KÜLGAZDASÁGI ÉS KÜLÜGYMINISZTÉRIUM

A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű
„A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése"című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)" című alprojekt

Információelemzési és módszertani kézikönyv

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

KÜLGAZDASÁGI ÉS
KÜLÜGYMINISZTÉRIUM

A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű

„A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának
és belső képzési rendszerének fejlesztése”

című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése,
az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése
(Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)”

című alprojekt

„Információelemzési és módszertani kézikönyv”

című műszaki-szakmai eredmény

ISBN 978-615-6195-09-8

© A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztésés fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

SZERKESZTETTE:

Kutasi Gábor

Nagy Sándor Gyula

SZERZŐK:

Simai Mihály

Kollárik Ferenc

Vigvári Gábor

Sass Magdolna

Szent-Iványi Balázs

Almadi Sejla

Benczes István

Kutasi Gábor

Endrődi-Kovács Viktória

Tétényi András

Kacsirek László

Constantinovits Milán

Gulyásné Csekő Katalin

Miskolcziné Gábriel Mónika

Kis-Benedek József

Robák Ferenc

Kiss Orhidea Edith

Bodrogi Richárd

Barabás Réka

Kiadványterv, tördelés:

LEW-ART Design Kft.

TARTALOM

I. Rész
NEMZETKÖZI GAZDASÁGI ALAPOK ÉS SZAKPOLITIKÁK

1. Bevezetés 22

2. A világgazdaság struktúrája 23
2.1. A világgazdaság a globalizáció új szakaszában 23
2.2. Papírgazdaságok 25
2.3. Demográfiai átalakulás 25
2.4. Tudásalapú társadalom 26
2.5. Összegzés és kitekintés 27
2.6. Kulcsfogalmak és kérdések 28

3. Egy nyitott gazdaság makrogazdasági folyamatainak elemzése 29
3.1. A makrogazdasági folyamatok nyitott gazdaságban 29
3.2. A gazdasági teljesítmény mérése 29
3.3. Az árszínvonal alakulása a gazdaságban 31
3.4. Munkanélküliség és foglalkoztatás 32
3.5. Költségvetési politika és költségvetési folyamatok 33
3.6. Monetáris politika és folyamatok 34
3.7. Külgazdasági összefüggések 35
3.8. Várakozások szerepe a gazdaság működésében 36
3.9. Hasznos weboldalak a makrogazdasági elemzésekhez 37
3.10. Összegzés 38
3.11. Kulcsfogalmak és kérdések 38

4. A kereskedelmi folyamatok és előnyök felmérése 39
4.1. A nemzetközi kereskedelem fogalma 39
4.2. A nemzetközi munkamegosztás elméletei 43
4.2.1 A nemzetközi kereskedelem mögötti közgazdasági ok – 43
az úgynevezett részleges egyensúlyi (egy termék-két piac) modell 43
4.2.2. Az abszolút és komparatív előnyök elmélete 47
4.2.3. Nem komparatív előnnyel magyarázó kereskedelemi modellek 55

4.3. Kereskedelempolitika 59
4.3.1. A vámok 59
4.3.2. A kvóta és más nem-vámjellegű akadályok 61
4.4. Összegzés 63
4.5. Kulcsfogalmak és kérdések 63

5. Tőkefolyamatok elemzése 65
5.1. A külföldi közvetlentőke-befektetések fogalmi és tartalmi meghatározása 65
5.2. Az FDI potenciális pozitív hatásai a fogadó országra 65
5.3. Az FDI potenciális negatív hatásai a fogadó országra 66
5.4. A külföldi közvetlentőke-befektetések csoportosítása 66
5.5. A külföldi közvetlentőke-befektetések elemzése 67
5.6. Az FDI statisztikák megbízhatóságáról 68
5.7. Összegzés 69
5.8. Kulcsfogalmak és kérdések 69

6. Hogyan olvassunk nemzetközi kereskedelmi - és tőkestatisztikákat? 70
6.1. Külkereskedelem 70
6.1.1. A hagyományos adatok, adatforrások, adatközlések, klasszifikációk problémái 70
6.1.2. TiVA mint új külkereskedelmi adatbázis 72
6.1.3. WIOD mint új adatbázis 74
6.2. Tőkeáramlások 75
6.3. További adatforrások 81
6.4. Összegzés 82
6.5. Kulcsfogalmak és kérdések 82

7. Hogyan módosítják a nemzetközi kereskedelmi és gazdasági integrációk a gazdasági folyamatokat? 83
7.1. A regionális integrációk elméleti és gyakorlati háttere 83
7.1.1. A regionális integrációk megjelenése a nemzetközi kapcsolatokban 83
7.1.2. A regionális integrációk típusai és fokozatai 83
7.2. Napjaink meghatározó és formálódó gazdasági integrációi 83
7.2.1. Az Európai Unió (EU) mint a legmagasabb szintű integráció 83
7.2.2. Az Eurázsiai Gazdasági Unió (EEU) 83
7.2.3. A Közép-amerikai Integrációs Rendszer (SICA) 83
7.3. Az integrációk hatásai a kereskedelmi, gazdasági és társadalmi folyamatokra – elmélet és tapasztalat 83

7.4. Összegzés 83
7.5. Kulcsfogalmak és kérdések 83

8. A fejlesztéspolitikai hatása a gazdasági környezetre 87
8.1. A nemzetközi fejlesztés céljai és motivációi 87
8.1.1. A globális szegénység és következményei 87
8.1.2. A Fenntartható Fejlődési Célok 88
8.1.3. A donorok motivációi 89
8.2. A nemzetközi fejlesztési segélyezés rövid története 90
8.2.1. A második világháború végétől a hetvenes évek végéig 90
8.2.2. A strukturális kiigazítás és neoliberális reformok kora 91
8.2.3. A nemzetközi segélyezés újragondolása 92
8.2.4. Új korszak a válság óta? 93
8.3. Kik adják a segélyeket? 93
8.3.1. OECD DAC-tag bilaterális donorok 93
8.3.2. A BRICS és más feltörekvő donorok 96
8.3.3. Multilaterális donorok 97
8.4. Az EU nemzetközi fejlesztéspolitikája 98
8.4.1. Főbb elvek és jogszabályok 98
8.4.2. Finanszírozás és regionális prioritások 100
8.5. A nemzetközi fejlesztési projektek megvalósítása 101
8.5.1. A fejlesztési projektek életciklusa 101
8.5.2. Eredményszemléletű menedzsment és hatásértékelés 102
8.6. Vállalati lehetőségek – hogyan tudnak a gazdasági szereplők bekapcsolódni a nemzetközi fejlesztésbe? 105
8.6.1. Kötött és kötetlen bilaterális segélyezés 105
8.6.2. A multilaterális fejlesztési szervezetek tenderei 106
8.6.3. Bekapcsolódás egyéni szakértőként 107
8.7. Magyarország nemzetközi fejlesztéspolitikája 108
8.7.1. Történeti háttér 108
8.7.2. A nemzetközi fejlesztési törvény és stratégia 109
8.7.3. A támogatások megoszlása és fő sajátosságai 110
8.7.4. A kötött segélyhitelezés 112
8.8. Összegzés 113
8.9. Kulcsfogalmak és kérdések 113

9. A nemzetközi technológia együttműködések várható hatásainak felmérése 115
9.1. A technológia, mint termelési tényező 115
9.2. Az információs társadalom és gazdaság 116
9.3. A technológia nemzetközi áramlása 117
9.4. Az Európai Unió kutatási és technológia-fejlesztési politikája 118
9.5. Összegzés és kitekintés 120
9.6. Kulcsfogalmak és kérdések 122

10. A nemzetközi versenyképességi mutatók értelmezése 123
10.1. A versenyképesség fogalma és értelmezésének szintjei 123
10.1.1. Termékek és szolgáltatások szintje 124
10.1.2. Vállalatok szintje 124
10.1.3. Iparágak szintje 125
10.1.4. Régiók és regionális integrációk szintje 126
10.1.5. Nemzetek vagy országok szintje 126
10.1.6. Világpiac és világgazdaság szintje 126
10.2. Egyszerű versenyképességi mutatók és a Balassa-féle komparatív előny index 127
10.3. Komplex versenyképességi mutatók 128
10.3.1. Világ Versenyképességi Évkönyv 129
10.3.2. Globális Versenyképességi Index 132
10.3.3. Az Európai Unió Regionális Versenyképességi Indexe 133
10.3.4. Nemzeti szint: Az MNB Versenyképességi jelentése 135
10.3.5. A Világbank Doing Business jelentése 136
10.4. A versenyképesség újrafogalmazása - WWWforEurope 138
10.4.1. Az ár-versenyképesség 139
10.4.2. A minőség-versenyképesség 139
10.4.3. Az eredmény-versenyképesség 140
10.4.4. Az új versenyképességi fogalom 140
10.5. Kétértelműség a nemzeti versenyképesség meghatározásában 140
10.6. Esettanulmányok a versenyképességi mutatók értelmezéséhez 142
10.6.1 Esettanulmány a Világ Versenyképességi Évkönyvhöz 142
10.6.2 Esettanulmány a Globális Versenyképességi Indexhez 144
10.7. Stratégiai megfontolások a nemzeti versenyképesség javítása céljából 147
10.7.1 Exportstratégia 147
10.7.2. Termékdifferenciálás 147
10.7.3. Esettanulmányok az exportstratégiához (Vietnám és Thaiföld esete) 148

10.8. Összegzés 151
10.9. Kulcsfogalmak és kérdések 152

11. Nemzetközi árfolyamrendszerek 156
11.1. A nemzetközi pénzpiacokat mozgató mechanizmusok (árfolyamelmélet) 156
11.2. Az egyensúlyi árfolyam meghatározás 157
11.3. Árfolyamrendszerek 163

12. Mit árul el nekünk a fizetési mérleg egy országról? 169
12.1. A fizetési mérleg tartalma 169
12.2. A folyó fizetési mérleg egyensúlytalanságának elemzése
Európa példáján keresztül 170
12.3. A folyó fizetési mérleg alakulásának elemzése európai példákon 172
12.4. Kulcsfogalmak és kérdések 175
12.5. Irodalomjegyzék 175

13. Nemzetközi munkaerőmigráció elemzési módszerei 176
13.1. A munkaerő-vándorlás okai és hatása 176
13.2. A képzett munkaerő elvándorlása 178
13.3. A migrációs többlet 179
13.4. Kulcsfogalmak és kérdések 180
13.5. Irodalomjegyzék 181

