüntet. Vállalkozóként a vezető gyakran támaszkodik megérzéseire, intuícióira, „szimatára”.

2. Míg a vállalkozói szerep a vezetőt a vállalkozások önálló kezdeményezőjeként ábrázolja, a *zavarelhárító szerep* a napi működés kényszereire válaszoló vezetőé. A gyakorlatban minden vezető kénytelen idejének jelentős részét napi zavarok elhárítására fordítani. Egyetlen szervezet sem működik olyan jól, szabályozottan, hogy bizonytalan külső és belső környezete minden feltételes változását előre tekintetbe tudná venni. Folyamatosan zavaró körülmények lépnek fel, amelyek nagy nyomást gyakorolnak a szervezet tevékenységére, hátráltatják, veszélyeztetik sikeres működését. A jó vezetők sem képesek pontosan előre látni akcióik minden következményt, ugyanakkor cselekedni kell, mert a helyzet nyomása túl nagy ahhoz, hogy az akció veszélyeztetése nélkül figyelmen kívül hagyják, ha fő termékük exporttámogatása megszűnik; ha egy nagy vevő fizetésképtelenné válik; ha szállítójuk szerződést bont; ha egy géphiba miatt leáll egy üzem; ha munkatársai béremelésük érdekében sztrájkjal fenyegetnek; és még hosszan folytathatnánk a sort.

3. A tervezett, eldöntött akciók a szervezet - egyébként mindig szűkös - erőforrásainak felhasználásával érhetnek celt. Ezért igen fontos az *erőforrás-elosztó szerep*, amely a különböző akciókhoz, programokhoz anyagot, gépet, pénzt és embert rendel hozzá vagy csoportosít at. A vezető a szervezeti célok érdekében mérlegeli bizonyos akciók közötti erőforrás-elosztás várható hasznát, összevetve más lehetséges elosztás elmaradó hasznával, s ennek ismeretében hagyja jóvá az összes olyan fontos szervezeti elhatározást, ami az erőforrásokat érinti.

Az erőforrások elosztása érinti a szervezet munkamegosztását és a koordinációt, azaz a formális kapcsolatokat is. Ennyiben az erőforrás-elosztó szerep révén a vezető alakítja a szervezet struktúráját is.

A vezető saját (munka-) ideje szintén a kritikus erőforrások közé tartozik, amelynek elosztásáról többé-kevésbé maga határoz. A vezető igénybevétele a szervezet idegközpontjának és legfőbb döntéshozójának lefoglalása, ahol ugyan-csak lényeges lehet a várható és az elmaradó haszon összevetése.

4. Az utolsó döntési szerep a *tárgyaló-megegyező szerep*. A vezetői munka gyakorlati vizsgálata minden vezetői szinten jelzi, hogy külső és belső szereplőkkel folytatott tárgyalásokkal sok időt töltenek. Ezeknek egyszerre funkciójuk az információszerzés, -adás és az ezekre alapozott megegyezés, döntés. A vezető munkájának tehát szerves része a tárgyalás -megegyezés - még ha rutinszerű is. Ő rendelkezik azokkal az információkkal és hatáskörrel, amelyek a megegyezéshez szükségesek, s rendszerint a másik fél nem is akar mással, csak vele tárgyalni és megegyezni.

Vezetési funkciók

A szakirodalomban a *vezetési funkciók* számtalan változatban fogalmazódtak meg. Mi az alábbiakat mutatjuk be DOEÁK (1996) nyomán (tekintettel arra, hogy a következő alfejezetben a vállalati stratégiai menedzsment kérdéseivel részletesebben is foglalkozunk):

- célkitűzés és stratégiaalkotás
- szervezés
- munkatársak közvetlen irányítása
- kontroll.

Célkitűzés és stratégiaalkotás

A *célkitűzés és stratégiaalkotás* kettős funkciót tölt be: egyrészt iránytűként szolgál a szervezet számára, másrészt felméri és mozgósítja azokat a - jórészt személyi - erőforrásokat, amelyek a stratégia megvalósításához szükségesek.

1. Az *irányítúszerephez* a szervezet vezetésének először is azt kell tisztázni, mi a szervezet *küldetése* (*missziója* — mission) és *jövőképe* (*víziója* - vision).

A *küldetés* tisztázásakor megválaszolendő fő kérdések:

- Mi a küldetése a vállalatnak (mire hivatott)?
- Milyen politikai, társadalmi szerepet kíván betölteni?
- Milyen értékei vannak?
- Milyen viselkedési normá(ka)t kíván követni?

AjövőTcépre vonatkozóan pedig:

- Milyen jövőbeli állapot elérésére törekszik?
- Milyen alapvető képességekkel rendelkezik?
- Milyen tevékenységekkel kíván foglalkozni?

E kérdések megválaszolása alapján alakíthatják ki a szervezet vezetői/tulajdonosai a *stratégiai célokat*: azokat a piaci, pénzügyi, jövedelmezőségi, szervezeti.

környezetvédelmi és erőforrásokra vonatkozó célokat, amelyeket a vállalat meg szeretne valósítani. E - külső és belső környezeti hatásokat is figyelembe vevő - stratégiai célok alapján fogalmazható meg maga a *stratégia*: az a mód, ahogyan a szervezet vezetői a célokhoz el kívánják jutni.

Megkülönböztethetünk alapstratégiát, versenysztratégiát és funkcionális stratégiát. Az *alapstratégia* elsősorban az összvállalati jövedelmezőség, rentabilitási és fejlődési típusú stratégiai célok realizálásához kapcsolódik. A *versenystratégiák* - mint az értékteremtés hordozói - a szervezet különböző termékeinek és/vagy szolgáltatásainak iparági versenypozíciójához kapcsolódnak. *Afunkcionális stratégiák* az alap-, illetve a versenysztratégiák realizálásához szükséges szervezeti háttér (beleértve irányítási és strukturális megoldásokat is) megteremtését célozzák.

Az egyes stratégiák - a verseny-, illetve a funkcionális jellegűek is - *akciók* és *programok* segítségével valósulnak meg. Minden stratégiai akcióhoz és programhoz átfogó ütemterv, „nagyvonalú” erőforrásigény és intézkedéscsomag kapcsolódik. Ezek az ún. *üzleti tervezés* során válnak véglegesekké. Az *üzleti terv*: több évre szóló stratégiai akciók és programok alapján kialakított cselekvési terv, amely általában tartalmazza:

- az előirányzott termék- (szolgáltatás-) volument, árbevételt, költséget, eredményt;
- a tervezett stratégiai akciókat, programokat;
- az erőforrásterveket;
- az eredménykimutatást;
- a finanszírozási tervet;
- a mérlegtervet és
- egyéb mutatókat.

Az üzleti terv *összekötő szerepet* tölt be a hosszú távú stratégia és az éves operatív folyamatok között, így gondos kimunkálása kiemelkedő jelentőségű.

2. Az „irányítási szerep” mellett - mint említettük - a célkitűzés és stratégiaalkotás erőforrás- „*mozgósító szerepet*” is betölt. Az alapkérdés: hogyan képes a vezető a hozzájárulás (amit a beosztottak teljesítenek) és az ösztönzés (a szervezet által felkínált jutalmak, előnyök) egyensúlyával biztosítani, hogy az emberek egyéni céljaikat összhangba hozzák a szervezet céljaival, s így a stratégiai előirányzatok teljesülhessenek. E folyamat külső és belső kényszereken, demokratikus, „önazonosulást” eredményező légkörön stb. keresztül egyaránt megvalósulhat (vagy megghiúsulhat).

Összefoglalóan a következőket fogalmazhatjuk meg: a célkialakítás és stratégiaalkotás - mint vezetési funkció - egyrészt egy logikai rendbe felépített eljárás, amely a misszió-vízió kialakításától indul és egészen az éves tervekig terjed; másrészt egy olyan folyamat, amely során a szervezet szereplőinek a céljai közötti összhangot nap mint nap biztosítani kell a hosszú távú hatékony működés érdekében.

A *szervezés* (mint vezetési funkció) olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása (optimális kombinációja) által. A szervezés tehát:

- a folyamatok összehangolására (*folyamatszervezés*);
- a szervezeti struktúrák kialakítására és megváltoztatására (*szervezettervezés*);
- a munkavégzés rendjének megteremtésére (*munkaszervezés*), illetve a munkakörök létrehozására irányuló feladatokat jelenti.

Ezek közül a középsővel (*szervezettervezés*) foglalkozunk röviden a következőkben.

A szervezeti struktúra alakításának („szervezésének”) első lépése a *munkamegosztás* (a *specializáciú*) *kialakúása*: a szervezet egésze előtt álló feladatok részfeladatokra bontása. E részfeladatok azonban csak úgy végezhetők el, ha azokhoz szervezeti egységeket és/vagy egyéneket rendelünk: így a következő feladatot a *szervezeti egységek képzése* (osztályoke, főosztályoke, divízióké stb.). Ezt követi a *hatáskörök kialakúása* (ezek nélkül a szervezeti egységek működésképtelenek lennének): ami a szervezeti egységek, ill. egyének kompetenciájának (illetékességének) megállapítására, ezen belül kiemelten a döntési jogkörök felosztására irányuló tevékenység. Ezáltal a *munkamegosztás* mellett a *hatáskörmegosztás* is megtörténik. A következő lépés az egy vezetőhöz (vagy szervezeti egységhez) tartozó közvetlen alárendeltek számának szabályozása, ami által rögzítik a szervezet „szélességi tagoltságát” (milyen lapos vagy mély szervezeti struktúra jöjjön létre). Megalkotásra kerül tehát az ún. *szervezeti konfiguráció*. Ezek a *szervezés* mint vezetési funkció legfontosabb feladatai, lépései - a teljesség igénye nélkül.

A munkatársak közvetlen irdnyítása

A *közvetlen irányítás* (leading) mint vezetői funkció a vezetőnek a szervezeti célok elérése érdekében a beosztottakra gyakorolt befolyását jelenti. E tevékenység tartalma, módszerei és súlya a vezetői munkában az idők folyamán nagy változásokon mentek keresztül, a „feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal” c. „recepttől” a befolyásolás legközvetettebb, legkifinomultabb módjáig és súlyának jelentős megnövekedéséig. Napjaink uralkodó felfogásának lényege: úgy közvetítsük a szervezeti célokat az alkalmazottak felé, hogy egyben elkötelezzük őket e célok mellett, s magas teljesítményszint elérésére is ösztönözzük.

Ha egy vezető szeretné hatékonyan ellátni a feladatait, akkor a szükséges képességekkel és ismeretekkel rendelkező alkalmazottaknak a megfelelő munkafeladatot kell biztosítania; tisztában kell lennie továbbá az alkalmazható motivációs eszközökkel és azok hatásaival; kétirányú kommunikáció útján közvetítenie kell a célkitűzéseket és elvárásokat, s egyben érzékelnie a felmerülő problémákat és igényeket; valamint képesnek kell lennie a célokat megvalósító csoportokat létrehozni és azokat vezetni.

A fenti kihívásoknak megfelelően a közvetlen irányítás mint vezetési funkció a következőket foglalja magában:

- emberierőforrás-menedzsment
- motiváció
- kommunikáció
- csoportok létrehozása és vezetése.

Emberierőforrás-menedzsment

E tevékenység biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és képességeikben, ismereteikben fejleszteni a számára szükséges alkalmazottakat; továbbá minél jobban összekapcsolni az elvárásokat és a munkavégzők ismereteit, képességeit és attitűdjeit. Ezen feladatok integrált és stratégiai szemléletű tervezését, elvégzését és értékelését-visszacsatolását *emberierőforrás-menedzsmentnek* (a továbbiakban: EEM) nevezzük.

Mára ez a tevékenység messze túllépett a hagyományos szemléletű személyzeti munka keretein. Ez utóbbi elsősorban szűk körű adminisztratív feladatok (munkaerő-felvétel, fizetési listákkal kapcsolatos ügyintézés, jóléti ügyek stb.) végzését és dokumentálását jelentette. Mivel azóta a folyamatos versenyelőny megteremtésének szempontjából az emberi erőforrások kulcsfontosságúvá váltak, így a velük kapcsolatos vezetői tevékenységek is új dimenziókká és módszerekkel gazdagodtak, és egyszersmind stratégiai szerephez is jutottak.

A nemzetközi gyakorlat alapján általában a következő részfeladatok kapcsolhatók az EEM-hez: megfelelő képességekkel rendelkező' és elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása, felvétele; munkakörük meghatározása; javadalmazásukról, fizetésükről való gondoskodás; teljesítményük értékelése; oktatás-továbbképzés; a felmerülő fegyelmi és más munkahelyi problémák kezelése; munkaügyi kapcsolatok kezelése (elsősorban az érdekképviseleti szervezetekkel való kapcsolattartás); valamint az ezen feladatokra vonatkozó tervezési és információrendszer működtetése.

- Az EEM tevékenységek kiindulási pontja az *emberierőforrás-tervezés*. A terveket a vállalati stratégiai, illetve üzleti tervekben kiindulva kell elkészíteni. Egyfelől meg kell határozni ajövőben felmerülő szükségletet (pi. mekkora a szükséges létszám, hány új munkakört kell létrehozni, milyen vezetői pozíciók üresednek meg, milyen új ismeretek és készségek szükségesek a munkaerő versenyképességének fenntartásához). Másfelől elemezni szükséges a kínálati oldalt is (a külső munkaerőpiac jellemzői előrejelzése; a belső munkaerőmozgás és karrier lehetőségeinek feltárása stb. alapján). A tervezés során természetesen figyelemmel kell lenni makrogazdasági összefüggésekre (pi. az infláció, a reálbérek alakulása), az állami szabályozás hatásaira (pi. a társadalombiztosítással összefüggő kérdések, vagy a nyugdíjkorhatár módosulásának hatása) és a versenytársak stratégiájára is (pi. javadalmazási politikájuk, terjeszkedési terveik). Az elkészült tervek, és természetesen maga a tervezés folyamata, egyfajta integ-

ráló keretben jelentenek az EEM további tevékenységei számára. A vállalatoknál akár a fluktuáció, akár a növekedés folytán folyamatosan jelentkezik igény új alkalmazottak felvételére. A *toborzási tevékenység* ad lehetőséget arra, hogy a szervezet elérje és azonosítsa a jövőbeli alkalmazottak potenciális körét, és egyben vonzó vállalati imázst alakítson ki magáról. A *kiválasztás* jelenti a legalkalmasabb egyének azonosítását a jelentkezők köréből. Általában többlépcsős folyamatról van szó, melynek összetettségét, időtartamát és költségeit a jelentkezők száma, a munkakör fontossága és jellemzői határozzák meg.

- A már felvett alkalmazottak számára szükséges a *munkakörök megtervezése és kialakítása*. Ennek kündülő lépése a munkakörelemzés, ami a munkakörrel kapcsolatos feladatok, a szükséges ismeretek, készségek és a munkakörülményekre vonatkozó adatok összegyűjtését és elemzését jelenti. A munkakörtervezés és -kialakítás ezen elemzéseket tekinti kiindulópontjának. A folyamat a munkaköri leírások elkészítésével zárul (ami a konkrét feladatok, a hataskörök és a kötelességek, valamint a munkakörbetöltés esetleges előfeltételeinek részletes leírását jelenti).

- Annak érdekében, hogy a munkaerőt hosszú ideig megtartsuk és megfelelő teljesítmény elérésére motiváljuk, biztosítani kell a megfelelő *kompenzációt* (javadalmazást). Elemei szűkebb értelemben: az alaphér, a mozgóbér és a juttatások; tágabb értelemben a kinevezések, maga a munkavégzés nyújtotta kihívások és más belső motivációs tényezők is. Fontos a kompenzáció *versenyképessége*, a törvényes előírások betartása, a rugalmasság, a méltányosság és a differenciálóképesség.

- Az EEM következő feladata a *teljesítményértékelés*, ami egy rendszeres, formális és az egész szervezetre kiterjedő visszacsatolási folyamatot jelent. A teljesítményértékelés kialakítása során el kell dönteni, ki legyen az értékelő személy: az értékelt személy felettese, annak beosztottjai, vele egy szinten dolgozó kollégái, saját maga, esetleg külső személyek (például fogyasztók). Törekedni kell a mind teljesebb körű értékelésre is, vagyis, hogy minél több értékelőt kell bevonni és minél több szempontot kell érvényesíteni az értékelésben. Figyelembe kell venni azonban ennek költségvonatát és a bonyolultságból fakadó hátrányokat is.

- A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy az *oktatási és továbbképzési tevékenység* - fontosságában és a ráfordított költségeket tekintve - az egyik leginkább bővülő területe az EEM-nek. Két alapvető formája létezik. Az első esetben (*on-the-job képzés*) az alkalmazott a munkavégzése közben fejlesztheti készségeit és ismereteit, pl. ha egy rotációs folyamat során több munkakört tölt be, ha időről időre új projektekhez osztják be, vagy ha csak egyszerűen egy tapasztaltabb, érte felelős alkalmazott mellett dolgozik. A második képzési forma (*off-the-job*) a munkavégzésen kívüli hagyományosnak tekintett szemináriumokon, tréningeken kapott képzésre utal. A képzés egyik speciális esetét képezik az *orientációs programok*, melyek az újonnan felvett alkalmazott számára adnak lehetőséget leendő munkaköre és az egész szervezet megismerésére, feltérképezésére.

- Az EEM-hez tartozik *afegyelmi és más munkahelyi problémák kezelése* (pi. a munkavégzés fizikai és szociális körülményeinek biztosítása stb.).

- Meg kell említenünk a *munkaügyi kapcsolatok kezelését* is, ami az érdekvédelmi fórumokkal, illetve a szakszervezetekkel történő kapcsolattartást, a kollektív szerződés kialakítását és e tevékenységek adminisztrációját jelenti.

- A tevékenységek integrált végzését, valamint tervezhetőségét és ellenőrizhetőségét biztosítja az EEM-hez kapcsolódó *információrendszer* kialakítása és működtetése.

Motiváció

A motiváció fontossága érthető, hiszen hiába világosak minden alkalmazott számára a célok, hiába áll rendelkezésre minden szükséges erőforrás, illetve az együttműködés minden feltétele, nem várható el a jó eredmény, ha az alkalmazottakban nincsen meg a belső készítés, hogy munkájukat a legjobb minőségben és megfelelő intenzitással végezzék.

Az egyes emberek teljesítményét - némileg leegyszerűsítve - elsősorban három tényező alakítja ki:

- a környezeti feltételek,
- a képességeik (ismereteik és készségeik),
- a motiváltságuk.

Vezetői szempontból megközelítve *motivációnak* nevezzük azt a ciklikus folyamatot, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, melyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítését.

A motiváció egyfajta *belső készítés* kialakítását jelenti. Ennyiben a feladatmeghatározás, illetve az utasítások kiadása nem tekinthető motivációnak, legalábbis belsőnek biztosan nem. (Ebben az esetben is biztosítani kell valami módon, hogy a feladatokat és az utasításokat valóban végrehajtsák, például valamilyen jutalmat vagy büntetést helyeznek kilátásba - ezt „külső motivációnak” nevezhetjük.)

Ha a vezető hatékonyan kívánja befolyásolni munkatársainak viselkedését, tisztában kell lennie az emberi szükségletek általános jellemzőivel. A vezetők számára sokféle lehetőség adott, hogy gyakorlati módszerekkel erősítsék az alkalmazottak motiváltságát a nagyobb teljesítmény elérésére. Az elmúlt évtizedekben a vezetők a motivációs eszközök széles körét alkalmazták változó népszerűséggel, például a következőket:

- *Részvétel/participáció.* Az emberek számára motiváló hatású, ha részt vehetnek az őket érintő döntések előkészítésében és meghozatalában. A részvétel egyben az ismeretek szélesedésével és a döntési probléma jobb megértésével is együtt jár. Ha a vezető bevonja döntéseibe beosztottjait, egyben el is ismeri őket, tehát önmegbecsülési szükségletük kielégítésével is ösztönzi őket a hatékonyabb munkára.

- *Motiváció a munkakörjellemezői által.* A munkakörök kialakításakor figyelemmel lehetünk azon tényezőkre, amelyek befolyásolják az alkalmazottak megelégedettségét és motiváltságát. A *munkakörbővítés* (job enlargement) például azt jelenti, tágítjuk az elvégzendő feladatok körét. így a futószalag mellett dolgozók nemcsak egy szűk munkafázisért lesznek felelősök, hanem egy komplexebb, logikailag egész munkafeladatért. (Csavarok meghúzása helyett egy motor behelyezése.) Nagyobb motiváltsághoz vezethet a *munkakör-gazdagítás* (job enrichment) is, ahol a felelősség és kezdeményezés szintje növekedik a munkafeladatok kapcsán. Jelentheti ez a munkatársak tervezésbe, döntésekbe vagy akár az ellenőrzésbe történő bevonását is. A munkakörbővítés és -gazdagítás között lényeges különbség, hogy az első esetben csak az elvégzendő feladatok száma változik, a második esetben a magasabb rendű szükségletek kielégítésére is törekszenek a nagyobb döntési, véleményezési vagy ellenőrzési hatáskör biztosításával.

- A *rotáció* (job rotation) arra nyújt lehetőséget, hogy az alkalmazott ne „ragadjon le” egyetlen munkakörben, hanem rendszeresen új feladatokban próbálhassa ki magát és fejleszthesse képességeit.

- Az összes előző módszert egyesíti az ún. *autonóm munkacsoport* amikor az alkalmazottak egy-egy csoportja nagy, komplex munkafeladatok (például egy egész futószalagsor) kapcsán rendelkezik magas fokú tervezési, döntési, munkaszervezési és ellenőrzési szabadsággal. (Klasszikus példát jelent a Volvo egyes svédországi gyáraiban alkalmazott munkaszervezés, ahol a futószalag mentén dolgozó csoportok szabadon dönthettek a belső munkamegosztásról.)

Az előzőek tükrében érdemes újra átgondolni *nfizetés* és a *pénz* szerepét. Hagyományosan ezt tekintik sokan a legfontosabb motivációs eszköznek. Azonban - amint az eddigiekből is látható volt - nem biztos, hogy mindig működik a „nagy pénz, nagy foci” elve. A következő szempontoknak mindenképpen teljesülniük kell, amennyiben nagyobb teljesítményt várunk el: megfelelő bizalmi viszony a vezetők és a beosztottak között; szoros összefüggés a teljesítmény és a fizetés szintje között; átlátható és érfhető teljesítményértékelési rendszer.

Természetesen rengeteg más motivációs eszköz is létezik (előléptetések, szóbeli dicséret, képzés, rugalmas munkaidő stb.).

Kommunikáció

A *kommunikáció* a vezetői munka alapja; a menedzserek munkaidejüket döntő részét kommunikációval (értekezletek, telefonok, konzultációk, jelentésírás és -olvasás stb.) töltik. A *kommunikáció az afolyamat, amelynek során két vagy több ember információt cserél és érlel valamilyen céllal* Kétoldalú (bipoláris) folyamatról van szó: *küldő* és *fogadó* fél is szerepel az *üzenet-* (információ-) mozgásban. Az *üzenetinformáció kódolt*: írott szöveg, élőbeszéd, ábra, elektronikus jelek stb., tehát valamilyen szimbólumrendszer formájában, amelyet a fogadó képes *dekódolni*, s így az üzenetet értelmezni. Az üzenet valamilyen *csatornán* (telefon, levél, számítógép stb.) „fut”. A kommunikáció általában bizonyos *zajjal* (**fizikai**

vagy egyéb természetű, a résztvevő felektől, a csatomákból vagy a kódrendszer bizonytalanságából származható „zörejekkel”) jár. A kommunikáció végül a *vissza-csatolás* (az üzenet nyugtázása, a rá történő reagálás) révén válik teljessé.

A *szervezeti* kommunikáció legfontosabb *funkciói*:

- szociális összetartó erő;
- az információk szétszórása és összegyűjtése;
- a motiváció és a meggyőzés erősítése;
- a megértés elősegítése;
- a döntéshozatal támogatása stb.

A szervezetekben *formális* és *informális* információáramlás folyhat, a formálison belül pedig *vertikális* (mégpedig különböző szintek között alulról felfelé vagy felfelé lefelé irányuló) és *horizontális* (azonos szint különböző egységei közötti) kommunikáció egyaránt történhet. A formális kommunikációs csatornák kialakításáért és karbantartásáért egyaránt a *vezetők a felelősök* (sőt általában az informális kommunikációért, annak létrejöttéért és következményeiért is).

1. A *lefelé* irányuló kommunikáció *alaptípusai* a következők:

- célmegvalósítás (az általános iránymutatás érdekében);
- munkavégzési utasítások és magyarázatok;
- eljárások, szabályzatok közlése;
- visszajelzés a beosztottak teljesítményéről;
- nevelő szándékú üzenetek (az alkalmazottak támogatásának elnyerése, a közös értékrendszer melletti elkötelezettségük elérése érdekében).

A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, de nem egyedüli, kizárólagos (ahogyan gyakran tekintik). Problémája, hogy útban lefelé az információ általában átalakul, torzul, megszőrődik, minden szintről jóval kevesebb jut át a következőre.

2. A *felfelé* irányuló kommunikáció tárgya lehet (egyebek mellett):

- problémák közlése (a vezetővel);
- javaslatok a fejlesztésre (újítások, racionalizálás stb.);
- beszámolók készítése (beosztottak számadása a szervezet és saját tevékenységükről, teljesítményükről, a tervek teljesítéséről stb.);
- sérelmek és viták közlése (a vezetővel, ezek hatékony kezelése érdekében) stb.

A felfelé irányuló kommunikáció egyrészt lehetőséget biztosít jobb vezetői döntésekre, másrészt elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti a beosztottakat a szervezeti célok iránt. Természetesen mindezt csak akkor, ha az alulról jövő információkat ténylegesen felhasználják a felső szinteken, és nem csupán „levelező szelep” szerepet szánnak nekik a vezetők.

3. A *horizontális* kommunikáció - amikor tehát azonos szinten álló egyének vagy szervezeti egységek kommunikálnak formálisan egymással - típusai a következők lehetnek:

- problémamegoldás (pi. azonos szinteken, de különböző szakmákban dolgozók között);

A pénz *értékarányt* akkor is képes mérni, ha nincs saját, csak úgynevezett *képviselési értéke* (az aranytallérnak saját, a mai forintnak képviselési értéke van). Annak idején a nemesfémek (arany, ezüst) bizonyos mennyiségét választották pénzegységnek (*ármérce*), ezt őrizi például az angol font neve, amely eredetileg 1 font ezüstöt jelentett. Érdekesség, hogy a pénznek értékmérő funkciójában nem muszáj „testileg” is jelen lennie, például az árcédulát elolvasva mindenki tudja, miről van szó.

A pénz egy másik funkciójában *forgalmi eszköz*. Ezt a feladatot akkor tölti be, amikor lebonyolódik az áruk adásvétele. Ha például kenyeret veszünk, azonnal fizetünk érte. A pénznek *meghatározott mennyiségben* kell - „testi” mi voltában is - rendelkezésre állnia. A pénz sohasem önmagában sok vagy kevés. Ha a szükségesnél kevesebb pénz van a forgalomban, az áruk és szolgáltatások egy része nem tud eljutni a termelőtől a fogyasztóhoz, az áruk egy része eladhatatlanná válik. Ezzel szemben, ha túl sok pénz van forgalomban, akkor a kereslet meghaladja a kínálatot, ez pedig az árszínvonal emelkedésére, inflációra vezet. Arról, hogy éppen a forgalom lebonyolításához szükséges pénzmennyiség álljon rendelkezésünkre, *njegybank* (az ország központi bankja) gondoskodik. (A papírpénzt eredetileg nem a jegybank, hanem az állam hozta forgalomba kiadásai fedezésére.)

Fizetési eszköz és vagyontárgy

A *pénzfizetési eszközként* funkcionál abban az esetben, amikor a pénzmozgás elvált az árumozgástól. Legközismertebb példái a hitelügyletek: mosógépet veszünk, s részletekben törlesztünk. Ilyenkor korábban keletkezett fizetési kötelezettség (hiteltartozás), munkabérfizetés (mint tudjuk, erre általában utólag, az „árumozgást”, a munkavégzést követően kerül sor) vagy az árutól teljesen független pénzáramlás (adó, segély stb.) valósul meg. Itt csupán megemlítjük, hogy a pénznek ez a funkciója új pénzhelyettesítőket termel ki, éspedig a hitelpénz különböző formáit, a bankjegyet és a bankszámlapénzt.

A pénz a *felhalmozás, az értékmegőrzés*, bizonyos formáiban a *kincsképzés* eszköze. Ez az értékmérő és a forgalmi eszköz funkciójából adódik. A pénz formájában felhalmozott vagyon *előnye* az, hogy bármikor használható akár vagyontárgy, akár fogyasztási cikk megvásárlására. A felhalmozott pénz - a megtakarítás - tehát bármikor aktívvá válhat, s kereslefként jelenhet meg a piacon, ezért a megtakarítások elősegítése, a megtakarítási hajlandóság megfelelő szinten tartása igen fontos kérdés a finanszírozás (forráskepződés), a kereslet és a kínálat egyensúlya, a felhalmozási folyamat alakulása stb. szempontjából. A pénz mint értéktartalékolási forma *hátránya* ugyanakkor, más értéktartalékolási, vagyonfelhalmozási formákhoz, pi. egy hires festmény birtoklásához képest, hogy - különösen manapság - hajlamos az inflációra (értékvesztésre, pénzromlásra).

- koordináció (pi. munkavégzés közvetlen összehangolása);
- tanácsadás, szakmai felügyelet (pi. törzskari szervezetek által) stb.

A horizontális kommunikáció jellemzően bizottságok, ill. feladatcsoportok révén, formájában működik.

4. Az *informális* kommunikáció különböző formái, „hálója” (angol elnevezése grapevine: „szőlőtőke”) természetes velejárója a szervezetek működésének, lefedi a szervezetet, és nem egyszer gyorsabban és pontosabban működik, mint a formális. Ennek természetesen lehetnek negatív hatásai (pi. egy tervezett leépítés vagy Uzleti titok kiszivárgása stb.). A jó vezető azonban megtalálhatja annak módját, miként használja fel céljainak elérése érdekében ezt az „információs sztrádát”: egyrészt máshonnan nemigen hozzáférhető információkhoz juthat, másrészt ő maga is eljuttathat - más csatornáknál könnyebben - üzeneteket, pi. „tesztelve” valamely küszöbön álló, tervezett döntése várható visszhangját.

Csoportok létrehozása és vezetése

A szervezetek tagjai különböző formális és informális *csoportokban* végzik tevékenységüket, napi munkájuk jó részét, ami a szervezet versenyelőnyének fontos tartóoszlopa lehet, így a vezetőnek számolnia kell a ténnyel, a különböző csoportok létezésével-működésével. A *csoport* idevágóan úgy határozható meg, mint *két vagy több, egymással valamilyen közös célból rendszeresen interakcióba lépő ember*.

A szervezeteket alkotó csoportok két fontos okból is működnek:

- egyrészt segítségükkel akár a feladatmegoldás, akár a kivitelezés terén nagyobb és jobb teljesítmény érhető el, tehát *növelhető szervezeti munkavégzés hatékonysága*;
- a csoportok *lehetővé teszik, hogy tagjaik kielégítsék szociális szükségleteiket*, s ezáltal tartósan a *szervezet tagjai maradjanak*, és *elkötelezzék magukat* annak céljai és fennmaradása mellett.

E kettősség a csoportok *vezetésének feladatai* terén is *két különböző dimenziót* eredményez:

- egyfelől támogatni szükséges a csoportot a feladatmegoldás terén célkijelöléssel, információgyűjtéssel, kezdeményezéssel, struktúraváltással, véleményki-fejtéssel, feladatkiosztással, ellenőrzéssel stb.;
- másfelől a csoport magatartási, érzelmi kohéziójában is szerepet kell vállalni (különben a csoport megfelelő konfliktuskezelési képesség híján széthullik): bátorítással, feszültségoldással, kompromisszumkereséssel, elfogadással, követéssel, meghallgatással stb.

A fenti szerepek természetesen a csoport minden tagjára vonatkoztathatóak. Általában az a jellemző, hogy az egyes tagok egyik vagy másik dimenzióban fejtik ki inkább tevékenységüket. A vezetővel kapcsolatban azonban kiemelt szerephez jut mind a két szerep. Elképzelhető, hogy ő nem képes vagy nem hajlandó

valamelyik dimenzóban vezető szerepet vállalni. Ekkor előfordulhat, hogy egy „informális” vezető emelkedik ki a csoportból, másik lehetőség pedig az, hogy a csoport széthull vagy nem tudja megvalósítani kijelölt feladatát.

A vezető, munkája során, általában a következő *csoporttípusokkal* kerülhet kapcsolatba:

- *funkcionális* csoportok (pi. valamilyen speciális szakmai cél elérésére, meghatározatlan időtartamra létrehozott csoportok - marketing, pénzügyi sib.);
- *feladatcsoportok* (pi. egy új termék kifejlesztésére, belülről-kívülről jött tagokkal létrehozott csoportok; speciális típusát jelentik a bizottságok beruházási döntések megtárgyalására, szociális segélyek odaítélésére stb.);
- *informális* csoportok (szabadon, esetleg spontán módon létrehozva);
- *érdekcsoportok*, koalíciók (tágabban: közös érdeklődésen alapuló csoportok is lehetnek);
- a *személyes barátságon alapuló* csoportok (az információáramlás és érdekérvényesítés különösen hatékony eszközei) stb.

A csoportok különböző típusai tehát behálózzák a szervezeteket, amelyek így a „*csoportok csoportjaként*” is felfoghatók. A vezetőknek tisztában kell lenniük az egyes csoportok működésével, ill. az általuk megkívánt szerepek jellemzőivel.

A kontroU

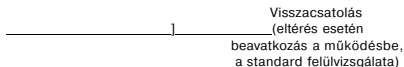
A vezetők kitűzött céljaik elérése érdekében megszervezik a beosztottak munkáját, átalakítják a szervezetet, am mindezek önmagukban még nem biztosítják, hogy az irányított egységek valóban az elképzeléseknek megfelelő módon működnek, és a ténylegesen elért eredmények megfelelnek a célul kitűzötteknek. A célok és a tényleges működés, illetve eredmények közötti különbséget csökkentő egyik legfontosabb vezetői tevékenység (funkció): a *kontroU*.

Magához a „kontroll” szóhoz számos pozitív és negatív asszociáció is kapcsolódik. A pozitív asszociációk rendre, előreláthatóságra, bizonyosságra és kiszámíthatóságra utalnak; a kontroll hiánya ebből a szempontból anarchiát, kiszámíthatatlanságot jelent. Ugyanakkor létezik a szónak egy másik jelentésköre is, amelyben a kontroll dominanciát, eroszakot, mások kihasználását jelenti, ekkor a kontroll hiánya szabadságot, kreativitást és autonómiát sugall.

A kontroll *-fogalmát* tekintve - a szervezeti célok elérését segítő, *visszacsatoláson alapuló* folyamat, amelynek során a vezetők

- a kontrollált egység egyes jellemzőire *elő'zetesen standardokat állapítanak meg*;
- amelyek aktuális értékeit a kontrollfolyamat során *méri*k; és
- *összehasonlíják a standardokkal*;
- a standardokban meghatározott és tényleges jellemzők eltérése esetén pedig *beavatkoznak*.

Ezen elemek, összetevők a vezetői kontroll minden területen megfigyelhetők (lásd a következő ábrán);



A kontrollfolyamat elemei

Forrás: DOBÁK (1996).

Ezek szerint a kontroll korántsem csupán ellenőrzés; inkább *szabályozóként*, szabályozási folyamatként fogható fel.

A kontrollt mint *vezetési funkciót* több szempont, megfontolás is szükségessé teszi:

- A *gazdasági* szempont. Ha egy szervezetben megszűnik a kontroll, a részfolyamatok „elszabadulhatnak”, eltérhetnek az előre kijelölt céloktól, az erőforrásokat nem a meghatározott módon és célokra használják, vagyis romlik a szervezet működésének hatékonysága. Ebből a szempontból a kontroll standardizálja a szervezet és tagjai működését, munkájuk eredményét.
- A *pszichológiai* szempont. A kontroll stabil és előrelátható környezetet teremt, amelyben a szervezet tagjai feladatukra koncentrálnak és képesek tevékenykedni. Az elvárások és a teljesítményértékelési szempontok megfogalmazása a vezetőkben erősíti a szervezet működésének „kézben tartottságára” vonatkozó érzést, míg a szervezet más tagjai számára kijelöli a munkavégzés kereteit.
- *Apolitikai (hatalmi)* szempont. A vezetők a kontroll segítségével gyakorolják az erőforrások feletti való rendelkezést a szervezet többi tagjával (különösen beosztottaikkal) szemben, valamint a kontroll segítségével korlátozzák az alacsonyabb szintű vezetők döntési jogosságait.

A következőkben elsősorban a *gazdasági* szempont körében vizsgálódunk.

Ami a kontroll *tárgyát* és *időhorizontját* illeti, a vállalati hierarchia különböző szintjein elhelyezkedő vezetők eltérő léptékű és aggregáltságú feladatokkal kerülnek szembe. Míg egy termelői cég esetében a felsőszintű vezetés számára a vállalat hosszú távú eredményes működésének biztosítása és a környezeti változások kezelése a legfontosabb feladat, addig az üzemvezetők, művezetők felelőssége a napi termelési programok megfelelő teljesítéséhez kötődik.

A kontroll tárgya és a kontrollfolyamat időintervalluma alapján különbség mutatkozik a stratégiai, a menedzsment- és az operatív kontroll között.

- A *stratégiai kontroll* a stratégiai célok kijelölését és teljesülésük vizsgálatát foglalja magában a szervezet egészérs vonatkozásban. A sok bizonytalanság és a *hosszú időtáv* miatt kevés pontosan mérhető kategóriát tartalmaz.

- A *menedzsmentkontroll* (az önálló vezetési funkcióként értelmezett kontroll) a stratégiai kontrollnál *lényegesen rövidebb (általában éves)* időtávra vonatkozik, és elsősorban számszerűsített, pénzügyi jellegű standardok használata jellemzi. (Itt je-

gyezzük meg, hogy az angolszász nyelvterületen gyakran használják a *control* helyett a *controlling* kifejezést, lényegében a menedzserkontroll szinonímájaként.)

- Az *operatív kontroll* egyedi, meghatározott munkafeladatokra vonatkozó, kis létszámú munkacsoportok irányításához kapcsolódó meghatározott, *nagyon rövid időtávú* tevékenység. A standardok itt általában naturális kategóriák, illetve a munkafeladatokra vonatkozó előírások formájában kerülnek kialakításra. A kontroll e szintje leginkább az általunk közvetlen irányításként jelölt, az előzőekben tárgyalt vezetési funkcióhoz kapcsolódik.

A következő táblázat e három - egymástól elkülönülő, ugyanakkor össze is kapcsolódó - kontrollszint sajátos vonásairól nyújt áttekintést:

A kontroll különböző szintjeinek összehasonlítása

| | Stratégiai kontroll | Menedzsment-kontroll (controlling) | Operatív kontroll |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <i>A probléma jellemzői</i> | Nehezen meghatározható, strukturálatlan, sok alternatíva, tisztázatlan oksági kapcsolatok. | Vannak példák, többször visszatérő feladatok, korlátozott számú alternatíva, részben programozható. | Előírt szabályok, matematikai modellek használata. |
| <i>Időtáv</i> | Az iparág jellegétől függően akár több évtized is lehet. | Az eikövetkező néhány év, a hangsúly a következő időszakon van. | Közvetlen jövő. |
| <i>A kontrollfolyamat jellemzői</i> | Kevés formális elemzés történik, nagyrészt egyéni ítéleteken alapul, van idő az alapos munkára, szabályozatlan. | Több formális elemzés. Vannak határidők, kevés iteráció, ritmusos. | Nem kritizálható előírások követése. Ismétlődő. |
| <i>Értékelés</i> | Szubjektív és bonyolult, az értékelés csak hosszú távon lehetséges. | Kevésbé bonyolult. Legalább évenkénti értékelés. | Általában világosan meghatározott szempontok, azonnali értékelés. |
| <i>Mi all a közép-pontban?</i> | A vizsgálандó részterület, a hosszú távú terv (program) nem hierarchikus. | A programok és a felelősségi központok egyaránt hierarchikus. | Egyedi tranzakciók. Nem hierarchikus. |
| <i>Határidők</i> | A gyorsaság általában nem lényeges. | A gyorsaság általában fontosabb a pontosságnál. | Azonnali. |

Forms: ANTHONY alapján DOBÁK (1996J).

A kontroll *befolyásoló tényezői* közül a következők emelendők ki:

- *Méret, a tevékenységek összetettsége.* Kis szervezetekben a vezetőknek általában nagyobb esélyük van a teljes működés átlátására és befolyásolására, így kevésbé támaszkodnak formális standardokra, szabályokra. Nagyobb, diverzifikált (kiterjedt) tevékenységgel jellemezhető szervezetekben ugyanakkor a méret és a tevékenységek összetettsége miatt szükség van standardok és szabályok kialakítására.

- *A szervezeti hierarchia szintje.* Egy vezető' az irányítása alatt lévő egység(ek) teljesítménye szempontjából kritikus jellemzőket kontrollálja. Eppen ezért a

szervezetek felsőbb szintjein lévő vezetők a működés átfogó értékeléséhez általában több szempontot is figyelembe vevő, összetett standardokat alakítanak ki, míg az alsóbb szinteken lévő vezetők kevesebb, egyszerűbb standardot használnak.

- *Az adott egység, tevékenység fontossága.* A szervezet eredményessége szempontjából kritikus egységek vagy tevékenységek kontrollja általában kifinomultabb, részletesebb a kevésbé fontosakhoz képest.
- Végül a *hatékony kontroll* jellemzőit foglaljuk még össze (RoBBINS nyomán DOBÁK, 1996 interpretációja alapján).
- *Viszonylagos pontosság.* Ha a tényleges teljesítmény mérésekor a kontrollrendszer pontatlan adatokat szolgáltat, előfordulhat, hogy ezek alapján a vezetők nera avatkoznak be, amikor már szükséges lenne, vagy pedig olyankor cselekszenek, amikor felesleges. (Hangsúlyozni kell azonban, hogy a teljes pontosságra való törekvés nem mehet a gyorsaság rovására. Létezik egy határ, ahol a vezetőknek már nincs lehetősége a döntések halogatására amiatt, mert az adatok még bizonytalanságokat tartalmaznak. Voltaképpen a vezető egész élete arról szól, hogy többé-kevésbé bizonytalan szituációkban a kockázat vállalásával kell döntéseket hoznia.)
 - *Jelenidejűség.* Vagyis olyan frissességű adatokat kell, hogy szolgáltatson, amelyek alapján szükség esetén még lehetséges hatékony beavatkozás.
 - *Gazdaságosság.* Minden kontrollrendszer működtetése pénzbe kerül, ezért a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy csak a szükséges mértékű kontrollt alkalmazzák (különösen így van ez a bürokratikus eszközök, szabályok esetében).
 - *Rugalmasság.* Egy kontrollrendszernek alkalmasnak kell lennie a megváltozott környezeti és szervezeti feltételekhez való alkalmazkodásra.
 - *Érthetőség.* A használt kategóriáknak, standardoknak érthető'eknek kell lenniük azok számára, akiket érint.
 - *Elérhető célok megfogalmazása.* A kialakított standardoknak reálisnak kell lenniük, kiilönben megszű'nik motiváló erejük, és a vezetők számára igen nehézé válik betartatásuk.
 - *Lényegi dimenziókra való hangsúlyozás.* Aköltség- és időigény miatt csak azokat a jellemző'ket kell kontrollálni, amelyek kritikusak a szervezet sikeres működése szempontjából.
 - *Az eltéréseken van a hangsúly.* A vezetők számára általában a standardoktól való eltéréseken és az eltérés okain van a hangsúly, így egy hatékony kontrollrendszernek is az eltérésekre kell a hangsúlyt helyezni.
 - *Többszempontúság.* Ha egy szervezeti egység teljesítményét csak egy szempont szerint értékelik, az adott egység vezetői mindent megtesznek azért, hogy az adott szempont alapján jó képet mutassanak magukról. Ezért szükséges a standardok több területen történő megfogalmazása.
 - *Javaslat a beavatkozásra.* Egy hatékony kontrollrendszer nemesak az eltérésekre figyelmeztet, hanem javaslatokat is ad az eltérések kiküszöbölésére.

A stratégiaalkotás és -megvalósítás a maga egységében, dinamikusan szemlélve, elsősorban vezetői, ezen belül is felsővezetői feladat (amint az előző alfejezetben már említettük). A belső érintettek közül a tulajdonosok fontos szerepet játszhatnak a stratégia megalkotásában (rendszerint persze éppen csak azon változatok közötti döntésben, amelyeket a menedzsment eléjük terjeszt), de szinte semmi (legalábbis közvetlen) befolyásuk nincs a végrehajtásra. Az alkalmazottak éppen ellentétes helyzetben vannak: döntő szerepük van a végrehajtásban, de minimális a befolyásuk a stratégiaalkotásra.

A vállalati stratégia - az ábra tanúsága szerint - tartalmazza a legfőbb vállalati célokat, a tevékenység kereteit (feltételek, működési elvek, szabályok), ezek változtatásának szabályait és azon fő tevékenységeket, amelyekkel a mindenkor adott (változó) keretek között a célok elérhetők. További fontos tulajdonsága a stratégiának, hogy néhány fő alapelv és akció köré épül (*t&hátfókusz*a van); jövőorientált, így bizonytalansági tényezőkkel kell számolnia; nem homogén, több dimenziós, és hierarchikusan is rendezhető részstratégiákból tevődik össze.

A stratégiai menedzsment folyamata

A stratégia meghatározásához a vállalatnak *három fő kérdéskörben* szükséges döntéseket hoznia:

1. Meg kell határoznia a vállalat *küldetését* és ebből le kell vezetnie *működési körét*.

2. Össze kell vetnie a piaci *lehetőségeket és fenyegetéseket saját era's és gyenge pontjaival*, s ennek alapján meg kell határoznia azon *területeket, ahol versenyelőnyre* tehet szert.

3. Az érintettek tevékenységét és saját erőforrásait úgy kell összehangolnia, hogy minél erősebb legyen a *szinergia* (a szinergia az együttes hatás mértéke, amely abból adódik, hogy az egész több a részek pusztá összegénél).

A stratégia kialakításának *három alapvető megközelítése*: a vállalkozói, az adaptív, valamint a tervezői megközelítés.

1. A *vállalkozási* megközelítés azon cégekre jellemző, amelyek meghatározó szereplője a tulajdonosi és menedzseri funkciókat jórészt egyszemélyben ellátó magánvállalkozó, aki erős, merész, kockázatvállaló vezető; aki szerint a környezet formálható, uralható. A vállalkozói szemlélet fő vonásai: az új lehetőségek keresése áll a középpontban; a hatalom és a felelősség egyértelműen a vállalkozóé; a „nagy lépések politikája”; bátor szembenézés a bizonytalansággal és kockázattal; a központi cél a növekedés.

2. Az *adaptív* megközelítés a döntéshozók felfogása szerint áúáthatatlanul bonyolult környezetben működő és a jelentős változásoktól tartózkodó szervezetekre, cégekre jellemző. Fő jellemzői: nincsenek világos célok, hatalommegosztás, alkudozás révén alakul a célrendszer; az új lehetőségek felkutatása helyett a felmerülő problémák megoldását keresik (a reaktív megoldások, reagálások jellemzőek); a

zeti kihívások, mind maguk a vállalati jellemzők, tulajdonságok atmennek a szervezet által ismeretekből és értékekből állított szűrőn, s a stratégia csak ezt követően határozódik meg. A tényleges teljesítményt a szubjektív szűrőn átment stratégia és a tényleges viszonyok együttesen határozzák meg.



A szervezet és a valóság befolyása a stratégiára és a teljesítményre

Forrás: JOHNSON-SCHOLES nyomán CHIKÁN (1999).

2. A stratégia és a teljesítés kapcsolatát a *szándékok és tények közötti általános viszony* is befolyásolja. Az eltervezett stratégia egyes részletei nem valósulnak meg, viszont eredetileg nem szándékolt cselekményeket is végrehajt a vállalat. A teljesítményt tehát közvetlenül a megvalósult stratégia befolyásolja, amely esetleg jelentősen eltér az eredetitől, akár kedvező, akár kedvezőtlen irányban és módon.

Vizsgáljuk meg a stratégiai menedzsment *folyamatának* lényegét, fő összetevőit!

A stratégiai tervezés

A stratégiai menedzsment folyamata (lásd a korábbi folyamatábrát!) logikailag a *stratégiai tervezéssel* kezdődik. Ennek első lépése a *vállalat mai és jövőbeni helyzetének elemzése*.

Világpénz

A pénz, ha a nemzetközi áru- és pénzforgalomban tölti be rendszeresen az említett szerepeket, funkciókat, *világpénz* működik. A pénz minden esetben értékmérő és forgalmi eszköz, e funkciók nélkül nem beszélhetünk pénzről. A felhalmozási eszköz és a fizetési eszköz funkciók - nemzetközileg is - csak a pénz kiteljesedésével váltak jellemzővé. A tökéletes pénzhez a világpénz funkció is hozzátartozik. Minden ún. konvertibilis (szabadon átváltható) valuta betölti a világpénz szerepét, mert megjelenik a nemzetközi fizetési forgalomban; különösen az ebben meghatározó szerepet játszó ún. kulcsvaluták (USA-dollár, német márka stb.).

A piac szerkezete és típusai

A piacnak nélkülözhetetlen tényezője a *verseny*. Ez a piaci szereplők között a gazdasági kapcsolatokból szerezhető előnyök megszerzéséért folyik. Két szélsőséges formája - a piac két fő szerkezeti megoldása, alaptípusa - a *tökéletes verseny* és a *monopólium*. (A piacszerkezet és -típusok differenciáltabb elemzésére a harmadik fejezetben kerül majd sor.)

Egy termék piacának szerkezetét több körülmény együttesen határozza meg: 1. a piaci szereplők (eladók és vevők) száma és nagysága; 2. a piacra lépés feltételei; 3. a termék jellege; 4. a piaci szereplők befolyása az árak alakulására; valamint 5. az információhoz való hozzájutás lehetőségei.

A tökéletes verseny

A tökéletes piaci verseny (a *kompetitív* - versenyeztető - piac) körülményei között a maga portékáját *nagyon sok*, esetenként több tízezer *termelő* kínálja, és a *vevők* száma is szinte korlátlan. (Nálunk például több százezer mezőgazdasági kistermelő kínálja áruját, s azt milliárdnyi háziasszony vásárolja meg.) Az ilyen piacon minden termelő egy bizonyos termék összkínálatának csak a töredékét adja, és a vevők egyenként ugyancsak elhanyagolhatóan kis hányadát adják az összes keresletnek. Egy-egy eladó vagy vevő elhatározása mit sem változtat a piaci mozgásokon.

A tökéletes versenynek fontos feltétele a *szabad be- és kilépés*: az ilyen piacon semmi sem akadályozza újabb termelők és vevők be- vagy kilépését.

A szabad versenyes piacon általában egymástól nem vagy legalábbis nem nagyon különböző termékeket forgalmaznak. Ezért ezek *helyettesíthetik egymást*, s szinte nincs is jelentősége annak, hogy például búzát, burgonyát stb. melyik termelőtől vásárolunk.

Az *ár alakulása* független a piaci szereplők egyéni elképzeléseitől, elhatározásától. Ahhoz ugyanis túl sokan vannak, hogy mint eladók magasabb, vagy mint

Környezeti kihívások - versenyhelyzet

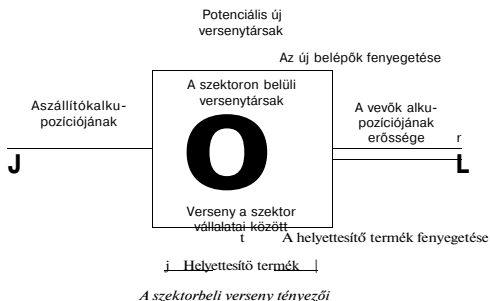
A vállalatnak stratégiája meghatározásához ismernie kell, illetve előre kell jeleznie azokat a környezeti feltételeket, amelyek működését a stratégia időhorizontján befolyásolják. A környezeti kihívások feltérásakor mindig a vállalat releváns környezetéről kell beszélnünk, azokról a tényezőkről, amelyek közvetlenül vagy belátható áttételeken át befolyásolják a vállalat működését.

A környezeti kihívások egyik legjelentősebbje a vállalat számára a *versenytársak* tevékenysége - a vállalat versenyhelyzete tehát alapvető hatással van stratégiájára.

A versenyhelyzet elemzésére két szinten kerülhet sor: 1. a vállalat *egésze* szintjén és 2. a stratégiai üzleti egységekre nézve.

1. A vállalat *egésze* versenyhelyzetének elemzése annak áttekintését igényli, milyen kapcsolatokat képes kiépíteni a vállalat a számára releváns (elérhető) piacokon az ott megjelenő többi érintettel: a fogyasztókkal, a versenytársakkal és a szállítókkal.

2. A *stratégiai üzleti egységek* versenyhelyzetének elemzéséhez az ún. *portfólióelemzést* használhatjuk fel, amelynek során a stratégiai üzleti egységek versenyhelyzetét egymással és a vállalati stratégia egészének követelményeivel összehasonlítva értékeljük. Mielőtt ennek egy példáját bemutatnánk, tekintsük a következő - híressé vált - *versenyhelyzet-elemzési sémát*:



Forms: PORTER alapján CHIKÁN (1999).

A sémajól mutatja, hogy a vállalat nem egyszerűen az adott termékeket-szolgáltatásokat előállító-nyújtó többi vállalattal versenyez egyetlen szektorban sem; a hagyományosan értelmezett „versenytársak” mellett a versenyhelyzetet befolyásolja a tényleges és lehetséges érintettekhez való viszony is.

A versenyhelyzet értékelésének fontos alapelve: ne törekedjünk a versenytársak eltírására - ez legtöbbször nemcsak csúnya dolog, de nem is kifizetődő, ehelyett a versenytársak közötti biztos vezető pozíció elérését érdemes célul kitűzni.

Az e célból végrehajtandó *elemzések* arra szolgálnak, hogy

- egyrészt feltárják a *vállalat erőforrásait* (azok mennyiségét, szerkezetét, felhasználásuk jellemzőit, történeti és várható alakulásukat stb., vagyis a vállalat *erőforrás-gazdálkodásának* jelenlegi és várható helyzetét;
 - másrészt megvizsgálják a vállalat *szervezeti struktúráját*: a tevékenységi funkciók szervezeti elhelyezését, formális és informális kapcsolataikat, a döntési, hatastásköri, érdekeltségi rendszert, vagyis komplex szervezetelemzés valósul meg.
- Az elemzések *célja*, hogy háttérrel adjanak a stratégiai *alternatíváknak* (lehetséges változatoknak - lásd a következőket!): erőforrás-gazdálkodási és/vagy szervezeti korlátok pi. egyes stratégiaváltozatokat eleve kizárhatnak a megvalósíthatóságból.

A vállalati képességeket alapvetően befolyásoló tényezők - mind erőforrás-, mind szervezetoldalról - a *tartalékok (slack)*. Az erőforrás-tartalékok - jelentésüket tekintve - a vállalat körforgásából *Ideiglenesen kivont erőforrások*, amelyek a vállalati működés rugalmasságát hivatottak biztosítani. Erőforrás-tartalékok (pi. pénzügyi eszközök, kihasználatlan kapacitások, anyag-, termelékközi- /intermediér-/ és késztermékkeszletek, szabad kapacitású munkaerő stb.) híján a vállalat képtelen rugalmasan reagálni a környezetében vagy belső szervezetében bekövetkező változásokra. Az erőforrás- (tartalék-) szükséglet meghatározása felelősségteljes feladat, hiszen a túl sok és a túl kevés mennyiségű erőforrás-tartalék veszteséget okoz a vállalatnak. Az erőforrás-tartalékok mellett léteznek és szükségesek *szervezeti tartalékok* is: olyan szervezeti megoldások, amelyek adott esetben megnövelik a szervezet teljesítőképességét (pi. munkaerő-átcsoportosítás révén).

A vállalati képességek *értékeléséhez* felhasználhatók az üzleti tevékenység szokásos *teljesítménymutatói*; *erőforrás-orientáltak* és *igénykielégítés-orientáltak*, ezeken belül pedig *pénzügyi* és *naturális* (teraiszetbeni) mutatók egyaránt (lásd a következő táblázatot):

A teljesítménymutatók osztályozása (néhány példaj

| | Penzügyi | Naturális |
|----------------------------------|--|---|
| Erőforrás-orientált | költségmutatók tőkelekötés | kapacitáskibocsátás készletforgás termelékenység |
| Igénykielégítés-orientált | árbevétel nyereség garanciális költség | piaci részesedés váliózása minőségmutatók rendelésteljesítési idő |

Forms: CHIKÁN (1999) alapján.

Csupán megjegyezzük, hogy komplexebb elemzésre nyílik lehetőség az utóbbi évtizedben divatosá vált ún. *kiegyensúlyozott értékelő'lappal (balanced scorecard)*, amely a stratégiai célok (pénzügyi, vevői, innovációs és tudásorientált, valamint vállalati belső perspektívákhoz kapcsolódó célok) és a hozzájuk rendelhető, operative is alkalmazható mérőszámokat foglalja össze (KAPLAN és NORTON nyomán ismerteti CHIKÁN, 1999).

het (az áru vagy szolgáltatás minősége, az áruval járó szolgáltatás, az igénykielégítés megbízhatósága, gyorsasága stb.).

- A *koncentráló* stratégia két változata a *köhségalapra* és a *megkülönböztetésre* épülő stratégia. Ebben a leglényegesebb, hogy a vállalat minél hatékonyabban tudjon alkalmazkodni egy meghatározott piaci szegmens fogyasztóinak másoktól eltérő igényeihez. A versenytársak alul- és felülteljesítők is lehetnek: az előbbi esetben az igénykielégítés nem kielégítő volta, az utóbbiban a túl nagy költség jelent gondot a versenytársaknak.

- A *vállalat működési körével*, ennek alakításával és változtatásával több stratégia-típezálás is kapcsolatos, pi. a *csökkentés*, a *stabilizálás* és a *növekedés* stratégiája. Ezekben belül is több változat lehetséges: pi. a csökkentés keretében „megnyilvánuló” stratégia (amikor a vállalat lefarag minden nélkülözhető kiadást); a „fogoly vállalat” stratégiája (ekkor a cég átengedi a legfőbb funkcionális - forgalmi, marketing-, terméktervezési stb. - döntéseket más vállalatnak, pi. legfőbb bevételének annak fejében, hogy teljes kibocsátását átvegyék), valamint az üzlet eladása is (nem csupán a „mélypontra”, hanem akár a „csúcson” is, amelytől már csak lefelé vezet az út) szóba jöhet.

- A *környezettel való kölcsönhatás* jellemzői szerint négy stratégiatípus különböztethető meg:

1. a *védők* többnyire a viszonylag stabil környezetben, szűk működési körben működő cégek, stabil belső szervezeti formával és vezetéssel; így pozíciójuk megtartására törekcsenek;
2. a *kutatók* - az előbbivel szöges ellentétben - éppen kreatív és dinamikus környezetet kívánnak teremteni maguknak (új termékek, technológiák, tevékenységek kutatása és kialakítása);
3. az *elemzők* megkísérlik egyetlen szervezetbe sűríteni a védők és kutatók stratégiájának erősségeit: új termékek stb. kutatása a meglévők védelme mellett, a rugalmasság és stabilitás egységére, egyensúlyára törekedve;
4. a *reagálók* pedig lényegében stratégiai kudarcvállalatok, mivel nem rendelkeznek megfelelő válaszmechanizmusokkal a környezeti kihívásokra, így sikertelenek maradnak.

- Végül az *orientáció* szerinti stratégiatípezálást említjük:

- a *fogyasztóorientált* stratégiák célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása (ennek kérdéseivel behatóbban következő, marketing-fejezetünk foglalkozik);

- a *vállalatorientált* stratégiák célja a vállalat erejének maximálása, a versenyelőnyt biztosító főfunkció, tevékenység kiemelt fejlesztésére törekvés;

- a *versenytárs-orientált* stratégiák pedig azon ismérve(ke)t helyezik előtérbe, amelyek a cég versenyelőnyét biztosít(hat)ják: ez lehet ár, volumen, költség, termékcsála stb.

- Csupán megjegyezzük, hogy a stratégiatípusoknak létezik *kombnált osztályozása*, többdimenziós megközelítése is.

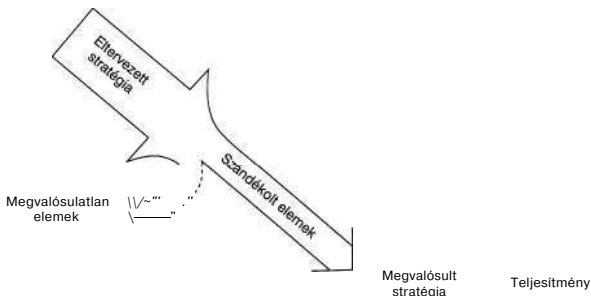
2. *Szervezetalakítás.* A stratégia kialakításakor a meglévő szervezeti adottságok nagy szerepet játszottak, ugyanakkor a stratégia megvalósítása szervezetalkítással is jár, a szervezetet kisebb-nagyobb mértékben hozzá kell igazítani a stratégia által meghatározott egyéb tényezőkhöz. A szervezetalakítás alapelvei a változatosságra épülnek: nincs tökéletes vagy ideális szervezet, azt a vállalat kívülső és belső adottságainak függvényében kell kialakítani.

3. *Vezetés, irányítás.* A stratégia megvalósítása természetesen a mindennapos vállalati működés folyamatában megy végbe. E működés stratégiával összhangban lévő szemlélettel és módszertannal történő irányítása a stratégia megvalósításának fontos tényezője. A stratégiai vezetés fő tényezői a stratégia megvalósítására irányuló motivációk és a stratégiátámogató rendszerek (információs rendszer, ellenőrzési és jelentési rendszer) kialakítása.

4. *A teljesítmény értékelése.* A működés során a vállalat mérhető és nem mérhető tényezőkkel leírható teljesítményt nyújt. E teljesítmény színvonala a stratégia értékelésének alapja - erre épülnek azok a *visszacsatolások*, amelyek a stratégiai menedzsment folyamatát teljessé teszik.

E négy tényező a legszorosabb kölcsönhatásban áll egymással: az erőforrások szükséges mennyiségét nagymértékben befolyásolja a szervezet milyensége, a vezetésben alkalmazható módszerek függenek a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségétől és struktúrajától, a visszacsatolások megvalósulása erősen szervezethez kötött.

A stratégia és a megvalósítás kapcsolatát jól szemlélteti a következő két ábra.



jr

A stratégia és megvalósulása

Forms: QUINN-MINTZBERG-JAMES alapján CHIKÁN (1999).

A nonprofit menedzsment

„Húsz évvel ezelőtt a menedzsment 'piszkos' szó volt azok számára, akik a nonprofit szférában dolgoztak - írta néhány esztendővel ezelőtt megjelent cikkében Peter DRUCKER, az egyik legnevesebb vezetési guru („mellesleg” a New York University professzora - K. L.). A menedzsment üzletszerűséget jelentett, annak minden kötöttségével és egyoldalúságával együtt. A nonprofitosok viszont mindennél büszkébbek voltak arra, hogy szabadok az üzletiesség minden megnyilvánulásától, és megfontolásaikban felette állnak annak. Ma azonban meg kellett tanulniok: a menedzsment olyan dolog, amelyet mindenkinek el kell sajátítani, aki sikeresen akar tevékenykedni. Sot, a nonprofit szféra számára a menedzsment bizonyos tekintetben fontosabb, mint az üzleti életben, mivel ezt a fajta tevékenységet nehezen leírható fegyelmezetlenség és alapvető bizonytalanság jellemzi.” (SMITH, BUCKLIN etc. [1998] művében MAROSÁN György bevezetője.*)

A rendszerváltás Magyarországon (is) erőteljesen katalizálta a nonprofit (tehát nem profitorientált) szféra kialakulását. A szocializmus hagyományos szervezetrendszerére alapvetően uniformizált volt, ami sok tényezőből fakadt: a könnyebb irányíthatóság és áttekinthetőség, a pénzügyi kezelhetőség és a politikai kontrollalhatóság stb. A nonprofit szervezeteket létrehozó egyéb szervezetek a saját képükre formálták ezeket az intézményeket. Sok esetben nem is léteztek önállóan, hanem az anyaintézmények osztályai, főosztályai vagy részegységei, üzemegeységei voltak. Finanszírozásuk, irányításuk magán viselte az alapító jellegét. A rendszerváltással ezek fokozatosan leváltak és hazánkban is kialakult a nonprofit szféra, amely széles szervezeti kört foglal magában.

A spektrum egyik végén a *tipikus üzleti szervezetek* találhatók, amelyek bizonyos terméket/szolgáltatást előállítva/nyújtva, azt a piacon ellenszolgáltatásért felkínálva, más szervezetekkel versengve próbálnak megélni. Az üzleti vállalkozást alapítói hozzák létre saját vagyonuk átadásával, e vagyon hatékony megtérülésének reményében. A spektrum másik végén olyan *jótekonysági intézmény* található, amely egyáltalán nem kér anyagi ellenszolgáltatást az általa nyújtott szolgáltatásokért, és amelyet a - támogatásukért szintén semmi ellenszolgáltatást nem kérő - szponzorok pénzügyi adományai tartanak fenn. E két véglet között nagyon széles *átmeneti* húzódik meg, *sokféle típusú szervezettel*, különböző (részben vagy egészen) magániskoláktól, a gyógyintézményeken, sport és vallási intézményeken, a különböző kulturális intézményeken (múzeumok, színházak) keresztül egészen az elesetteket, a hátrányos helyzetűeket vagy éppen a tehetségeseket támogató alapítványokig. E szervezetek abban különböznek egymástól, hogy

1. az őket támogatók (szponzorok) kérnek-e és ha igen, milyen jellegű ellenszolgáltatást a támogatásért, illetve

* Ezen alfejezet ennek számos gondolatát felhasználva íródott.

2. az általuk támogatottak, vagyis kedvezményezettjeik, „fogyasztóik” adnak-e valamilyen ellenszolgáltatást a számukra nyújtott szolgáltatásokért, adományokért. Egy iskola pi. általában közpénzekből finanszírozott, de kiegészítő támogatást jelenthetnek számára a szülők vagy egyéb magánszemélyek adományai stb. Egy alapítvány, amely művészeket támogat és kizárólag abból tartja fenn magát, elvileg kikötheti az általa finanszírozott műalkotás bevételeiből való részesedést.

A nonprofit szféra hazánkban még a vállalkozásoknál is gyorsabban növekedett. A magyar tapasztalatok megegyeznek azon világtendenciával, miszerint a nonprofit szféra

- egyre több embert foglalkoztat;
- nagyon sok embert érint;
- társadalmilag számottevő anyagi forrásokat mozgat meg;
- nagy vagyonokat köt le és használ fel;
- kapcsolatrendszere egyre szélesedik és nélkülözhetetlen szolgáltatásokat nyújt a társadalomnak.

Ebben nem csekély szerepet játszik (világszerte), hogy a jóléti állam paternalizmusa és bürokráciája átadja helyét az állampolgárok közvetlen politikai és társadalmi akcióinak (emlékeztetőül: a második fejezetben, a közösségi szektor szerepéről szólva találkoztunk a nonprofit szektorra alapozott modell fő vonásaival).