14. A multinacionális vállalatok viselkedéseés elemzése 182
14.1. A multi/transznacionális vállalatok fogalma 182
14.2. Az MNC és az országok lehetséges előnyei
az MNC-k nemzetközi tevékenységeiből, működéséből 183
14.3. Az MNC és az országok lehetséges hátrányai az MNC-k nemzetközi aktivitásából 184
14.4. Az MNC-k tevékenységének illusztrálása – a gazdaságpolitika feladata 185
14.5. Hogyan integrálja az MNC egy ország kapacitásait 186
a globális termelési láncokon keresztül? 186
14.6. A multinacionális vállalat, mint globális ármeghatározó piaci szereplő (oligopólium) ...187
14.7. Befektetési politika, társadalmi felelősség és felelőtlenség 188
14.8. A transznacionális társaságok szerepe a technológia-igényes területeken 191
14.9. A külföldi érdekeltségű leányvállalatok statisztikája 192

14.10. Külföldi leányvállalatok teljesítménye Magyarországon, KSH 194
14.11. A Forbes Global 2000 rangsora és a TOP 250 multinacionális vállalkozás 196
14.12. Összegzés 197
14.13. Kulcsfogalmak és kérdések 197

15. A devizaárfolyamok mozgásának elemzése és a várható hatások 199
15.1. Bevezetés 199
15.2. Árfolyamváltozások: minek a hatására és hogyan változik az árfolyam? 199
15.2.1. Kereslet és kínálat 199
15.2.2. A kamatok változásának a hatása a forint árfolyamára 201
15.2.3. A forint – euró árfolyamváltozásának a hatásai 202
15.3. A jegybank mozgástere kis és nyitott gazdaságokban 204
15.3.1. A Mundell-Fleming modell 204
15.3.2. A mennyiségi lazítás (quantitative easing) és a mennyiségi szűkítés (quantitative tightening) 205
15.3.3. A török árfolyamválság bemutatása a „lehetetlen szentháromság” tükrében 206
15.4. A fiskális politika mozgástere 206
15.5. Összegzés 208
15.6. Kulcsfogalmak és kérdések 208
15.7. Irodalomjegyzék 208

16. A vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzése 210
16.1. Az eltérő számviteli szabályok által teremtett adózási mozgástér 210
16.2. A kettős adóztatás elkerüléséről szóló kétoldalú egyezmények 210
16.3. A telephely fontossága és az elszámoló ár jelentősége 212
16.4. A vállalatok lehetősége a nemzetközi adózásban 213
16.5. Az adók által biztosított nemzetközi vállalati mozgástér 214
16.6. Az FATF 216
16.6.2. Az FATF megfigyelő szervezetei 218
16.6.3. Az FATF célja és elvárt eredményeinek struktúrája 219
16.6.4. Ajánlás az ügyfél-átvilágításra 221
16.7. Összegzés 222
16.8. Kulcsfogalmak és kérdések 222
17. A nemzetközi tőkepiacok elemzése 224
17.1. A nemzetközi pénz- és tőkepiacok működése 224

17.2. Mit tudhatunk meg az állampapírpiacok változásából? 227
17.3. Hogyan értékeljük a részvénytőzsdék ingadozását? 227
17.4. Összegzés 228
17.5. Kulcsfogalmak és kérdések 228

II. Rész
EXPORTMENEDZSMENT-ISMERETEK – A KKV-K EXPORTTEVÉKENYSÉGE

1. Bevezetés 229

2. Az áruk és szolgáltatások export- és vámszabályozása 230
2.1. Vámok és a piacra lépés egyéb akadályai 230
2.1.1. Az áruexport előtt álló akadályok 230
2.1.2. A szolgáltatáskereskedelem korlátozásának eszközei 234
2.1.3. Az exportösztönzés eszközei 235
2.2. Az EU exportszabályozása 238
2.2.1. Az EU Közös Kereskedelempolitikája 238
2.2.2. Az európai vámunió 239
2.2.3. Az EU szerepe az exportban 242
2.3. A Kereskedelmi Világszervezet (WTO), a Vám Világszervezet (WCO) és szerepük az operatív külkereskedelemben 243
2.3.1. A Kereskedelmi Világszervezet (Word Trade Organization – WTO) 244
2.3.2. A Vám Világszervezet (World Customs Organization – WCO) 245
2.4. Összegzés 246
2.5. Kulcsfogalmak és kérdések 246

3. A külpiacra lépés előkészítése 248
3.1. A termék és a szolgáltatás 248
3.2. Piackutatás 248
3.3. Branding 249
3.4. Árképzés 250
3.4.1. Kalkuláció 250
3.5. A szolgáltatásexport sajátosságai 251
3.6. Összegzés 252
3.7. Kulcsfogalmak és kérdések 252

4. A nemzetközi adásvételi szerződés 253
4.1. Speciális ügyletek 253
4.1.1. Csereügyletek 253
4.1.2. Reexport és tranzitügyletek (re-export and transit deals) 254
4.1.3. Bérmunka ügylet (processing) 255
4.2. A nemzetközi ügylet kockázatai 255
4.2.1. Politikai kockázat 255
4.2.2. „Trade compliance" kockázatok 256
4.3. A szerződéses háló 257
4.4. Alapvető szerződéses kötelezettségek 260
4.5. A nemzetközi szerződés előkészítése 260
4.6. A szerződéses teljesítést megerősítő eszközök 261
4.7. A szerződésszegés és jogkövetkezményei 261
4.7.1. A megtérítendő kár előreláthatósági korlátja 262
4.8. A nemzetközi értékesítés (exportálás) folyamata 262
4.9. A nemzetközi adásvételi szerződés főbb tartalmi elemei 264
4.10. Összegzés 264
4.11. Kulcsfogalmak és kérdések 265

5. Üzletkötés – Az exportügylet 267
5.1. A tárgyalás és az ügylet megkötése 267
5.2. Személyes tárgyalás 268
5.2.1. Tárgyalási stratégiák és taktikák 269
5.2.2. A személyes tárgyalás szakaszai 270
5.3. Idegen kultúrák találkozása az üzleti életben 272
5.4. Összegzés 272
5.5. Kulcsfogalmak és kérdések 273

6. Kereskedelmi szokványok – Incoterms 2010 274
6.1. Az Incoterms klauzulák belső feltételrendszerének összefüggése 274
6.1.1. Az ún. „appropriation" 274
6.1.2. A kárveszélyátszállás helyének és idejének meghatározása 274
6.1.3. A kárveszély és a tulajdonjogátszállás összekapcsoltsága és elszakítottsága 276
6.2. Az Incoterms szokvány mintaszerződéseinek kategorizálása 277
6.2.1. A költség-, és a kárveszélyviselés allokációja a szerződő felek között 277
6.2.2. Az alkalmazható fuvarozási mód szerinti felosztás 277

6.3. Az Incoterms elhatárolása a nemzetközi és nemzeti fuvarjogi rendelkezésektől 278
6.4. Az Incoterms előírásai a nemzetközi szállítmánybiztosítással kapcsolatban 278
6.5. Az Incoterms a számviteli és adójogi szabályok tükrében 278
6.6. Az Incoterms kereskedelempolitikai meghatározottsága 279
6.7. Az Incoterms és a hatályos vámjog összefüggése 279
6.8. Szövetségek modellszerződései 279
6.9. Statisztikai adatszolgáltatás 279
6.10. Az Incotermsből származó okmánybeszerzési feladatok 279
6.11. Az elháríthatatlan erőhatalom és az Incoterms összefüggése 280
6.12. Összegzés 280
6.13. Kulcsfogalmak és kérdések 280

7. Az áru vagy szolgáltatás eljuttatása a vevőhöz 282
7.1. Logisztikai döntések és hatásaik 282
7.1.1. Kérdések az árueljuttatási folyamattal kapcsolatban 282
7.2. A nemzetközi logisztikai piac szereplői 283
7.2.1. Fuvarozók 283
7.2.2. Szállítmányozók 283
7.3. Tengeri áruszállítás 284
7.3.1 A tengeri áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása 284
7.3.2. Tengeren igénybe vehető szolgáltatástípusok 284
7.3.3. A tengeri áruszállítás legfontosabb dokumentumai 285
7.3.4. Csomagolás és árukezelés sajátosságai tengeri áruszállításnál 286
7.4. Légi áruszállítás 286
7.4.1. A légi áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása 286
7.4.2. A légi áruszállítás legfontosabb szabályozásai és dokumentumai 287
7.4.3. Csomagolás és árukezelés sajátosságai légi úton 287
7.5. Vasúti áruszállítás 287
7.5.1 A vasúti áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása 287
7.5.2. Vasúton igénybe vehető szolgáltatástípusok 287
7.5.3. A vasúti áruszállítás legfontosabb szabályozásai és dokumentumai 288
7.5.4. Csomagolás és árukezelés sajátosságai vasúti áruszállításnál 288
7.6. Közúti áruszállítás 288
7.6.1. A közúti áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása 288
7.6.2. Közúton igénybe vehető szolgáltatástípusok 289
7.6.3. A közúti áruszállítás legfontosabb szabályozásai és dokumentumai 289
7.7. Gyakorlati példák 290

7.7.1. Az utolsó kilométer problémája 290
7.7.2. A csomagolás jelentősége 291
7.8. Összegzés 291
7.9. Kulcsfogalmak és kérdések 292

8. A nemzetközi ügyletek fizetési és finanszírozási módjai 293
8.1. Fizetési és finanszírozási formák 293
8.2. Fizetési módok a nemzetközi kereskedelemben 294
8.2.1. Átutalás, kereskedelmi számla ellenében 296
8.2.2. Okmányos beszedvény az ICC 522. szokvány szerint 296
8.2.3. SEPA Debit Scheme beszedési eljárásban történő fizetés 300
8.2.4. Fizetés saját váltó nyújtásával, vagy váltó elfogadással 301
8.2.5. Okmányos meghitelezés (akkreditív) igénybevétele 302
8.2.6. Bank Payment Obligations (BPO) konstrukció igénybevétel 305
8.3. Összegzés 306
8.4. Kulcsfogalmak és kérdések 306

9. Okmányok a külkereskedelemben 307
9.1. Értékpapírok 307
9.1.1. A bemutatóra szólóan kiállított értékpapírok 307
9.1.2. A rendeletre szólóan kiállított értékpapírok 308
9.1.3. A névre szólóan kiállított értékpapír 308
9.2. Nem értékpapír okmányok 308
9.2.1. Fuvarokmányok és szállítmányozói elismervények 309
9.2.2. Számlák 309
9.2.3. Bizonyítványok 309
9.2.4. Banki okmányok 310
9.3. Összegzés 311
9.4. Kulcsfogalmak és kérdések 311