A változások jószerével kétirányúak: az egyik oldalon a gazdasági racionalitás és hatékonyság az üzletszerű működést próbálta kikényszeríteni. A másik oldalon viszont a humánusabb (a valóságos, konkrét, emberi) értékek és érdekek szolgáltatást igyekezett felvállalni a társadalom. A létrejött és fejlődő hagyományos nonprofit szervezetek, főként alapítványok fő vonásai a jóléti állam túlszervezett és túlméretezett intézményrendszerével szemben:

- az óriási méreteket kicsiny szervezetek;
- a hivatalnoki attitűdöt a vezetők és alapítók karizmatikus személyisége;
- a lélektelen birokratát a küldetéstudattól áthatott munkatárs;
- a rugalmatlan szervezetet a situációhoz és személyhez kötöttség és az ezzel járó instabilitás;
- a bürokratikuságot (gyakran) szervezeti- és tervszerűtlenség;
- a túlbürokratizáltságot (rendszerint) adminisztrátlanság váltotta (nemegyszer ma is váltja) fel.

A számtalan alapítvány megannyi problémája ezek szerint nem (csupán) a külső feltételekben keresendő, hanem jórészt belső viszonyaik rendezetlenségéből, szervezeti- és tervszerűtlenségéből fakad. A dinamikus fejlődés és a társadalmilag valóban hasznos tevékenység *a stratégiai szemléletet, a rendelkezésre álló erőforrásokkal való hatékony gazdálkodást, a potenciális támogatók (szponzorok) ésfogyasztók megnyerésének képességét követeli meg.*

Mindez éppúgy *menedzsmentért „kiált”,* mint az a körülmény, hogy a nonprofit szervezetek vezetői közül - tisztelet a kivételnek - sokan nem rendelke-

vevők alacsonyabb árakban egyezzenek meg egymással. Az ár mindannyiuk számára *adottság*, nem tehetnek mást, mint hogy elfogadják (az eladó is, a vevő is „*árelfogadó*”).

A szabad versenyen piacon mind a piaci, mind a technológiai jellegű *információk szabadok*, mindenki számára korlátlanul hozzáférhető.

A tökéletes versenypiacon tehát 1. a szereplők száma nagy, a piac végtelenül nagy egy-egy szereplőhöz képest, 2. a piacrajutás szabad, 3. a termék homogén, 4. a szereplők árelfogadók, 5. az információk szabadok. A tökéletes szabad versenyen piac a valóságban, persze, nem létezik, soha nem is létezett (bar a XIX. század első felének angol gazdasága erősen megközelítette). Sokféle tényező - például az állami beavatkozás - befolyásolja, módosítja.

A monopolpiac, oligopolpiac

A monopolpiac minden szempontból *a szabad versenyen piacnak éppen az ellentéte*. A *tiszta monopolpiacon* 1. a vevő nem válogathat az eladók között, mert a keresett terméket *egyetlen vállalat* állítja elő. 2. A monopolpiac „*zárt*”, oda egyetlen más vállalat sem képes belépni, azaz a monopóliumnak nincs versenytársa. 3. Az egyetlen vállalat által előállított termék semmi mással *nem helyettesíthető*. Az előzőekből következik, hogy 4. a termék *áráról maga a vállalat* dönt, s 5. a vállalat *birtokolja az összes információt*.

Egy vállalat *abszolút monopolhelyzetet* csak nagyon ritkán és rendszerint csak rövid ideig élvez. Amikor azonban kivételes természeti feltételeket (pé. bányakincseket) monopolizálnak, ez tartós abszolút monopolhelyzetet teremthet. Kijelenthetjük: az abszolút monopólium, illetve a monopolpiac éppúgy csak közelítően tükrözi a valóságot, mint a szabad versenyen piac.

Az abszolút monopolhelyzet és a *monopolverseny* jegyeit egyidejűleg mutató piactípus az *oligopolpiac*. Az *oligopólium* olyan piactípus, amelyben nem egyetlen, hanem néhány nagy vállalat működik, ezek adják az adott termék (ágazat) természetes nagy hányadát, mellettük kis cégek is némi reszesedéssel bír(hat)nak. A modern piacgazdaságokban az oligopólium jellemzi egyebek között a személygépkocsi-ipart, a légitársaságokat, az olajtársaságokat, a műanyaggyártókat és az elektronikai cikkeket forgalmazókat stb. Hazai viszonylatban pi. az üdítőitalpiac több mint 80%-át a Coca-Cola és a Pepsi Cola cégek tartják a kezükben, de mellettük létezik a „szabad verseny” is, a különböző gyümölcsleveket gyártó kis cégek révén. Az oligopolpiac fontos jellemzője, hogy a vállalatok kölcsönösen függenek egymástól. Ez annyit jelent, hogy amikor stratégiai kérdésekben (árpolitika, termékfejlesztés, marketing) dönt egy vállalat, mindig szem előtt tartja versenytársai reakcióit. A vállalat árkövető: képes befolyásolni a termék árát, de versenytársai várható válaszlépéseit is számításba kell vennie. A monopol-, ill. az oligopolpiac sajátos formája, amikor a vásárló van uralkodó helyzetben. Ezt a piaci helyzetet *monopszóniának*, illetve *oligopszóniának* nevezzük.

tek vezetési tapasztalattal (gyakran le is nézik és így el sem kívánják sajátítani a vezetési ismereteket).

Ma már - több mint egy évtized távlatából, egészen más történelmi és társadalmi körülmények között - sok minden megvalósult abból, ami a nonprofit szervezetek működését lehetővé és hatékonyá teheti. Am az alapprobléma lényegében nem változott. Nevezetesen a szervezetek irányítása és a vezetése ugyanolyan problémákkal küzd, mint korábban, sőt az ezzel kapcsolatos ellentmondások, ha lehet, még jobban kiéleződtek. Ezen az új fejlődési szakaszon a *siker következő kritériumai* alakultak ki:

- a stratégiai szemlélet érvényesülése a tervezésben és konkrét megvalósítása a szervezet irányításában;
- az üzletszem működés, amely a normális adminisztrációt és a fogyasztóközpontú szemlélet érvényesülését jelenti,
- a nonprofit szervezetek munkatársai fogyasztócentrikus kultúrán nyugvó elkötelezettségének kialakítása.

E tényezők annál inkább fontosak, mert a nonprofit szervezetek túlnyomó része hajlamos túlbecsülni a pénzszerzés kérdését és ehhez képest lebecsülni a szervezet stratégiai irányultságát és fogyasztóközpontúságát kifejező tényezőket, valamint a tisztázott és áttekinthető belső működési mód szerepét, amelyek pedig a pénzszerzési lehetőségeket is alapvetően befolyásolják.

A stratégiai szemléletfontosságát a nonprofit intézmények esetén bizonyos sajátos, a terület jellegéből fakadó korlátok emelik ki:

- A nonprofit szervezetek által nyújtott szolgáltatások az esetek túlnyomó részében nem megfoghatók, és nagyon nehéz mérni őket. Ez különösen nehezé teszi a szponzorok számára, hogy meg tudják ítélni a támogatásaik hasznosulásának hatékonyságát.
- A kedvezményezett személyek befolyása a szervezetre esetenként igen gyenge lehet. Ennek oka, hogy a szóban forgo nonprofit szervezet az adott területen esetleg az adott térségben az egyetlen. így monopolhelyzetben van, annak minden negatív vonatkozásával.
- A nonprofit szervezetek dolgozói túlságosan elkötelezettek egy adott szakma vagy egy konkrét cél iránt. Ez azt eredményezheti, hogy gyengülhet az elkötelezettségük a szervezet vezetése és a szervezet küldetése iránt.
- A pénzügyi hozzájárulást nyújtó szervezetek vagy egyének - különösen igaz ez az állam által nyújtott szolgáltatások esetén - erőteljes nyomást gyakorolhatnak magára a nonprofit szervezetre.
- A korábban említett korlátok miatt a szervezetben dolgozók motivációja tekintetében akár az elismerés, akár a büntetés nagyon nehezen megvalósítható.

Aki nonprofit szervezet létrehozására adja a fejét, mielőtt elkezdené, gondolja végig a következőket:

- Valamit el kell tudni adni, vagyis képesnek kell lenni valamilyen közösség számára értékes szolgáltatást nyújtani.

- Össze kell gyűjteni az adott területen a tehetségeknek valamiféle kritikus tömegét. Van egy hálózati méret, ami alatt egyszerűen nem nyújtható társadalmilag érdemes szolgáltatás.
- Fel kell kutatni és meg kell nyerni a támogatók stabil bázisát. Ha nem látszik, hogy ki fogja jövőre is támogatni a célt, nem szabad elszármítani a szervezet létrehozását.
- Olyan vezetőt kell kiválasztani, aki egyszemélyben egyesíti a kezdeményező és stratégiaileg gondolkodó vállalkozót és a napi részletekkel is foglalkozni képes adminisztrátort.
- Az induláshoz gyakran egy olyan lökés kell, amelyhez egy jól megvalósított nagyobb program segít hozzá. Ehhez meg kell nyerni a viszonylag bőkezű nagyobb forrásokat rendelkezésre bocsátó szponzorokat.

A siker titka tehát a szakszerűség, a vezetni tudás, az üzletszerűség feltételeinek megteremtése a nonprofit szférában.

Kérdések

1. Mi a *menedzsmentfogalom* tartalma?
2. Milyen összefüggés van vezetési szintek és vezetési ismeretek között?
3. Miben különbözik a hatalomgyakorló vezetés és a leadership egymástól?
4. Mi a különbség a jól strukturált és rosszul strukturált problémák megoldásának módja között?
5. Milyen vezetői szerepeket ismerünk, hogyan függenek össze és miben különböznek egymástól?
6. Milyen összefüggés van küldetés, jövőkép, stratégia(i célok) és üzleti terv között?
7. Milyen kapcsolat van a szervezés és a munkatársak közvetlen irányítása mint vezetői funkciók között?
8. Mi a különbség hagyományos személyzeti munka és emberierőforrás-menedzsment között?
9. Van-e különbség vezetői és alkalmazotti motiváció között?
10. Mi a kapcsolat és a különbség a formális és informális kommunikáció között?
11. Melyek a csoport funkciói és a csoportvezetés feladatai?
12. Miben különbözik a kontroll (kontrolling) a „sima” ellenőrzéstől?
13. Mi a *vállalati stratégia* és az alapvető cél kapcsolata?
14. Miért felel meg a stratégia normatív felfogása a vállalati működés felsővezetői megközelítésének?
15. Melyek a vállalati stratégia fő tulajdonságai?
16. Mi az alapja a vállalkozói, adaptív és tervezői stratégiamegközelítés megkülönböztetésének? Milyen példákat ismer e megközelítésekkel jellemezhető vállalatokra?
17. Kik a kulcsszereplői a különböző stratégiaközelítéssel jellemezhető szervezeteknek?

18. Mi a különbség a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment között?
 19. Hogyan értelmezhető az érintettek közötti kapcsolat a stratégiai elemzés során?
 20. Milyen kapcsolat van a küldetés és a működési kör között?
 21. Mi a jelentősége vállalaton belül a küldetés pontos meghatározásának?
 22. Milyen tényezői vannak a működési kömek?
 23. Milyen ismérvek alapján különíthetők el a stratégiai üzleti egységek?
 24. Mit jelent az, hogy a versenyelemzéskor nem csak az adott terméket előállító vállalatokkal kell számolni? Hogyan határolható be a figyelembe veendő versenytársak köre?
 25. Mi a három vezetésre törekvő stratégia (költségelőny, differenciálódás, koncentráció) közötti különbség lényege?
 26. Mi a különbség a vállalat egészére és stratégiai üzleti egységeire vonatkozó portfólióelemzés között?
 27. Mi a szinergiajelenség magyarázata?
 28. Miért az erőforrás- és szervezetelemzés a szinergiaelemzés két fő összetevője?
 29. Melyek a fejezetben megismert stratégiatípusok fő jellemzői (azonosságok, különbségek)?
 30. Milyen szempontokat mérlegelne a stratégiai megfelelés szintjének meghatározásához?
 31. Miért az erőforrás-biztosítás, szervezetalakítás, irányítás és értékelés jelenti a stratégia megvalósításának fő vizsgálati területeit?
 32. Mi a szerepe az erőforrás-tartalékoknak a stratégia megvalósításában?
 33. Mi a kapcsolat a stratégiai visszacsatolásoknak a fejezetben kifejtett három szintje között?
-
34. Miért került előtérbe az utóbbi időben a *nonprofit* szektor, a nonprofit szektorban pedig a menedzsment, külföldön és hazánkban egyaránt?
 35. Melyek ma a nonprofit intézmények sikeres működésének alapfeltételei a menedzsment szempontjából?
 36. A nonprofit intézmények mely sajátosságaiból fakad a stratégiai szemlélet fontossága?
 37. Milyen megfontolásoknak célszerű megelőzniük egy nonprofit szervezet alapítását?

Feladatok

1. Gyűjtsön gyakorlati példákat különféle *vezetési* stílusokra, elemezze előnyeit-hátrányait az elértai szándékozott célok tükrében!
2. Értelmezze a vezetői szerepekről tanultakat *a)* egy pártvezető; *b)* egy vállalati vezető (pl. igazgató, osztályvezető, művezető); *c)* egy alapítványi vezető; *d)* egy iskolai osztályfőnök; végül *e)* egy katonai vezető esetében!
3. Gyűjtsön a szakirodalomból vezetési funkciókra, azok változataira vonatkozó felfogásokat, elemezze azonosságait és különbségeit!

4. Válasszon ki egy (vagy több) szervezetet (pi. pártot, vállalatot, nonprofit intézményt, sportegyesületet stb.), és próbálja meghatározni küldetését és jövőképét!
5. Vegye számba: ha Ön mondjuk egy kft.-t kíván alapítani, milyen emberierőforrás-menedzsment feladatokat kell megoldani?
6. Mondjon példákat arra, hogyan használhatók fel az informális kommunikációs csatornák a vezetői célok elérésére!
7. Hasonlítsa össze különféle csoporttípusokat, minél többfajta szervezetről vett példákon és minél több ismérv alapján (esetleg készítsen összefoglaló táblázatot)!
8. Vesse össze a hatékony kontroll megismert jellemzőit, különféle szervezetek életéből vett gyakorlati tevékenységek példáival!
9. Ertelmezze a *vállalati stratégia* leíró és normatív felfogása közötti kapcsolatot!
10. Fogalmazza meg a vállalati stratégia lényegét a tulajdonos, a menedzser és a munkavállaló szempontjából!
11. Mondjon példákat arra, hogyan lehet súlypontosítani, fókuszokat teremteni a stratégiaalkotásban!
12. Egy vállalati stratégiát ismertető cikkből állapítsa meg az adott vállalatra jellemző részstratégiákat!
13. Fejtse ki véleményét arra vonatkozólag, lehet-e gyorsan változó környezeti feltételek mellett vállalati stratégiáról beszélni!
14. Fogalmazza meg a küldetés, a versenylőny és a szinergia kapcsolatát - általában és egy Ön által jól ismert vállalkozás esetén!
15. Ertelmezze a szinergia jelenségét *a)* egy gyorsítkeztető hálózat; *b)* egy fűvószenekar; *c)* egy egyetem esetén!
16. Sorolja fel az egyes stratégiamegközelítések (vállalkozói, adaptív, tervezői) jogossága mellett és ellen felhozható érveket!
17. Mondjon példákat arra, hogy adott vállalatban belül többféle stratégiaközelítés tapasztalható (általában és/vagy konkrét vállalatra nézve)! Mondjon olyan példákat, amikor ez növeli, ill. csökkenti az adott szervezet hatékonyságát! Indokolja meg ennek okát!
18. Mondjon példákat arra, hogy egy adott küldetésből többféle működési kör is megfogalmazható!
19. Ertekelje a következő állítást: „A versenyhelyzet nem más, mint a működési körök közötti átfedés.”!
20. Fogalmazza meg a McDonald's küldetését és működési körét!
21. Ismertessen a hazai üzleti életből néhány példát a diverzifikációra!
22. Mondjon példákat a költségelonnyel, differenciálással és koncentrációval szerzett versenyelőnyre a nemzetközi üzleti életből!
23. Ertekelje a portfólióelemzés módszerét! Milyen előnyei és hiányosságai lehetnek?
24. Készítse el a fejezetben található stratégiatípusozási szempontok összehasonlító elemzését!

25. Mondjon példákat az üzleti élet gyakorlatából olyan stratégiai jelentőségű döntésekre, ahol a stratégiai megfelelés kritériuma nem vagy nem kellő súlylyal szerepelt!
26. Mondjon példákat arra, hogy a stratégiai terv nem valósul meg, a stratégia által kijelölt „út” azonban igen!
27. Keressen példákat a stratégiai visszacsatolás három szintjére, ill. típusára (amikor ezek jól funkcionálnak, és amikor nem)! _____
28. Gyűjtsön össze minél több elvi és gyakorlati érvet a stratégiai menedzsment *nonprofit* szektorbeli alkalmazásának fontossága mellett!
29. Egy Ön által ismert nonprofit intézmény példáján mutassa be a menedzsment alkalmazásának lehetőségeit, folyamatát és eredményeit!
30. Vessen össze hagyományos elveken, módszerekkel működő, valamint menedzsmentet alkalmazó alapítványokat, előnyeik-hátrányaik szempontjából!

A monopóliumok *alapformái* lényegében abban különböznek egymástól, hogy a résztvevők megőrzik vagy elvesztik-e önállóságukat, illetve hogy milyen terület(ek)re vonatkozik a megállapodásuk:

A *kartell* a függetlenségüket, önállóságukat megtartó vállalatok közötti megállapodás, amely az árakra, a piaci részesedésre vagy a termelhető mennyiségre terjed ki. (Kiemelkedő jelentőségű nemzetközi kartell napjainkban például az OPEC, az olajexportőr országok szervezete és az IATA, a nemzetközi légitársaságok szövetsége.)

A *szindikátusban* a résztvevők önállósága szintén megmarad, de közös értékesítési irodát működtetnek, így üzleti partnereikkel közvetetté válik a kapcsolatuk.

A *trösztbe* általában egyazon gazdasági (termelési vagy szolgáltatási) területen tevékenykedő cégek tömörülnek. A tröszt jellemzője, hogy a részt vevő vállalatok elvesztik önállóságukat.

A *konzern* abban különbözik a trösztől, hogy a legkülönbözőbb gazdasági területeken működő cégek (termelővállalatok és szolgáltatók, például autógyártók, háztartásgép-gyártók, mozik, biztosítótársaságok, penzintezetek) kapcsolodnak össze a profitmaximalizálás érdekében.

Érdekesség, hogy történelmileg más-más forma vált uralkodóvá a legfejlettebb országokban: Németországban és Franciaországban leginkább a kartell terjedt el; az Egyesült Államokban a trösztöt és a konszernt kedvelték. Az, hogy hoi milyen egyesülési forma alakul ki, szoros kapcsolatban van az érvényben levő törvényekkel. Például az Egyesült Államok sok államában törvény tiltotta meg a szabad versenyt korlátozó megállapodásokat, és a Kongresszus 1890-ben trösztellenes törvényt hagyott jóvá.

A versenykorlátozásnak nemcsak az említett manifesztált formái léteznek, hanem hallgatólagos formái is; pi. a piac természetes felosztása, az időbeni koordináció, árvezérlés vagy árirányítás, választékfelosztás stb.

A piacszerkezet mérőszámai

A piac szerkezete mérhető; két fontos mérőszáma a koncentracios ráta és a Herfindal-Hirschman-index. A *koncentracios ráta* azt mutatja meg, hogy egy ágazat (termékpia) össztermeléséből vagy összforgalmából a *legnagyobb cégek* (rendszerint a legnagyobb négy vagy nyolc vállalat) *együttesen hány százalékban részesednek*. Például az egyesült államokbeli személygépkocsi-gyártás koncentracios rátája 1993-ban csaknem 82,5%-os volt az első négy cég adatai alapján. A listát a *General Motors* vezette több mint 2,5 millió darabbal, ez az az évi össztermelés 42,5%-át tette ki. A második helyezett a *Ford* volt csaknem 1,5 millió darabos termeléssel (24,9%); majd a *Chrysler* (csaknem 0,5 millió darab, 8% felett) és a *Honda* (0,4 millió darab) következett.

A másik mutató, a *Herfindal-Hirschman-index* egy-egy gazdasági ág(azat) szerkezetéről nyújt tájékoztatást. Úgy számítjuk ki, hogy az adott gazdasági

ág(azat) termelését 1,0-nek (100%-nak) vesszük, az ágazatban működő összes vállalat piaci részarányait rendre négyzetre emeljük, és a kapott eredményeket összeadjuk. Lássunk néhány - fiktív és valóságos - példát!

Ha feltételezzük, hogy egy iparág termelésének egészét (100%-át) egyetlen vállalat adja (ez az ugynevezett *tiszta monopólium*), akkor könnyen belátható, hogy az index (100% = 1,0 alapján) 1,0 lesz (ez a legnagyobb érték, amelyet az index felvehet). Ha két vállalat (ez ugynevezett *duopólium*) pi. 90, illetve 10%-át adja az ágazat termelésének, akkor az index $0,9^2 + 0,1^2 = 0,82$ lesz, ha pedig mondjuk 50-50%-át, akkor $0,5^2 + 0,5^2 = 0,5$ értéket kapunk. Megfigyelhető tehát, hogy az index a vállalatok piaci részesedésének kiegyenlítődéssel csökken. Ezt mutatják az USA autóiiparát alkotó - már említett - kilenc termelővállalat adataiból számított valóságos indexeink: 1993-ban 0,2619; 1994-ben pedig 0,2526 értéket kaptunk, ami - minthogy a cégek száma változatlan - a piac némi kiegyenlítődéssére utal.

Levonhatjuk a következtetést: a Herfindal-Hirschman-index számításba veszi az ág(azat)ban szereplő cégek számát és a résztvevők piaci részarányának kiegyenlítettségi fokát (a piaci részarány mértékét). Piacgazdaságokban az állam, illetve a bíróság az állami beavatkozás (például az állam monopolelleses fellépésének) megalapozására gyakran használja érvként a Herfindal-Hirschman-indexet.

A termékpiac

A gazdasági folyamatok elemzése során fontos megkülönböztetnünk a fogyasztási cikkek és szolgáltatások piacát (vagyis a *termékpiacot*) és a termelési tényezőik piacát (a *tényezőpiacot*). Mikor viselkednek vagy cselekszenek e piacok szereplői „optimálisan”: célszerűen és ésszerűen? Az alábbiakban a termékpiacról lesz szó.

A végső fogyasztásra kerülő javak, vagyis a fogyasztási cikkek piaca: a *termékpiac*. Fogyasztási cikkeket (kenyeret, ruhát, autót stb.) vásárolnak egyének (háztartások) és üzleti szervezetek, vállalatok is. Gyökeresen más azonban a funkciója egy vasárnapi ebédhez való bevásárlásnak, mint - mondjuk - egy több ezer tonnás húsvásárlásnak a tőzsdén. A vállalatok „termelési tényezőit” vásárolnak, s a termékpiacon mint eladók vagy mint termelők a piac *kínalmati oldalán* helyezkednek el. A végső felhasználók (a háztartások) alkotják viszont a termékpiac *keresleti oldalát*.

A keresleti oldal: a háztartások

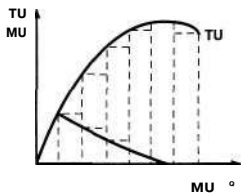
A fejlett piacgazdaságokban a piac kulcsszereplője a fogyasztó, ő az úr a piacon. Nem a termelő határozza meg a fogyasztást, hanem a fogyasztó a termelést. A termelőnek kell elfogadtatnia a vevővel, hogy éppen az ő portékájára van szüksége.

Afogyasztás a szükségletek kielégítésének folyamata javakkal: termékekkel és szolgáltatásokkal. Mivel ezek *szükség mennyiségben állnak rendelkezésünkre*, a szükségletek sohasem elégíthetők ki teljesen. A fogyasztó rendszeresen *választásra kényszerül*: el kell döntenie, hogy jövedelméből szükségleteit milyen sorrendben elégíti ki, vagyis tudatosan vagy ösztönösen *preferenciaskálát* állít fel (preferencia = előnyben részesítés). De minek alapján történik a rangsorolás? Kiindulópontja: saját belső - bár a társadalmi környezet által erősen befolyásolt - értékrendje és jövedelme, s persze döntésében szerepet játszik a javak hasznossága, ára és még sok minden más is. (Megkülönböztetünk névleges - *nominális* - jövedelmet, amely egyszerűen a fogyasztó rendelkezésére álló pénzösszeg, például 40 ezer forint, valamint *reáljövedelmet*, amely az e penzmennyiségből megvásárolható árumennyiséget jelenti, nyilvánvalóan az ártól függően.)

A hasznosság és afogyasztás

Az ésszerűen és célszerűen gondolkodó fogyasztó arra törekszik, hogy jövedelméből a *lehető legnagyobb összhaszna* legyen. A *hasznosságnak* a mai közgazdasági felfogásokban és a gazdasági szereplők mindennapi döntéseiben egyaránt kitüntetett szerepe van. (*Hasznosságon* valamely jószág vagy szolgáltatás hasznos tulajdonságainak összességét értjük, illetve azt a megelégedettséget, élvezetet, amelyet a fogyasztó a szóban forgo jószág vagy szolgáltatás elfogyasztása révén nyer.)

Egy-egy termék fogyasztását vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy az elfogyasztott mennyiséggel no a fogyasztó haszonérzete, megelégedettsége. De ez általában nem fokozódik a végtelenségig, van egy pont - a *telítettségi pont* -, amelytől már nem no tovább a fogyasztó összhaszna, megelégedettsége. Például ha valaki éhes, és sorban, egymás után eszi a hússzeleteket, egyéni befogadóképességétől függően a harmadik vagy a tizenkettedik után az újabbak már nem szereznek neki kellemes érzést (sot, egy bizonyos mennyiségen túl akár kínozni is lehet valakit kedvenc ételével vagy italával). De vajon az első és például a második rántott szelet elfogyasztása egyforma vagy eltérő élvezetet szerez-e nekünk? Vagy általánosabban fogalmazva: mennyivel no a termék összhaszna, ha egy újabb egységgel növeljük a fogyasztást? A haszonnövekmény - a *határhaszon* - és az *összhaszon* között szoros kapcsolat van. Ezt jól szemlélteti a *hasznossági függvény* (lásd következő ábránkat; MU = határhaszon, angolul Marginal Utility; TU = az összhaszon, Total Utility): egyetlen terméket elfogyasztva az összhaszon egyenlő a határhaszonnal, a második termék esetében az összhaszon egyenlő az első termék haszna, plusz a második elfogyasztásából származó haszonnövekménnyel..., az összhaszon pedig nem más, mint a határhasznok összege.



A hasznossági függvény

Az ábráról kiolvasható az is, hogy az újabb és újabb fogyasztással a határhaszon egyre csökken. Példánkra visszatérve: az első szelet rántott húst - feltéve, hogy éhesek vagyunk - igen nagyra értékeljük, am minden újabb hússzelet elfogyasztásával egyre csökken az étvágyunk s vele az élvezet. Mindez a közgazdaságtan nyelvén fogalmazva: az egymást követő pótlólagos jószágegységek elfogyasztásakor a teljes haszon egyre kisebb mértékben nő. Ezt az összefüggést a *csökkenő határhaszon* (csökkenő élvezet) *elvének, törvényének* vagy - a német *Herman GOSSEN* tiszteletére - *Gossen I. törvényének* is nevezik. E törvény „hatálya” alól, persze, vannak kivételek; gondoljunk csak például a gyűjtőre, aki minden újabb darab megszerzésének bizonyára egyformán örül.

Az elmondottakra lássuk Pistike és a fagyalt példáját, az alábbi adatok alapján:

| Gombócok száma (q) | Teljes haszon (TU) | Határhaszon (MU) |
|--------------------|--------------------|------------------|
| 1 | 19 | 19 |
| 2 | 36 | 17 |
| 3 | 51 | 15 |
| 4 | 64 | 13 |
| 5 | 75 | 11 |
| 6 | 84 | 9 |
| 7 | 91 | 7 |
| 8 | 96 | 5 |
| 9 | 99 | 3 |
| 10 | 100 | 1 |
| 11 | 99 | -1 |
| 12 | 96 | -3 |
| 13 | 91 | -5 |
| 14 | 84 | -7 |

Amint látható, a határhasznokat az egymás után következő összhasznok különbségként kapjuk. Például 1 gombócról 2 gombócra áttérve az utolsó (2.) gombóc hasznossága, a határhaszon: $36-19=17$ egység lesz. A telítettségi pont a 10. gombócnál van: ekkor az összhaszon maximális (100 egység), utána már csökken. A határhaszon pedig (lásd az előző ábrát is!) éppen a telítettségi pontnál vált előjelet!

Mármost hogyan „optimalizálhatjuk” fogyasztásunkat? Az ember elvileg számtalan módon oszthatja fel pénzét a megvásárolni kívánt dolgok között, sokféle „fogyasztói kosarat” (egyéni fogyasztói szerkezetet) alakíthat ki. De hogyan tudja a sok közül - a lehető legnagyobb összhaszon megszerzésére törekedve - a számára legkedvezőbb kosarat összeállítani?

Mint ahogy a jövedelme korlátozott (és azt, tegyük fel, nem képes növelni), ha valamiből többet kíván fogyasztani, vagy egy újabb terméket is szeretne megszerezni, valamiről - nyilvánvalóan - le kell mondania. Valamit fel kell áldozni a nagyobb haszon reményében! Ha valaminek a fogyasztását csökkenti (például kevesebb húst eszik), a feláldozott haszon a termék utolsó egységének a határhaszna, a nyert haszon pedig az így fogyaszthatóvá vált másik terméknek a határhaszna.

Meddig érdemes csereberélni a termékek között? Addig, amíg az összhaszon a cserevel növelhető. Az *előnykiegyenlítés elve* kimondja: a fogyasztási szerkezet átrendezésével mindaddig növelhető az összhaszon, ameddig a nyereség nagyobb, mint a feláldozott haszon. Kedvező esetben a nyereség és a veszteség éppen kiegyenlítődik (a csere révén a számunkra növekvő mennyiségű termék határhaszna fokozatosan csökken, míg a csökkenő mértékben rendelkezésünkre álló jószág határhaszna egyre nő).

A kiegyenlítő'dés folyamatában különleges szerepe van a *pénznek*, pontosabban a vásárolt *termék árának*. A különféle dolgok hasznosságára nincs mértékegységünk, de a rájuk költött pénz ismeretében így is összevethetők egymással.

Hajól költekeztünk, egy pénzegység (1 forint) elköltésével sokféleképpen érhető el azonos határhaszon. Addig érdemes tehát többet venni egy áruból, amíg 1 forint elköltésével nagyobb hasznosságot érhetünk el, mint ha ezt az összeget másra fordítanánk:

$$\frac{MU_a}{MU_b} = \frac{MU_c}{MU_n}$$

Aképletben az MU_{abc} „ az a, b, c . n áru határhaszna; $P_{a,b,c,n}$ pedig az a, b, c . n áru egységára. Eszerint akkor költjük el jövedelmünket legcélszerűbben, ha az utolsó pénzegység által nyerhető határhaszon bármelyik termékre nézve ugyanakkora. Ez az *előnykiegyenlítő'dés elvén* nyugvó összefüggés *Gossen II. törvénye*.

Lássunk ezzel kapcsolatosan is egy példát. Optimális-e a fogyasztásunk (érvényesül-e Gossen II. törvénye), ha 1 kg barack ára (p_{bmk}) 200, 1 kg almáé (p_{ma}) 100 Ft. A barack határhaszna ($MU_{b,,cl}$) 200 egység, az almáé pedig (MU^J) 120 egység? Az előző képletbe helyettesítve ezt kapjuk:

$$\frac{200(MU_{b,,cl})}{200(p_{b,,k})} = \frac{120(MU_{ma})}{100(p_{mJ})}$$

vagyis Gossen II. törvénye nem érvényesül, a fogyasztás nem optimális. Mi a teendő, hogy az legyen? Több almát és kevesebb barackot kell vásárolnunk és fogyasztanunk, így az előnykiegyenlítődés megtörténik.

Az, hogy a fogyasztó végül is milyen fogyasztási szerkezetet alakít ki magának, és azt hogyan változtatja, függ saját preferenciarendszerétől, a termékek áraitól (árarányaitól) és pénzjövedelmének nagyságától. Mindezek együttesen hatnak a fogyasztóra, alakítják az egy-egy termék iránti egyéni keresletet.

A kínálati oldal: a termelők

Az előzőekben láttuk: a piacgazdaságban a fogyasztó az úr, szükségletei és fizetőképessége dönti el, mit és mennyit vásárol. Persze, a termelőnek is vannak döntési, mérlegelési lehetőségei; az alábbiakban ezekről lesz szó.

A termelő dönti el, hogy mit termel, erőforrásait milyen termék vagy szolgáltatás előállításában hasznosítja, milyen technológiával termel. Sok munkaerővel és kevés géppel, vagy fordítva, korszerű eszközökkel és kevés alkalmazottal állítsa-e elő a terméket? Mekkora kínálattal jelenjen meg a piacon? És így tovább. Az e döntések meghozataláig vezető utat e helyütt nines módunk bejárni, a csomópontokra összpontosítunk.

Bevétel, költség, profit

Láttuk, hogy a fogyasztó a lehető legnagyobb összhaszonra, összélvezetre törekszik. Nines ez másként a termelőkkel, a vállalatokkal sem, csak ez esetben a hasznoprq/ífnak nevezzük; a profit a bevételek és a költségek különbsége, a cél a profitszerzés, a profitmaximalizálás.

A *bevétel*, *árbevétel* (az angol *revenue* szó kezdőbetűjével, R-rel jelöljük) a kibocsátott, értékesített termék (szolgáltatás) mennyiségének (q) és árának (p) szorzata:

$$R = q p$$

A *teljes bevétel* (*total revenue* - TR) az összes termék (szolgáltatás) értékesítéséből származó pénzösszeg, a *határbevétel* (*marginal revenue* - MR) pedig az egységnyi termelésnövekményre jutó bevételnövekmény (e fogalmak ugyanúgy értelmezendők, mint az előzőekben említett teljes haszon és határhaszon).