10. Export-kockázatkezelés, biztosítás és finanszírozás 312
10.1. Kockázatok a külkereskedelemben 312
10.2. Biztosítás 312
10.3. A nemzetközi szállítmánybiztosítási kockázatok és feltételek 313

10.4. Céghitelnyújtás 315
10.4.1. Fedezett céghitelnyújtás 316
10.4.2. Fedezetlen céghitelnyújtás 316
10.4.3. Nyitva szállítás 317
10.5. Összegzés 318
10.6. Kulcsfogalmak és kérdések 318

III. Rész
KÉSZSÉG- ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

1. Bevezetés 319

2. Az OSINT alkalmazása a diplomáciában 320
2.1. Az OSINT fogalma, kialakulása, szerepe és jelentősége az információszerzésben 320
2.2. Az OSINT előnyei és hátrányai 323
2.2.1. Az OSINT előnyei 324
2.2.2. Az OSINT hátrányai (korlátai) 324
2.2.3. A nyílt forrású információszerzés lelőhelyei 325
2.3. Az OSINT a gyakorlatban 326
2.3.1. Webes keresőeszközök 327
2.3.2. Közösségi honlapokon való keresés 329
2.3.3. A keresési folyamat lépései 329
2.3.2. Az információszerzés és -feldolgozás a gazdasági területen használatos módszerekkel ... 330
2.4. Összegzés 333
2.5. Kulcsfogalmak és kérdések 333

3. A külpiacra lépés előkészítése 320
3.1. A külgazdasági protokoll szerepe és kapcsolataik meghatározása 334
3.1.1 A külgazdasági attaséra 334
3.1.2 Milyen entitásokkal tart az állam külgazdasági kapcsolatokat 334
3.2. A külgazdasági szereplők meghatározása 335
3.2.1 Külügyminisztériumok szerepe 335
3.2.2. Külgazdasági attasék kiváltságai, mentességei 336
3.2.3. Ki tekinthető diplomata vagy konzuli státuszú munkatársnak? 336
3.2.4. Nemzetközi szervezetekhez akkreditált képviselők státusza 337
3.3. A kapcsolattartás protokollja 338
3.3.1. A személyes kapcsolattartás 338
3.3.2. Kapcsolattartás írásban 338

3.3.3. Alkalmazható diplomáciai gesztusok 339
3.3.4. Külgazdasági attasé jellemző kompetenciái 339
3.3.5. Követendő öltözködési kódok 339
3.4. Az államok és az egyén rangsorolási protokollja 340
3.4.1.Rangsorolás szempontrendszere 340
3.4.2. Állami protokoll-lista, mint a rangsorolás sarokköve 341
3.4.3. Szuverén államok és az általuk létrehozott nemzetközi szervezetek rangsorolása 341
3.5. A diplomáciai események protokollja 342
3.5.1. Diplomáciai események a külgazdasági attasé részvételével vagy szervezésében 342
3.5.2. Álló diplomáciai események 342
3.5.3. Tiszteletadás eseményei 343
3.5.4. Ültetett alkalmak 344
3.6. Külgazdasági rendezvények szabályai 345
3.6.1. Speciális ültetett külgazdasági rendezvények 345
3.6.2. Magas szintű látogatások 346
3.6.3. Külgazdasági attasé által gondozott látogatások 346
3.6.4. Nemzetközi szerződések aláírási ceremóniája 347
3.6.5. Összegzés 347
3.6.6. Kulcsfogalmak és kérdések 347

4. Hatékony és eredményes időgazdálkodás – Így nyerjen az életünkben teret az idő 348
4.1. A hatékony időgazdálkodás fontosságáról 348
4.2. Az idő kulturális beágyazottsága 349
4.2.1. Jövőfelfogások a különböző kultúrákban 352

4.3. Időgazdálkodás és általános pszichológiai jóllét 353
4.3.1. Feladataink meghatározása és priorizálási technikák 353
4.3.2. Magánéleti szerepeink, tapasztalataink 357
4.3.3. Időgazdálkodást szolgáló készségeink, képességeink 358
4.3.4. Magatartásbeli és kommunikációs készségeink 359
4.3.5. Asszertív kommunikációs technikák 362
4.3.6. Egyéb, nem kommunikációs időgazdálkodást segítő technikák 363
4.3.7. A munka természete 365
4.4. Kronotípus és időgazdálkodás 369
4.4.1. A megküzdés és időgazdálkodás készségeinek gyermekkori alapjai 370

4.5. A halogatás jelensége és időgazdálkodással való kapcsolata 370
4.5.1. Krónikus halogatók 370
4.5.2. A halogatás munkahelyi vonatkozásai 372
4.5.3. A halogatás következményei 373
4.6. Összegzés 374
4.7. Kulcsfogalmak és kérdések 374

5. Üzleti Kommunikáció 375
5.1. Kommunikációelmélet 375
5.1.1. A kommunikációkutatás rövid története 375
5.1.2. Szemiotika, nyelv, a kommunikáció fogalma 375
5.1.3. Verbális és nonverbális kommunikáció 376
5.1.4. Tömegkommunikáció 377
5.1.5. Interkulturális kommunikáció 377
5.1.6. Interperszonális kommunikáció 377
5.2. Üzleti kommunikáció 378
5.2.1. Adatok, információk 378
5.2.2. A tárgyalás fogalma 379
5.2.3. Az üzleti kommunikáció modellje 379
5.2.4. Beszédkészség 379
5.2.5. Fonetikai eszközök 380
5.2.6. Stílus 380
5.2.7. Tárgyalástechnika 380
5.2.8. Tárgyalás folyamata 382
5.3. Interkulturális üzleti kommunikáció 383
5.3.1. Kultúra 383
5.3.2. A „kulturális sokk” 384
5.3.3. Testbeszéd és öltözködés 385
5.3.4. Az üzenetek értelmezése 386
5.3.5. Tárgyalás és kultúra 386
5.4.1. Amerikai Egyesült Államok 388
5.4.2. Az arab országok 389
5.4.3. Európai országok 389
5.4.4. Ázsiai országok 394
5.5. Összegzés 397
5.6. Kulcsfogalmak és kérdések 397

6. Üzleti Pszichológia 398
6.1. Egyéni viselkedést befolyásoló tényezők 398
6.1.1. Személyiség 399
6.1.2. Értékek 400
6.1.3. Motiváció 400
6.1.4. Attitűd 402
6.1.5. Szerepek 402
6.1.6. Utasítások és a csoportnyomás hatása a viselkedésre 403
6.1.7. Kultúra, társadalom hatása a viselkedésre 404
6.2. A burnout szindróma és az egyéni viselkedés 405
6.2.1. Burnout fogalma 405
6.2.2. Burnout kialakulása *407*
6.2.3. Burnout fázisai 408
6.2.4. Burnout kezelése 408
6.3. Érvelés és meggyőzés pszichológiája 411
6.3.1. Meggyőzés eszközei 411
6.3.2. Meggyőzés tárgyalási módszere 413
6.4. Szónoklattan, mint meggyőzési eszköz 415
6.4.1. A szervezet nevelése 415
6.4.2. A szervezet motiválása 417
6.4.3. A tűz, lelkesedés fellobbantása 418
6.4.4 Hatékony prezentációs eszközök 420
6.5. A szervezetek kialakulása és fejlődése 421
6.5.1. Kultúra, társadalmi jellemzők hatása a szervezetre 421
6.5.2. A szervezeti kultúra fogalma 422
6.5.3. Vezetői kultúra 424
6.5.4. Döntés a szervezetben 425
6.5.5. A kiválasztás pszichológiája 425
6.5.6. Teljesítményértékelés 427
6.6. Vezetői készségek 428
6.6.1. Higgyen benne, hogy képes rá! 429
6.6.2. Törekedjen a kiválóságra! 430
6.6.3. Keressen kihívást! 432
6.6.4. Vegyen igénybe támogatást! 434
6.6.5. Gyakoroljon tudatosan! 436

6.7. A csoport alakulás 437
6.7.1. Alakulás (forming) 437
6.7.2. Viharzás (stroming) 438
6.7.3. Norma képzés (norming) 439
6.7.4. Munka fázis (performing) 440
6.7.5. Megszűnés (ending) 440
6.7.6. Csoport alakulás egy szervezeten belül 441
6.8. Összegzés 441
6.9. Kulcsfogalmak és kérdések 442

MELLÉKLETEK

I. Rész: Nemzetközi gazdasági alapok és szakpolitikák 443
16. A vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzése 443
II. Rész: Exportmenedzsment-ismeretek – a kkv-k exporttevékenysége . 478
6. Az egyes kategóriák összefoglalása az Incoterms 2010 szerint 478
III. Rész: Készség- és kompetencifejlesztés 479
2. Az OSINT alkalmazásához aktuálisan használható keresőmotorok (válogatás) 479
4. Hatékony és eredményes időgazdálkodás –
Így nyerjen az életünkben teret az idő 481
4.8.6. Késést áttekintő feladat 484
5. Üzleti Kommunikáció 484
5.7.1. Egy amerikai igazgató a francia cég élén 484
5.7.2. John Németországban 485
5.7.3. Az üzletnek megvan a maga ideje 485
5.7.4. Egy svéd Tajvanon 486
5.7.5. Tárgyalások kezdése az egyes kultúrákban 486
6. Üzleti Pszichológia 487
6.10.1. Az érvelés technikájának legfontosabb szabályai 487
6.10.2. Döntő szavazat: Bud Johnson beszéde (részletek) 487
6.10.3. Arnold Schwarzenegger: A siker öt szabálya (részlet) 487
6.10.4. Barack Obama: Győzelmi beszéd Chicagóban (részlet) 488
6.10.5. Motiváció a munkában 488
I. Rész: Nemzetközi gazdasági alapok és szakpolitikák 489
3. Egy nyitott gazdaság makrogazdasági folyamatainak elemzése 489
4. A kereskedelmi folyamatok és előnyök felmérése 489

5. Tőkefolyamatok elemzése 489
6. Hogyan olvassunk nemzetközi kereskedelmi - és tőkestatisztikákat? 489
7. Hogyan módosítják a nemzetközi kereskedelmi és gazdasági integrációk a gazdasági folyamatokat? 491
8. A fejlesztéspolitikai hatása a gazdasági környezetre 491
9. A nemzetközi technológia együttműködések várható hatásainak felmérése 493
10. A nemzetközi versenyképességi mutatók értelmezése 493
14. A multinacionális vállalatok viselkedése és elemzése 494
16. A vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzése 496
17. A nemzetközi tőkepiacok elemzése 496
II. Rész: Exportmenedzsment-ismeretek – a kkv-k exporttevékenysége .. 496
2. Az áruk és szolgáltatások export- és vámszabályozása 496
3. A külpiacra lépés előkészítése 497
4. A nemzetközi adásvételi szerződés 497
5. Üzletkötés – Az exportügylet 498
6. Kereskedelmi szokványok – Incoterms 2010 498
7. Az áru vagy szolgáltatás eljuttatása a vevőhöz 498
8. A nemzetközi ügyletek fizetési és finanszírozási módjai 499
9. Okmányok a külkereskedelemben 499
10. Export-kockázatkezelés, biztosítás és finanszírozás 499
III. Rész: Készség- és kompetenciafejlesztés 499
2. Az OSINT alkalmazása a diplomáciában 499
4. Hatékony és eredményes időgazdálkodás – Így nyerjen az életünkben teret az idő 500
5. Üzleti Kommunikáció 501
6. Üzleti Pszichológia 502

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt 4. alprojektjéhez („Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis”) tartozó 5. beavatkozási terület 3.8. eredménytermékének célja az információelemzési és módszertani kézikönyv című műszaki szakmai eredmény létrehozása. A kézikönyv I. része a nemzetgazdasági alapokat és a szakpolitikákat veszi sorra, a jelenlegi és várható trendeket vizsgálja, amelyekből a következő megállapításokat vonhatjuk le:

A 21. századi globális transzformációs világban egy ország felzárkózása elszigetelt, szuverén módon sokkal nagyobb kihívásokkal jár, mint a nemzetközi rendszer részeként.

A GDP, GNP, HCIP mutatószámokkal általános képet nyerhetünk egy ország gazdasági helyzetéről, valamint az adatok összehasonlíthatóak más országok eredményeivel, ugyanakkor mindig figyelembe kell venni a mutatók gyengeségeit, hiányosságait, kritikával kezelve azokat, mikor messzemenő megállapításokat fogalmazunk meg.

A kereskedelempolitikai eszközök legtöbbször negatív jóléti hatásokat eredményeznek, amely alól csak nagy országok bizonyos helyzetei jelentenek kivételt.

A külföldi közvetlentőke-befektetések rendkívül nagy hatással bírnak a világgazdasági, és nemzetgazdasági folyamatokra, azonban vizsgálatukkor az összetettségből adódóan körültekintőnek kell lenni.

A hagyományos statisztikák gyakran nem világítanak rá bizonyos gazdasági folyamatokra, ezért érdemes új statisztikai adatbázisokat (TiVA, WIOD) felhasználni arra, hogy valós képet kapjunk egy gazdaság termelési adottságairól és jövőbeni kilátásairól.

A globális és regionális integrációk összességében pozitív hatást gyakorolnak a résztvevő államok gazdaságára, kereskedelmére és a globális szegénységre, azonban számos negatív következménye is lehet (brain drain, régiók leszakadása), amelyeket megfelelő szakpolitikai döntésekkel lehet elkerülni.

A nemzetközi segélyezésbe, projekttenderekbe való becsatlakozás nagy lehetőséget jelenthet a hazai vállalatok számára, egyúttal pedig a magyar nemzetközi fejlesztéspolitikába is be kell csatlakozniuk, amire a kötött segélyhitelezés konstrukciója kiváló lehetőségeket biztosítana.

A technológiai fejlődés folyamata jelentős változásokon ment keresztül, és többnyire pozitív gazdasági és társadalmi eredményekkel zárult. Éppen ezért az ösztönzés és együttműködés területén kiemelt jelentőséget kell biztosítani a technológiai fejlesztésnek.

Az ország versenyképességét számos tényező befolyásolja, ezért a versenyképességi mutatók közül érdemes komplex mutatókkal (IMD, WEF, MNB, EU-RCI) dolgozni és figyelembe kell venni azok hiátusait. A mutatókkal figyelemmel kísérhetjük a változásokat, valamint segíthetnek a többi ország eredményeinek összehasonlításában is.

A multinacionális vállalatok meghatározó szereplők nemcsak a fogadó, hanem a küldő állam gazdasági és társadalmi folyamatiban. Több csatornán keresztül képesek hozzájárulni az ország fejlődéséhez, mint például foglalkoztatás, költségvetés, technológia. Éppen ezért a pozitív és negatív hatásokat több dimenzión keresztül érdemes vizsgálni, mindig figyelembe véve a választott módszertan kötöttségeit.

Az exportmenedzsment-ismeretek és az exporttevékenység tekintetében az alábbi megállapításokat tehetjük:

A kereskedelem magas szabadságfoka ellenére számos akadály gördülhet az exportügyletek útjába, legyen szó akár áruexportról, akár szolgáltatásexportról – a külpiacra lépés előtt elengedhetetlen ezek teljes körű feltérképezése.

Vannak azonban exportot ösztönző intézkedések és intézmények – ezek leginkább a KKV-k számára nyújthatnak hatalmas segítséget az exporttevékenység megkezdése előtt, vagy annak kezdeti szakaszában.

Az Európai Unió közös kereskedelempolitikája és a vámunió egyaránt az exportszabályozás alapkövei, tevékenységükkel az EU területén működő vállalkozásokat védik és segítik.

A külpiacra lépés kockázatos tevékenység a vállalatok életében. Ezeknek a kockázatoknak a mérséklésére alkalmas a nemzetközi marketing eszköztára.

A nemzetközi kereskedelmi ügyletek során az alapvetően ellentétes pólusú érdekeltséggel rendelkező felek adásvételi szerződés keretében jutnak konszenzusra. A szerződések keretrendszerét az ügyletek sikerét veszélyeztető kockázatokhoz kell igazítani!

A nemzetközi értékesítés folyamata a vevők felkutatásától indul és a vonatkozó dokumentumok eltárolásával zárul. A köztes lépések jól meghatározhatók annak ellenére, hogy szervesen egymásba fonódva követik egymást.

A külkereskedelmi szerződés létrejötte nagyban függ a tárgyalási stratégiák sikerétől, tudatos tárgyalási technikákkal növelhető az előnyös alkuk esélye.

A nemzetközi adásvételi szerződésnek megfelelő teljesítés csak akkor lehetséges, ha mind a szerződő felek, mind a bekapcsolt „teljesítési segédeik" a választott Incoterms fuvarparitásból eredő feladataikat megfelelően tervezik meg és hajtják végre.

Nemzetközi kereskedelem nem létezhet logisztika nélkül. A logisztikai folyamatok alapos megszervezésének hiányában a kereskedelmi tevékenység könnyen kudarcba fulladhat. Az eladóknak, vevőknek és szállítmányozóknak rengeteg változót figyelembevéve kell megválaszolniuk azt az alapvetően egyszerűnek tűnő kérdést is, hogy légi úton, tengeren, vasúton vagy közúton indítsák-e el az árukat.

Az adásvételi szerződések megkötésénél jól kell megválasztani a fizetési módokat, hiszen ez (leginkább az eladó szempontjából) a nemzetközi kereskedelmi folyamat során rengeteg kellemetlenségtől óvhat meg.

A nemzetközi kereskedelmi okmányoknak csupán kisebb hányada értékpapír (részvény, tengeri hajóraklevél, csekk stb.), a nagyobb része viszont a nem értékpapír okmányok körébe tartozik (pl. fuvarokmányok, szállítmányozói elismervények, számlák vagy banki okmányok).

A nemzetközi kereskedelemben a legnagyobb kockázat a kereskedelmi kockázat (vagyis a nemfizetés kockázata), ennek kivédéséhez van szükség a legnagyobb szakértelemre a szerződéskötéskor.

I. RÉSZ

NEMZETKÖZI GAZDASÁGI ALAPOK ÉS SZAKPOLITIKÁK

1. Bevezetés

A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt 4. alprojektjéhez („Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis”) tartozó 5. beavatkozási terület 3.8. eredménytermékének célja az információelemzési és módszertani kézikönyv című műszaki szakmai eredmény létrehozása. Az eredménytermék első része a nemzetközi gazdasági alapokkal és szakpolitikákkal foglalkozik, a rövid bevezetésen túl 16 fejezeten keresztül.

Az első fejezetben a világgazdaság jelenlegi szerkezetét mutatjuk be a globalizáció új szakaszában. Ezt követően részletes elemzést készítünk a nyitott gazdaság makrogazdasági folyamatairól, amiben többek között szó lesz a gazdasági teljesítmény méréséről, monetáris és fiskális politikai folyamatokról, valamint a várakozások szerepéről a gazdaság működésében. A 4. fejezet részletesen tartalmazza a nemzetközi kereskedelem alapvető elméleteit és fogalmát, valamint a kereskedelempolitikai eszközöket. Ezt követi a tőkefolyamatok elemzése, kiemelten pedig a közvetlentőke-befektetés (FDI) pozitív és negatív hatásainak vizsgálata. A 6. fejezet nyújt segítséget abban, hogy az előző fejezetekben foglaltakról szóló statisztikai adatokat milyen forrásból és hogyan érdemes értelmezni, mely közvetlen adatbázisokat érdemes az elemzésekhez használni. A 7. fejezet a regionális és globális integráció hatásait vizsgálja, elsősorban azoknak a nemzetközi kereskedelemre, és gazdaságra gyakorolt befolyását, de kitér a legfőbb regionális integrációkra, kiemelve ezek közül az Európai Unió szerepét. Ezt követően betekintést nyerhetünk a nemzetközi fejlesztés rendszerébe és céljaiba, a segélyezési mechanizmusok sikereibe és kudarcaiba, majd a nemzetközi fejlesztésbe bekapcsolódó különböző szereplőkről lesz szó nemzetközi, regionális, hazai, és vállalati szinten. A 9. fejezet röviden kitér a technológia és annak fejlődésének hatásaira, a jelenlegi technológiai fejlesztések áramlására és az Európai Unió technológiai fejlesztési politikájára. A 10. fejezet témája a versenyképesség, aminek keretében a különböző releváns fogalmakat tisztázunk, majd pedig a különböző komplex versenyképességi mutatókat ismertetjük. A következő két fejezet tartalmazza a nemzetközi árfolyamrendszerek elméletét és mechanizmusát, valamint a fizetési mérleg tartalmát. A 13. fejezet a munkaerő-vándorlás folyamatát, annak kiváltó okait és hatásait ismerteti, majd a 14. fejezet a multinacionális vállalatok szerepét vizsgálja, illetve azok hatásait a fogadó és küldő államra, valamint a technológiai fejlődésre. A következő fejezet bemutatja az árfolyamváltozások alapvető mechanizmusát, a 16. fejezetben pedig a vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzésére kerül sor. Az I. rész utolsó fejezetében a nemzetközi tőkepiacok működésének világába nyerhetünk betekintést.