A *költség* (a *cost* szó alapján C-vel jelöljük) mindazon kiadások összessége, amelyek a termelest (kibocsátást) és értékesítést szolgálják. A költségek - s a profitok is - többféleképpen csoportosíthatók. Csupán két fontos „osztályozást” mutatunk be:

1. Lényeges megkülönböztetni az ún. *számviteli költségeket* a *gazdasági költségektől*. *Számviteli költségnek* nevezzük a vizsgált időszakban (évben) felmerült és a számviteli rendszerben (könyvelésben) kimutatott, nyilvántartott költségeket.

A számviteli költség az ún. *folyó költségekből* (anyagköltség, bérköltség, energia-költség; mindazon költségek, amelyek folyamatosan felmerülnek), valamint az ún. *amortizációból* (értékcsökkenésből, az épületek, gépek, berendezések - hagyományos összefoglaló elnevezéssel: az állóeszközök - kopásából) tevődik össze. A *gazdasági költség* ennél tágabb fogalom, mert a számviteli költségen kívül magában foglal ún. *alternatív költségeket* is. Az alternatív költség voltaképpen egy *használdozat* (angol elnevezéssel: *opportunity cost - használdozat-költség*'), elveszett hozam, amelyről a vállalkozás érdekében le kell mondani. Ilyen például a *kamat* és a saját *vállalkozói munkabér*. Ha valaki kiveszi a pénzét a bankból (vagy nem teszi be), és vállalkozásba fekteti, a vállalkozás érdekében lemond a pénz biztos kamatáról. Hasonló a helyzet a saját munkával is. Esetleg biztos fizetést jelentő munkahelyét adja fel valaki, hogy vállalkozóvá váljon. Saját bérével mint költséggel számolnia kell tehát, mert ezt, ha nem vállalkozik, megkapta volna. Az alternatív költségek általában megtérülnek (a bevételben), de ha csak ennyit hozott a vállalkozás, akkor meggondolandó: érdemes volt-e vállalkozni, ennyit ugyanis különösebb kockázat és fáradtság nélkül egyébként is megszerezhetett volna a vállalkozó, kamat és munkabér formájában. *A számviteli költségek és az alternatív költségek együtt alkotják a gazdasági költségeket.*

Az előbbi költség-csoportosításhoz a *profitok* különféle válfajai kapcsolódnak:
 - Maga a profit, *általános fogalmát* tekintve, a bevétel (árbevétel) és a költségek különbsége:

$$\text{Profit (II)} = \text{Bevétel (R)} - \text{Költség (C)}.$$

- Az árbevételből a folyó költségeket levonva az ún. *bruttó profitot* kapjuk:

$$\text{Árbevétel} - \text{Folyó költségek} = \text{Bruttó profit}.$$

- Az árbevételből nemcsak a folyó költségeket, hanem az amortizációt is - tehát összességében a számviteli költségeket - levonva az ún. *számviteli profitot* kapjuk:

$$\text{Árbevétel} - \text{Számviteli költség} [= \text{Folyó költség} + \text{Amortizáció}] = \\ = \text{Számviteli profit}.$$

- A számviteli költségeken kívül figyelembe kell venni a felmerült alternatív költségeket (kamat, saját munka) is. Az e kettő alkotta gazdasági költséget az árbevételből levonva az ún. *gazdasági profitot* kapjuk:

$$\text{Árbevétel} - \text{Gazdasági költség} [= \text{Számviteli költség} + \text{Alternatív költség}] = \\ = \text{Gazdasági profit}.$$

A gazdasági profit már ténylegesen, kifejezetten a *vállalkozói tevékenység jutalma*; az a jövedelem, amelyet másutt, a vállalkozáson kívül, nem szerezhettek vol-

* A *használdozat-költség (opportunity cost)* azzal függ össze, hogy a gazdasági erőforrások és jövedelmek szűkösek, korlátozottak, ami a termelőket és - amint a keresleti oldal elemzésénél láttuk - a fogyasztókat döntésre, választásra kényszeríti; arra, hogy az egyik hasznot feláldozzák egy másik elérése érdekében.

na meg a vállalkozó. Ezzel szemben, ha az árbevételben csupán a gazdasági költségek - ennek számviteli költségeken felüli részeként pedig az alternatív költségek - térülnek meg, az ún. *normal profit* realizálódik: normal profitnak nevezzük a *megtérült alternatív költséget*. A normal profit az a jövedelem, amelyet a vállalkozó a gazdaság más területén, a vállalkozáson kívül (pi. kamatból, saját munkából stb.) is megszerezhetett volna. Ezek szerint egy vállalat *gazdasági profitra (tényleges profitra) csak akkor tesz szert, ha profitja a normal profitfelett van*. Ugyanis a normal profit a vállalati menedzsment (lásd erről a hatodik fejezetet) szempontjából költség, amely ahhoz szükséges, hogy a befektetőket „benntartsa” az adott iparágban vagy gazdasági területén.

2. A költségek másik csoportosítása szerint ún. *állandó és változó költségeket* különböztetünk meg. Az *állandó költségeket* (fix - a *fixed costs* kifejezés alapján FC-vel jelöljük) minden körülmények között teljesíteni, „állni” kell (akkor is, ha semmit sem termelünk); ilyen például egy üzemcsamok vagy egy berendezés bérleti díja, valamint az őrzésre-védelemre fordított összeg stb. A *változó költségek* (variábilis - a *variable costs* kifejezés alapján VC a jelölése) a termelés (kibocsátás) mértékével változnak: több termék előállításához több anyagra, munkabérre, energiára stb. van szükség. A fix és a változó költségek együttesen alkotják a *teljes költséget (total cost - TC)*. A *határköltség (marginal cost - MC)*: az egységnyi termelésnövekményre (például egy pár cipő helyett két párat készítünk) jutó költség-növekmény. Az *átlagköltség (average cost - AC)* az egységnyi termékre jutó összes (teljes) költség, amely - hasonlóan a teljes költséghez (TC) - az *átlagos fix költség (average fixed cost - AFC)* és az *átlagos változó költség (average variable cost - AVC)* összege. Mindhárom átlagköltség-mutatót úgy kapjuk, hogy a szóbanforgó költséget - FC, VC, ill. TC - elosztjuk az előállított *termékmennyiséggel (q)*.

Nos, ha mindezt figyelembe véve emlékeztetünk arra, hogy a

$$\text{profit (}\pi\text{)} = \text{bevétel (R)} - \text{költség (C),}$$

akkor nyilvánvaló, hogy ez az összefüggés értelmezhető *teljes profitként (Tf)* és *határprofitként (MIT)*, de akár *átlagprofitként (AIT)* is.

Mennyit termeljünk?

Nézzük mármost az *ésszerű termelői (kinálali) magatartást! Mennyit érdemes termelni, meddig érdemes elmenni a termelés növelésében?* Adott esetben érdemes-e termelni egyáltalán, vagy jobb egyszerűen „bezárni a boltot”? A mérlegelésre, döntésre csupán egyetlen esetet mutatunk be a következőkben. A *kompetitív - szabadon, tökéletesen versenyző-* vállalatot - ráadásul annak *rövid időtávú mérlegelését és cselekvését* - vesszük alapul, amelyről már tudjuk, hogy a piacon nagyszámú, hasonló adottságú társsal versenyez, termelése csak igen kis hányada a termék összkínálatának, s ezért az árat nem tudja megváltoztatni, az számára egyszerűen adottság. Ebből következik: a tőle függetlenül kialakuló pi-

aci áron a termékét (elvileg bármennyit) el tudja adni, és ha növeli vagy csökkenti kínálatát, az az összkínálatot észrevehetően nem változtatja meg.

Minden vállalat *a lehető legnagyobb profitra* törekszik: a termék (szolgáltatás) mennyiségét (q) úgy választja meg, hogy a nyereség, az összprofit (TF1 - az összbevétel [TR] és az összköltség [TC] különbsége) maximális legyen. Ehhez a termelést (kibocsátást) olykor növelni, máskor csökkenteni kell. A termelés egységnyi (például egy pár cipővel történő) novelese [Aq] várhatóan növeli a bevételt, mégpedig a határbevétellel (MR), és általában növeli a költségeket is, a határköltséggel (MC). *A kibocsátást egészen addig érdemes növelni, amíg a bevétel növekménye (a határbevétel) nagyobb, mint a költségnövekmény (a határköltség).* Az utolsó termék, amelyet még érdemes előállítani és a piacra vinni, az, amelynél e két tétel éppen egyenlő egymással (vagyis $MR = MC$).

Lássunk egy egyszerű példát!* Vizsgáljuk meg először is, hogy egy kompetitív bútorüzem hány szekrény sor gyártásával tehet szert *maximális profitra*. Az adatokat és számításaink eredményét a következő táblázatban foglaltuk össze.

Egy kompetitív (versenyző) bútorüzem rövid távú költségei és bevételei (eFt-ban, kerekítve)

2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12.

m

gs

ii
fi

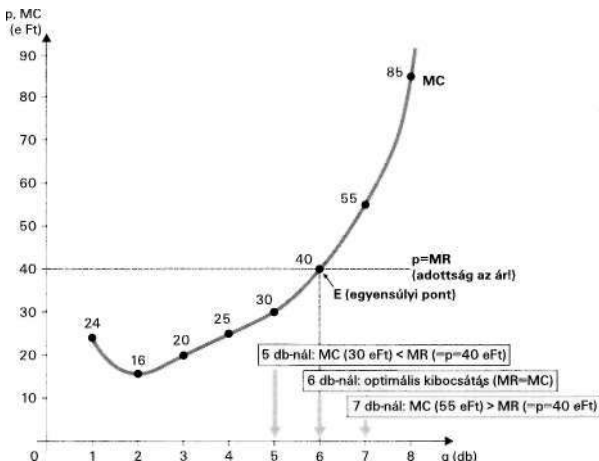
IT

| | | | | |
|------------|----------|----------|---------|-----|
| 59-35=24 | 59:1=59 | 24:1=24 | 35:1=35 | |
| 75-59=16 | 75:2=38 | 40:2=20 | 35:2=18 | 24 |
| 95-75=20 | 95:3=32 | 60:3=20 | 35:3=12 | 20 |
| 120-95=25 | 120:4=30 | 85:4=21 | 35:4=9 | 15 |
| 150-120=30 | 150:5=30 | 115:5=23 | 35:5=7 | 10 |
| 190-150=40 | 190:6=32 | 155:6=26 | 35:6=6 | 0 |
| 245-190=55 | 245:7=35 | 210:7=30 | 35:7=5 | -15 |
| 330-245=85 | 330:8=41 | 295:8=37 | 35:8=4 | -45 |

Látható, hogy öt-, illetve hatdarabos kibocsátás (1. oszlop) esetén egyaránt maximális a profit (az összprofit, $T_n - 1$ 11. oszlop): 50 ezer forint. Érdemes-e még a hatodik darab bútort is elkészíteni? Ezzel az összprofit már nem nő, a hatáiprofit (Mű - 12. oszlop) ekkor válik 0-vá ($MR=MC$). A piacszerzés, illetve -megtartás érdekében mégis célszerű hat darabig elmenni. Hét darab már túl sok, hiszen az összprofit nem maximális (már csak 35 ezer forint), a hatáiprofit ($MR-MC$) pedig már negatív: 15 ezer forint veszteséget mutat.

* KHREPESEI-ROMVÁRI munkájának (1999) felhasználásával.

Látjuk tehát, hogy bútorüzemünknek a piacon kialakult - ne feledjük: egy-egy cég számára kiülő adottságot, elfogadandó árat jelentő - 40 ezer forintos piaci ár mellett 6 egységet célszerű előállítania, amint ezt a következő, a táblázat adatain alapuló ábránk is szemlélteti:

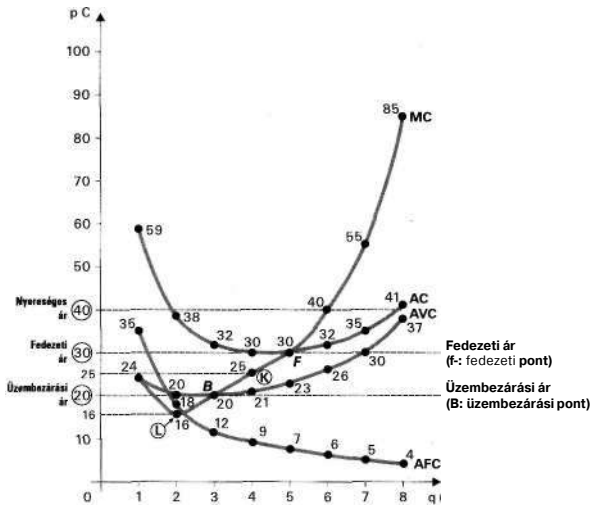


Tökéletesen versenyző cég optimális kihocsátása

De mi történik, ha a piaci ár *megváltozik*, mondjuk 55 ezer forintra no? Képzeld el, hogy az ábrán az aregynes a 40 ezres szintről felfelé, az 55 ezres szintre mozdul el; a magasabb árra a vállalkozás a kínálatának növelésével válaszol, termelését 7 db-ra növeli; míg ha az ár mondjuk 30 ezer forintra csökken, akkor a kínálat 5 db-ra csökken.

Mindebből az a következtetés adódik, hogy a cég, amikor kínálatáról dönt, az ár (p) - ezzel a határbevétel (MR) - alakulásától függően egyszerűen követi felfelé vagy lefelé a határköltség- (MC-) görbéjét. Ily módon *egy cég kínálati görbéjét határköltség-görbéje határozza meg.*

Ez azonban csak az árak bizonyos szintjéig igaz. Ha az ár túl mélyre esik, a vállalatot egy also határ elérése után be kell zárni. Meddig érdemes egy vállalkozást üzemeltetni, mikor, milyen körülmények között célszerűbb az egészet bezárni (legalábbis szüneteltetni)? Milyen mélyre kell az áraknak esniök ahhoz, hogy a termelés megszűnjön? Ezt (is) szemlélteti a következő ábra, szintén a bútorüzem-példánk adatai alapján:



Abszolút veszteség (L-pont):

$$p(16) < AVC(20).$$

tehát a változó költségekre
sines fedezet!

$$TR = 2 \text{ db} \times 16 \text{ eFt/db} = 32 \text{ eFt}$$

$$TC = 2 \text{ db} \times 38 \text{ eFt/db} = 76 \text{ eFt}$$

így veszteség=44 eFt,

nagyobb, mint a

bezáráskori veszteség:

$$FC = 35 \text{ eFt!!!}$$

Tehát: legjobban a termelést

szüneteltetni, ill, a

céget bezárni!

Üzembezárási mennyiség:

(3 db) (B-pont)

$$p(20 \text{ eFt}) = AVC(20 \text{ eFt})$$

Nyereségszint:

(6 db) $q \cdot \text{profit} = 50 \text{ eFt!}$

$$TR = 6 \text{ db} \times 40 \text{ eFt} = 240 \text{ eFt}$$

$$TC = 6 \text{ db} \times 32 \text{ eFt} = 192 \text{ eFt}$$

Fedezeti mennyisége:

(5 db) (F-pont) $AC^{\wedge} = p = 30$

A bevétel éppert fedezi az átlagköltséget,

gazdasági profit= 0,

veszteség= 0!

Veszteségszint: ár, de még jobb termelni, mint bezárni:

(4 db) (K-pont)

$$P = 25 \text{ eFt fedezeti} - AVC\text{-t} (21 \text{ eFt})$$

$$- AFC\text{-ből} (9 \text{ eFt})$$

$$4 \text{ eFt-ot!}$$

Bezárás esetén:

$$\text{veszteség} = FC = 35 \text{ eFt!}$$

Továbbüzemelés esetén viszont:

$$\text{veszteség} = TR - TC = (q \times AR) - (q \times AC)$$

$$= [4 \text{ db} \times 25 \text{ eFt/db} = 100 \text{ eFt}] - [4 \text{ db} \times 30 \text{ eFt/db} = 120 \text{ eFt}] = -20 \text{ eFt csak!}$$

Fedezeti pont, üzembezárási pont

(avagy: hogyan határozzák meg a cég költséggörbéi rövid lávú kínulatát?)

Mi történik akkor, ha az ár 30 ezer Ft-ra esik? A legésszerűbb kibocsátás ott lesz, ahol az MC egyenlő az árral: vagyis az *F-pont* x-tengelyre történő levetítésével kapott 5 db. Megfigyelhető, hogy az átlagköltség (az átlagos összköltség - AC) ezen pontban a legkisebb (itt van minimuma), és egyenlő az árral. Az eladások nyomán kapott bevétel éppen fedezi az átlagköltséget, a cég nem ér el profitot, viszont összes költségeit (az alternatív költségeit is) fedezni tudja, nincs vesztesége.

Az F-pontot *fedezeti pontnak (breakeven point)* nevezzük. Ez az átlagköltséggörbe legmélyebb (minimum-) pontja. Ha az ár éppen ezen értékkel egyenlő (esetünkben: 30 ezer forint), a vállalkozásnak nincs nyeresége, de vesztesége sem, összköltségei éppen maradéktalanul/eifézőífoe/:

Ha az ár tovább esik, mondjuk 25 ezer forintra, és cégünk tovább termel, kibocsátása 4 db lesz (a 25 ezer forintnál meghúzott áregyenes a 4 db felett, a *K-pontban* metszi a határköltség- [MC-] görbét, tehát itt all fenn a $p = MR=MC$ összefüggés). E pontnál a vállalkozás már veszteséges, hiszen e pont az AC-görbe *alatt* helyezkedik el: a 25 ezer forintos ár nem fedezi a darabonkénti 30 ezer forintos átlagköltséget. Első pillantásra úgy tűnik, ebben a helyzetben már célszerű lenne a céget bezárni („ha veszteség, akkor záróra” - szokták mondani). *Rbvid távon gondolkodván azonban mégis jobb tovább termelni, mint bezárni az üzemet.* Ugyanis a 25 ezer forintos eladási ár (árbevétel) teljes mértékben fedezi az átlagos változó költséget (AVC-t - a metszéspont az AVC-görbe felett van), sőt az átlagos állandó költségek (AFC) egy részét is. A vállalkozás még mindig jobban jár, ha fedezni tudja állandó költségeinek - amelyeket mindenképpen fizetnie kellene - egy részét, mintha bezámá üzemet, és ezzel minden bevételtől elesne. Ha megszüntetné a termelést, vesztesége 35 ezer forint (a teljes FC) lenne, a 4 db termék előállítására révén ez 20 ezer forintra csökkenthető. *A racionális cselekvés nemesak a profit maximalizálására, hanem az elkerülhetetlen veszteség esetében az annak minimalizálására való törekvés!*

Amíg tehát egy vállalkozás képes legalább változó költségeit (AVC) fedezni - az ár az ún. üzembeszárás ponton (ábránkban a *B-pont*) vagy e felett van -, célszerű tevékenységét folytatni. Ha az ár e szint - esetünkben 20 ezer forint - alá süllyed, a termelést már nem érdemes folytatni, hiszen a változó költségeknek sines fedezete.

Az *üzembeszárás pont (shutdown point)* a határköltség- (MC-) és az átlagos változó költség (AVC-) görbék metszéspontjában (*B-pont*) van. Ekkor a piaci ár éppen fedezi AVC-t, a cég veszteségei tehát az állandó költséggel (FC) egyenlők. Ha az ár e pont alá - ábránkban p_i . 16 ezer forintra - esik (*L-pont*) a termelés folytatása ésszerűtlen: 2 db termék előállításával 44 ezer forintos veszteség keletkezik, míg üzembeszárás esetén csak (az FC) 35 ezer forint!

Az ismertettekből kitűnik: a vállalkozás az üzembeszárás ponttól (*B-pont*) felfelé elhelyezkedő árak esetén a határköltségek (MC) által behatárolt mennyiségeket fogja előállítani; az üzembeszárás pont alatti árak esetén viszont nem

termel. A határkölttség tehát legalább annyira fontos a termelő számára, mint - ahogyan az előzőekben láttuk - a határhaszon (MU) a fogyasztó számára.

A fentiekben a termelők (a vállalkozások) racionális gazdálkodói magatartásának *rövid távon* érvényesülő összefüggéseit mutattuk be: adotttságnak véve a befektetett tőke mennyiségét, összetételét, az alkalmazott technológiát, a költségek egy részét. Csupán jelezzük, hogy *hosszú távon* mindezen kötöttségek „feloldódnak”, minden változhat, akár - pi. a vállalkozás működésének profilja - gyökeresen is.

A termelésítényező-piac

A termelési tényezők

A fogyasztási cikkek és szolgáltatások piacán - a termékpiacon - a fogyasztó diktál, a termelő szolgál, legalábbis a szabad versenyes gazdaságban. A termelési tényezők piacán - a tényezőpiacon - a javak és szolgáltatások előállítása során felhasznált erőforrások (a munka, a föld, a tőke stb.) az alku tárgyai. Mert nemcsak a szükségletek kielégítésére alkalmas javak, hanem a javak létrehozásához nélkülözhetetlen termelési tényezők is szűkösek, csak korlátozott mennyiségben állnak rendelkezésre.

Melyek is tulajdonképpen a *termelési tényezők*?

- *A munka* mint a „munkaerő kifejtése”. A munkaerő vagy munkavégző képesség az ember azon szellemi és fizikai képességeinek összessége, amelyeket a termelési tevékenység során mozgásba hoz, felhasznál.
- *A föld és más természeti erőforrások* (vizek, erdők, bányakincsek stb.) természetes formájukban alkalmasak termelési célokra.
- *A tőkejavak*: mindazon, termelés során létrehozott eszközök, gépek, épületek, felszerelések, alkatrészek, energia, utak, járművek stb., amelyekkel további javakat termelnek.
- *A vállalkozó* abban különbözik a közönséges munkaerőtől, hogy feladata az összes termelési tényező egységbe szervezése, irányítása.

A tényezőpiacon a *háztartások (az emberek)* mint a termelési tényezők tulajdonosai jelennek meg a maguk *kínálatával*, hogy jövedelemhez jussanak, az *üzleti szervezetek* pedig a termelési tényezők iránti *keresletükkel* szerepelnek. E piacon a keresleti és a kínálati oldalon lévők - kölcsönösen egymásra ható - döntéseinek eredményeként alakul az emberek jövedelme; ez termelési tényezőnként *más-más formát* - munkabér, kamat, járadék, profit - ölt.

A kereslet

A profit (a nyereség) maximalizálására törekvő vállalat aszerint dönt termelésének növeléséről vagy csökkentéséről, hogy a termékpiacon hogyan alakul a kereslet és

az ár. Ha a termékpiaci információk a termelés növelésére ösztönzik, no a termelési tényezők iránti kereslete. (Ez utóbbi tehát ún. *származékos kereslet*: a vállalat azért és annyiban keres egy bizonyos erőforrást, amiért és amennyiben a vásárlók meg kívánják venni a közteműködésével készített terméket, megfelelő árat kínálva érte.)

Könnyen belátható, hogy *addig érdemes egy-egy termelési tényező (bemene-ti vagy inputtényező) felhasználását növelni, amíg az input növelésének költsége kisebb, mint a felhasználásából származó bevételnövekmény*. Vagy másképpen: az árbevétel-növekmény nagyobb a költség-növekménynél, a tényező határbevétele nagyobb a határköltségnél. Például a munka vagy a tőke felhasználását addig érdemes egy-egy egységgel növelni, amíg az ebből származó pluszbevétel nagyobb a pluszköltségnél (vagy legfeljebb egyenlő vele).

De mi itt a *pluszbevétel*? Az egységnyi pluszmunkával vagy plusztőkével termelt termék-növekmény, vagyis a munka vagy a tőke ugynevezett határterméke (*marginal product* - MP), szorozva a termék egységárával (például egyórai többletmunka eredménye még egy pár cipő; ha ennek ára 5000 Ft, akkor ennyi a pluszbevétel). És mi *apluszköltség*? Mindaz, ami a pluszmunkával együtt jár, például a többletmunkabér, anyag- és energia-költségtöbblet.

A termelési tényezők értékelése - tényezőpiaci értéke - változhat; mindig attól függ, hogy milyen hasznot hoznak azok a javak, amelyek előállítására felhasználják őket. Az erőforrások keresletét (árát) a határtermék piaci értéke (mondhatni: a határtermék bevétele) határozza meg. A termelési tényezők kereslete *együttes kereslet*. A vállalat a termelési tényezőket együtt alkalmazza, valamennyi tőkét valamennyi munkával stb. kombinálja.

A vállalat hosszú távon nemcsak kínálatának nagyságáról dönt, hanem arról is, hogy a termelési tényezők *milyen kombinációjával* állítja elő a terméket, vagyis *technológiát is választ*.

A hatékonyság

A vállalat a technológia megválasztásakor mérlegel: azt vizsgálja, hogy a termelési tényezők határtermelékenysége és ára hogyan viszonyul egymáshoz. A döntés nem könnyű, mert egyáltalán nem biztos, hogy a hatékony technika egyúttal gazdaságos is. Atechnikai és a gazdasági értelemben vett hatékonyság különbözik egymástól. A termelés *technikailag* akkor hatékony, ha a kibocsátás (output) további novelese csak pótlólagos termelési (input-) tényezők bevonásával lehetséges (ez természetesen magába foglalja a termelőberendezések folyamatos karbantartását, a kieső idő elkerülését, csökkentését stb.). A *gazdasági* hatékonyság pedig: adott eredményt minimális ráfordítással, ill. adott ráfordítással maximális eredményt elérni. Minden olyan *technológia* (termelésitényező-kombináció) hatékony, amely nem alkalmaz fölösleges kapacitást, ellenben *gazdaságilag* az a megoldás hatékony, amellyel ugyanannyi termék a legkisebb költséggel állítható elő.

Optimális a termelési tényezők piaca (kombinációja), ha a tőke és a munka határtermékének (MP) aránya éppen megegyezik a tényezők árának (p) arányával:

$$\frac{MP_{gép}}{p_{gép}} = \frac{MP_{munka}}{p_{munka}}$$

Ha ez az egyenlőség teljesül - ha a termelési tényezők hatékonysági (határtermék-) aránya éppen megegyezik árányukkal -, a tényezőpiac *egyensúlyban van*. Úgy is mondhatjuk: ilyenkor az egyes tényezők éppen a hatékonyságuknak megfelelő (azzal arányos) áron szerezhetők be. Ez ritkán fordul elő, gyakoribb eset, hogy például (ellenkező irányú egyenlőtlenség ugyanúgy előfordulhat)

$$\frac{MP_{gép}}{p_{gép}} > \frac{MP_{munka}}{p_{munka}}$$

Ez egyensúlytalanságot jelez a tényezőpiacon, és az *egyensúly irányába vivő folyamatokat* indít el. Miért? Az egyenlőtlenség azt mutatja, hogy a gép a hatékonyságát tekintve a munkához (munkaerőhöz) képest drágán szerezhető be; a munka viszont relative olcsóbb, hasznosabb az árához képest. A vállalkozók ilyen körülmények között kevesebb gépet (tőkét) és több munkát keresnek, ezért aztán a tőke (a gép) ára csökken, a munkáé pedig nő (az árhányados csökken). A következmény: a gép határterméke nőni, a munkáé csökkenni fog, s a két hányados értéke egymáshoz közelít, a termelési tényezők arányai az optimum felé mozdulnak el. Nem véletlen, hogy azokban az országokban, ahol alacsony a munkabér, inkább a munkaigényesebb technológiákra esik a választás, míg ha a gépek, berendezések olcsóbbak, tőkeigényes technológiát alkalmaznak.

A kínálat

A termelés erőforrásait részben a *háztartások*, részben az *üzleti szervezetek* kínálják. A háztartások a munkaerővel, a pénzmegtakarításaikkal és természeti erőforrásokkal vannak jelen a tényezőpiacon; az üzleti szervezetek pedig a termelési tőketényezők eladói és egyúttal pénztőkekeletlenzők.

A kínálat általában kölcsönös összefüggésben (pozitív korrelációban) van a tényezők árával. A tényezők tulajdonosai az *árak emelkedésére kínálatuk növelésével válaszolnak*. A tényezőcsoportok között azonban *nagy különbségek* vannak a tekintetben, hogy a tulajdonosaik a piaci ár változására milyen időintervallumon belül képesek reagálni (erre olykor nincs mód; például a föld kínálatának maximuma az ország területe).

Az átmenet a piacgazdaságba

Az eddigiekben a piacgazdaság számos vonását, összefüggését, előnyét és hátrányát mutattuk be, úgy, ahogyan a *fejlett piacgazdaságban* érvényesülnek. Az egykori szocialista országok gazdaságaiban azonban az áruviszonyok, a valódi piaci folyamatok évtizedeken át szüneteltek, vagy csak „takaréklángon” működhettek. Ezeknek az országoknak a politikai rendszerváltást követően át kell(ett) esniük a *tervezgazdaságból a piacgazdaságba való átmenet* folyamatán.¹

Tranzíció, transzformáció

Az *átmenetet*, amelynek *általános tartalma* az egyik társadalmi (gazdasági) berendezkedésről a másikra való átállás, tranzíciónak vagy *transzformációnak* nevezzük. A II. világháború után három országcsoportban és három hullámban ment végbe ilyen - a modernizációt, a fejlett országok szintjének elérését célzó - átalakulás: 1. Olaszországban, Nyugat-Németországban és Japánban közvetlenül a háború után; 2. a mediterrán térségben (Portugáliában, Spanyolországban és Görögországban) az 1970-es években, a fasiszta rendszerek bukását követően; végül 3. Dél-Amerikában (Argentínában, Brazíliában, Chilében, Paraguayban) az 1980-as években, miután az önkényuralmi társadalmi-gazdasági rendszer összeomlott.

Azonosságok és különbségek

E tranzícióknak és az 1990-es évekbeli kelet-közép-európai átalakulásnak vannak közös vonásai és sajátosságai is, amelyek egyaránt a meghaladni kívánt rendszer jellegéből fakadnak. E rendszerek *közös* vonásai: bürokratikus és tekintélyuralmi berendezkedés; az állam nyomasztó túlsúlya, amelynek egyik eleme a nagymértékű állami redisztribúció (újraelosztás); átpolitizált gazdaság, monopóliumok, egyensúlytalanságok, válságok stb.

Kelet-közép-európai *sajátosság* a magántulajdon Jikvidálása", a gazdaság totális államosítása, a párturalom a gazdaságban; a tekintélyelvű hierarchia (a csúcson a Szovjetunióval); egyenlő'sítő' - „kommunisztikus” - elemek a javak elosztásában és állami újraelosztásában; a hiánygazdaság (a keresleti túlsúly) stb. A legenyegesebb különbség ketsegtelenül a *magántulajdon* vonatkozásában állt fenn. Míg a nyugati társadalmakban a magántulajdon létezett, addig Kelet-Közép-Európa tranzíciós folyamataiban meg kell(ett) birkóznia a magántulajdon létrehozásának feladatával is, s ez a valódi piacgazdaságra való átállást sokkal bonyolultabbá tette (teszi). A fő feladat - mindebből adódik - a „tulajdonosok osztályának” létrehozása, vagyis az állami tulajdon leépítése, a nemzetközi stan-

¹ Az alfejezet kifejtésének fő forrása SZABÓ K. (1992) munkája

dardnak megfelelő szintre szorítása. A *privatizációt* (a magánosítást) - paradox módon - magának az államnak kell megoldania.

Kelet-Közép-Európában a privatizáció - a magántulajdon dominanciájának kiépítésére törekvő folyamat - az 1980-as évek közepén kezdődött el, s az átállás kulcsszavaként háttérbe szorította a tranzíció *egyéb intézményi feladatait*, elsősorban a piacnak (és intézményeinek) kiépítését. Sokan úgy vélték, hogy a privatizációval, a tulajdonviszonyok átrendezésével „automatikusan” megvalosul a piacgazdaságra való átállás. Ez azonban koránt sines így, a piacgazdasághoz számtalan más tartalmi és szervezeti változás is szükséges: a piaci verseny szabályozása, a demonopolizáció (a monopóliumok visszaszorítása, felszámolása), a dereguláció (a túlszabályozás megszüntetése), a liberalizáció (az indokolatlan kötöttségek, például az importkorlátozások feloldása, a pénzügyi (ezen belül a bank-) rendszer átalakítása, a tőzsde újjraalapítása, a költségvetés és az államháztartás reformja, a szociális háló kialakítása; egyáltalán: a piacgazdasági jogrend, intézményi és statisztikai rendszer létrehozása.

Mindezekhez a *stabilizáció* gondjai és feladatai társultak. A kelet-közép-európai szocialista rendszerek kiürült államkasszát, elavult gazdasági struktúrát és életkeptelen nagyvállalatokat hagytak örökül. A külgazdasági kapcsolatrendszer összeomlott, a nemzeti termék számottevően csökkent („transzformációs visszaesés”), az infláció felerősödött, a költségvetési és a fizetési mérleg hiánya, illetőleg a munkanélküliek száma nőtt.

Tessék választani!

A *stabilitációs politika* alapvetően háromféle lehet: 1. *fokozatos*, lépésenkénti stabilizáció (angol elnevezéssel: gradualism); 2. *radikális*, gyors stabilizáció: sokkterápia (cold turkey); végül 3. *szisztematikus*, többlépcsős radikális program (big bang). E változatok abban térnek el egymástól, hogy egyrészt más-más intézkedéseket tesznek szükségessé, másrészt különbség van az intézkedések sorrendjében és időbeli Utemezésében. Ez utóbbit, az időtényező't, számos kutató és gyakorlati gazdaságpolitikus egyaránt alapvető'nek tartja. Például DORNBUSCH amerikai professzor szerint a radikális átalakulásnak - éppúgy, mint a világ teremtésének - „hét nap alatt” kell végbemennie.

A kelet-közép-európai gazdasági-társadalmi modernizációnak-tranzíciónak az a *végző célja*, hogy a régió gazdasága felzárkózzon a fejlett országokéhoz. Ennek érdekében modern infrastruktúra, a világgazdaság mércéjével mérve is élet- és versenyképes termelési és szolgáltatási struktúra szükségeltetik.