2. A világgazdaság struktúrája

„Globálisan, a világ népei az emberi történelemben a legmagasabb életszínvonalat élvezhetik. Nemzedékünk példátlanul magas tudományos és technikai és anyagi forrásokkal rendelkezik, amelyet olyan fejlődés érdekében kellene felhasználnunk, amelyik mindenki számára fentarthatóbb és egyenlőbb jövőt biztosít. Ezzel szemben ez talán az első nemzedék, amelyik a világrendet az összeomlás küszöbére viszi."

/World Economic Forum, Global Risk Report 2018 - Klaus Schwab bevezetőjéből/

2.1. A világgazdaság a globalizáció új szakaszában

A világgazdaság olyan komplex rendszer, amelyik különböző, bizonyos fokig autonóm, de egymással összekapcsolt, többszintű és intenzitású függőségi viszonyban lévő részekből áll. A világgazdaság globális szintű mennyiségi adatai lényegében az államok gazdasági tevékenységének, folyamatainak összességét és a köztük lévő kapcsolatok hálózatának alakulását tükrözik. A kapcsolatok hálózata fejlődésük és politikájuk kölcsönhatásait, kölcsönös függőségük következményeit közvetíti. Az információs hálózatokon, a világkereskedelem és a nemzetközi pénzügyek rendszerén, a nemzetközi migráción és a nemzetközi vállalatok értékláncain keresztül gyűrűznek tovább a pozitív és negatív tendenciák, gyorsabb vagy lassúbb növekedés recessziók, válságok. A globális válság a világgazdaság zavaraként fogható fel, amely akadályozza, vagy lehetetlenné teszi meghatározó funkcióinak ellátásához szükséges működését. Történelmi tapasztalatok szerint a világgazdaság, mint társadalmi meghatározottságú rendszer akkor kerülhet válságba, ha keretei között különböző területek válságai halmozódnak, beépített stabilizátorai, rendező erői nem, vagy nem elég hatékonyan működnek, és a politika rendelkezésére álló eszközei nem képesek visszaállítani a rendszer érdek- és értékviszonyait fenntartó működőképességét. A válság nem azonos az adott rendszer felbomlásával, azonban elősegítheti azt, ha alapvető szereplői nem, vagy nem megfelelően kezelik. A válság területi és ágazati kiterjedtsége ugyancsak fontos szempontok. Kibontakozhat válság egy vállalat vagy intézmény keretein belül, egy adott szektorban, országban vagy térségben, illetve ölthet globális méreteket.

Komplex rendszerekre, így a világgazdaságra sem az egyensúlyi viszonyok jellemzők. Egyidejűleg különböző irányú változások hatnak a rendszer működésére. Egyes változások, illetve következményeik többé-kevésbé előre jelezhetők, mások váratlanok és meglepetésszerű következményekkel járnak. A komplex rendszerek további fontos jellemzője az azonos, illetve ellentétes érdekű tagjai és folyamatai közötti visszacsatolások, kölcsönhatások érvényesülése, amelyet a rendszerbe lépők és az abból kiesők állandó mozgásban tartanak.

A 21. század világának centrális fontosságú folyamatai és különösen a változások, a transzformációk nem függetleníthetők a rendszer lényeges „szereplőitől", amelyek között az államok továbbra is meghatározó fontosságúak a világpolitika és a világgazdaság működésében. A globalizációs folyamat is államokhoz kötődik, s az átalakulások, a transzformációk összessége ezek talaján formálódik globális trendekké és problémákká. A különböző jellegű, politikai, gazdasági határokkal definiált térszerkezet ebben a rendszerben sajátos és fontos tényező. Azok a megközelítések, amelyek a globális rendszer elemzésénél a térbeliséget nem veszik figyelembe, szükségképp „légüres térben" mozognak.

A rendszer komplexitása és a tér jelentőségének alakulása leginkább azoknak globális transzformációkkal és problémákkal jellemezhető, a XXI. század első évtizedeit is meghatározzák. Kibontakozásuk jórészt a 20. század utolsó harmadában kezdődött, illetve vált intenzívebbé. Egyes területeken a transzformációk viszonylag lassan, fokozatosan mentek végbe, hatással voltak rájuk az államok, illetve a világrend egyéb szereplőinek a döntései. Más transzformációk hirtelen és váratlan változásként jelentkeztek, amelyekre a világ nem volt felkészülve, ahogyan készületlenül érték az emberiséget is ezeknek a történelmi egybeeséseknek, kölcsönhatásainak a következményei.

A transzformációk között első helyen említem a *globalizációt, mert ez a világ fejlődésének szinte valamennyi tényezőjét és területét befolyásolja.* Döntő szerepet játszott a 21. század világgazdasági válságának (a „Nagy Válságnak") gyors átterjedésében is, előbb az USA-ból a világ többi fejlett államába, majd végül minden kontinensre. Közgazdasági szempontból a globalizáció a nemzeti gazdaságok összekapcsolódásának és kölcsönös függősége elmélyülésének folyamata, amelynek egyik lényeges feltétele a gazdasági áramlások viszonylagos szabadsága. Ennek mértéke az államok politikai döntéseinek függvénye. Lényegében ettől függ a vállalatok nemzetközi műveleteinek szabadsága is, ami a globalizációban döntő szerepet játszik. A globalizálódás folyamata kiterjed a politikára, a kultúrára, a tudományos fejlődésre, fő területe azonban a gazdaság, azon belül is a pénzpiacok és a technikai fejlődés. A 21. században, a globalizációt tovább mélyítette a nemzetközi információs-kommunikációs hálózatok rendszere. A globalizáció nyomán gyökeresen átalakultak a nemzetközi munkamegosztás területi, ágazati és szervezeti viszonyai, az emberek fogyasztási szokásai. A tömegkommunikációhoz is kapcsolódó és nagymértékben szervezett demonstrációs hatás a globalizáció terjedő társadalmi következ-

ményeinek jelentős motorja. A globalizációval a gazdasági és társadalmi fejlődésben számos közös gond jelent meg, amelyek az egész emberiséget érintik, így kezelésük is csak világméretű együttműködés révén lehetséges. Sokan a nagy járványokat, illetve ennek veszélyét tekintik a globális problémák „ősének". Ez nem irreális feltételezés, hiszen a világjárványok veszélye továbbra is fennáll. Különbséget kell azonban tenni a természeti katasztrófákkal, járványokkal összefüggő, illetve az emberi tevékenységhez kötődő globális problémák között. Utóbbival kapcsolatban a XX. század leglényegesebb globális problémájának tartom a tömegpusztító fegyverek elterjedését, s velük az emberiség kiirtásával fenyegető nukleáris világháború veszélyét. Ma bolygónk környezeti viszonyainak romlása a legfontosabb globális probléma, amelynek következményei nemcsak az emberiséget, hanem az egész bioszférát fenyegetik. A 21. században az emberiség nem védtelen többé a globális problémákkal szemben. Kialakultak azok az együttműködési formák és szervezetek, amelyek ezek felismerésében, a problémák előrejelzésében és a közös fellépésben fontos szerepet játszhatnak. Döntő többségük az „ENSZ család" keretei között működik. Maga az ENSZ és szakosított szervezetei az emberi tevékenységek szinte valamennyi területét átfogják: a világegészségügytől a világűrig. Hatékonyságuk azonban nem függetleníthető a tagállamok magatartásától, amelyeket érdekeit, értékeik és lehetőségeik gyakran ellentétes irányban befolyásolnak. A globalizációs folyamatot a jövőben is rendkívül bonyolulttá teszi a világgazdaság meghatározó államainak, gazdasági szempontból életképtelen kisebb államoknak, sokszáz-millió embert tömörítő gazdasági törpéknek, kis területű és gyér lakosságú gazdasági óriásoknak egyidejű létezése, érdekeik ütközése

A globalizációs folyamat forrásai, jellege és hatása szorosan összefonódtak a második nagyjelentőségű transzformációval, amely átrajzolta a világ politikai térképét. A Szovjetunió szétesésével lényegében lezárult a nagy gyarmatbirodalmak félévezredes korszaka. Ez összességében 27 államot érintett, amelyeket a szakirodalom „posztkommunista" jelzővel jellemzett. A második világháború után kialakult „két világ" után ismét a világkapitalizmus globális rendszere, ennek érdek és értékviszonyai váltak meghatározóvá. Bonyolultabbá, nehezebben áttekinthetővé teszi azonban a világfejlődést az a tény, hogy a 21. század globális kapitalizmusa, mint rendszer, lényegesen differenciáltabb, mint bármikor korábban volt, már nem a döntően európai kapitalista modell jellemzi. A kapitalizmus különböző válfajaiban és reinkarnációiban történelmi és társadalmi sajátosságok, fejlettségi szintkülönbségek és más gazdasági adottságok mellett jelentős a térbeliség is. A „két világ" eltűnése nyomán a „harmadik világ", mint politikai kategória elvesztette értelmezhetőségét, államai lényegében éppúgy beolvadtak a szuperkapitalizmus új globális rendszerébe, mint a volt szocialista országok. Mindezek nyomán a globális rendszer új gazdasági és hatalmi hierarchiája épült ki. Ennek belső feszültségei, ellentmondásai, egyenlőtlenségei és dinamizmusai határozzák meg a 21. század legfontosabb fejlődési tendenciáit. Az új struktúra kibontakozását meggyorsította a világgazdaság 2007-ben kezdődött válsága, majd a nyomában kibontakozott tartós pangás. Ennek egyes következményei különös erővel és egyenlőtlen mértékben hatottak a hatalmi rendszer fejlett, vezető államaira. Ilyenek volt a példátlan vagyonvesztés, amelyről továbbra sincs megbízható adat (a becslések szerint 15-30 ezer milliárd dollárra tehető). A nemzetközi pénzügyi rendszerben kibontakozott egyensúlyi zavarok, kaotikust viszonyok, a hatalmas mértékben megnövekedett eladósodás, amely az államokat, a vállalatokat, különösen a bankokat és a lakosságot elsősorban Európában sújtotta. A túltermelés, termeléscsökkenés a gazdasági növekedés tartósnak valószínűsíthető alacsony üteme, stagnálása és a jelentős méretűvé vált munkanélküliség lényegében ugyancsak a fejlett államok helyzetét gyengítették. Jelentős veszteségek érték a fejlett országok hatalmas pénzügyi konglomerátumait, ahogyan számos nagy nemzetközi társaságét is. Ez utóbbiak számottevő stratégiaváltásra kényszerülve, viszonylag gyorsan tudtak reagálni a változásokra. Alacsony hatékonyságúnak bizonyultak a multilaterális együttműködés szervezetei. Ezek a problémák az Egyesült Államok esetében párosultak külpolitikájának és háborúinak magas költségeivel, azok kudarcaival is. A válság utáni világ politikai és gazdasági hatalmi viszonyai terén kirajzolódó tendenciák röviden úgy foglalhatók össze, hogy a szuperkapitalizmus globális rendszerében folytatódik a tőke gyors felhalmozódása és a gazdasági hatalom ennek megfelelő növekedése a hagyományos nyugati világon kívüli térségekben.1995-ben a 26 leggazdagabb fejlett ország még a globálisan felhalmozott tőke 85%-ával rendelkezett. Az elmúlt 15 év során ez 75 %-ra esett vissza. Ezt a folyamatot a válság valamelyest gyorsította. Egyik leglényegesebb tényező az átalakulásban Kína rendkívül gyors gazdasági fejlődése. A Kínai Népköztársaság viszonylag rövid időn belül uralkodó szerepet játszik majd a világgazdaságban, s nemcsak termelésének volumene, hanem a világkereskedelemben, a külföldi befektetésekben betöltött pozíciója alapján, egyúttal mint a világ nyersanyagainak hatalmas fogyasztója és a globális környezeti problémák egyik lényeges új forrása is. Magyarország számára ezek a változások és következményei bonyolultabbá és bizonytalanabbá tették a fejlődés távlatait, különösen azért, mert ezek a körülmények számos területen befolyásolják az Európai Unió jelenlegi helyzetét és jövőjét is. Az EU csak viszonylag lassan képes alkalmazkodni az új globális feltételekhez. Ennek oka mindenekelőtt az, hogy tagállamainak helyzetét és érdekviszonyait a globális változások eltérő módon és mértékben érintik. E tekintetben különösen jelentősek a különbségek a vezető európai államok és vállalataik versenyhelyzetében. Eltérőek azonban a kisebb országok pozíciói is. EU-tagságunk és a transznacionális társaságok Magyarországra települt leányvállalatai révén az EU és a vezető hatalmak működésében tapasztalható globális változások közvetlenül hatnak hazánkra is.