Adódik a kérdés: *milyen piacgazdaságot* kívánnak Kelet-Közép-Európa országai? Mert a piacgazdaság sokféleképpen nyilvánul meg. Az amerikai rendszer liberális (értsd: szabadelvű), a nyugat-európai piacgazdaság, noha ennek is több változata van, inkább szociális beállítottságúnak tekinthető'. De választható a Japánban és néhány újonnan iparosodó országban megvalósuló „patriarchális”,

nagyobb állami szerepvállalásra épülő piacgazdasági „modell” is. És mindezeknek valamilyen kombinációja szintén elképzelhető.

Am akár ezt, akár azt választja egyik vagy másik ország, figyelembe kell vennie a piacgazdaság jellemzőit, specifikumait. Nevezetesen: *a piacgazdaság attól piacgazdaság, hogy a gazdasági aktusok túlnyomó részét az önálló gazdasági egységek közötti piaci csere teszi ki, és ehhez képest másodlagos az állami újraelosztás (redistribúció).* A gazdaság szereplői saját belátásuk szerint döntenek: figyelembe veszik vagy figyelmen kívül hagyják az állam gazdaságpolitikai prioritásait (előnyben részesített céljait). És ha figyelembe veszik is az „állam” kívánságait, mindenkor a saját érdekeiknek megfelelően cselekednek, a mégoly „szelíd” kényszernek sem engedelmeskednek. Az állam a gazdaság folyamataiba legfeljebb csak az innovációkat (megújításokat) támogató, vállalkozást ösztönző programok révén avatkozhat be, vállalkozói tevékenységének fő színtere az (anyag és nem anyagi) infrastruktúra.

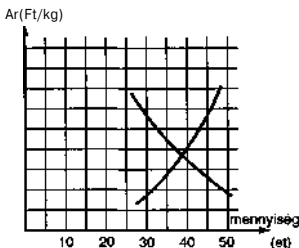
Kérdések

1. Miért szükségszerű a gazdasági koordináció és melyek alaptípusai?
2. Hogyan oldja meg a piac, az árrendszer az alapvető gazdálkodási problémákat (a Mit?, Hogyan?, Kinek a számára? kérdéseket)?
3. Mit értünk vegyes gazdaságon? Mit jelent az, hogy az állami beavatkozás piackonform?
4. Mi a piac, fogalmát tekintve? Melyek fő elemei és szereplői? Hogyan jellemzné e szereplők magatartását, cselekedeteit?
5. Mi az oka a keresleti/kínálati függvénygörbén történő elmozdulásnak, ill. a görbe önmagával párhuzamos eltolódásának?
6. Hogyan alkalmazható a Marshall-kereszt a piac elemzésére? Milyen piaci folyamatokat indukál az egyensúlyi helyzettől való eltérés?
7. Melyek a piacgazdaság fő vonásai, milyen összefüggés(ek) van(nak) közöttük?
8. Miért van szükség pénzre a piacgazdaságban? Milyen összefüggés(ek) van(nak) a pénzfunkciók között? Miért probléma, ha túl sok vagy túl kevés a pénz a forgalomban?
9. Melyek az alapvető piactípusok; milyen szempontok alapján és hogyan különülnek el egymástól?
10. Hogyan, milyen mutatókkal mérhető a piacszerkezet, és mi e mérés jelentősége, haszna?
11. Mit értünk termékpiacon, és melyek a szereplői?
12. Milyen szempontokat vesz figyelembe a racionális fogyasztó a döntéseinél?
13. Milyen összefüggés van a teljes haszon és a határhaszon között?
14. Milyen összefüggés van Gossen első és második törvénye között, és mi a szerepük az optimális, racionális fogyasztás magyarázatában?

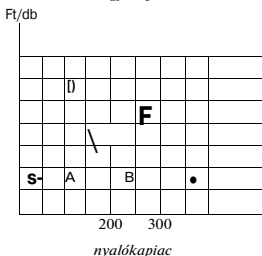
15. Melyek és hogyan függenek össze a költségek és profitok különböző fajtái egymással?
16. Az előző kérdésre adott választ figyelembe véve: mennyit érdemes termelnie, meddig érdemes elmennie egy vállalkozásnak a termelés növelésében?
17. Melyek a termelési tényezők (erőforrások), és hogyan jellemezné őket?
18. Meddig érdemes növelni egy-egy inputtényező felhasználását?
19. Mikor optimális a termelési tényezők keresletkombinációja, és miért?
20. Mi a tranzíció, transzformáció?
21. Melyek a kelet-közép-európai tranzíció legfontosabb sajátosságai és feladatai?
22. Mi jellemzi a kelet-közép-európai régió országait a tranzíciós feladatok teljesítésének állása szerint?

Feladatok

1. Vizsgálja meg és gondolja el: miként oldják meg a gazdaságszervezés három nagy kérdését (Mit? Hogyan? Kinek a számára?) a családján belül; az egyetemen; vagy pi. az élelmiszeriparban és a hadseregben!
2. Készítsen összefoglalót - pi. táblázatban - a gazdasági koordináció lehetséges alapváltozatainak jellemzőiről!
3. A mogyoró piacát jellemzi az ábrán a Marshall-kereszt. Elemezze a piac helyzetét 300 Ft-os, ill. 150 Ft-os egységár mellett!
4. Ábrázolja, milyen a sertéshús keresleti függvénye *a*) egy iszlám országban (ahol tudvalevően nem fogyasztanak sertéshúst, vallási okok miatt); *b*) egy olyan településen, amely helységnevtáblája szerint „Nemdohányzó község”!
5. Ertelmezze a nyalókapiac helyzetét az ábra A, B és C valamint E pontjai alapján!
6. Állapítsa meg (minél több ismerv alapján), miben különbözik a klasszikus pénz és a mai, modern pénz egymástól!
7. Készítsen összefoglaló táblázatot az alapvető piactípusok jellemzőiről! Keressen külföldi és hazai példákat is ezekre!



mogorópiac



8. Egy termék piacán a részt vevő cégek a következő részesedéssel rendelkeznek: 1%, 40%, 5%, 30%, 3%, 20%, 1%. Számítsa ki a koncentrációs rátát és a Herfindal-Hirschman-indexet! Ertelmezze is a piac helyzetét a kapott eredmények alapján!
9. Mely(ek) a *hamis* állítás(ok)?
- Az összhaszon akkor éri el maximumát, amikor a határhaszon pozitívból negatívba megy át.
 - A csökkenő élvezetek elvének lényege, hogy az egymást követő pótlólagos jószágegységek elfogyasztásakor a teljes haszon egyre kisebb mértékben nő.
 - A telítettségi pont egy jószág azon mennyisége, amelynél a fogyasztó határhaszna már nem nő tovább.
 - Ha a szalámi kilónkénti ára 2000 Ft, a pulykafelvágotté 1100 Ft, a virslie 700 Ft, határhasznuk pedig számomra rendre 20 - a szalámié -, 11, ill. 6; akkor érvényesül Gossen II. törvénye.
10. Állapítsa meg: ha a piacon MU MU

P. Pb

helyzet áll fenn, hogyan változtatja fogyasztását a racionális fogyasztó?

11. Az alábbiak közül válassza ki a *helyes* megállapítás(oka)t!
- A teljes bevétel a határbevételek különbségeként számítható ki.
 - Az állandó költségek lényege, hogy hosszú ideig (akár több évig is) változatlanok.
 - A vállalatnak addig érdemes elmennie kibocsátásának növelésében, amíg (TR-TC)-je maximális lesz, és beáll az $MR=MC$ összefüggés.
 - Ha egy vállalat (TR-TC)-je negatív, akkor minden esetben az a legjobb megoldás, ha „lehúzza a rolót”, abbahagyja a termelést.
 - A határköltségek sorozatának összege a teljes költség.
12. Egy tökéletesen versenyző (kompetitív) vállalat alábbi költségeit ismerjük:

| Q | FC | VC | TC | MO |
|---|----|-----|----|----|
| 0 | | | 48 | |
| 1 | | | 78 | 24 |
| 2 | | | | |
| 3 | | 69 | | 19 |
| 4 | | | | 27 |
| 5 | | | | |
| 6 | | 150 | | |

Feladatok:

- a) Töltse ki a táblázat hiányzó rovatait!
 - b) Mekkora az optimális output, ha a tökéletesen versenyző piacon az ár 27 Ft?
 - c) Ha a piaci ár 15 ezer Ft-ra csökken, akkor (melyik megállapítás *igaz!*)
 1. egy darab bútort sem érdemes előállítani; avagy
 - 2.....db bútort célszerű előállítani. (Válaszát indokolja is!)
 - d) Állapítsa meg a fedezeti pont és az üzembezárási pont koordinátáit; valamint a vállalat rövid távú kínálati függvényét!
13. Készítsen esettanulmányt egy (vagy több) cégről: érvényesül-e a kibocsátás racionalitása vagy sem!
14. Mutassa be, milyen piaci folyamatokat indukál a termelésitényező-piacon fennálló alábbi szituáció:

$$M^{\wedge} ; P * P .$$

munka Fmunka

15. Melyik *igaz*, melyik *hamis*?

- A profitmaximalizáló output az a mennyiség, amikor a kereslet és kínálat egyenlő.
 - A termelési tényezők jelentősége határterméküktől függ.
 - A munkabér tényezőkölséget jelent a felhasználó vállalat szempontjából.
 - Az előző, 14. sz. feladatban szereplő egyenlőtlenség esetén a vállalkozók kevesebb tőkét és több munkát keresnek, így a tőke ára csökken, a munkáé pedig nőni fog.
16. Indokolja (minél sokoldalúbban), miért szükséges a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenet, és milyen sajátos feladatok megoldását igényli!
17. Készítsen összefoglalót - szakirodalom, radio-, tv-műsorok stb. alapján - az egykori szocialista országok átmenetfolyamatairól, eredménymérlegéről!

Második fejezet

Tulajdon és privatizáció

A fejlett piacgazdaságok két alapvető pilléren nyugszanak: a magántulajdon dominanciáján alapuló tulajdoni rendszeren, valamint a versenyen alapuló piacba vetett bizalmon. A most következő két fejezet e két alappillér - a tulajdon és a verseny - lényegével, működésével, valamint a piacgazdaságba való átmenet során megoldandó megteremtésével kapcsolatos tranzíciós feladatok - a privatizáció, gazdasági verseny, versenypolitika és -szabályozás - kiépítésének, megvalósításának megoldásaiba nyújt bepillantást.

Az előző fejezetben az átmenet feladatait taglalva rámutattunk, hogy kiemelt tranzíciós teendő a magántulajdon dominánssá tétele, a privatizáció. E fejezetben először a fejlett piacgazdaság tulajdoni rendszeret mutatjuk be, majd ezen az alapon „privatizálunk”.

Mi a tulajdon?

Mit jelent az, hogy valami - pi. cipő, ruha, lakás, autó stb. - az enyém? Látszólag a köztem és az adott jószág közötti kapcsolatot jelenti, valójában azonban nem ember és dolog közötti, hanem *az emberek közötti*, a köztem és mások közötti *viszonyt*: az adott dolog az enyém és nem másé!

Melyek a tulajdonfogalom *tartalmi elemei*? A római jog értelmezésében, ha valakinek tulajdonában van egy jószág, akkor joga van 1. azt használni; 2. tetszés szerint átalakítani, megváltoztatni; 3. a belőle származó hozamok felett rendelkezni; továbbá 4. ezeket a jogokat elidegeníteni (másra átruházni). Ezen jogok együttese - a *tulajdon* maga.

A tulajdon *két alapvető típusa* ismert: 1. a magántulajdon és 2. *közösségi* (vagy röviden: *köz-*) tulajdon. A magántulajdont (magánszektornak is nevezik, lényegében az üzleti vállalkozásokat jelenti) a más(oka)t kizáró jelleg jellemzi (lásd fent: „nem másé!”). A közösségi tulajdont (közösségi szektor) közös használat, vagyis az jellemzi, hogy (legalábbis az adott közösségen belül) nines másokat kizáró jelleg. A közösségi tulajdon tipikus formái: az *állami* és az *önkormányzati* tulajdon.

A *magánszektorhoz* nemesak a magántulajdonban levő vállalatok tartoznak. Ide soroljuk az önkéntes alapon szerveződő vallási, jótékonyági szervezeteket, valamint az emberek (embercsoportok) kisebb-nagyobb - gyakorta informális - közösségét és a háztartásokat is.

* A kifejtés során elsősorban VERESS (1997) és - a hazai privatizációt illetően - KERÉKGYÁRTÓ (1996) és MIHÁLYI (1998) munkáira támaszkodtunk.

A *közösségi szektorhoz* tartozó vállalatok három fő szempontból különböztethetők meg:

- A *gazdálkodás módja, finanszírozása* tekintetében lényeges különbség van a költségvetési intézmények és a kormányzati vállalatok gazdálkodása között.
- Ha a közösségi szektor vállalatait a *tulajdon* szempontjából vizsgáljuk, országoként igencsak eltérő kép tárul elénk; az azonban nem törvényszerű, hogy a vállalat a központi kormányzat tulajdonában legyen. Németországban pi. a több tulajdonú közösségi szektor a jellemző. Egy repülőtér is lehet pi. a központi kormány, a helyi közigazgatási intézmények és egy nagyobb város tulajdonában. Közösségi vállalatok működhetnek vegyesvállalati formában.
- S végül a közösségi szektorba tartozó vállalatok - éppúgy, mint a magánvállalatok - különféle *szervezeti formákban* működnek (részvénytársaság, konzern, holding). Franciaországban pi. nemzeti társaság, Angliában nacionalizált vállalat, Olaszországban, Spanyolországban és Ausztriában főleg a holdingforma az uralkodó. Tisztán közösségi tulajdon (szektor) vagy magántulajdon (-szektor) egyetlen társadalmi rendszerben sem létezett; így vagy úgy, a *vegyes tulajdon* (volt) jellemző, azonban a magán- vagy a közösségi tulajdon dominanciája mellett.

Közösségi szektor versus magánszektor

A szakemberek (közgazdászok) és a széles közvélemény szerint is a gazdaság legtöbb területén és tevékenységekörében a magántulajdon (-szektor) hatékonyabb, mint az állami (közösségi) tulajdon (szektor). A magángazdaság fölényébe vetett *hit* azon szemléleten alapszik, hogy a piaci koordináció és a verseny közepeztette kialakuló ár automatikusan biztosítja az optimális elosztást, amely mindenki számára maximális hasznot biztosít. A *valóság* - mint látni fogjuk - árnyaltabb: a magán- és a közösségi tulajdon együttes létezésére, működésére van szükség a modern gazdaság viszonyai között.

Piaci kudarcok - közösségi funkciók

A piaci koordináció - amint erre az első fejezetben már utaltunk - nem „mindenható”; léteznek ún. *piaci kudarcok*.

- Ilyen mindenekelőtt a *tökéletes verseny hiánya* vagy másképpen: a *monopóliumok létezése*, amely - mint látni fogjuk - rontja a gazdálkodás, a gazdaságműködés hatékonyságát. Az államnak (a közösségnek) *hatékonysági funkciója* a monopóliumellenes, a verseny biztosítását célzó hár. Ugyancsak hatékonyságcsökkenítő hatású a piacon mutató információhiány (pi. amikor a termelők-eladók csak utólag informálódhatnak arról, azt és annyit termeltek-kínálnak-e, mint amennyit a fogyasztók-vevők keresnek stb.); így az állam hatékonysági funkciójának „tartozéka” a lehető információnyújtás a piaci-gazdasági szereplők számára.

- Léteznek ún. *külső gazdasági hatások* (idegen szóval: *extemáliák*), amelyek - pi. a környezetszennyezés - költségeket okoznak másoknak anélkül, hogy az okozó ezeket az elszennvedőknek megtérítené. Ezt a piac „túlsordulásának”, az elosztás deformációjának, „igazságtalanságának” foghatjuk fel. Az állam (közösség) feladata - látni fogjuk - e, jiegatív” extemáliák lehető megelőzése, ill. utólagos szankcionálása, amely az állam (közösség) ún. *igazságossági funkciója* részeként is fel-fogható. E funkció azonban tágabb: azon alapszik, hogy a fő társadalmi cél - a jólét - olyan elemeket is tartalmaz, amelyek a piactól - tartósan vagy átmenetileg - rendszeridegenek. Uyen pi. a *szociális érzékenység*: a piac - szokták mondani - „nem Robert bácsi”; a piaci folyamatok veszteségeiről nem gondoskodik, nem menu meg őket az elszegényedéstől, az éhenhalástól stb., - a szociális szükségleteket a piac nem elégíti ki megfelelő szinten. A javak társadalmi szempontból méltánytalan eloszlása a jólét maximálásával ellentétes; ennek kiküszöbölését ma állami feladatnak - az állam *igazságossági funkciójának*- tekintik a fejlett országokban.

- Az egyének nemcsak egyéni, hanem *társadalmi (közösségi) szükségletei* is vannak, amelyek kielégítésére ún. *közösségi javak (közjavak)* szolgálnak. Ilyen közjavak pi. a közvilágítás, a közbiztonság stb. *Az állam (közösség) feladata a közjavak (termékek és szolgáltatások) biztosítása.* Miért? Azért, mert e javak előállítására nyújtására, a piac szereplői gyakorta nem éreznek „késztetést”; ill. az egyén „potyautas” minőségben viszonyul a közösségi szükségletek finanszírozásához, holott elismeri, hogy közösségi szolgáltatásokra szükség van, s igénybe is veszi azokat. (Potyautas az, akit nem lehet - vagy nem sikerül - kizárni a létesítmény - pi. a tömegközlekedés - használatának élvezetéből, holott nem vagy nem arányosan járul hozzá a létesítmény költségeihez.) Ebben az értelemben a közjavak létezése-biztosítása is „piaci kudarc”, amelyet az államnak (közösségnek) kell orvosolnia, megoldania.

- A „Nagy Válság” (az 1929-33. évi gazdasági világválság) óta az állam (közösség) *stabilizációs funkciója* a gazdasági válságok lehető elkülönülése, a konjunktúraciklusokból adódó problémák kezelése, az ún. *anticiklikus gazdaságpolitika* vitelével a kiegyensúlyozott gazdasági növekedés biztosítható.

A következőkben a hivatkozott első három piaci kudarcral - monopóliumok, extemáliák, közjavak - és állami (közösségi) „orvoslásuk” lehetőségeivel foglalkozunk.

Monopóliumok

A monopóliumok léte negatív és pozitív hatásokat egyaránt hordoz. Negatív hatása, hogy az adott területen jelentős'en *csökkenti a piaci koordináció hatékonyságát.* A verseny kiiktatása az adott termék vagy szolgáltatás tekintetében a versenyoptimumhoz képest magasabb árakat és alacsonyabb kibocsátást eredményez. Mindez gyakorlatilag alacsonyabb társadalmi összhasznossághoz vezet. További érvként szolgálhat, bar nem minden esetben igazolódott, hogy az innovációban (lásd erről a nyolcadik fejezetet) a kis- és középvállalatok gyakran sokkal érdekelttebbek, mint a monopóliumok.

A monopóliumok ugyanakkor számos esetben hasznosak is lehetnek. Egyes területeken a volumengazdaságosság olyan mértékű, hogy a monopólium lényegesen alacsonyabb egységköltséggel állítja elő az adott jószágot, és/vagy a kereslet függvényében esetleg az adott jószág termelése csak monopolformában (ún. természetes monopólium) valósulhat meg. További érvként szolgálhat a monopóliumok léte mellett az innováció magas költségigénye. Ez utóbbira példaként az európai televíziózás fejlesztése említhető, ahol a nagyfelbontású készülékek és a műsorszórás kifejlesztésének költségeit még akkor sem tudná egyetlen cég finanszírozni, ha monopolhelyzetben lenne a piacon.

Az *állami beavatkozás* indokoltsága ezen a területen a monopóliumokkal összefüggésben általánosan elfogadott. A beavatkozás három fő irányból áll (részletesebben lásd a harmadik fejezetben):

- Az *Uzleti magatartás szabályozása*, amelynek keretén belül az állam fellép a monopóliumok olyan magatartásformái ellen, amelyek a jólét csökkenése irányába hatnak; többek között az erőfölénnyel való visszaélés eseteivel szemben, az árukapcsolás, a kartell-megállapodások vagy az árdiszkrimináció ellen.
- *Apiac szerkezetének szabályozása*, amely tevékenység a monopolhelyzet létrejöttét hivatott gátolni; például a fúziók engedélyezésének szigorú szabályozásával.
- Közvetlen módon, azaz *egyedi fiskális szabályozással* vagy *állami vállalat létrehozásával*, állami monopólium működtetésével.

Externáliák

Az externáliák ún. *külső gazdasági hatások*. Jellemzőjük, hogy valamely gazdasági szereplő(k) más(ok)nak előnyöket vagy hátrányokat okoz(nak) anélkül, hogy az előnyöket megfizetné(k) neki(k), ill. a károkat ő(k) megfizetné(k) az elviseelő(k)nek. Az *előny* okozására (az ún. *pozitív externáliára*) példa: az őrző-védő kft. tevékenysége nemcsak a védett objektumtól, de a mellette lévő lakóteleptől is távol tartja a tolvajokat. A *hátrány- (kár-)* okozás (*negatív externália*) tipikus példája a környezetszennyezés, annak különféle válfajai. Általánosan is megfogalmazható: amennyiben a külső gazdasági hatás költségcsökkenést vagy termelésnövekedést, illetve hasznosságnövekedést idéz elő, akkor pozitív hatásnak tekintjük, ellenkező esetben negatívnak.

Valamennyi externália esetében a piaci kudarc és az állami beavatkozás *oka-ként* a köveüező tényezők valamelyike vagy együttese jelölhető meg:

- A piac nem biztosítja előállítását vagy megszüntetését, mert a haszon hosszú távon és/vagy decentralizáltan jelentkezik.
- A rövid és a hosszú távú profitmaximalizálás ellentétes.
- A piaci személy döntése mások hasznát befolyásolja.
- Az állam mint koalíció felhatalmazással bír az adott externália kezelésére, vagy a politikusok többsége jogosultnak érzi állami beavatkozás kezdeményezését. (Példaként említhető erre a környezetvédelmi előírások és szankciók

rendszere, a járdán parkoló autók elszállítása, valamint az egyes lakóhelyeken szervezett éjszakai parkolóőrzés.)

Az *állami (közösségi)* beavatkozás sikeres lehet olyan negatív extemáliák optimális mennyiségi szabályozásában, ahol mind a kibocsátás határköltsége, mind a társadalmi határkár pontosan meghatározható. Ez azonban szinte minden esetben nehézségekbe ütközik; a beavatkozás megvalósítása pedig többnyire meglehetősen drága.

A jelenleg sikeresen működő formák tapasztalatai alapján a legcélravezetőbb módszerek az tűnik, hogy azokon a területeken, ahol az állami beavatkozás jogsultsága elfogadott, továbbá az extemália mennyiségi mérése (*nem* az externália károságának pontos megállapítása) megfelelően kidolgozott, ott *az adott externália megszüntetését vagy hatásának csökkentését legolcsóbban felvállaló magánvállalkozás által kínált egységárat valamivel meghaladó büntetőadót kell kivetni az extemália azon előállítóira, akik nem veszik igénybe az externália csökkentőjének szolgáltatását.* A módszerek számos válfaja elterjedt, ide tartozik: az üveg-visszaváltó rendszer, a fogyasztási adók kivétele vagy a szennyezési normák megállapítása elérhető technológiai váltásra kényszerítő céllal stb.

A közösségi - többnyire kényszerítő - megoldások mellett *magánmegoldások* is léteznek. Az állam feladata olyan környezeti feltételek kialakítása, amelyek ezen megoldások sikerét elősegíthetik.

- Ilyen módszer a *tárgyalásos rendezés*, amely során az externáliában érintett felek megállapodnak a kibocsátható mennyiségben, vagy annak pénzbeli ellentételezésében. Az alapvető probléma ezek esetében általában a kiinduló jogi helyzet, amely automatikusan erőfölényt jelent az egyik félnek (az egy szobában kialakuló dohányfüst mértéke aszerint dől el a dohányzó és a nem dohányzó fél tárgyalása során, hogy kiinduláskor szabad vagy tilos dohányozni). Az állam feladata lehet az efféle erőfölény csökkentése vagy megszüntetése.
- Magánmegoldásként szóba jöhet a *felelősségi szabályozás*, jogi vagy morális alapon. Előbbire példa, ha a jogi környezet olyan, hogy a káros externális hatást szenvedett fél az őt ért kárt teljes egészében megtérítheti az externália okozójával. Utóbbira példa lehet a United Carbide vállalat esete, amely a Bhopalban általa okozott katasztrófa után önként vállalt az állami előírásoknál szigorúbb feltételeket tevékenysége során.

Végül meg kell jegyeznünk, hogy az állami beavatkozásnak is vannak externális hatásai. A demokrácia többségi elve ugyanis automatikusan hátrányt jelent a kisebbségnek. Ha eközben a társadalom egészének összhaszna nem nő, esetleg csökken, akkor ez az állami beavatkozás káros.

Közjavak

Az emberek az alapvető, létszükségleteik kielégítésére szolgálókon túlmenően számos terméket és szolgáltatást fogyasztanak, amelyek nélkül a fejlett társadal-

makban nem képzelhető el az élst. A javakat (termékeket és szolgáltatásokat) *többféle módon csoportosíthatjuk.*

1. Az egyik lehetőség a *kizárás.* Egy jószág akkor rendelkezik a kizárás tulajdonságával, ha használata potenciális fogyasztójától megtagadható. Ajószágok túlnyomó része ide sorolható. Ha a boltban óhajtunk beszerezni valamilyen árut, fizetnünk kell érte, vagyis - képletesen - az eladónak és a vevőnek meg kell egyeznie az adott jószág (a megvenni kívánt, ill. a cserére felkínált jószág) tulajdonának cseréjében. Ennek hiányában az adott jószágot nem tudjuk saját szükségleteink kielégítésére felhasználni. A javak másik típusánál a kizárás nem lehetséges. Közismert példával élve: senki nem akadályozható adminisztratív úton abban, hogy levegőt vegyen.

Sok esetben azonban a kizárás lehetőségének eldöntése nem ilyen egyszerű, sokkal inkább a kizárás megvalósításának költségviszonyaiból származtatható. A kizárást lehetetlennek tekintjük akkor is, ha ez olyan költségekkel járna, amelyek meghaladnák a jószág piaci értékesítéséből származó bevételeket.

2. További megkülönböztetés tehető a javak között abban a tekintetben, hogy *azok fogyasztása hogyan befolyásolja mások fogyasztási lehetőségét.* Az általunk elfogyasztott kenyér mások számára már nem áll rendelkezésre, vagyis e jószág használata versenyző'. Ugyanakkor, ha televíziót nézünk, ez még nem zár ki másokat a televízió műsorának használatából, vagyis használata mentes a rivalizációtól, fogyasztása közös.

E két ismérv szerint csoportosítva a jószágok teljes „térképe” megrajzolható:

A „józágtérkép”

| Kizárás | Fogyasztás | |
|----------------|----------------------|------------------|
| | versenyzó | nem versenyzó |
| lehetséges | magánjavak | díjköteles javak |
| nem lehetséges | közös készletű javak | közjavak |

Forrás: VERESS (1997)

A közlekedés területéről vett példákkal szemléltetjük, hogyan áll össze a fenti ismérvek szerinti józágtérkép, amelyben az összes jószág feltüntethető'.

A személygépköcsi nyilvánvalóan a *magánjavak* közé tartozik, mlg ha tömegközlekedéssel utazunk, akkor *díjköteles jószágot* használunk, hiszen használata közös, ugyanakkor a kizárás megvalósítható: aki nem vált jegyet, nem veheti igénybe a szolgáltatást. Természetesen a tömegközlekedés nem teljesen, tisztán díjköteles jószág, közlekedési csúcsidőben a használata részben versenyzővé válhat: ha nem tolakszunk elég erőszakosan, akkor esetleg csak a következő járatra tudunk felszállni. Ugyancsak e területtel függ össze a - már említett *-potyautas-jelenség,* amikor abban bízik valaki, hogy a kizárás megvalósítása nem tökéletes, azaz nem fogják elkapni az ellenőrök, ezért nem fizet a szolgáltatásért. Minél többen számítanak erre, annál inkább a *közjavak* irányába tolódhat el a tömegközlekedés. Szintén díjköteles jószágnak tekinthető a fizető' autópálya, ahol a *kizárás*

megvalósítható. Ha nem óhajtunk autópályadíjat fizetni, általában választhatunk az utazásra alsóbbrendű utat, amely már inkább közjóságnak tekinthető. Az állam azáltal képes ezt mégis részben díjkötelessé tenni, hogy az út használatához szükséges komplementer magánjóság (az autó) üzemeltetési költségeibe beépíti az útdát, amelyből származó bevételét aztán az utak karbantartására és fejlesztésére fordítja. Így áttételesen mégiscsak a használók fizetik meg az adott jóság előállítási költségeit. Ha tengeren vagy folyón utazunk, a „vízi út” használatáért nem kell fizetnünk, tehát ez közjóságnak tekinthető, mivel sem a *versenyző* használat, sem a kizárás lehetősége nem jellemző rá. Végül a nem fizető parkoló használata Budapest belterületén a *közös készletű javak* közé sorolható, hiszen kizárás ezeknél nincs, viszont használatuk erősen versenyző’.

Az így elkészített *jószágtérkép fontosfelvilágosítást nyújt* a fogyasztók fizetési hajlandóságáról, a kínálat lehetőségeiről, azaz az adott jóság fogyasztásának és előállításának objektív körülményeiről. Megtudhatjuk, hogy a díjköteles javak esetében lehetőség van a piaci elosztásra, illetve arra, hogy ezeket a magánszféra nyújtsa. A közös készletű javaknál is megállapítható, hogy a közlegető problémájaként ismert szituáció elkerülésehez vagy közös cselekvésre (szabályozásra) van szükség, vagy a túlhasználat elkerülése érdekében valamilyen formában (pi. koncesszió formájában) magánhasználatba kell adni az adott jóságot.

E módszer azonban *nem nyújt segítséget* abban, hogy az állam tudatos befolyása hogyan jelenik meg. Ennek „belátásához” kiegészített jószágtérkép elkészítése szükséges. Az új ismérv szerinti megkülönböztetés lényege, hogy az adott jóságot ki biztosítja: a piac által előállított jószágról (ún. *piaci* jószágról) van-e szó, vagy pedig közösségi döntés alapján történik a jóság előállítása (ún. *közösségi* jóság).

Példaként az egészségügyi ellátás néhány formáját vizsgálhatjuk. A volt szocialista országokból ismert ingyenes orvosi ellátás (amely természetesen igazából nem volt ingyenes) biztosítása közösségi döntéssel alapult és közjósággént viselkedett. A Magyarországon bevezetett házi orvosi rendszer megtartotta az ellátás közjóság típusát, de az előállításában teremtett némi versenyhelyeztetel a piaci előállítás irányába mozdította el. Ezirányú elmozdulást eredményezett a magánkórházak megjelenése is: ezek a közkórházakkal megegyező normatív állami támogatást élveznek, de kiegészítő szolgáltatásokat (pi. színvonalasabb hotelszolgáltatást) nyújtanak pluszdíjért. Ezzel a magánkórházi kezelés a magánjavak irányába mozdult el. A társadalombiztosítás által nem biztosított plasztikai sebészet pedig egyértelműen a piaci és magánjavak kategóriájába tartozik.

Az egyes jóságok helyzete folyamatosan változik a térképen. Egyrészt az objektív körülmények megváltoznak: a korábban bőségesen rendelkezésre álló jóság szűkössé válik; az ivóvíz egykor közjóság volt, ma legalábbis díjköteles jóság, előállításáról az állam (praktikusan az önkormányzat) gondoskodik. A piac folyamatosan újabb és újabb jóságokat állít elő abból a körből, ami korábban nem magánjóság és/vagy piaci jóság volt. Jellemző ezekre, hogy valamilyen minőségi megkülönböztetés tehető a piac által előállított és az általában vele egy időben létező kö-

zösségi jószág között. A másik oldalról a piacositásra lehetőség nyílik, amennyiben a kizárhatóság költségei újítás vagy az adott jószág szűkösebbé válása miatt csökkennek. Ugyanakkor a társadalmi igények a politikusokat arra készítetik, hogy a jólét érdekében az állam is tudatosan alakítsa a jószágteret új jószágok közösségi biztosításával, vagy éppen ellenkezőleg, magánosításával. Ebben az irányban tehát erőteljesen megjelenik a piaci koordináció mellett a politikai koordináció is.

A közösségi javak köre nem állandó. Például a jövedelemszint emelkedésével, az igények differenciálódásával a közjavak egy része átkerülhet a magánjavak körébe, s így a magánvállalatok tevékenységi köre kibővül. Azt, hogy mi számít a közjavak közé, legfőképpen a társadalom normái, kulturális, jogi intézményei határozzák meg; kevésbé az illető termék fontossága vagy technikai jellege. Így pl. az alapvető élelmiszer-ellátás a magánjavak közé tartozik, az oktatás, a kultúra, a sport jelentős része a közjavak közé.

Ajövédelmek változásain túlmenően a társadalmi szokások és normák változásával módosulhat a javak jellege, és ezzel változik az, hogy közösségi javakat hoi célszerű termelni: kizárólag állami vállalatnál vagy magánvállalatnál. Az, hogy a közösségi szolgáltatásokat kik nyújtják, a közösségi szektor vagy maganszektor vállalatai, végeredményben gazdasági és/vagy politikai megfontolásoktól függ.