2.2. Papírgazdaságok

A transzformációk döntő gazdasági területe a világgazdaság szerkezeti viszonyaiban végbemenő átalakulás. A leglényegesebb a „papírgazdaság" súlyának és folyamatainak meghatározó szerepe. A papírgazdaság fogalmát valószínűleg Kaleczki lengyel közgazdász alkotta meg a két világháború között. Ezzel jellemezte a nemzetgazdaságoknak, illetve a világgazdaságnak azt a részét, ahol nem zajlik fizikai értelemben vett termelés, hanem a pénzkereskedelem, a részvények, kötvények és egyéb pénzügyi eszközök dominálnak. Alapját ebben a szektorban felhalmozott tőkék jelentik. Ezek értéke gyorsan bővülhet, de hatalmas mértékben csökkenhet is. Világgazdaság fejlődésében nagy jelentőséggel bírnak a tőkefelhalmozás és a jövedelemmegoszlás trendjei. Az elmúlt évtizedekben a tőkefelhalmozás jelentős része a papírgazdaságba irányult. Folytatódott, sőt felgyorsult a papírgazdaságban felhalmozott tőkék növekedése. 2010-ben a világvagyon körülbelül 60%-a összpontosult a papírgazdaságban. 2020-ra ez valószínűleg megközelíti a 70%-ot. A világtermelés és fogyasztás fejlődés területi megoszlásában folytatódó változások nyomán A világgazdaság a papírgazdaságban lévő tőkék növekedésének több mint 40%-a fejlődő, illetve közepesen fejlett országokból származik. A 2010 utáni években a világtermék növekedésének kb. egyharmada Kínából, 18 %-a az USA-ból, 9 %-a Indiából és 8%-a az Európai Unióból származott.

A reálgazdaság az anyagi termelés, az ehhez kapcsolódó szolgáltatások, illetve ebben a szektorban befektetett tőkék összessége. A nagy válság lényegében a papírgazdaságban kezdődött és terjedt át a reálgazdaságba. Figyelemreméltó, hogy Lámfalussy Sándor, a nemzetközi pénzügyi viszonyok egyik kiemelkedő tudósa csaknem másfél évtizeddel a nagy válság előtt egy budapesti előadásában felhívta a figyelmet arra, hogy ha a világgazdaságot az 1929-eshez hasonló válság sújtaná, abban döntő szerepe lesz a pénzügyi szektornak. A 2007-2008-ban kezdődött „nagy válság" igazolta megállapítását. A papírgazdaság 1980 óta háromszor olyan gyorsan növekedett, mint a reálgazdaság, vagyis az ipar, a mezőgazdaság, a szállítás, a kommunikáció és a kereskedelem együttvéve. E folyamat többé-kevésbé elkerülhetetlen következménye a buborékok kialakulása, kipukkanása és ezzel kapcsolatos pénzügyi zavarok, válságok.

2.3. Demográfiai átalakulás

A transzformációk további döntő fontosságú területe az emberiség jövője szempontjából a demográfiai átalakulás, amelyik módosítja a világ népesedési és etnikai térképét is. A demográfiai változások több vonatkozásban is szoros kölcsönhatásban vannak a világfejlődés társadalmi-politikai és gazdasági rendező erőivel. A demográfiai átalakulás ezért is többdimenziós. Az egyik dimenzió a népszaporulattal függ össze. A világ népességének növekedése folyamatosan lassul. A 21. század ötvenes éveire valószínűleg befejeződik az átmenet egy új demográfiai korszakba, és lezárul egy többszáz éves ciklus.[1] A 21. század közepére a Föld népessége 9 milliárd körül stabilizálódik. Addig azonban két jelentős változás következik be. Az egyik a fejlett országokban lesz jellemző. Ennek centrumában a lakosság stagnálása, csökkenése és elöregedése, a munkaképes korúak arányának zsugorodása állnak. Ez a folyamat a fejlett országokban lényegében a 20. században kezdődött, sőt, olyan fejlődő országokban is megindult, amelyek jelentős erőfeszítéseket tettek a népszaporulat csökkentésére. A következő fél évszázad során pl. az Európai Uniót alkotó térség népessége 40-50 millióval csökkenhet. A kelet-európai országokban a csökkenés nagyobb arányú lehet. A21. század második felében a demográfiai átalakulás globálisan is jellemzővé válik. A másik tendencia a demográfiai polarizáció. Ennek lényege, hogy a következő évtizedekben a népesség döntő részben a szegény országokban növekedik majd. Az ENSZ demográfiai előrejelzései szerint a népesség várható növekedésének 95-98 %-ára az alacsony jövedelmű országokban megy végbe. A következő három évtizedben az évente várható mintegy 78 millió születésből kb. 40 millió 5 országra jut majd: India, Kína, Pakisztán, Indonézia és Nigéria. Ez a 21. század demográfiai kihívásának legfontosabb összetevője.

A korösszetétel átalakulása a változások egyik igen lényeges következménye. Az új népesedési korszak sok új feladat megoldását követeli meg és kevés reális alternatívát ajánl. Azokban az országokban, amelyekben a népszaporulat gyorsabb marad, hatalmas mértékben megnő a munkaképes korúak aránya. Ezek számára minden korábbinál nagyobb tömegben kellene munkahelyeket vagy megélhetési lehetőségeket biztosítani. Évtizedenként 4-500 millió új munkahelyre lenne szükség a következő két-három évtizedben. Erre az érintett országok csak jelentős társadalmi reformok révén és nagy volumenű külföldi segítséggel lennének képesek. A 2007-ben kibontakozott világgazdasági válság nyomán kialakult munkanélküliséget különösen súlyossá és szinte kezelhetetlenné tette, hogy a 21. századra egy sajátos foglalkoztatási válsághelyzet alakult ki, globális következményekkel. A fejlett országokban egyre nagyobb hangsúlyt kap a generációközi gazdasági és társadalmi kérdések megfelelő kezelése. Nem áll érdekükben, hogy a korösszetétel változása rontsa a következő nemzedékek lehetőségeit élet-

1 E ciklus kezdeti szakaszában, 1797-ben jelent meg Malthus híres tanulmánya az „Essay on Population". Megállapításairól, ezek realitásáról, jóslatainak beteljesüléséről, illetve tévedéseiről lényegében azóta is vitatkoznak a társadalomtudósok. Malthus maga az angliai viszonyokban és a francia forradalomban látta a demográfiai robbanás főbb társadalmi következményeit. Jóslata az éhség, az alultápláltság növekedéséről, a népesség növekedésének és az anyagi javak előállításának egyenlőtlen versenyéről Angliában nem teljesült. Azokban az országokban, pl. Írországban, amelyek nem voltak képesek a termelés és a termelékenység növelésére, ahol az urbanizáció is lassúbb és ellentmondásosabb volt, az éhes szájak gyors növekedése tragikus problémákat okozott. A 21. század elején sok fejlődő ország számára megoldhatatlan problémák forrása a gyors népszaporulat.

feltételeik javítására, ily módon új generációs konfliktusokat építsen a társadalomba. A generációs konfliktusok egyik lehetséges forrása az, hogy a csökkenő arányú hagyományos munkaképes korú korosztályoknak több embert kell eltartani. Kialakul ugyan egy új, lényegében munkaképes korcsoport az „idősebb középkorúak" csoportja, akik számára viszont új típusú munkalehetőségeket kellene teremteni. Az eltartandók nagyobb hányadát továbbra is a legfiatalabb korosztály, a gyermekek alkotják, azonban nő az idős korosztályok aránya is.

A demográfiai átalakulás fontos dimenziója a belső és nemzetközi migrációval kapcsolatos, amely a 21. század egyik legjelentősebb globális kérdésévé vált. A legfontosabb természetesen az államok keretei közötti „belső migráció", a településrendszer átalakulása. 100 évvel ezelőtt a világ lakóinak négyötöde falusi településeken élt. A globális adatok szerint 2011-ben történt az „urbanizációs fordulat", mert a városok lakóinak aránya meghaladta a népesség 50%-át. Ha a városokba irányuló migráció a jelenlegi ütemben folytatódik, 2050-re e városi lakosok aránya meghaladja majd a 75%-ot. Afrikában a 2012-es viszonyokhoz képest háromszorosára, Ázsiában kétszeresére nő. Az eddigiekben a folyamat a világ fejlődő térségeiben inkább volt jellemezhető deruralizációként, mint klasszikus értelemben vett urbanizációs folyamatként, jóllehet egyes szakemberek a „szuperurbanizáció" korszakának tekintik a kialakuló szakaszt. Egyrészt a városi és a falusi jellegű települések között új kölcsönhatások alakulnak ki, s ennek, valamint más társadalmi, gazdasági és technikai tényezők hatására gyorsul mindenütt a hagyományos falusi életformák bomlása. Másrészt az elvándorlást a falvakból a legtöbb új metropoliszban a fejlődő világban nem kíséri a városi munkalehetőségek növelése, az urbanizált életmód terjedése. A fejlődő országokban hatalmas megavárosok alakulnak ki, amelyek körül viskókban és barakkokban élő milliók koncentrálódnak. A falusi szegénység növekvő mértékben helyeződik át a városi településekre, degradálva azokat. 2010-ben több mint nyolcszáz millióan éltek nyomortelepeken. 2040-re számuk meghaladja a kétmilliárdot, ami az akkori világnépesség közel negyedének felel majd meg. Az urbanizáció ösztönzi a nemzetközi migrációt is. Szerepet játszik abban, hogy a „nemzetközi" vándorlást kiváltó húzó és toló erők lényegesen intenzívebbé váltak. Húzó és toló erők természetesen mindig is léteztek a világban. A toló erők döntően a világ demográfiai és gazdasági polarizáltságának erősödésével kapcsolatosak. A közlekedési technika fejlődése tovább könnyíti és gyorsítja az emberek mozgását nagy távolságokra. Erősödnek a globális telekommunikációs rendszereken keresztül terjesztett demonstrációs hatások, amelyek állandóan propagálják a nyugati világ magasabb életnívóját. Az iskolázottság, a képzettség terjedése a fejlődő világban szélesebb rétegek mobilitását növeli. A bevándorlás egyes országokban a munkaképes korúak arányának és abszolút számának csökkenése miatt válhat szükségessé.

2.4. Tudásalapú társadalom

A globális transzformációk sorában a jövőben különösen nagyjelentőségű lesz a tudásalapú társadalom és gazdaság kibontakozása. Ez az átalakulás minőségileg új kérdések egész sorát állítja a társadalmak elé. Nyilvánvaló, hogy bizonyos tudásra, illetve a felhalmozott ismeretek hasznosítására minden eddigi társadalomban szükség volt. Tulajdonképpen minden gazdasági tevékenység az emberiség történetében valamilyen tudásra és információra épült A múltbeli viszonyok és a 21. századra jellemző feltételek között mindenekelőtt az a különbség, hogy a korábbi időkben a tudás döntően tapasztalatokra épült, s nem a tudomány egyre bővülő eredményeire. Az oktatás, és különösen az egész életen át tartó képzés kihívássá, egyben a siker feltételévé is válik. A jó minőségű alapképzés kitűnő hosszú távú befektetésnek bizonyult a fejlődő világban a szegénység elleni küzdelemben. Azok az emberek, akik a tudást használják munkájukban (a tudásdolgozók), az őket menedzselők (a tudásmenedzserek) és azok, akik a tudást „elhelyezik" produktív célokra, döntő fontosságú társadalmi csoporttá váltak. Mellettük egy hatalmas társadalmi csoport nőtt ki a szolgáltatásokban és a kisegítő tevékenységekben, akik nem rendelkeznek a szükséges tudással. A jövő globális rendszerébe való integrálásuk alapvető társadalmi kihívás. A fejlett országokban nő a tudás-dolgozók száma. Peter Drucker szerint ezek az USA munkaerejének kétötödét alkották már a 20. század végén.[2]

A 20. század második felétől különösen jelentőssé váltak a tudományos kutatások az új tudás „termelésében". Hatása nagymértékben meghatározza a munkaerő és a tőke termelékenységét, amelyek hatását közvetítik.[3]A 21. század világgazdaságának fejlődésében minden korábbinál nagyobb jelentőségű lesz az államok differenciálódásában és a vállalatok közti versenyben a képesség a tudás bővítésére, különösen tudományos és technikai fejlődés eredményeinek felhasználására. A gyors és szélesedő bázisú technikai fejlődés hatalmas változások forrása a világgazdaságban. Történelmileg példátlan lehetőségeket nyit az emberiség számára a jólét növelésére. Egyik alapvető tényezője a globalizáció folyamatának a szállítás és a kommunikáció költségeinek csökkentésével, a nemzeti gazdaságok közötti kapcsolatok további erősítésével, beleértve a transznacionális tőkét, technikaáramlást és tulajdonviszonyokat. A technikai fejlődés új szakasza nagymértékben hozzájárul a világgazdaság földrajzának átalakulásához, és új kompetitív előnyök létrehozásával dinamizálja a globális versenyviszonyokat is. Gyorsul a hagyományos szektorok és iparágak változása, új ipari és szolgáltató ágak jönnek létre. A technikai átalakulás a nemzetközi versenyben jelentős előnyökhöz juttatott egyes

2 P. F. Drucker: Management Challenges for the 21st Century., Oxford, Great Britain, 1999, Butterworth-Heinemann.

3 P. Drucker, From Capitalism to the Knowledge Society (Woburn MA. 1998,Butterworth,p. 15.) Drucker a tudomány és a tudás önálló szerepét is hangsúlyozza.

országokat és vállalatokat a katonai és a polgári termelésben, ezzel minden korábbinál jobb lehetőséghez jutottak a globális expanzióban. A légiközlekedés és szállítás globális kiterjedtsége, a hatalmas konténerszállító hajók, a szupertartályhajók, a szállítás, a közlekedés és a távközlés integrálódása az információs forradalom vívmányaival lényegesen gyorsabbá, olcsóbbá és biztonságosabbá tette a pénz, az áruk, a tőke a tudás, a technika és az információk nemzetközi áramlását, hatalmas távolságok áthidalását. Mindez radikális változásokat tett lehetővé a nemzetközi menedzsmentben is. Új lehetőségeket nyitott a vállalati hálózatok számára. Ezt nemcsak a fejlett világ legnagyobb társaságai voltak képesek hatékonyan hasznosítani, hanem a fejlődő országok gyorsan nemzetköziesedő nagyvállalatai is. Mindez új, kemény feltételeket teremtett a nemzetközi versenyben, ugyanakkor a fejlett világ kisebb vállalatai számára is könnyebbé vált a hozzáférés a nemzetközi kutató, fejlesztő és logisztikai hálózatokhoz. A fejlődés élvonalában álló országok és nagyvállalataik igyekeznek megőrizni versenyelőnyeiket, ami növekvő erőfeszítéseket követel tőlük. A fejlődő és közepesen fejlett országok, illetve vállalataik számára különösen kemény kihívás a nemzetközi versenynek ez a szakasza. A tudásbázisú társadalom kibontakozása az egyes térségekben, államokban az intézmények és az egyének helyzetét is figyelembevéve rendkívül kiegyensúlyozatlan. A hozzáférhetőség mértékének világtérképe hatalmas egyenlőtlenségeket mutat, azonban mindenhol megnövelte oktatási rendszer szerepét. A tudásalapú gazdaság és társadalom kibontakoztatásában, valamint a kialakult egyenlőtlenségek mérséklésében meghatározó a felsőoktatás globális terjedése és minőségének alakulása.

2.5. Összegzés és kitekintés

A globális transzformációk történelmi egyidejűsége jelentősen megnövelte az államok és a világgazdaság sebezhetőségét. A hidegháború végével elvileg lehetővé vált volna, hogy a világ államai csökkentsék társadalmi és gazdasági sebezhetőségüket, mérsékeljék a társadalmi egyenlőtlenségeket, egyúttal megkezdjék az olyan refrmok végrehajtását, mint az új tudományos és technikai vívmányokra épülő szerkezeti és szervezeti változások, a világgazdaság pénzügyi stabilitásának növelése, a globális környezeti problémák, és az új népvándorlás okainak és következményeinek kezelése. Erre azonban nem került sor. A világ fejlődésére most a rendezetlen, hagyományos, „öröklött" és új tényezők által okozott bizonytalanság és sokféle, de egymástól nem független kockázati tényezők halmozódása jellemző. Kutatók, intézmények keresik a választ arra, hogy milyen főbb kockázati tényezők veszélyeztetik a világgazdaság fejlődést és vezethetnek globális turbulenciákhoz, esetleg válságokhoz.

A világgazdaságban az államok „sebezhetősége" eltérő, ennek „méréséhez" sajátos mérleget lehet készíteni. A megrázkódtatások és a zavarok jellege, forrásai, méretei, az adott ország kitettsége vannak a mérleg egyik serpenyőjében, a másikban pedig pénztartalékai, gazdaságpolitikájának minősége, rugalmassága, a gazdaság és a társadalom alkalmazkodó és tűrőképessége, nemzetközi biztonságát segítő intézményes garanciák.

A legjelentősebb veszélyeket a világpolitikai viszonyok alakulása jelenti. A gazdasági veszélyek között első helyen áll a világgazdaságra jelentős hatással bíró államok protekcionista, elszigetelődési politikájának erősödése. A nemzetközi pénzügyi rendszerben ennek makro- és mikroszintű zavarai, illetve a hatalmasra duzzadt eladósodás különösen veszélyesek. A vezető államokban a központi bankok válságkezelő képessége számottevően csökkent. A világadósság, a kamatláb és a központi bankokban felhalmozott kötvények nagyságából arra lehet következtetni, hogy a gazdaságpolitikák képessége romlott abban a tekintetben, hogy egy jelentősebb globális pénzügyi válságot hagyományos eszközökkel kezeljenek.

Mennyire tudnak, és mennyire hajlandók az államok a legfontosabb kockázati tényezők és jelentősebb megrázkódtatások, illetve válságok kezelésére? A nemzetközi folyamatok elemzése arra utal, hogy a leglényegesebb a nemzetközi rendszer 20 vezető államának, az úgynevezett „húszak csoportjának" politikája. Köztük is jelentős különbségek vannak azonban abban, hogy mennyire értették meg és veszik figyelembe a globális rendszer változásait, illetve hogyan reagálnak a demográfiai feszültségekre, az ökológiai katasztrófák veszélyeire, a technikai fejlődés következményeire. A nemzetközi együttműködésben különösen lényeges, hogy a vezető államokban milyen érdekek fűződnek azoknak az egyezményes szabályzóknak, magatartási normáknak a leépítéséhez, amelyeket az elmúlt évtizedekben alakítottak ki, illetve, hogy érdekeltek-e olyan közös lépésekben, a nemzetközi szervezetek hatékonyságának növelésében, amelyek stabilabbá tehetik a rendszert.