Alapmodellek az elméletben

Az eddigiek alapján azt az összegzést tehetjük, hogy *azon javak és szolgáltatások nyújtásában, amelyek a piaci koordinációtól rendszeridegenek, a közösségi szektor hatékonyabb, mint a maganszektor.* Ilyen terület lehet az oktatás, az egészségügy stb. Ajószágtertképpen a javak és a szolgáltatások folyamatos mozgásban vannak, de egyik pillanatról a másikra nem változtatják meg helyüket lényegesen, aminek oka az előbbieken leírt objektív körülményekben van. Ha a közösségi szektor visszaszorítására (amely az utóbbi évtizedekben uralkodó tendenciává vált a fejlett piacgazdaságokban) tett intézkedés drasztikusan és gyorsan zajlik, továbbá a jószágok elhelyezkedésének objektív körülményeit nem veszik számításba - vagyis a leépítés koncepció nélkül történik -, akkor a jólét csökkenni fog, mivel a piac nem veszi át a megszüntetett ellátás biztosítását, továbbá társadalmi elégedetlenség figyelhető meg. Mindemellett a leépítés gazdaságpolitikai céllá válhat, és növelheti a gazdaság egészének hatékonyságát. Ennek feltétele azonban az, hogy a változás az adott jószág vagy szolgáltatás sajátosságait figyelembe véve történjen; továbbá az esetek nagy részében a fokozatos leépítés célravezető azzal az ütemmel, amit a piac átvételi képessége és szándéka mutat. Sikerre vezethet ugyanakkor a közösségi és a piaci előállítás együttese is, amikor a fogyasztók választhatnak, melyiket veszik igénybe.

A gazdasági-társadalmi szokások alapvetően meghatározóak a tekintetben, hogy *a közösségi szektor szerepe milyen széles körre terjed ki.* A modern piacgazdaságokban a közösségi keresletet önmagában sem a piac, sem a kormány

nem képes biztosítani. A probléma megoldására irányuló nézetek, elméletek két alapvető lehetőséget, fő utat jelölnek ki:

- a jóléti állam modelljét és
- a nonprofit szektorra alapozott modellt.

A jóléti állam modellje

A jóléti állam modelljében a *kormány elsődleges szereppel bír* a társadalmi igények kielégítésében, s ennek megfelelően *széles körű állami ellátóhálózat* kiépítésére törekszik. Nagy *előny* az átfogó szociális ellátás deklarálása, amelynek értelmében az alapvető human szolgáltatások (oktatás, egészségügy stb.) állampolgári jogon vehetők igénybe. A kormány a többségi kereslet kielégítésére törekszik, így uniformizált, rögzített színvonalú szolgáltatásokat kínál; a társadalmi igények sokszínűségét nem képes követni. A speciális, csupán bizonyos társadalmi rétegek által tamasztott kereslet kielégítését magán-ellátóhálózatokra (nonprofit szervezetekre, öntevékeny csoportokra) bízta.

A modell előnyei egyben *hátrányokat* is indukálnak. Az átfogó jelleg általában biurokratikus szervezeti rendszerhez vezet, ami bonyolult és költséges ügyintézésessel jár, és a hivatal-ügyfél kapcsolatot személytelenné teszi. A jóléti állam modellje egyrészt alkalmas arra, hogy minden rászoruló állampolgár számára átlagos színvonalú szolgáltatást kínáljon, másrészt viszont nem képes garantálni az egyenlő esélyű igénybevételt.

A nyugat-európai országok többsége a jóléti állam modelljének valamilyen változatát építette ki. Közös vonásuk a társadalmi szolgáltatások rendszernek sajátos struktúrája: a nonprofit szervezetek alacsony szerepe mellett az állami intézmények dominanciája.

A nonprofit szektorra alapozott modell

A nonprofit szektorra alapozott modellt jól példázza az Egyesült Államok gyakorlata. A *kormány* a társadalmi igények kielégítését *nonprofit szervezetekre bízta*, az állami intézmények csupán másodlagos, kiegészítő szerepet játszanak. *Az állam elsődleges feladata nem a kínálat biztosítása, hanem a szolgáltatások megszervezése, pénzügyi támogatása, szabályozása és ellenőrzése.* A nonprofit szervezetek a társadalmi igény kielégítésének állami eszközei. A nonprofit szervezetek rugalmasabbak, személyesebb szolgáltatást nyújtanak, s miután nincsenek monopolhelyzetben, gazdálkodási körülményeiket a piaci verseny jelentősen meghatározza. Ez viszont a szolgáltatások egyenlőtlenségéhez is vezethet, amelyeket a kormány különböző módokon igyekszik enyhíteni, korrigálni: egyrészt javítja e szervezetek jövedelemszerzési esélyeit (adókedvezmény, adómentesség stb. nyújtása révén), másrészt kiegészítő jelleggel szolgáltatásokat nyújt. A körvonalazott USA-beli modell tehát a kormány és a nonprofit szervezet közötti együttműködésre épül.

Ha abból indulunk ki, hogy a - következőkben tárgyalandó - privatizáció nem más, mint az erős kormányzati szerepvállalás csökkentése, a két modell eltérő privatizációs megoldásokat/Mnyokat sugall. A jóléti állam modelljében a közintézményekben a magánfinanszírozás bővítése, illetve a magán-ellátóhálózat kiszélesítése látszik éelszerűnek. A nonprofit szektorra alapozott modellben a szubvenzionált tevékenységeket fokozatosan piaci megoldásokkal lehet helyettesíteni.

Megoldáú típusok a gyakorlatban

A modern piacgazdaságokban elmosódik a közösségi és a magánszféra közötti határ. A laikusok szemében, ha egy szolgáltatást közintézmény nyújt, ennek finanszírozása is nyilván közös alpból (pi. adókból) történik; maganszolgáltatás esetén pedig az egyéni finanszírozás (pi. díjbeszedés) tűnik magától értetődőnek.

E példák azonban a számos lehetséges változat csupán egyikét-másikat jelentik. A közösségi szolgáltatás fenntartása egyéni és intézményi, helyi, regionális, központi és kormányzati, különféle társadalmi szervezetek együttesenek valamilyen kombinációja alapján történik. Ha a különböző megoldási módokat valamilyen logikai sorrendbe kívánjuk rakni, két lényeges kérdésre szükséges választ adnunk:

1. *Ki nyújtja a szolgáltatást?* E szempontból *közellátót* és *magánellátót* különböztetünk meg.

- A *közellátó* valamilyen közintézmény: a szolgáltatást állami tulajdonú területen és épületben, állami alkalmazottak közreműködésével, választott testület felügyelete mellett nyújtják.
- A *magánellátó* magánúton juttatja el szolgáltatásait a fogyasztóhoz. A magánintézmények nonprofit szervezet, profitorientált cég, önségítő' csoport formájában, ill. magánszemélyként jelenhetnek meg.

E két látszólag tiszta típus akkor válik bonyolulttá, ha gondolatmenetünkbe a második kérdéskört is bekapcsoljuk.

2. *Ki finanszírozza a szolgáltatást?*

Az alábbi ábra oldalrovatai szerint a közintézményeket és a magánellátókat közösségi alpból, magánpénzekből és ezek valamilyen keverékéből finanszírozhatják.

Szolgáltatásnyújtás és -finanszírozás

| F | Ellátás | | | | |
|---|---------|---|--|---|---|
| | Köz | | Magán | | |
| a ii z r 0 z 3 5 | Köz | A közösségi ellátás, közösségi alapokból finanszírozva | E közösségi ellátás, részben magán- finanszírozás | F magánellátás, részben magán-, részben közösségi finanszírozás | C magánellátás, teljesen közösségi finanszírozás |
| | Magán | B közösségi ellátás, teljesen magán- finanszírozás | | D magánellátás, teljesen magán- finanszírozás | |

Forrás: VERES (1997)

Néhány példa az egyes típusokra:

A változat: Az önkormányzati általános iskolák tandíjmentesek. Az intézmény működési kiadásait helyi, illetve központi adókból fedezik. E típus esetében is keletkezhet saját bevétel, pi. szülői hozzájárulásokról, illetve tantermek bérbeadásából.

Ide tartoznak a központi és helyi adókból fenntartott közkórházak is. Ez azonban nem zárja ki, hogy magánforrást (pi. büfé bérbeadása), avagy önkéntes segítséget (pi. önkéntes beteggondozás) vegyenek igénybe.

B változat: Az önkormányzati középiskolák továbbképzési tanfolyamai tandíjkötelesek, az összeget a hallgatót küldő cég vagy az igénybevevő fizeti, de lehetséges központi forrásból (pi. átképzési támogatás) történő finanszírozás is.

Ebbe a „blokkba” tartoznak a közkórházak „fizető” ágai”. Az ellátási díj a személyzet szolgáltatásait és az infrastrukturális háttér költségeit foglalja magában.

C változat: A helyi önkormányzatok szociális feladataik egy részét magánintézmények által nyújtott szolgáltatásokon keresztül látják el. Így pi. gyermekek, illetve időskorúak ellátását helyi bevételekből finanszírozzák. E magánintézmények más nem állami pénzügyi forrásokra is szert tehetnek (adományok, alapítványok, juttatások stb.), illetve kiadásukat csökkenthetik önkéntes munkavállalók révén.

D változat: A magániskolák és a magán-gondozóintézetek elvileg teljesen magánalapon finanszírozzák kiadásait. Amint azonban a közellátás közösségi finanszírozása (A változat) sem tekinthető tiszta típusnak, tiszta esetet itt sem találunk. Általában még a kisebb magániskolák is kapnak állami támogatást (pi. adókedvezmény formájában).

E változat: A felsőfokú oktatás intézményeinek fenntartása javarészt központi alapokból történik; nem elhanyagolható viszont a kutatásfinanszírozásból, a tandíjből, hallgatói költségtérítésből, az épület bérbeadásából stb. származó bevétel sem.

F változat: Az önkéntes szervezetek sokirányú szolgáltatást nyújtanak (tanácsadás, idősök gondozása stb.). Jellemző módon nem önfenntartóak, hanem erősen függnék a közösségi alapoktól.

A privatizáció

Mi a privatizáció ?

Szűkebb értelemben: az állami tulajdon magánkézbe adása, magánosítása. *Tágabb* értelemben pedig: a magántulajdon dominanciájára épülő gazdaság (tulajdoni szervezet) kialakításának folyamata. Ebben az állami tulajdon magánosítása mellett az új magántulajdonú gazdasági egységek, cégek is beletartoznak. Létezik a privatizációnak egy még tágabb értelmezése is: eszerint a privatizáció a két fő gazdaságszervező’ (-koordináló) erő, a piac és az állam közti munkamegosztás átrendeződése a piac, a magánszektor javára.

A kelet-közép-európai privatizáció legfőbb sajátossága - mint korábban már említettük - a Nyugaton is végbement-végbemenőhöz képest: míg Nyugaton egy piacgazdaság részét alkotó állami szektor magánkézbe adásáról volt-van szó, nálunk, a mi régiókban az egész gazdaságban (vagy csaknem) hiányzó magánszektor kiépítéséről.

A privatizáció fő céljai

A *legátfogóbb* celt már láttuk: a magántulajdon dominanciájának megteremtése. Ha tovább vizsgálódunk és e celt „aprópénzre váltjuk”, a privatizáció közgazdasági és társadalmi céljait, hatásait egyaránt regisztrálhatjuk.

Közgazdasági célok: 1. a *társadalmi veszteségek lehető megszűntetése* azáltal, hogy az állam kivonul azon területekről, ahol a piac jobban képes funkcionálni, az állam viszont veszteséges; 2. a *hatékonyság novelese*, amikor például az állami kivonulás egyben, egyúttal, egyidejűleg hatékony magánszektorbeli szereplő bevonulásával párosul; 3. *afiskális* (államháztartási) cél: privatizációs bevételek szerzése az átmenet finanszírozásához, amikor is egy sor bevételkieséssel (korábbi piacok elvesztése, cserearányromlás stb.) szemben kiadásnövekedés (szociális pluszkiadások az elszegényedés és a munkanélküliség miatt stb.) áll. Közkeletű megoldás - egyben óriási dilemma - e privatizációs bevételek felhasználásában, hogy azokat adósságtörlesztésre és/vagy a gazdaságba való visszaforgatásra (pi. a még privatizálandó állami vagyon „feljavítására”) használják fel - a hazai tapasztalatok szerint - meglehetősen kétes eredménnyel.

A privatizáció egyben a *társadalom átalakításának* egyik alapvető befolyásolója: eredményétől (is) függ, milyen lesz a társadalom képe és szerkezete az átalakulás befejeztével. E kérdéskör azonban már a privatizáció stratégiáival (a közülük való választással) függ össze.

Privatizációs stratégiák és technikák

Két *alapstratégia* különíthető el a privatizációban: 1. a tényleges piaci ellenérték (minél teljesebben készpénz) megfizetése fejében megvalósuló folyamat, valamint 2. az állami tulajdon ingyenes vagy kedvezményes osztogatása (állampolgári jogon vagy más alapon), a (csaknem) „mindenki váljék tulajdonossá”-elv jegyében.

Az 1. stratégia következetes és tisztességes megvalósítása révén valóságos (úgynevezett szakmai vagy pénzügyi) befektetők átgondolt körének (összetételének) tulajdonába kerülhet az állami vagyon, így működtetése hatékony lehet. A 2. esetre példa a cseh úgynevezett kuponos vagy az orosz voucheres (vócseres) privatizáció, vagy a - másutt is alkalmazott - kedvezményekkel operáló magyar gyakorlat: a kárpótlási jegy; a munkavállalói részvénytulajdonlási program (MRP), olcsó ún. egziszcenciahitellel (E-hitellel) kombinálva; a reprivatizáció

(az eredeti tulajdonosnak történő visszaadás) stb. alkalmazása. Az ingyenes-kedvezményes formák legnagyobb hátránya, hogy tényleges tulajdonosi kör a tulajdon hatékony működtetése értelmében nem jön (nem is jöhet) létre: papíron mindenki tulajdonos ugyan, de a működtetés rendszerint cseppet sem jobb, sőt rosszabb lehet, mint amikor az államé volt a tulajdon. (Ezért az ingyenes-kedvezményes, kuponos-voucheres és hasonló privatizációkat a szakirodalom általában *kvázi-privatizációnak, ál-privatizációnak* nevezi.)

A privatizáció sokféle *technikája* ismert, például (a piaci jelleg erősödése sorrendjében):

- Adott tevékenység *felszámolása* az állam részéről; a magánszektor dönthet, belép-e vagy sem az adott területre.
- *Fehzámolás nines, csak forrásmegvonás* - az eredmény: fokozatos leépülés.
- *Halasztott privatizáció és reorganizációs program*. Lényege, hogy a céget feljavítás után próbálják privatizálni.
- *Szerződés*: a feladatvégzés, a működtetés magánkézbe adása - így profitérdekeltség révén hatékonyságjavulás valószínű.
- *Ingyenes vagyonátadás* az állam részéről elvi vagy etikai alapon (ilyen volt a társadalombiztosítás vagyonhoz juttatása).
- *Bérleti jog értékesítése*: a használat átengedése bérleti díj ellenében piaci szereplőnek (pi. Magyarországon az ún. *előprivatizáció* keretében üzlethelyiségek - mintegy 10 ezer üzlet - bérleti jogának értékesítése licitálással).
- *Koncesszió*: előre kikötött díj ellenében kizárólagos értékesítési jog biztosítása a szerződéses termékre vagy szolgáltatásra; gyakran ellátási és fenntartási kötelezettséggel.
- *Privatizációs lízing*: kedvezményes értékesítési forma, lehetővé téve, hogy a vételárat folyamatosan, a megtermelt jövedelemből törlesszék. (Magyarországon inkább elterjedt az adott cég előtörlesztéssel való kivásárlása kárpótlási jégg ellenében.)
- *Munkavállalói részvénytulajdonlási program (MRP)*: erre igen kedvezményes forma keretében a vállalat dolgozói vásárolják meg a menedzsmenttel karöltve (*a menedzserek részéről történőkivásárlás: a management by out - MBO*), kedvezményes állami hitel és munkavállalói engedmény felhasználásával a vállalat egészét vagy egy részét. Ez volt a leelgerjedtebb Magyarországon, mivel az igénybevett egzisztenciahitel miatt a vételár töredékét kellett letenni. Ugyanakkor - nemesak az MRP, de a privatizációs lízing esetében is! - nagyon nagy veszély, hogy a vételár későbbi törlesztése jelentős forráskivonást okoz a vállalkozásnál, s ez vagyonfelélést, illetve a megfelelő fejlesztések elmaradását eredményezi. Eredményesen alkalmazhatók e technikák ott, ahol főként a befektetett munka minősége a siker záloga, és nem a tőkebefektetés mértéke.
- *A piaci típusú értékesítés* történhet: 1. pályázaton kívül, egy adott befektető felé; 2. zárt körben, adott szakmai kritériumok szerint kiválasztott befektetői csoportok meghívásával; 3. zártkörű vagy nyilvános forgalomba hozatal révén,

általában tőzsdei bevezetéssel kombinálva. Ez utóbbi esetben igen fontos a széles körű marketingtevékenység. (A tőzsde összefüggéseit az ötödik, a marketing lényegét pedig a hetedik fejezetben tárgyaljuk.)

A legtöbb privatizációs ügylet (tranzakció) célszerűen a különböző privatizációs technikák *ötvözete*.

A magyarországi privatizáció

A hazai privatizációs folyamat

A magyar privatizációs folyamat előkészítése már a politikai átalakulás előtt kezdetét vette. Az 1980-as évek második felében létrejöttek a privatizáció legfőbb *technikai előfeltételei*: piacgazdasági típusú adorendszer bevezetése; a bankrendszer reformja, a kétszintű bankrendszer újraképzése; a jogi rendezés keretében a társasági, átalakulási törvény életbe léptetése (az állami vállalatok átalakulása gazdasági társaságokká).

Ez utóbbi, az átalakulási törvény már az 1980-as évek végén szabad utat nyitott az ún. *spontán privatizáció* számára. A nagy vállalati központok vagyongekezelőkké (holdingokká), az alájuk tartozó egységek pedig önálló társaságokká lehettek. A társaságok kft.-ket hozhattak létre, amelyekbe bevonhattak külföldi vagy hazai partnereket. Ezen új cégekbe a volt állami vagyon rendszerint erősen alulértékelve került be, így a külföldi tulajdonosok kis befektetéssel nagy vagyon felett szerezhettek befolyást. Emellett a menedzsment nemegyszer egyszerűen kiolta a vállalata legjobb részeit, eszközeit, berendezéseit stb., és ezeket magántársaságokba vitte. Így a privatizáció idejére csak a holding maradt, vagyon nélkül és felhalmozódott adóssággal.

Mindezek alapján a rendszerváltás utáni első kormány (az Antall-kabinet) *leállította a spontán privatizációt, és szigorúan centralizálta a privatizáció döntési mechanizmusát*, kirekesztve ezáltal a vállalati menedzsmentet a folyamatból (jellemző, hogy az akkori vezető kormányzópárt akkori alelnöke a szakértelmet - amellyel a menedzsment kétségkívül rendelkezett - „bolsevik trükk”-nek titulálta, ami csak az egykori kommunista nomenklatura erejének átmentésére szolgál). Létrehozták az *Állami Vagyonügynökséget* (ÁVÜ), amely költségvetési szervként, de sokkal szélesebb önállósággal működött.

1990-ben a privatizációra váró állami vagyon akkori könyv szerinti értéken mintegy 2000 milliárd Ft-ra (15 md USD) volt tehető. Az e célra mobilizálható hazai tőke azonban kevés volt (a korábbi évekbeni elenyésző tőkefelhalmozás, az alacsony lakossági megtakarítások következtében), ugyanakkor az állam külső-belső eladósodása szükségessé tette az állami vagyon értékesítést, parosulva a külföldi tőke lelkes érdekeltségével.

Így az *első privatizációs szakaszban*, nagyjából 1993. őszéig a *külföldi befektetők domináns szerepet játszottak* a privatizációban.

A döntési mechanizmus centralizált volta ugyanakkor nem járt együtt adekvát központi privatizációs koncepció és program összeállításával; ez többek között lassította az ún. *előprivatizációt* (az állami tulajdonú Uzlethelyiségek bérleti jogának értékesítését).

A tanulságokat levonva az ÁVÜ felhatalmazást kapott az ún. *önprivatizációs program* beindítására; amelynek során a privatizáció decentralizáltan, a vállalat kezdeményezésére, a vállalati menedzsment kedvező tárgyalási pozíciója és tulajdonszerzési lehetőségei mellett mehetett végbe. Utóbbit segítették az első, kedvezményes hitel igénybevételével megtörtént vásárlások is, 1991 végén.

1992-től új szakasz kezdődött a privatizációban, amelyet immár a *hazai befektetők „megcélzása” és ennek érdekében a kedvezményes technikák* (MRP, lízing, E-hitel, kárpótlási jegy) *előtérbe kerülése* jellemezte. E kedvezményes formák ugyan megfelelő hazai keresletet generáltak a privatizációban, de átfogó privatizációs koncepció hiányában jelentős *károk*kal is jártak. PI. az amúgy is jelentősen eladósodott vállalatok esetében a privatizációhoz *E-hitel* igénybevétele a kötelezettségeket elviselhetően, teljesíthetetlen szintre emelte. A *kárpótlási jegy* a tömeges privatizáció eszköze, mivel állami vagyoni átváltható és forgalomképes papír, amelyet a lakosság igen széles körében osztottak szét. Bevezetése azonban ártalmas volt közgazdaságilag, és politikai célját sem érte el. A kárpótlottak nagy része nem vált valódi tulajdonossá; legjobban esetben átváltotta kárpótlási jegyét értékpapírokra vagy járadékokra. Egyidejűleg közvetlen (azonnali) inflációs hatású volt a jegyek eladása; volt, hogy az 1000 Ft-os névérték kevesebb mint egyötödére, 200 Ft alá (!) esett vissza tőzsdei árfolyamuk. Devalválódásukat nagyban elősegítette, hogy az állami tulajdonrészek túl későn kerültek kijelölésre a kárpótlásijegy-cserére. Egyesek - pi. külföldi befektetők - felvásárolták a devalválódott kárpótlási jegyeket, így „gombokért” hozzájutottak értékes állami vagyoni részekhez. A kárpótlási jegyek a magyar mezőgazdaságot érintették különösen súlyosan, mivel a rendszerváltás előtt jól funkcionáló „tsz-háztáji” rendszer nagy része a kárpótlás révén szétesett, elpusztult. 4 millió hektár föld került néhány tízezer kistulajdonos kezébe, akiknek átlagos földvagyonuk kevesebb volt 8 hektárnál. Ennek negatív következménye kézenfekvő: a kistulajdonosoknak nincs pénzük növényvédő szerekre, gépekre - így pi. a gabonatermés így módon jelentősen visszaesett, rámutatva, hogy a családi törpegazdaságok nem tesznek bennünket a nyugat-európai mezőgazdaság versenytársaivá.

1992-ben az ÁVÜ mellett létrehoztak egy másik privatizációs szervezetet, az *Állami Vagyonkezelő Rt.-t (ÁV Rt)*, amely 184, átmenetileg tartós állami tulajdonba sorolt céget vett át az ÁVÜ-től vagyonkezelésre és privatizációelölcsészítésre. Tevékenységének nem túl sikeres voltát mutatja a cégek értékvesztése (legalább havi 6 milliárd Ft), amelynek révén - megakadályozandó a teljes értékvesztést - *reorganizációs intézkedéscsomag* megtételére került sor, összefüggésben az ún. hitel-, bank- és adókonszolidációval.

Az 1994-ben hivatalba lépett szocialista-liberális koalíció (a Horn-kabinet) működése nyolc hónapi „privatizációs semmittevés” után - a magánosítási poli-

tikában is *változást* hozott. Az 1995 márciusában bejelentett Bokros-csomag stabilizációt célzó, egyensúlyjavító lépései nemcsak a kiadások közvetlen lefaragását célozták meg, hanem a bevételek növelését, ezáltal az államadósság és a kamatterhek csökkentését is. Ennek kézenfekvő módja a privatizáció, megpedig a készpénzes eladások felpörgetése volt: megkezdődött az alapananyagipar és az energetika óriáscégeinek értékesítése, privatizálták a gáz- és áramszolgáltatókat, a villamos erőművek egy részét és a Magyar Olaj- és Gázipari Rt. első részvénypakettjét. 1995 és 1996 fordulóján, néhány hónap alatt közel 440 milliárd forint folyt be az államkasszába.

A stabilizáció sikere a vagyoneladás feltételeit is javította. A befektetői bizalom erősödését mutatták a javuló értékesítési árak, a tőzsde gyors bővülése, az intézményi és kisértvényesek tömeges megjelenése az értékpapírpiacra.

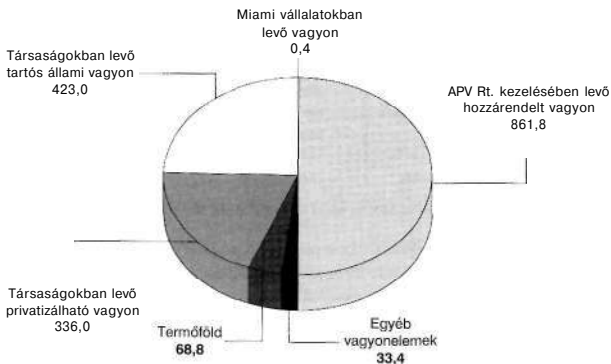
A készpénzes eladások előretörése és az általános restriktió ellenére az állam továbbra is jócskán „belenyúlt” a gazdaságba. Egyre diszkrétebb, rejtettebb formában, de folytatódott a bankok konszolidációja, nagyvállalatok adósságának elengedése vagy a törlesztés felfüggesztése, helyenként az újratermelő veszteségek betömködése, a privatizációs bevételek egy részének visszaforgatása a cégekhez, megugrott az állami garanciavállalás. E folyamatokat jól meg lehetett figyelni a Mezőbanknál és a Postabanknál, a diósgyőri és az ózdi kohászatban vagy az Hcarusnál. Az - időközben az ÁVÜ és az ÁV Rt. egyesítésével létrejött - Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. (ÁPV Rt.) készpénzbevételeinek 1996-ban több mint egyharmadát és 1997 első felében is majdnem 30 százalékát fordították vállalatok „feljavítására”, reorganizációjára és hasonló célokra; ennél magasabb arányt csak 1993-1994-ben regisztráltak. A hivatalok ezúttal sem mindig hoztak gazdaságilag ésszerű döntéseket, s csak a cégek lyukas zsebébe töltögették az adóforintokat.

Eközben az állami vagyon ingyenes-kedvezményes osztogatását már csak a korábban vállalt kötelezettségek, a kárpótlásra, a társadalombiztosításra és az önkormányzatokra vonatkozó törvények miatt sem lehetett abbahagyni. Ugyanakkor nem örökség, hanem új fejlemény volt, hogy a nagy részvénykibocsátások alkalmával szinte minden esetben alacsonyán szabták meg a tőzsdére lépő állami cégek papírjainak induló árát, s az árfolyamok megugrása különösen sokat hozott az érintett társaságok kedvezményesen vásárló dolgozóinak, vezetőinek. Néhány kibocsátás más kisbefektetőket is kedvezményezett a halasztott fizetés vagy a kamatmentes kölcsön lehetőségével. Továbbra is lehetett kárpótlási jeggyel vagy kedvezményes hitelből fizetni - bár az utóbbi előnye már kisebbek voltak -, és a néhány száz kisebb céget érintő egyszerűsített privatizáció ismét kedvező konstrukciót kínált az alkalmazotti tulajdonszerzéshez. A kampányszerű privatizáció végét azonban már bármikor bejelentette a kormány. Ugyanakkor az akkori kisebbik kormányzó part, az SZDSZ még korántsem tekintette lezártnak a privatizációt - derült ki gazdasági programjából. A szabaddemokraták szerint ugyanis, amíg mintegy 400 milliárd forintnyi magánosítási vagyronról nincs még döntés, addig nem lehet befejezettnek nyilvánítani a magánosítás folyamatát.

Az 1998-ban kormányra került FIDESZ-kisgazda koalíció két pártja között éles ellentét mutatkozik az ÁPV Rt. jövőjét illetően. A kisgazdák szerint szükséges a privatizációs szervezet felszámolása, amelyre több változatot is kidolgoztak. Az egyik megoldás szerint a szervezet megszüntével az állami tulajdonú vállalatok és vagyon felügyeletét a szakminisztériumokhoz kellene rendelni. A másik változat szerint egy csak vagyonkezeléssel foglalkozó „holdingszerű” szervezet lépne az ÁPV Rt. helyébe.

A FIDESZ nem ért egyet az ÁPV Rt. felszámolásával; szerintük még legalább két-három évig szükség van a szervezetre. Egyrészt azért, mert még számos állami vagyonelem vár eladásra (*lásd a diagramot*); másrészt mert az állami tulajdonban maradó vagyonnal (ez pedig nem jelentéktelen, *lásd szintén a diagramot!*) gazdálkodni kell. A FIDESZ - mint az eddigi gyakorlattal szöges ellentétben álló megoldást - teljesen elképzelhetetlennek tartja az állami vagyon felügyeletének szakminisztériumokhoz rendelését. Meglehetősen általános - és a nemzetközi gyakorlat által is igazolt - az a vélekedés, hogy nem lenne helyes a tulajdonosi és a szabályozó funkciókat összekeverni, vagyis nem válna a társaságok, cégekjavára, ha a tárcák kapnák meg a vagyonkezelés jogát. Nem így, hanem közös gondolkodással, koncepciókialakítással kellene „úrrá lenni” azon helyzeten, miszerint a privatizációs szervezet a cégekkel nem hosszú távú vagyonkezelési koncepció alapján, hanem a pillanatnyi helyzethez igazodó rögtönzések szerint foglalkozott.

A privatizációs folyamat *mérlegét* tekintve: az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) 1990. évi megalakulásától kezdődően az 1999. év végéig összesen csak-



Az ÁPV Rt.-hez rendelt vagyon (1999. június, milliárd forintban)

Fóráx: ÁPV Rt. alapján Ncp>/ab;n]ság. 2000. január 20.

nem 1675 milliárd forintnyi bevételre tettek szert a mindenkori vagyonkezelő szervezetek (lásd a bevételi táblázatot!). (A halmozott bevétel nagyságát érzékelteti, hogy ez az összeg a társadalombiztosítók - nyugdíj-, ill. egészségbiztosító - egyévi együttes költségvetésének több mint másfélszerese.)

*Az ÁPV Rt. és ajogelőd vagyonkezelő szervezetek bevételei
(1990-1999, Mrd Ft)*

| | 1990 tény | 1991 tény | 1992 tény | 1993 tény | 1994 tény | 1995 tény | 1996 tény | 1997 tény | 1998 tény | 1999 becsült | Osz- zesen |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| Devizában | 0,53 | 24,61 | 40,98 | 110,67 | 10,95 | 411,5 | 92,9 | 208,39 | 39,02 | 70,0 | 1009,55 |
| Forintban | 0,14 | 5,74 | 24,92 | 22,96 | 35,41 | 35,4 | 40,0 | 108,77 | 67,33 | 59,7 | 400,37 |
| Hitel | | 1,01 | 9,07 | 21,72 | 46,11 | 3,99 | 2,5 | 0,3 | 0,99 | | 85,69 |
| Kárpótlási jegy | | | 2,26 | 14,56 | 64,2 | 30,15 | 40,6 | 22,71 | 4,5 | 0,3 | 179,28 |
| Összesen | 0,67 | 31,36 | 77,23 | 169,91 | 156,67 | 481,04 | 176,0 | 340,17 | 111,84 | 130,0 | 1674,89 |

Forrás: ÁPV Rt. alapján Népszabadság: 2000. január 20.

Az indulás évében még az 1 milliárd forintot sem érték el a privatizációs bevételek, ugyanakkor az 1995-ös - mar emlegetett - csúcspontban döntően az energetikai társaságok privatizációja nyomán - már 481 milliárd forint folyt be az államkasszába. Az akkori csaknem 450 milliárd forintnyi készpénzbevételek jelentették - sokak szerint, mások viszont vitatkoznak ezzel - azt a bázist, amely az államadósság csökkentése révén jelentősen javított az ország pénzügyi helyzetén és nemzetközi megítélésén. (A jelentősebb privatizációs értékesítésekről lásd a következő/e/forotósi.)

Az ÁPV Rt. ésjogelődei által lebonyolított jelentősebb eladások, 1990-1998

| Társaság neve | Értékesítés dátuma | Készpénzbevétel (Mrd Ft) |
|------------------------|--------------------|--------------------------|
| Matáv | 1993-97 | 407 |
| MVM és utódvállalatai | 1993-97 | 157 |
| Mol | 1995-97 | 86 |
| Vidéki gázszolgáltatók | 1995-97 | 63 |
| OTP | 1994-97 | 51 |
| TVK | 1996 | 26 |
| HungarHotels | 1994-97 | 16 |

Forrás: MIHÁLYI (1998) becslései az ÁPV Rt. adatai és sajtójelentések alapján.

Az 1990-1997 között „termelt” több mint 1400 milliárd forintnyi privatizációs bevétel mintegy háromnegyede közvetve vagy közvetlenül az állami költségvetésbe került vissza (lásd a bevételek felhasználására vonatkozó, következő táblázatot!). Érdekes - sokak, a közvélemény nagyobb része által vitatott, a valóságnál jóval alacsonyabbnak ítélt - adat (MIHÁLYI, 1998), hogy a privatizáció önköltsége - ide értve a privatizációs szervezetek működési költségeit és a tanácsadói díjakat is - alig haladta meg a 96 milliárd Ft-ot; ez pedig az összes felhasználásnak csupán 7,5%-a.

| | MrdFt | % |
|--|---------------|--------------|
| <i>Közveüen költségvetési befizetés</i> | 5.58,6 | 42,0 |
| <i>Osztalékbefizetés</i> | 25,6 | 2,0 |
| <i>Allami pénzalapokfeltöltése</i> | 56,3 | 4,4 |
| - Foglalkoztatási Alap | 16,5 | 1,3 |
| - Területfejlesztési Alap, Központi Környezetvédelmi Alap | 20,3 | 1,6 |
| - Mezőgazdasági Fejlesztési Alap | 9,8 | 0,8 |
| - Világkiállítási Alap (csak ÁVÜ) | 2,0 | 0,2 |
| - Kisvállalkozói Alap (csak ÁVÜ) | 5,2 | 0,4 |
| - Gépjármű Felelősség Biztosítási és Kárrendezési Alap | 2,5 | 0,2 |
| <i>Allami kötelezettségek kiváltása</i> | 267,5 | 20,9 |
| - Kárpótlási jegyek bevonása | 158,2 | 12,3 |
| - Alacsony kamatozású államadósság törlesztése E-hitelből (csak ÁVÜ) | 67,4 | 5,3 |
| - Társadalombiztosítási hiány ellensúlyozása (csak ÁVÜ) | 14,7 | 1,1 |
| - MBFB Rt. tőke + emelés | 10,4 | 0,8 |
| - Hitelgarancia Rt. tőke + emelés (csak ÁVÜ) | 2,0 | 0,2 |
| - ÁV Rt. tőke + emelés (csak ÁVÜ) | 9,4 | 0,7 |
| - Egyéb | 5,4 | 0,4 |
| <i>Kiadások</i> | 393,8 | 30,7 |
| - A privatizációval és a vagyon kezelésével összefüggő költségek | 96,3 | 7,5 |
| - Törvények szerinti térítések az önkormányzat és a társaságok felé | 114,5 | 8,9 |
| - Garanciális kifizetések és tartalék képzése | 39,1 | 3,1 |
| - A vagyon (szervezetek) reorganizációját, a privatizációt előkészítő tőkeemelések, befektetések | 131,0 | 10,2 |
| - Egyéb kiadások | 12,9 | 1,0 |
| Kiadások összesen | 1281,8 | 100,0 |

*Az 1997. évi adatok előzetesek.

Forrás: Az állami vagyonkezelők adatai alapján MIHÁLYI (1998), némileg korrigálva.

A hazai privatizáció tanulságai

A magyar privatizáció eddigi tapasztalatait összegezve a következőket állapíthatjuk meg:

- A rendszerváltó magyar kormányzatok nem folytattak valóban megalapozott gazdaságpolitikát, s ennek következtében *képtelenek voltak átfogó privatizációs stratégiát kidolgozni*. Így nem voltak stabil céljai a gazdaságpolitikának, időről időre más elemek kerültek előtérbe *a privatizációs fozdófia és koncepció gyakori cseréjét előídezve*: hoi a külföldi, hoi a hazai befektetőket „célozták meg”, hoi a készpénzes értékesítés, hoi az ingyenes-kedvezményes formák, technikák domináltak a privatizációs folyamatban stb.

-*A horizontális és vertikális vállalatközi és ágazatközi kapcsolatokat szátnos esetbenfigyelmen kívül hagyták a privatizáció folyamán, s ez nagymértékben gátolta a piacgazdaság kiépítését*. A megszokott vállalatközösségek megsemmisí-

tése *egészfoglalkozási kultúrák elvesztésének veszélyével járt*: pi. a radio- és tv-készülékek ipari gyártása, kommunikációs berendezések ipari gyártása a privatizációs folyamatban *az egykori munkaerő 72%-át elvesztette*. Az orvosműszer-gyártás, precíziós és optikaieszköz-gyártás esetében a munkahelyek száma a korábbi 67%-ára mérséklődött. Az ágazatközi kapcsolatokat illetően pedig pi. az élelmiszeripar privatizációjának elszakítása a mezőgazdaságtól és alapvetően külföldi tőke kezébe adása nagy baklövésnek bizonyult, amelynek hátrányos következményeit a magyar mezőgazdaság ma is nyögi. Ugyanakkor a bankok privatizációja alapvetően sikeresnek bizonyult, és lehetővé tette a banki szolgáltatások színvonalának ugrásszerű megnövekedését.

- A privatizáció során *az állami vagyon értékének nagyarányú elvesztése ment végbe*. (Egyes kutatások billió Ft-os nagyságrendűre teszik a nemzeti vagyonvesztést.) Ennek bizonyos hányada - az átmenet folyamatának karakteréből következően - *elkerülhetetlen volt*: a vállalatok nagyarányú értékvesztése a korábbi piacok elvesztéséből, cserearányromlásból, a vállalati szellemi tőke (vezetők ismeretei stb.) leértékelődéséből adódóan. Azonban erősen valószínű, hogy megfelelő privatizációs döntésekkel *sok esetben elkerülhető lett volna* a - legalábbis az ilyen raérvű - vagyonvesztés. Csupán néhány tényezőt emelünk ki e vonatkozásban:

- A privatizációs akciók egész sora *évekre elhúzódott*, ez idő alatt az érintett cégeknél a technológiai fejlődés és nem egy esetben maga a termelés is megbénult. A folyamat elnyújtása nem közgazdasági okok következménye volt, hanem a különféle érdekcsoportok harcáé, ill. a kormányzati bürokrácia határtalan lassúságáé.
- Kezdettől *vita* tárgyát képezte, hogy először javítsák-e fel az állami vállalatokat és aztán adják el, vagy pedig a meglévő állapotban adják el, amilyen gyorsan csak lehet, a lehető legtöbbért. E vita lassította a folyamatot, de ez idő alatt napfényre került az is, hogy állami forrásokból képtelenség megoldani az állami tulajdon feljavítását és a privatizációra váró állami vagyon hatékony kezelését.
- Az egész privatizációs folyamatot jellemezte a *politikai fordulatok* sokasága és ebből adódóan - amint már jeleztük - *koncepcióváltások* is:
 - gyorsabban vagy lassabban privatizáljanak-e;
 - készpénzért vagy kárpótlási jegyért;
 - hazai vagy külföldi befektetők számára?
- A szűk látókörű, a rövid távú pénzügyi egyensúlyra koncentrááló gazdaságpolitika következtében *a privatizációs bevételek többségét a hatalmas költségvetési deficit részbeni csökkentésére fordították, ahelyett, hogy a gazdaságba visszaforgatták volna*.
 - Nagy gyanakvást és ellenszenvet váltott ki a privatizáció a magyar társadalomban. Az egész folyamatot jelentős (egyesekek által vitatott) mértékű - bar sok esetben nehezen bizonyítható, de széles körben köztudott - *korrupció* kísérte. A társadalom többsége számára a privatizáció a munkahely megszűnését és létbizonytalanságot jelentett és jelent ma is. Ők maguk kirekesztődnek a folyamat-

ból. Különösen a külföldi tőke privatizálta társaságokban *az alapvető szakszervezeti jogosítványok bizonytalanok*; e társaságokjelentős (nagyobbik) részénél a szakszervezet már hosszú évek óta nem működik, vagy pedig a külföldi tulajdonosok rezzenéstelen arccal eltávolítják a szakszervezeti vezetőket, és a rendelkezésre álló magyar jogi eszközök számos esetben képtelenek érvényre juttatni a megállapodásokat, a magyar törvények és jogszabályok előírásait. 1996-ban - akkori szociológiai felmérések szerint - a társadalom *mintegy 70%-a tartotta magát a privatizáció vesztesének* Magyarországon. Az 1980-as évekhez viszonyítva megháromszorozódott a létminimum alatt élők száma; ma a társadalom legkevesebb V_3 -át alkotják. (Az egykori szocialista országokban hasonló folyamatok mentek végbe. A nemzetközi statisztikai becslések szerint a szegénységi szinten vagy az alatt élők aránya - országonkénti küiönbsegekkel - a társadalom 25-50%-ára tehető e régióban, így kialakulóban van a társadalom „alsó osztálya”. Az „idejétmúlt formula” a XIX. század társadalmának osztálytagozódásáról ismét életre hívódik...)

- A privatizációs döntések centralizációja - a külön e célra létrehozott privatizációs intézmények (ÁVÜ; ÁV Rt; ÁPV Rt., valamint az egykori privatizációs minisztérium) által - *kedvezőtlenül befolyásolta-befolyásolja a folyamat gyorsaságát és hatékonyságát egyaránt*. A kormányzat feladata a privatizáció intézményi és jogi „ácsolatának” meghatározása kellene, hogy legyen, és nem a különféle privatizációs akciók centrális irányítása, igazgatása. A privatizációs elvek és intézkedések a gyakorlatban - a parlament asszisztenciája mellett megvalósulva - számos esetben a vállalatok menedzsereit, munkavállalóit és a potenciális magánbefektetőket elriasztották.

- A privatizációs folyamat átláthatóságának hiánya jelentős *erkölcsi és politikai károk* forrása lett.

- A magyar privatizáció és privatizált társaságok helyzetét nagymertekben befolyásolta az (1990-es évek közepéig) *elhúzódo gazdasági recesszió*. Egyidejűleg a rendszerváltás utáni magyar kormányzatok gazdaságpolitikája *nem biztosított vállalkozásbarát gazdasági környezetet*. A központi költségvetés reformjának hiánya, elmaradása a privatizáció gazdasági környezetét nagymertekben rontotta. A nagy költségvetési deficit finanszírozása érdekében tett kormányzati erőfeszítések kisajtolták-kisajtolják a tőTce- és hitelpiac vállalkozóit, akik ily módon képtelenek kielégítő fejlesztési forrásokat szerezni. A vállalkozások jelentős része képtelen profitot hozóan működni, a magas adók és más közterhek következtében, ami a sűrke- és feketegazdaság felé tereli őket. Ennek is szerepe volt abban, hogy hozzávetőleges becslés szerint a GDP mintegy 30%-a a háttérgazdaságban jön létre Magyarországon.

Kérdések

1. Milyen értelemben és miért mondhatjuk, hogy a tulajdon a piacgazdaság alappillére?
2. Melyek a tulajdonfogalom tartalmi elemei és alaptípusai?
3. Milyen összefüggés van piaci kudarcok és közösségi funkciók között?
4. Mi a véleménye: minden monopólium káros, így üldözendő?
5. Melyek az externáliák közösségi kezelésének legfőbb lehetőségei, módszerei?
6. Mik a közjavak, és miben különböznek a közös készletű javaktól? Van-e „átjárás” magánjavak és közjavak között?
7. Mi a különbség és az összefüggés a jóléti állam modellje és a nonprofit szektorra alapozott modell között?
8. Milyen típusai lehetségesek a közszolgáltatások nyújtásának és finanszírozásának? Van-e „átjárás” közöttük?
9. Miért nem egyenlő a privatizáció az állami tulajdon magánkézbe adásával?
10. Hogyan látja: jelentheti-e a gazdaság „államtalanítása” az állam totális kivonulását a gazdaságból?
11. Milyen összefüggés(ek)e)t lát a privatizáció céljai, stratégiái és technikai között?
12. Mi a jelentősége annak, hogy a - szűkebb értelemben vett - privatizáció szakmai vagy pedig pénzügyi befektetők számára történik-e?
13. A hazai privatizációs folyamat során hogyan alakult - az okokat is ideértve - *a)* a döntések centralizációja-decentralizációja; *b)* a külföldi és hazai befektetők szerepe; *c)* a „kemény” és a kedvezményes privatizációs stratégiák és technikák alkalmazása; *d)* a társadalom „hozzáállása”?
14. Melyek a hazai privatizáció fő tanulságai - pro és kontra, tehát pozitívumai és negatívumai egyaránt?

Feladatok

1. Bizonyítsa be - különféle példákon -, hogy a tulajdon emberek közötti viszony!
2. Soroljon fel minél több példát piaci kudarcra és állami orvoslásának lehetőségeire, problémáira! Mondjon példá(ka)t kormányzati kudarc(ok)ra is!
3. Gyűjtsön (irodalomból, tapasztalataiból) olyan példákat, amikor a monopólium kifejezetten károsnak, ill. hasznosnak tekinthető!
4. Állapítsa meg: közvetlen és tágabb környezetben milyen pozitív és negatív externáliák léteznek, s adjon ötleteket kezelésükre!
5. Helyezzen el minél több jószágot (terméket, szolgáltatást) a jószágtérképen! Mutasson példákat arra, hogyan változtatják egyes javak helyüket e térképen!
6. Vegye számba az ún. jóléti állam modellje és a nonprofit szektorra alapozott modell előnyeit és hátrányait! Keressen példákat érvényesülésükre, hatásaikra!

Harmadik fejezet

Gazdasági verseny, versenypolitika és versenyszabályozás

A gazdasági versenyt mint a piacgazdaság egyik alapvető jellemzőjét, „pillérét” az előző fejezetekben már említettük. Láttuk a verseny szempontjából két szélsőséges piactípus: a tökéletes versenypiac és a monopolpiac jellemző vonásait is. A jelen fejezetből immár differenciáltabb képet, szélesebb és mélyebb ismereteket kaphatunk a versenyről, a piacszerkezetről, majd pedig a piaci versenyhelyzet biztosításának és fenntartásának természetes (a gazdaság belső logikájából következő) és mesterséges, „mú'vi” (állami törvényekben meghatározott) folyamatait, fő vonásait körvonalazzuk.'

A gazdasági verseny általános jellemzői

A piacgazdaságba vetett általános bizalom túlnyomórészt arra épül, hogy a piac és a verseny alapvető szerepet játszik a gazdaságban.

Mi voltaképpen a *verseny*? *Fogalmát* tekintve: két vagy több szereplő egymással szembeni előnyyszerzésre irányuló, adott szabályok között lezajló tevékenysége. Az üzleti vállalkozások természetes létformája a versengés: a fogyasztói igények minél nyereségesebb kielégítésére való törekvés során a vállalatok versenyeznek egymással annak érdekében, hogy minél több fogyasztó forduljon feléjük igényeivel, szükségleteivel. A verseny gazdasági *jelentősége* elsősorban abban áll - fogalmazta meg a témakör egyik jeles külföldi szakértője, STIGLER -, hogy olcsó és jó minőségű javak előállítására készíti a gazdasági élet szereplőit.

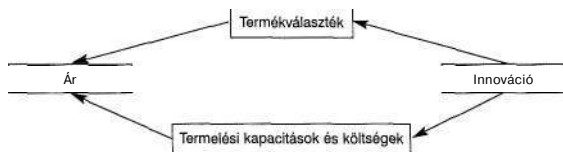
A verseny lényege éppen gazdaságszervező' erejében rejlik, ami a verseny *három*, szerves egységet *képező funkciójában* jelenik meg:

1. A verseny lehetővé teszi az embereknek mint *fogyasztóknak*, hogy jövedelmük elköltésekor saját szempontjaikat (értékrendjüket, hasznossági megítélésüket) mérlegelve úgy válasszanak a versengő eladók által kínált termékekből és szolgáltatásokból, hogy számukra a lehető legnagyobb jólét (összhaszon) következzen be. Ez a verseny *jóléti funkciója*.
2. A verseny fontos szerepet tölt be, befolyásoló, sőt kényszerítő' erőt fejt ki abban, hogy a *termelők* a rendelkezésre álló erőforrásaikat a fogyasztói keresletnek megfelelő termékek termelésébe és szolgáltatások nyújtásába fektessék. Ezáltal a fogyasztók igényeihez igazodik a termelés, vagyis a verseny *allokációs* (elosztási, megosztási) *funkciója* érvényesül.

» Elsősorban CHIKÁN (1994, 1999) és VISSI (1992) alapján.

3. A verseny - küzdelem a fogyasztó pénzének megszerzéséért - arra készíti, sőt kényszeríti a termelőket, hogy a javakat (termékeket és szolgáltatásokat) a lehető legalacsonyabb ráfordításokkal állítsák elő. Ezáltal a verseny *hatékony-sági funkciója* jut érvényre.

A piaci verseny *eszközeinek* megválasztása a cégek alapvető, stratégiai döntései közé tartozik. A választás függ a piac jellegétől, a tulajdonképpeni versenytársaktól, az előretekintés időtartamától stb. Stratégiai szemléletű versenyesszkezőgyűttest mutat a következő ábra:



A piaci verseny eszközei

Forrás: CHIKÁN (1994).

Az eszközök konkrét megválasztása a vállalati stratégia mellett a „megcélzott” piac jellegétől, típusától függ.

Piactulajdonságok - piactípusok

A hatékony piac

Mielőtt egy cég vagy szervezet a piacra lépés felől döntene, tájékozódik az uralkodó nyereség- és költségviszonyokról, a várható piaci tendenciákról, s becsléseket végez arra vonatkozóan, hogyan módosulnának a piaci viszonyok, ha belépne erre a piacra. Felméri, hogy rövid-, ill. hosszú távon mekkora jövedelmezőséggel, milyen kockázati tényezőkkel számolhat; így alakítja ki belépési stratégiáját.

Az egyes iparágakban elérhető *jövedelmező'séget* döntően befolyásolja, hogy a piaci mechanizmusok milyen hatékonyan működnek. A piaci mechanizmusok lényege, hogy azon tevékenységek, ill. termékek jövedelmezősége növekszik - többnyire a relatív ármozgásokon keresztül -, amelyekből a fizetőképes kereslethez képest a kínálat szűkösnek mutatkozik; s azon területek jövedelmezősége csökken, ahol túlkínálat keletkezik (nőnek az eladhataüan készletek, csökken a forgalom stb.). Ha egy piacon hiány van, emelkednek az árak és ezzel a jövedelemszerzési esélyek, ez arra ösztönzi a nyereségnövelésre törekvő egyéneket és szervezeteket, hogy beleljenek erre a piacra, ill. kiterjesszék (diverzifikálják) tevékenységüket. Ha a piacra való be- és kilépések viszonylag szabadok, a relatív árak a kereslet-kínálat változásait követve mozognak, és informálják a piaci szereplőket a nyereségszerzé-

si lehetőségekről, akkor az egyes iparágak jövedelmezőségi viszonyai (azaz a befektetett tőkék megtérülési rátái) a kiegyenlítődésként irányába mutatnak. Az ilyen piacok, ahol a nyereségnövelésre törekvő egyének és szervezetek tevékenységének hatására a kiugróan magas, extraprofit-szerzési lehetőségek hamar megszűnnek, s a befektetett tőkék megtérülési rátái gyorsan kiegyenlítődnak, az ún. *hatékony piacok*.

A hatékony piacokon, amint a normálprofitnál magasabb nyereségre van kilátás, a vállalatok igyekeznek gyorsan kihasználni a kedvező alkalmat. Minél többen ismerik fel azonban a könnyű profitszerzési lehetőségeket, s minél többen igyekeznek a piacra betörni (vagy a már meglévő üzleti tevékenységüket kiterjeszteni), annál gyorsabban szűnik meg ez a kedvező alkalom. Az üzletért versengő vállalkozók ugyanis a kínálat növelésével lenyomják az árakat, így csökken a terület jövedelmezősége.

A hatékony piacok legjobb példái a *tőzsdék*. A tőzsdei árfolyamok szabadon mozognak a kereslet és kínálat változásainak megfelelően, az információ minden piaci résztvevő számára hozzáférhető, áramlása rendkívül gyors, a nagyszámú eladó és vevő jelenléte biztosítja a tőzsde likviditását (a piaci felek gyorsan egymásra találhatnak, s az üzletkötéseket azonnal lebonyolítják). Mindez azt eredményezi, hogy hosszú távon rendkívül nehéz rendszeresen átlagon felüli profithoz jutni. Ugyanakkor a tőzsdén - igaz, jelentős kockázattal - rövid távon igen nagy nyereségre lehet szert tenni spekuláció révén. (Lásd erről részletesebben az ötödik fejezetet.)

A valós üzleti életben *rendszerint nem egyenlítődik ki a jövedelmezőség*. Bármilyen jövedelmezőségi mutatót veszünk is szemügyre, azt láthatjuk, hogy az egyes iparágak nyereségsége jelentős mértékben különbözik egymástól. Vajon ez azt tükrözi, hogy nem hatékonyak ezek a piacok? Nem feltétlenül! Az egyes piacokon működő vállalatoknak ugyanis rendkívül eltérő kockázati tényezőkkel kell szembenéznük. Márpedig ha egy befektetés kockázata nagyobb egy másikénál, akkor jogosan várja el a jelentősebb kockázat vállalására hajlandó vállalkozó, hogy több nyereséget érjen el. Ha valaki pénzét részvényekbe fekteti takarékbetétkönyv helyett, akkor nagyobb kockázatot vállal, hiszen a vállalat, amelynek részvényét megvásárolja, akár csődbe is mehet. Másrészt viszont jóval nagyobb lehet a nyeresége, ha egy prosperáló cég részvényeit tartja a kezében.

A hatékony piacokon tehát - ez a pontos megfogalmazás - erős tendencia mutatkozik az *azonos kockázattal járó* befektetések jövedelmezőségének kiegyenlítésére. A nagyobb kockázatú befektetések várható hozamának - a kockázat mértékével arányosan - meg kell haladnia a kockázatmentes befektetéseket, különben nem akadna vállalkozó ezekre a tevékenységekre. Az emberek többsége ugyanis kockázatkerülő: két azonos hozamú, de eltérő kockázatú Ügylet közül tipikusan a kisebb kockázattal járó választja.

A piacokra való be- és kilépésekről, vagy a már meglévő profilok kiterjesztéséről, ill. szűkítéséről hozandó döntések előtt a befektetési vállalkozóknak tehát mérlegelniük kell a különböző befektetések várható hozamait és a kockázati tényezőket. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy az iparágak jövedelmezősé-

ge évente tag határok között ingadozhat, ezért nem elegendő csupán egy év nyereség- és kockázati viszonyait megvizsgálni. A befektetési alternatívák mérlegelése során a vállalatoknak az egyes piacok hosszú távú jövedelmezőségi viszonyait és kockázati tényezőit kell összehasonlítaniuk, ami nem is olyan egyszerű feladat, alapos közgazdasági elemzőmunkát igényel.

Még egy tényező létezik, amelynek következtében az egyes ágazatok jövedelmezősége tartósan eltérhet a szokásos szinttől: ez a *belépési korlátok* léte.

A nyomásos és a szívásos piac

A mikroökonómiában tárgyalt egyensúlyi piac a valóságban csak igen ritkán, rövid időre jöhet létre - ténylegesen az adott piacra általában hosszú távon is önmagában folytonosan újatermelődő túlkereslet vagy túlkínálat jellemző. *Azok a piacok, ahol a kínálat rendszeresen meghaladja a keresletet, az ún. nyomásos vagy vevői piacok*, mert a vevő van erőfölényben az eladóval szemben. A túlkínálat miatt az eladónak kell erőfeszítéseket tennie annak érdekében, hogy a vevő tőle és ne mástól vásároljon. Ezért egyrészt „mutatja magát”, reklámozza termékeit és tevékenységét, másrészt igyekszik minél tökéletesebben kiszolgálni a vevőt: pontosan és jó minőségben szállít, árengedményt, részletfizetési kedvezményt ad, újabb és újabb termekkel, szolgáltatásokkal jelenik meg. A vevők ekkor kényelmes helyzetben vannak: ha pontosan meg tudják határozni igényeiket, nem kell tartaniuk attól, hogy kívánságaik nem teljesülnek.

Ezzel szemben *hiánypiacokon*, ahol a kereslet lényegesen és tartósan meghaladja a kínálatot, az eladók versenyé helyett a vevők versenyé alakul ki a rendelkezésre álló árucikkekért. Az eladók kényelmes magatartást tanúsítanak, válogatnak a vevők között, s egyoldalú erőfölényüket számos területen képesek érvényre juttatni: a költség emelkedését áthárítják a vevőkre, nem törődnek a minőséggel és a választék bővítésével, a termékújításokban lassúak, hosszú szállítási időket vállalnak, visszautasítják a rendeléseket, ütemtelenül teljesítik kötelezettségeiket stb. A vevők ellenben kénytelenek sorban állni, várakozni, kényszerhelyettesíteni, az emelkedő inputárakat elviselni, nagy inputkészleteket tartani stb. Ez az eladói vagy szívásos piac; az eladók uralkodó helyzetét jelzi.

A piac szívásos vagy nyomásos jellege egy-egy ország gazdasági és piaci erőviszonyait általában és tartósan jellemzi. A fejlett piaccgazdaságokban általában hagyományosan nyomásos a piac, a tervutasításos rendszerekben viszont szívásos (volt) a piac. Nem ritka azonban, hogy hosszabb-rövidebb időre valamely részpiacon az általánostól eltérő viszonyok alakulnak ki.

Piacszerkezet, piactípusok

A piaci szerkezet legfontosabb elemei - korábban már említettük ezeket -: a piaci szereplők száma és piaci részesedésük megoszlása; a piaci koncentráció fo-

ka; a termékdifferenciálás mértéke. Ide tartoznak a - már hivatkozott - beépési lehetőségek, korlátok is. Mind a mikroökonómiai, mind a szervezettelméleti kutatások alátámasztják azt a hipotézist, mely szerint a vállalati magatartást és a piac egészének működését, teljesítményét nagymértékben meghatározza a piacszerkezet jellege.

A piacszerkezet legfontosabb dimenziója a verseny szempontjából kétségtelenül a *piaci részesedés szerinti szerkezet*: az egyetlen monopólium uralta piactól a sok kis termelővel jellemezhető atomizált piacig a szerkezet számos változata képzelhető el.

A piac szereplőinek magatartását értelemszerűen döntően befolyásolja, hogy mely piactípusban működnek (a következő táblázatban szereplők közül). Világos, hogy a mindennapi gyakorlatban hasonló jelenségeket felidéző két helyzet: a monopolkínálat és az általános túlkereslet (szívás) mögött más-más piaci helyzet áll, a kettőt nem lehet összekeverni. Hasonló a logikai helyzet a monopolkereslet és az általános túlkínálat (nyomás) esetén. A monopolkínálat és az általános túlkereslet egyaránt eladói erőfölényhez vezet (míg a monopolkereslet és az általános túlkínálat egyaránt vevői fölényvel jár), de más-más okból, így a kezelésekre alkalmazható módszerek, eljárások is különbözőek.

A piaci szerkezetek

| A kínálati oldal szereplői | A keresleti oldal szereplői | | |
|----------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| | Sok | Kevés | Egyetlen |
| Sok | Szábacsi verseny (1) | Korlátozott (oligopol) kereslet (Oligopszónia) (2) | Monopolkereslet (Monopszónia) (3) |
| Kevés | Korlátozott (oligopol) kínálat (4) | Kétoldalú oligopólium (5) | Korlátozott keresleti monopólium (6) |
| Egyetlen | Monopolkínálat (7) | Korlátozott kínálati monopólium (8) | Kétoldalú monopólium (9) |

Forrás: STACKELBERG alapján CHIKÁN (1994, 1999).

Hogyan hat a piaci szerkezet a vállalatok viselkedésére, mindenképp a versenyre? A *tökéletes versenyt* (1) már ismerjük az első fejezetből: ekkor a piac általános normái minden szereplő számára adottak, ezeket nem tudja egyik szereplő sem egyoldalúan befolyásolni. Az *oligopol*-, ill. *monopolkereslet* (2 és 3) esetén a vevő(k) kegyeiért folyó verseny erős (lásd a mezőgazdasági kistermelők versenyét a felvásárló kereskedelem és a feldolgozóipar kapacitásaiért). A *korlátozott kínálat* (4) esetén erős a törekvés az eladók valamilyen megegyezésére, formális vagy informális versenykorlátozó megállapodások keretében. A *kétoldalú oligopólium* (5) szimmetrikus helyzetet jelent, gyakori a piacmegosztás és a versenykorlátozás egyéb fajtái. A *korlátozott keresleti monopólium* (6) esetén az előnyös helyzetben levő vevő versenyztetheti a szállítókat, ill. kockázatmegosztó magatartást követve több eladótól párhuzamosan is beszerezhet. A *monopolkínálat* (7) esetén az erőfölény kihasználását *korlátozhatja a vevők kis száma*

és így megszerveződésre való képessége (8). A *kétoldalú monopólium* (9) esetén a megegyezés szükségessége nyilvánvaló; itt lényegében kooperációs partneri viszonyról van szó.

Bemutatunk egy másik rendszerezést is, magyarországi példákkal (lásd a következő táblázatot):

A piaci formák a verseny mértéke szerint

| Piacforma | Főjellemzők | Területek, szakmák a magyar piacon az 1990-es évek elején (példák) |
|-------------------------|---|---|
| Tiszta monopólium | 100%-os piaci részesedés, a verseny kizárt, a piac alapvető jellemzőit meghatározhatja | elektromosáram-, telefon-, víz-, gázszolgáltatás és más ún. közszolgáltatások |
| Domináns cég | 50-100% közötti piaci részesedés, a cégnek közeli versenytársa nincs, a piac alapvető jellemzőit lényegesen befolyásolhatja | koolajipar, növényolajipar, alumíniumipar |
| Szigorú oligopólium | a legnagyobb néhány cég 50-100% közötti piaci részesedése, nagyon könnyű összejátszási lehetőségek az árakat és a piac felosztását illetően | cementipar, vegyipar, alapanyaggyártás, gyógyszeripar, kohászat, biztosítás |
| Laza oligopólium | a legnagyobb néhány cég részesedése 30-50% közötti, a versenykorlátozó gyakorlat szinte kizárt | fafeldolgozás, bútoripar, textilipar, építőanyagipar |
| Monopolisztikus verseny | sok versenyképes szereplő egyenként 10-15%-nál alacsonyabb piaci részesedéssel | kiskereskedelem egyes szakmái, ruházati ipar |
| Tiszta verseny | nagyon sok (több, mint 50) piaci szereplő mindegyike elhanyagolható piaci részesedéssel | zöldség- és gyümölcs-termesztés |

Megjegyzés: a termékek piaci formái vertikumonként eltérhetnek; a felsorolt példák csupán azt jelzik, hogy a vertikum legalább egy konkrét piaci helyén megtalálható a jelzett piacforma.

Forrás: Vissi (1992) alapján.

Napjaink fejleményei furcsa módon *egyszerre* hatnak a verseny *erősödése* és *korlátozódása* felé. A sok területen telítődő fogyasztói szükségletek a fejlett országokban a verseny éleződését, az egyre differenciáltabb keresletkielégítés szükségességét eredményezik. A másik oldalon ott áll ugyanakkor a kölcsönös kapcsolatok egyre bonyolultabb rendszere, a magas technológiájú termelés és a gyakori innováció szükséglete, ami az együttműködés különböző formáit erősíti (gondoljunk arra, hogy a GM és a Ford segítséget nyújtott a Chrysler kilábalásához, vagy a nyugat-európai autógyárak kölcsönös szabványosítási megállapodásaira).

A mai uralkodó piacszerkezet alapvetően az oligopolpiac, és a fejlett piacgazdaságú országokban - néhány stratégiai terméktől eltekintve - a vevők piaca dominál, a vevők vannak erősebb alkupozícióban. Többek között ezzel magyarázható, hogy az „eladás művészetét” az „eladás tudománya” váltja fel.

A versenykorlátozási törekvések

A verseny a piaci szereplők számára megmérettetést jelent. A piacon folyamatosan új versenyzők jelenhetnek meg, így a pozíciók eléréséért és az elért pozíciók megtartásáért - még a legjobb helyzetben lévő vállalatoknak is - minden pillanatban harcolni kell. Ezért állandó a kísértés a verseny elkerülésére; a *verseny kiiktatása természetszerű érdeke a vállalkozásoknak*. Minél jobb egy vállalkozás pozíciója adott területen, annál nagyobb e késztetés. A vállalkozás a verseny hive, de ahogy monopolhelyezethez közelít, úgy lesz egyre inkább érdeke a verseny korlátozása, és lesz egyúttal egyre inkább lehetősége is erre. Ez a verseny *paradoxona* (ellentmondása), amelynek következtében a fejlett piacgazdasággal rendelkező országok tudatosan formálják politikájukat (*versenypolitika*) annak érdekében, hogy érvényt szerezzenek a lehető legszélesebb körű versenynek olyan körülmények között, amikor a piac szereplői a köztük lévő verseny felszámolásában, csökkentésében vagy kikertllésében érdekeltek. A jól megfogalmazott versenyszabályok (*versenyszabályozás*) arra hivatottak, hogy a vállalatok versenyellenes (versenykorlátozó) törekvései ne érvényesülhessenek korlát nélkül, mások kárára.

A verseny csorbulása egyaránt hátrányos lehet a versenytársak, illetve a vég-ső fogyasztók (így a társadalom egésze) számára. A verseny korlátozása ugyanakkor öngerjesztő folyamat: a versenyt korlátozó szereplő az elért előnyök révén egyre kedvezőbb helyzetbe kerül a piacon, növeli értékesítését, nyereségét a többiek rovására.

A verseny korlátozása mindazonáltal nem feltétlenül negatív, káros következményekkel járó folyamat. *Pozitív*, gazdaságszervező hatású például, ha a vállalatok koordinálnak bizonyos fejlesztéseket; költségsökkentő standardizálásokat (egységesítéseket) hajtanak végre; közös marketingakciókat szerveznek stb. Az ilyen lépések hasznosak mind a horizontális (azonos profilú cégek közötti), mind pedig a vertikális (pi. szállítók és vevők közötti) kapcsolatokban.

A versenyt korlátozó magatartás *negatív*, közvetlenül mások (a versenytársak, ill. a fogyasztók) rovására történő megvalósulási formái, aszerint csoportosítva, hogy kinek az érdekét sértik közvetlenül, a következők:

- *Tisztességtelen vállalati magatartás* all előttünk azon esetekben, amikor egy önálló vállalati akció más vállalatokkal szemben olyan előnyhöz juttatja az adott céget, amely mögött valós teljesítmény (-többség) nem all. Ilyen például:

- az idegen áruvédjegyek utánzása (pi. Pick-szalámi, Adidas stb.);
- a hírnévrontás;
- az összehasonlításon alapuló reklám (pi. egy új mosópornak konkrét régebbi mosópor kárára történő összehasonlítása - ez egyben hírnévrontás is);
- a gazdasági bojkott (pi. nem-vásárlás valamely cégtől);
- a spekulációs áruvisszatartás („majd később drágábban értékesítem...”);
- az árukapcsolás (csak akkor vehető meg a kívánt áru, ha mast is megvesz mellé a vevő);

- a meg nem rendelt áru leszállítása (pi. csomagküldő szolgálatok részéről);
- a törvényes árképzés megsértése;
- az üzleti titokkal való visszaélés;
- az ipari kémkedés;
- a szerződés, a versenytárgyalás, a tőzsdei kereskedelem tisztaságának megszegése, jogosulatlan előnyök szerzése a törvényi előírások kijátszásával (pi. összejátszás valamely pályázóval, kenő'pénz elfogadása stb.);
- a gazdasági erő'fölénnyel való visszaélés (maga az erő'fölényre törekvés - láttuk - természetes jelenség, hiszen a versenynek győztesei is vannak; az erő'fölény - pi. a monopolhelyzet - tehát önmagában nem büntetendő, csak az, ha ezt mások rovására, a versenyjog korlátait áthágva érvényesítik).
- *Kartellmegállapodásml* - mint versenykorlátozó magatartásformáról - van szó, ha olyan szerződések születnek, amelyekben a résztvevőTc jogi önállóságuk megtartása mellett, gazdasági önállóságukat meghatározott téren és mértékben, rendszerint önként korlátozzák. A kartellmegállapodások vonatkozhatnak árra (árkartell), termelés-, ill. piacfelosztásra (termelési vagy kvótakartell; ilyen pi. az OPEC, a kőolajexportőr országok nemzetközi szervezete); közös forgalmazási, kutatási stb. tevékenységre. A kartell lehet vertikális (pi. beszállítók-/tovább/feldolgozók közötti), ill. horizontális (az azonos „lépcsőn”, szinten lévők - pi. a beszállítók - közötti). A kartell tilalma azon alapszik, hogy a szerződési szabadság nem jogosít fel a szerződések kívülieknek való hátrányokozásra.
- *A fogyasztók megtévesztésére* irányuló vállalati magatartás szintén a verseny - korlátozás „minősített esete”. Ekkor közvetlenül a fogyasztók kárára szerez előnyt a vállalkozás, oly módon, hogy a megtévesztés *tárgya* az áru
 - lényegi tulajdonsága (pi. mosószer hatása alacsony hőfokon a főzéshez viszonyítva);
 - ára (felemelik, majd árendeményt adnak);
 - eredete (pi. „Adidas” a KGST-piacról).

Az állam szerepe

A verseny korlátozódása egyben azt is jelenti, hogy sérül jóléti és hatékonysági funkciója. Az állam feladata olyan gazdaságpolitikai beavatkozás, amely fellép a verseny korlátozásának (negatív) formái ellen. Az állami *versenypolitika* hivatott a cégek lehető versenykörülmények közé kényszerítésére. A *versenyszabályozás* pedig tulajdonképpen a versenypolitika „aprópénzre váltása”, realizálása, az ezt szolgáló eszközrendszer.

Az állami beavatkozás (a versenypolitika és -szabályozás) a verseny korlátozódásának típusa szerint *különbéle formákban* valósul meg:

1. A *laissezfaire* (ejtsd: lesszé fer; értsd: hagyd, menjen minden a maga útján) elve azt fejezi ki, hogy a kormányzat az adott piacon semmiféle rendkívüli ver-

senyszabályt nem ír elő, mert e piacon a versenyfunkciók megfelelően érvényesülnek.

2. A másik lehetséges kormányzati politika az úgynevezett *antitröszt-* (trösztellenes) *szabályozás*, amely az egyes országok versenytörvényei által történik, és a szabályok betartására külön intézmény (házánkban a *Gazdasági Versenyhivatal*) felügyel. Az antitröszt-szabályozás fő irányai (a versenykorlátozó tényezők-től függően):

- *A tisztességtelen piaci magatartással szembeni fellépés* keretében az állam rendszerint tételesen tiltja mindazon önálló vállalati akciókat, amelyek a más versenytársakkal szembeni jogosulatlan előnyszerzéshez vezet(het)nek. E szabályozást általában kiegészíti a fogyasztóvédelmet szolgáló szabályozás.
- *A kartellszabályozás* a versenytársakkal történő olyan összejátszást tiltja, amely kívülálló szereplőknek kárt okoz. E szabályozási terület sok nehézséget és buktatót hordoz, tekintettel arra, hogy az Üzleti szerződéseket titok védi; ill. a kartelltevékenység sokszor nehezen ismerhető fel és bizonyítható; továbbá léteznek kifejezetten hasznos, így nem hogy nem büntetendő, de egyenesen támogatandó kartellmegegyezések, amelyek pi. a verseny korlátozásával szemben lépnek fel; ill. hasznosságnövelést jelentenek a fogyasztóknak (ilyen jellegű pi. a nagy bevásárlóközpontokkal szemben a kis- és középkereskedők által létrehozott beszerzési társaság, amely az óriáscégek beszerzési kondícióihoz való közelítést szolgálja, célozza). Úgy kell szabályozni a kartelleket (is), hogy ne sértse a szerződési szabadságot, hiszen az a piac alapvető elve, értéke.
- *A versenyt csökkentő piacszerkezetek kialakulása elleni szabályozás* körébe tartozik
 - egyrészt a monopolpozíciót megszerzett cég *szétbontása* (megakadályozni törekedvén a monopolizációt);
 - másrészt *afúziókontroll*, vagyis a cégek fúziójának (egyesülésének, összeolvadásának), illetve pi. cégfelvásárlás révén meghatározó befolyás kialakulásának engedélyhez kötése (adott esetben akár adminisztratív úton való megtiltása, ill. a folyamat részletes szabályozása);
 - harmadrészt/e//épe's a piacra való *belépés azon korlátai ellen* (megelőző, ill. megszüntető jelleggel), amelyek automatikusan a nem hatékony piaci szerkezet kialakulása irányába hatnak. E szabályozás során figyelemmel kell lenni a következő pontban foglaltakra.

3. Léteznek piacok, amelyeken ún. *természetes monopólium* érvényesül; ahol csupán egy gazdálkodó jelenléte a leghatékonyabb megoldás. Ilyen piaci szegmensek rendszerint az áramszolgáltatók, a (gáz-, víz-) vezetékrendszerek üzemeltetői, a vasutak, egyes postai és telefonszolgáltatások. Ha e piacokon a verseny kizárt, akkor a kormányknak kell megmondania a cégek működési feltételeit, úgy, hogy a működés a lehető legjobban megközelítse azokat az eredményeket, amelyek „verseny mellett” követhetnének be (az előírások vonatkozhatnak az árakra, a szolgáltatási kötelezettségekre, a szerződéses szabadság korlátozására stb.).

4. A versenypolitika következő - negyedik - elemét az „*egyéb szabályozás*” jelenti. E körbe a piaci működés általános szabályozási rendszere és a hozzá kapcsolódó intézmények tartoznak; pi. a kereskedelmi, környezetvédelmi, műszaki stb. előírások. Ide tartozik az *állam közvetett befolyása*, kedvezmények nyújtásán, büntető- és fogyasztási adók kivetésén) keresztül.

5. Az *állam közvetlen befolyása* az állami szektor működtetésével, állami vállalatok alapításával. Ezt a versenyszabályozási formát az indokolja, hogy az állam nem kívánja átengedni a magánszférának a tevékenységet, vagy pedig a magánszféra nem érdekelt, nem érez készzetést a tevékenység végzésére. A kormány az állami vállalatoknál tulajdonosi jogokat gyakorol, ellenőrzi a vállalatokat, rendszerint meghatározza a működés körülményeit és feltételeit. Ez a közvetlen állami befolyásolás azonban nem járhat a verseny korlátozásával, ami pedig az állami vállalatok működtetése során számottevő veszélyként jelentkezik. E veszély oly módon csökkenthető vagy szüntethető meg, ha a versenyszabályozás más előírásainak betartása az állami szektorra is kiterjed.

A hazai versenytörvényekről

A versenypolitikáról és -szabályozásról hazánkban is legmagasabb szintű jogszabály - először az *1990. évi LXXXVI. törvény* - rendelkezett, a fentebb tárgyalt elveknek és szabályozásnak megfelelően. A törvényt később lényegesen továbbfejlesztették, és 1997.1. 1-én hatályba lépett az *1996. évi LVII. törvény*, az immár második versenytörvény. A részleteket e helyütt mellőzve: a második versenytörvény elfogadásával és életbe lépésével hosszabb időre kialakultak a magyar versenypolitika jogi keretei. A két törvény egyébként a magyar versenypolitika két külön fejlődési szakaszát képviseli. Az első szakasz (az 1990-es évek első fele) egybeesik az átmenet olyan fontos feladatainak megvalósításával, mint a külkereskedelem általános liberalizálása, a feldolgozóipar és a szolgáltatások nagyarányú privatizációja és a modern (de nem szükségszerűen fejlett) piacgazdaság követelményeinek megfelelő gazdasági jogszabályok megalkotásával. Az első versenytörvény nagy érdeme, hogy jó törvényi feltételeket teremtett a magyar versenypolitika intézményeinek kiépítéséhez és működőképessé tételéhez. A magyar versenypolitika második (1995-től számítható) fejlődési szakaszában az átmenet legfőbb feladatainak megoldása után immár arra irányult a figyelem, hogy a hazai versenyjogi szabályozás és gazdaságpolitika (is) egyre inkább összhangba kerüljön az EU normáival. Ezt a minél teljesebb összhang elérését célozta a második versenytörvény kidolgozása és alkalmazása - összességében sikerrel.

A versenyvédelem területén az állami tevékenység mellett különféle *társadalmi szervezetek* is komoly szerepet játszanak. A legfontosabb ezek közül a *fogyasztóvédelem* intézményesített formája (fogyasztóvédelmi törvény és -felügyelőségek hálózata). Azonban nálunk, Magyarországon, a korszerű fogyasztó-

védelmi törvény betartása, betartatása sok kívánnivalót hagy maga után. Ez részben azzal magyarázható, hogy hiányoznak azok az erős civil szervezetek, amelyek a fogyasztóvédelem területén Nyugat-Európában döntő szerepet játszanak. Igen fontos szerep hárul az állam versenyt korlátozó szerepére figyelmeztető, valamint a vállalatok szabályszegéseivel foglalkozó szervezetekre (pi. környezetvédelmi mozgalmak - Duna-kör, Levegő Munkacsoport stb.).

A versenyvédelemre irányuló állami beavatkozás elsősorban a *liberalizmus* érdekeit szoiálja, a *szabad kereskedelem* biztosítására irányul, melynek kulcsfontosságú intézményi formája a nemzetközi egyezményekhez és szervezetekhez (pi. GATT, ill. jogutódja, a WTO; valamint az EU) való csatlakozás. Ennek megtörténével azonban *sajátos paradoxon* jelentkezik: a verseny védelmének nemzetközi intézményeihez való csatlakozás bizonyos mértékig a hazai érdekekkel való konfliktushoz vezet, minthogy a hazai versenypolitika végső soron az állampolgárok, az adott ország állampolgárainak védelmét szoiálja, tehát „kifelé” bizonyos protekcionizmust (a hazai gazdaság védelmét) mutat. Hazai példákön szemléltetve: 1. mezőgazdaságunk esetében konfliktus keletkezhet a nemzetközi verseny, a szabad kereskedelem és a hazai termelők védelme között; 2. a hazánkkal szomszédos országokban élő magyar kisebbségek helyzetét tekintve konfliktus jön(ne) létre azáltal, ha Magyarország az EU tagja lesz: ugyanis a magyarlakta területek megosztottságát eredményezi, ha az anyaország az EU-hoz, így a belső vámunióhoz tartozik majd, a többi ország - így az ott élő magyarjú kisebbségek - pedig nem; ezáltal kívülállóknak minősülve EU-védővámokkal sújtottak lennének. Ez reális veszély, ezért az EU-csatlakozási tárgyalásokon szívósan és következetesen törekednünk kell a nemzetközi érdek érvényesítésére, az említett kettészakadás elkerülésére.

Tranzíciós teendők

A tranzíció, a piacgazdaságba való átmenet versenypolitikai szempontból is igen lényeges feladatok megold(ód)ását teszi elkerülhetetlenné, amelyek összefoglalóan így summázhatók: a *versenykörnyezet kialakítása*. Ennek néhány fontos aspekmsa:

- A versenykörnyezet kialakítása - mely hazánkban az 1990-es években jó részt megvalósult - lényegében két feladatcsoportot jelent: 1. megvalósítandó *a tulajdonszerzés, a gazdálkodás, az üzletvitel szabadsága*; 2. olyan gazdaságpolitika szükséges, amely előmozdítja, hogy a fejlett országok piacai és gazdálkodói *integrálják* a hazai termelők nagy hányadát, s - ezzel párhuzamosan - az ország piacát megnyitja a verseny előtt (vagyis az *ország gazdaságának világsiaci reintegrációját* - újraintegrációját - előmozdító gazdaságpolitika szükségeltetik).

- A gazdasági szabadság érvényesülése több fontos *társadalmi következményt* hordoz. Többek között:

- a tulajdonszerzés, gazdálkodás, üzletvitel szabadsága *vagyoni differenciálódáshoz*, ez pedig *a társadalmi esélyegyenlőtlenések növekedéséhez* vezet. Ebből

egy sor társadalompolitikailag kompenzálendő (ellensúlyozandó), lényegében a szegénységgel összefüggő negatív hatás adódik, amelyek az eddigiekben csak részben kerültek felszínre, számottevő részük egyelőre csak sejtendő. Ugyanakkor nyilvánvaló, hogy modern piacgazdaság nem létezhet a tisztességes gazdagodás pozitív értékei nélkül, amihez nálunk is meg kell teremtnie a fejlett országokban a polgárosodás folyamatában kialakult értékrendnek. Mindenekelőtt annak, hogy a törvényes módon megszerzett és a mindenkori rendszer szerint „leadózott” jövedelemből felhalmozott vagyon tisztességét senki ne kérdőjelezhesse meg; sem az egyik polgár a másikat, sem a poliükai hatalom a polgárát.

- A piacgazdaság normarendje - mint ismeretes - a győztes pártját fogja, nem tiszteli a vesztest. A modern, civilizált államok azonban tudják, hogy a piaci mechanizmusnak vannak vesztesei is, és egyes piaci folyamatok társadalmi-gazdasági bomlasztó hatásokat is eredményezhetnek. Ezért a modern társadalom felkészül egyfelől arra, hogy a verseny veszteseit hogyan védje meg a versengés erejének csökkentése nélkül; másfelől arra, hogy a gazdálkodók küzdelmét - versenyét - a mindenkor tisztességes keretek közé szorítsa. Lényegében arról van szó, hogy *a védelmet, a protekcionizmust az emberre, a humánusra koncentrálja, és nem a gazdálkodóra* (utóbbiak tekintetében is helye lehet és van is protekcionizmusnak, de a verseny a döntő létforma).

- A tulajdonszerzés gyorsított útja: a *privatizáció*. Az átgondolt, megalapozott privatizációs koncepció - amint a korábbiakban (a második fejezetben) érinteltettük - alapvető eleme, hogy egyes területeken *tulajdonosi korlátot* mond ki, támaszt; meghatározza a nem privatizálható, ill. rövid vagy középtávon kizárólagos állami vagy többségi nemzeti tulajdonban maradó vállalatok körét.

A privatizációs folyamat versenypolitikai szempontból is sokféle gonddal terhes. Az egyik ilyen a *demonopolizációval* (a monopolhelyzet felszámolásával) függ össze: ez számos esetben nem valósítható meg az egy-egy szakma egészét átfogó vállalat több egységre bontásával. Miért nem? Egyrészt azért, mert a magyar piac olyan kicsi, hogy az optimális üzemméret meghaladja a magyar felvevőpiac mértékét. Másrészt, ha az adott nagyvállalat ugyan eleve rendelkezik több gyáregységgel, de ezek vertikálisan egymásra épülnek (beszállítástovábbfeldolgozó kapcsolatuk van), akkor a vállalat a működésképtelenné válás veszélye nélkül csak *egyben* privatizálható, *részenként* nem. Harmadrészt előáll olyan eset, amikor a meglévő gyáregységek oly mértékben veszteségesek vagy eladósodottak, hogy emiatt lehetetlen a szétválasztás a privatizáció során. A privatizációs folyamat tapasztalata szerint a hagyományos nagyiparban - versenypolitikai alapon megítélve - nincs olyan valós alternatíva, amikor a privatizáció több versenytárs létrejöttét eredményezi.

A privatizációval összekapcsolódó tulajdonreform hozzájárul ahhoz, hogy a piaci szereplők (tulajdonosok, menedzserek, eladók, vevők) gazdasági magatartása közelítse a magántulajdonosi racionalitást. Lényegesen no a piaci szereplők száma; az új lehetőségek láttán „vállalkozási hullám” indulhat be.

- A versenykönyezet kialakításához - láttuk - hozzátartozik az *importverseny* megteremtése, lehetővé tétele. Az importverseny hatékonyságnövelést kényszeríti ki a gazdaságban, ily módon segít fokozatosan a világgazdasági szintre „keményíteni” a hazai, a belső* piacot. Ugyanakkor az importverseny csak fokozatosan, átgondoltan „engedhető rá” a tranzíciós gazdaságra, olyan mértékben, ahogyan az felkészült hatásainak elviselésére. Hazai tapasztalat is, hogy a túl korán, megalapozatlanul megvalósított importliberalizáció lényegében tönkreteszi a hazai termelést: aki a piacról kiszorult az importverseny révén, visszakérülni gyakorlatilag nem képes.

- Végül megemlíjtük, hogy a *hazai gazdálkodók belföldi piacon egymással folyó versenyét*, ill. az *exportpiaci versenyben való részvétele* is nélkülözhetetlen alkotóeleme a kibontakozó piacgazdaságnak. Számos területen ugyanis a versenynek csak belföldi szereplői vannak (kisipar; egy sor szolgáltatás); másrészt pedig a megfelelő exportteljesítmény európai-világgazdasági reintegrálódásunk alapfeltétele.

Etika és versenyképesség

„A piaci versenyben csak az lehet sikeres, aki könnyörtelen és gátlástalan” - állítják sokan. Ha meg még erkölcsstelen is, annál jobb. Mármost neki - tartja a közfelfogás. Igaz, hogy a gyors piacgazdasági átalakulás időszakában nem ritka az etikátlan vagy akár jogellenes üzleti magatartást jutalmazó látványos siker. Többek között ezért is gyanús az utca emberének a sikeres üzletember, a menő* vállalkozó. Magyarországon azonban már ma is együtt léteznek a magas, közepes és alacsony etikai színvonalú vállalkozások.

A gazdasági szereplőket, kiváltképpen a nagyvállalatokat *különleges felelősségek* terhelik. Felelősek a természeti és az épített környezetért, a fogyasztók biztonságáért, a munkavállalók egészségéért, biztonságáért, méltóságáért és még sok egyébért. Etikai színvonaluknak az is a fokmérője, miként élnek e felelősséggel. Jóllehet, az etikus üzleti magatartás költségekkel is jár, a magas etikai színvonal hosszabb távon mindenképpen kifizetődik, hiszen versenyelőnyt jelent. Nagymértékben járulhat hozzá azon vállalati környezet és kultúra megteremtéséhez, amely megelőzi, de legalábbis minimalizálja a belső és a külső konfliktusok kialakulását, vagyis az erőforrások pazarlását.

Az etikus üzleti magatartás általában *önkorlátozást, önszabályozást* feltételez. Az etikus piaci szereplő olyat is megtesz, amire nem kényszeríti jogszabály, s nem tesz meg olyat, amit a jogtól még megtehetne. A környezetvédelmi határérték alá szorítani a káros anyagok kibocsátását; egy engedélyezett, de olcsóbb és a legújabb elméletek szerint esetleg nem kifejezetten előnyös élelmiszer-ada-

* Ezen alfejezet nagymértékben támaszkodik VALKÓ E. (1999) munkájára.

lékot egy drágább és jobb másikkal felváltani egyszerre etikus és költséges. Gyermekeket olcsón dolgoztató harmadikvilágbeli üzemből termeltetni előnyös, de nem etikus. Egy fogyasztó, egy ügyfél jogos reklamációját formai okokra hivatkozva elhárítani ugyancsak etikátlan. (A közmegejtélés szerint nem egy biztosító működése szolgálhatna erre példával.)

De vajon *mitől lesz versenyképesebb az a piaci szereplő, amelyik egy-egy konkrét ügyben közvetlen üzleti érdekei ellen, egyben etikusan dönt?*

- A javulást előidéző tényezők a működés több területére is kedvező'en hatnak:
- Az a vállalkozás, amelyben etikus vagy legalábbis munkahelyükön „etikusan szocializált” emberek megpróbálnak etikus üzleti döntéseket hozni, bizonyítottan *olcsóbban működik*. Kevesebb selejtet és frusztrált fogyasztót állít elő, kevesebb a reklamáció és kisebb a fluktuáció. Kevesebb a peres ügy.
 - Az ilyen cég minden külön marketing-erő'feszítés nélkül is *növelheti eladásait*, men a tevékenységét átszövő etikusság a legagresszívabb reklámnál is hatásosabban győzi meg az egyre felvilágosultabb fogyasztókat. A fogyasztóknak egy mind öntudatosabb csoportja sokszor akár saját közvetlen anyagi érdekei ellenében is az etikusabb cég termékét vagy szolgáltatását választja az etikátlanabb cégével szemben (példaként szolgálnak erre a Shell, a Nestle, s egyes brit szupermarket-hálózatok ellen meghirdetett és évekig működő nemzetközi bojkottok).
 - Nem utolsósorban a működő etikai intézményrendszer minimális beruházással *felszínre hozza a munkavállalókban rejlő tartalékok jó részét*. Aki nap mint nap látja, hogy munkahelyi környezetének kultúrája, értékrendje világosan megfogalmazott etikai normákra épül, jobban érzi magát, hűségesebb, lojálisabb és önmagával szemben is igényesebb. Az ilyen munkavállaló pedig *termelékenyebb*.

Az üzleti etika iránt aligha véletlenül olyan fogékonyak az Egyesült Államokban - ott a vállalkozások mintegy 90 százaléka rendelkezik például *etikai kódexszel*, ami az etikai intézményrendszer alapfoka. Magyarországon ez az arány manapság 10 százalékos.

Egy gazdasági társaság hosszú tanulási folyamat révén tehető etikusabbá. Ennek során a spontán meglévő erkölcsi normarendszert közösen megfogalmazott, deklarált és megkövetelt értékrenddél „gyúrják at”. Az etikára hangsúlyt fektető társaság a vezető tisztségekre igyekszik ennek megfelelni képes embereket kijelölni. A felső'vezetők által mutatott magatartásminták normaértékűek.

Az üzleti etika „a kapuk előtt” van, és ma már nem csak az egyetemi tanszékek és társadalomtudományi kutatások számára érdekes téma. Fontos a vállalkozások számára is, függetlenül attól, hogy kis, közepes vagy nagyobb gazdasági társaságról van-e szó. Az európai integráció küszöbén biztosan igaz: „aki ebből kimarad - az lemarad”.

Kérdések

1. Miért állíthatjuk, hogy a magántulajdon (dominanciája) mellett a gazdasági verseny a piacgazdaság másik alappillére?
2. Mi a gazdasági verseny lényege, melyek funkciói, és hogyan függnek össze egymással? (Nem mond-e ellent a jóléti és a hatékonysági funkció egymásnak?)
3. Mit értünk hatékony piacon? Mely tényezők befolyásolják kialakulását? Miért hatékony piac a tőzsde? Lehet-e egy piac hatékony, ha tartós jövedelmezőségi különbségek jellemzik (a jövedelmezőségi ráták hosszú távon sem egyenlítődnek ki)?
4. Mi a különbség és az összefüggés nyomásos és szívásos piac között? Milyen tényezők vezethetnek kialakulásukhoz?
5. Milyen jellemzői sorolhatók fel a különböző piactípusoknak (piacszerkezetnek)?
6. Hogyan értendő, hogy napjainkban a gazdasági verseny éleződik, ugyanakkor korlátozódik?
7. Mivel magyarázhatók a verseny korlátozására irányuló vállalati törekvések? Mi ösztönözheti a piaci szereplőket verseny helyett együttműködésre?
8. Mi a verseny paradoxona, és hogyan függ össze a versenypolitikával és a versenyszabályozással?
9. Mondhatjuk-e, hogy a verseny korlátozása mindig káros; vagy netán hasznos is lehet?
10. Mit értünk tisztességtelen vállalati magatartáson, és melyek „minősített” esetei?
11. Milyen kartellmegállapodásokat ismer? Vajon lehetnek ezek pozitív előjelűek, hasznosak is?
12. Melyek a fogyasztó megtévesztésének alapesetei, és hogyan ismerhetők fel?
13. Milyen összefüggést lát a verseny korlátozó(ód)ása és a versenypolitika-versenyszabályozás formái, módszerei között?
14. Mi indokolja állami szektor, állami vállalatok működtetését mint versenyszabályozási eszközt?
15. Mi a hazai rendszerváltó versenytörvények jelentősége és fő célja?
16. Miért vezet konfliktusokhoz a versenyvédelem nemzetközi egyezményeihez-intézményeihez történő csatlakozás a hazai érdekekkel?
17. Melyek a hazai versenykörnyezet kialakításának legfontosabb tranzíciós teendői; melyeken vagyunk túl és melyeken - még - innen?
18. Milyen összefüggés van etika és versenyképesség között? Hogyan értendő, hogy az etikus üzleti magatartás hatékonyságnövelő tényező?

Feladatok

1. Mutassa be példákon a gazdasági verseny funkcióinak érvényesülését vagy ennek akadályait! Értékelje is ezen eseteket!

2. Mondjon példákat a mai magyar gazdaságban nyomásos és szívásos piacokra!
3. Vesse össze a fejezetben bemutatott két táblázatot a piactípusokra (piacformákra) vonatkozólag! Milyen azonosságokat és különbségeket fedez fel?
4. Gyűjtsön példákat a különböző piactípusokra, és elemezze is ezek működését, hatásait!
5. Keressen az üzleti sajtóban olyan eseteket, amikor a versenytársak a versenyszabályok által is megengedett együttműködésben állapodtak meg!
6. Vegyen számba - külföldi és hazai példák alapján - a verseny korlátozására irányuló és együttműködést célzó törekvéseket (progresszíveket és károsakat egyaránt)!
7. Gyűjtsön és rendszerezzen a tisztességtelen vállalati magatartás körébe tartozó konkrét eseteket!
8. Mutasson be olyan eseteket, amikor a kartellmegállapodás előnyös, nem pedig hátrányos a piac, a fogyasztók szempontjából!
9. Mondjon példákat arra, hogyan ismerhető fel a fogyasztók megtévesztésére irányuló vállalati magatartás!
10. Vegye számba a versenykorlátozó(ó)zás elleni állami fellepés fő formáit és módszereit; gyűjtsön példákat nevezetes cégekkel (pl. a legközelebbi múltban a szoftveróriás Microsoft) kapcsolatos esetekre! Mi a véleménye e beavatkozások jogosságát, megalapozottságát illetően?
11. Hasonlítsa össze az 1990. évi és az 1996. évi hazai versenytörvényeket *a)* megszületésük körülményei, környezete (a piacgazdaságba való átmenet helyzete stb.) és *b)* az EU jogharmonizációs követelményeinek teljesülése szempontjából!
12. Fogas kérdés: van-e véleménye arról, hogyan lehetne feloldani azt a paradoxont, amely a szabad kereskedelmet védő nemzetközi érdek (GATT-WTO-, ill. leendő EU-csatlakozásunk) és hazai versenytörvényeink kifelé mutatott protekcionizmusa között húzódik; így biztosítani a hazai mezőgazdaság és a határon túli magyarok érdekeinek védelmét?
13. Mondjon példát olyan esetekre, amikor a demonopolizációra való törekvés nem vezethet a cég szétdarabolásához a privatizáció során!
14. Bizonyítsa be - esetleg konkrét példákon -, hogy az üzleti etika betartása növeli a vállalkozás hatékonyságát, versenyképességét!

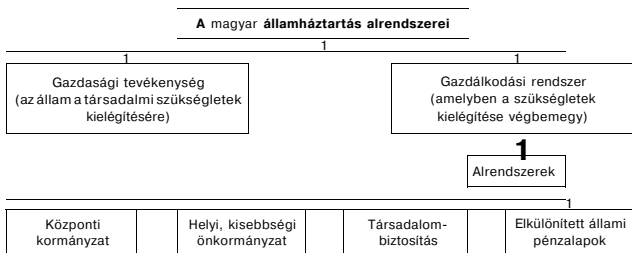
ÁUamháztartás, adózás, közbeszerzés

Az államháztartás rendkívül összetett, szerteágazó témakör, így szükségképpen tallóznunk kell. Először az *államháztartás általános* jellemzésére, hangsúlyosan *szerkezetének, alrendszerének* tömör bemutatására kerül sor. Ezt követi - már csak azért is, mert az államháztartás bevételei zömmel adók - az *adózás* alapkérdéseinek, a fő adónemeknek, a helyi adóknak és az adózás általános rendjének, szabályainak ismertetése. Végül pedig az államháztartás kiadási oldalának alapvető szabályozója, a *közbeszerzés rendszere* lesz vizsgálódásunk tárgya.

Az államháztartás

Általános jellemzés

Az államháztartás a hazai gyakorlatban a központi kormányzat, a helyi önkormányzatok, a társadalombiztosítás és az ún. elkülönített állami pénzalapok közfeladatot ellátó és finanszírozó gazdálkodásának rendszere. Az államháztartást tehát *négy alrendszer* alkotja (lásd az alábbi ábrát):



Forms: HERICH (1999)

- . A központi kormányzat költségvetése, azaz a *központi költségvetés* az államháztartás központi szintje, a magyar gyakorlatban jelenleg nem tartalmazza az államháztartás külön alrendszereiként működő társadalombiztosítást és az elkülönített állami pénzalapok költségvetéseit.
- . A *helyi önkormányzat* költségvetése - és a *helyi kisebbségi önkormányzatok* költségvetése -, amely az államháztartás helyi szintje.

3. A *társadalombiztosítás*, amely a társadalom közös - biztosítási és szolidaritási elvek alapján működő - kockázatvállaláson alapuló kötelező biztosítási rendszere.
4. Az *elkülönített állami pénzalapok* az állam egyes feladatait részben államháztartáson kívüli forrásokból finanszírozó olyan alapok, amelyek működésének jellege az államháztartáson belül elkülönített finanszírozást tesz szültségessé. Az államháztartási alrendszerek meghatározott időszak - hazai viszonyaink között naptári év - költségvetései. Egyfelől pénzügyi *terv(ek)*, másfelől pénzügyi *alap(ok)*. A költségvetés a feladat ellátásához teljesíthető jóváhagyott kiadásokat és a teljesítendő várható bevételeket (költségvetési kiadásokat és költségvetési bevételeket) *előirányzatként*, illetve *előirányzat-teljesítésként* tartalmazza. További sajátossága, hogy program (előirányzat) jellege ellenére tartalmát *törvény* rögzíti. Az államháztartás alrendszereinek költségvetéseit a közpénzügyek tervezett kiadásai és tervezett bevételei alkotják. A *kiadások* oldaláról közvetlen kapcsolatban áll az állami költségvetésről szóló törvénnyel és a társadalombiztosítási költségvetési törvénnyel; a *bevételek* szempontjából pedig közvetett a kapcsolata az adó-, vám- stb. törvényekkel.

Az államháztartás funkciói:"

- a) *politikai funkció*: a törvényhozás és a kormány politikai céljainak pénzügyi biztosítása. E funkció a kiadási elképzelések és a feladatok - azaz a lehetőségek és az igények - optimalizálását jelenti, nyilvánvalóan a választók bizalmának fenntartása, elnyerése érdekében. A parlament az állami kiadások és bevételek megállapításának gyakorlásával alkothat csak véleményt arról, hogy valamely kiadás szükséges-e és milyen összegben; ennek következtében milyen összegű bevételek engedélyezése szükséges.
- b) *pénzügypolitikai funkció*: a közszükségletek fedezésére irányul. Ennek legfontosabb követelménye az, hogy az államháztartás szükségletei kielégíthetők legyenek hosszabb távon túlzott mértékű eladósodás nélkül. Ez a hazai *államháztartási reform* meghatározó kérdése. Az adózás szempontjából csak arra utalunk, hogy a reform nemcsak azért szükséges, mert a nagy ellátórendszerek (egészségügy, nyugdíjrendszer, oktatásügy stb.) a „hagyományos” szerkezetben megfinanszírozhatatlanok, jóllehet a szolgáltatásokkal mégis mindenki elégedetlen; hanem azért is, mert a közfeladatok körének újrafogalmazása lehetőséget nyújt az irracionális szintű - adó-típusú - jövedelemközpontosítás mérséklésére, újfajta - többlépcsős -finanszírozási módszerek alkalmazására (pi. a nyugdíjrendszerben, egészségügyi ellátásban stb. egyaránt). Az államháztartás reformjával addig általában mindenki egyetért, ameddig a jövedelemközpontosítás (pi. társadalombiztosítási járulékok) csökkentéséről van szó. Nehezebb a konszenzus-teremtés, ha ez közpénzből finanszírozott területen a támogatás megvonását vagy korlátozását jelenti (pi. tandíj).

* Itt és a továbbiakban elsősorban LÁSZLÓ Cs. (1994) alapján.

7. Gyűjtse össze és rendszerezze közvetlen környezetében a közszolgáltatások helyzetére vonatkozó ismérveket (mit, ki, miből, milyen színvonalon nyújt stb.)!
8. Vesse össze - szakirodalom, sajtócikkek stb. felhasználásával - a hazai privatizációt a fejlett nyugati piacgazdaságok, de mindenekelőtt a kelet-közép-európai régió más országainak (pi. Csehország, Kelet-Németország, Oroszország stb.) privatizációs folyamatával; állapítsa meg azonosságait és különbségeiket, ezek lehető okait!
9. Készítsen privatizációs esettanulmány(oka)t - vagy egyszerűen gyűjtsön példákat - olyan cég(ek)ről, amely(ek) esetében *a*) kedvezményes privatizációs techniká(ka)t is alkalmaztak; *b*) reorganizációs programok, intézkedések történtek; *c*) menedzseri kivásárlás (MBO) valósult meg; *d*) pénzügyi és/vagy szakmai befektetők kezébe került a vagyon; *e*) külföldi vagy hazai befektetők kezébe került a vagyon!
10. Mutassa be a kárpótlási jeggyel történt privatizáció hatásmechanizmusát, kitérve a fejezet szövegében leírtakon túlmutató hatásokra is!
11. Jellemezze a külföldi tőke szerepet a hazai privatizációban és az egész gazdasági stb. átalakulás folyamatában!
12. Vonjon le következtetéseket a hazai privatizációs bevételek és kiadások alakulásáról, szerkezetéről!
13. Mit kellett volna - az On megítélése szerint - másként megoldani a magyarországi privatizációs folyamat során? Véleményét indokolja is!