Nem valószínű, hogy tudomány vagy a politikusok pontosan előre tudják jelezni, hogy hol, mikor és milyen területen lesz válság. Kialakítottak azonban bizonyos mutatórendszereket, az úgynevezett iránytű vagy vezető mutatókat. A *„big data", a statisztikai rendszerek fejlődése és nagyobb célorientáltsága, az adatszolgáltatás gyorsasága és az elemzési képességek javulása alapján elvileg jobban tudják a saját és közös problémáik által keletkező zavarok előrejelzésének hatékonyságát javítani*. Az azonban politikai döntések függvénye, hogy erre hogyan reagálnak, hogy azokat az eszközöket választják-e, amelyekkel a leggyorsabban kezelhetik a kockázati tényezőket, különösen a hosszú távú problémákat. A jelenlegi nemzetközi együttműködési rendszer biztosítékai és eszközei nem elégségesek súlyos zavarok, válságok kitörésének vagy kiszélesedésének megakadályozására, kezelésére, a globális egyenlőtlenségek összehangolt csökkentésére. Bizonytalan az is, hogy deliberalizálódik-e az alapjában liberális sza-

bályokra épült intézmény rendszer, ami a globalizáció jellegét és jövőjét is befolyásolja. Ilyen szervezet az Európai Unió is. Kérdéses, hogy leépítik-e vagy éppen erősítik olyan szervezetek működését, mint a WTO, az IMF vagy a BIS.

A válaszokhoz figyelembe kell venni azt is, hogy a tőke, az áruk és szolgáltatások, az információk és az emberek szabad áramlásához, a második világháború után kialakult nemzetközi együttműködési rendszerek fennmaradásához továbbra is jelentős állami, vállalati és társadalmi csoport- érdekek fűződnek. A globális transzformációk korában egy ország elszigetelten, szuverén módon lejjebb csúszhat, felzárkózni általában, de különösen a 21. században csak a nemzetközi rendszerben lehet.

2.6. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak

- Globalizáció
- Transzformáció
- Papírgazdaság
- Tudásalapú társadalom
- Jövedelemmegoszlás

Gondolkodtató kérdések

- Lehetséges-e állami szinten megoldást találni a globalizáció kihíviásara, ha igen hogyan?
- Milyen pozitívumai vannak és lehetnek az átalakulásoknak és a globalizációnak?
- Milyen negatívumai vannak és lehetnek az átalakulásoknak és a globalizációnak?

3. Egy nyitott gazdaság makrogazdasági folyamatainak elemzése

A makrogazdasági folyamatok kitüntetett szerepet játszanak egy ország általános gazdasági helyzetének értékelésében, hiszen az ország teljesítményéről nyújtanak átfogó képet. A gazdasági teljesítmény mérésére szolgáló különböző makro-mutatószámok aggregált módon, többnyire egyetlen számadatba sűrítve próbálják megragadni az adott ország bizonyos időszakban (vagy időpontban) megfigyelt folyamatait. E fejezet célja azoknak a legfontosabb makrogazdasági indikátoroknak a bemutatása, amelyek az országelemzések készítése során a makrofolyamatok értékelését segítik.

3.1. A makrogazdasági folyamatok nyitott gazdaságban

Figyelembe véve, hogy napjainkban a legtöbb ország már jelentős mértékben bekapcsolódott a világgazdaság vérkeringésébe, a nemzetgazdaságok többsége nyitottnak tekinthető. Jóllehet, a gazdasági nyitottságnak nincsen pontos definíciója és mértéke, kissé leegyszerűsítve azt mondhatjuk, ha egy ország a külkereskedelmét és egyéb külgazdasági kapcsolatait (pl. tőkeáramlásokat) tekintve is részt vesz a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban, akkor az nyitott. Ennek mértéke természetesen jelentős eltéréseket mutat a különböző országok között. A makroökonómiában viszonylag fontos különbséget jelent az is, hogy nagy, vagy kis országról beszélünk. Ennek oka, hogy a különböző gazdaságpolitikai lépések más-más hatásfokkal jelentkezhetnek az említett nemzetgazdaságokban. A kis nyitott gazdaságok elemzési módszerei azonban kisebb módosításokkal viszonylag jól alkalmazhatók nagy nyitott országok esetében is. Hangsúlyozni kell ugyanakkor, hogy a rendelkezésre álló elméleti közgazdasági modellek és mutatók önmagukban csak arra alkalmasak, hogy a vizsgált gazdaság mozgásirányát, alapvető problémáit, valamint az alkalmazott gazdaságpolitikák várható hatásait azonosítsák. Ha azonban pontosabb elemzést és egzaktabb kvantitatív előrejelzést szeretnénk készíteni, akkor az egyszerűbb modelleken és mutatókon túlmenően már komolyabb statisztikai-ökonometriai módszerekre is szükség van. A fejezet további részében a kis nyitott országok elemzésére összpontosítunk, vagyis azokra a gazdaságokra, amelyek ugyan magukhoz képest jelentős mértékben jelen vannak a nemzetközi gazdasági térben, méretükből adódóan mégsem képesek egyedül komoly hatást gyakorolni a nemzetközi gazdasági folyamatokra.[1] A mutatószámokkal történő elemzést a gazdaság kibocsátásával kezdjük.

3.2. A gazdasági teljesítmény mérése

A gazdaság teljesítményére több mutató is rendelkezésre áll, azonban leggyakrabban a bruttó hazai termék (*Gross Domestic Product – GDP) kategóriáját használják. A GDP az adott ország területén adott időszak alatt megtermelt javak (termékek és szolgáltatások) összességét jelenti. A GDP szempontjából tehát irreleváns, hogy egy adott terméket vagy szolgáltatást belföldi vagy külföldi gazdasági szereplő állítja elő. Ami meghatározó, hogy a jószágot az országon belül vagy külföldön termelték-e meg.* Így például a hazánkban gyártott német személygépkocsik is a magyar GDP-be számítanak bele. Ehhez kapcsolódóan érdemes még kitérni röviden a bruttó nemzeti termék (*Gross National Product – GNP) fogalmára, amely az összes hazai (belföldi) gazdasági szereplő által megtermelt javakat tartalmazza, de nem tartozik ide a külföldi szereplők által belföldön termelt áruk és szolgáltatások összessége.*

A bruttó hazai terméket első megközelítésben érdemes mind termelési, mind pedig kiadási oldalról vizsgálni. Termelési oldalon az egyes szektorok elemzése érdemel figyelmet, vagyis az, hogy a mezőgazdaság, az ipar és a szolgáltatói szektor mekkora részesedéssel bírnak a teljes GDP-n belül. Az arányokból, de sokkal inkább azok időbeli változásából következtetni lehet arra, hogy a vizsgált gazdaság szerkezetileg hogyan néz ki, és milyen irányba halad. A három szektor természetesen további alszektorokra bontható, ami részletesebb elemzést is lehetővé tesz, annyit azonban általánosságban is el lehet mondani, hogy jellemzően minél fejlettebb egy ország, annál nagyobb részt képviselnek a GDP-n belül a szolgáltatások. Ez az arány a fejlett gazdaságok esetében többnyire 60 százalék felett van. Felhasználási (elosztási) oldalról nézve a GDP a következő négy fő komponensre bontható szét: fogyasztás, beruházás, kormányzati vásárlás, valamint nettó export. A két oldal közötti összefüggést az ún. jövedelem-azonossággal fejezhetjük ki.

Jövedelem-azonosság:

Y = C + I + G + NX, ahol

C a fogyasztás, I a beruházás, G a kormányzati vásárlás, NX pedig a nettó export. Az összefüggés utolsó komponense – a nettó export – valójában az export és az import különbsége, ami lényegében a külkereskedelmi mérlegnek felel meg.[2] Az egyenlet jobb oldalának első három elemének összegét szokás hazai (reál)abszorpciónak is nevezni, és azt mutatja, hogy a GDP mekkora része kerül belföldön felhasználásra fogyasztás, beruházás, illetve kormányzati vásárlás formájában.

A GDP számításának hátteréről mindenképpen indokolt megjegyezni, hogy a mutató kizárólag a késztermékek értékét tartalmazza. Ez az egyes termelési fázisokban (vertikumokban) keletkezett hozzáadott-értékek összege. A számítás mögött az a logika húzódik meg, hogy a valamelyik termelési fázisban keletkezett érték már tartalmazza (magában foglalja) az előző stációkban létrejött értékeket is. Másként fogalmazva, a félkész termékek ára újra megjelenik a késztermékek árában. Ha viszont ezt ismét figyelembe vennénk, akkor a GDP értéke az ún. vertikális halmozódás problémája miatt erőteljesen torzítana. A GDP számításának másik alapelve, hogy a készletek értéke is beleszámít a mutatóba. Vagyis, ha a megtermelt javak egy része nem kerül az adott időszakban értékesítésre, de készleten tárolják, akkor az ugyanúgy növelni fogja a GDP-t, mint a végső értékesítés. Végezetül meg kell említeni a feketegazdaság problémáját, amely jellegénél fogva nem jelenik meg a GDP-ben, ezért a mutató csak becsléssel korrigálható valamelyest. A torzítás értelemszerűen annál jelentősebb, minél nagyobb egy országban a feketegazdaságba tartozó tevékenységek aránya.

Elemzési szempontból fontos megkülönböztetni a nominális, illetve a reál GDP-t. A nominális GDP aktuális árakon összesíti (aggregálja) az adott időszak alatt megtermelt termékeket és szolgáltatásokat, ami könnyen torzíthatja a mutató értékét. Ennek oka, hogy ha például az országban jelentősebb mértékben emelkednek az árak – miközben érdemben nem állítottak elő több jószágot – akkor a GDP is emelkedni fog. Ez a növekmény azonban szinte teljes mértékben az árak növekedéséből fakad, és nem tükrözi azt, hogy a gazdaság teljesítőképessége lényegében nem változott. Közgazdasági szempontból ezért sokkal indokoltabb a reál GDP kategóriájának használata, mivel ez kiszűri az árak változásának hatását. Ez úgy történik, hogy egy bázisév kiválasztásával az árakat rögzítik a bázisévben megfigyelt értéken, így a mutató csak a mennyiség (volumen) változását mutatja meg.

Különösen nemzetközi összehasonlító elemzéseknél lehet szükséges alkalmazni az egy főre jutó GDP-t, hiszen így kiszűrhető a népesség eltérő nagyságából adódó különbség. Nem mindegy ugyanis, hogy a megtermelt javak összessége hány lakos között oszlik meg. Az egy főre vetített mutató ezért pontosabb képet ad az országon belüli jövedelmi helyzetről, mint az alap indikátor. Tovább javítható az összehasonlítás megbízhatósága, ha az egy főre jutó vásárlóerő-paritáson (PPP) számított GDP-t vesszük alapul, ami kiküszöböli az árszínvonalbeli különbségeket is.[4]

A GDP dinamikájának, időbeli változásának nyomon követése szintén rendkívül fontos minden gazdaság esetében. Szegényebb, illetve felzárkózó országoknál ez azért is kitüntetett jelentőségű, mert a konvergenciának a gyors gazdasági növekedés a kulcsa. A növekedés és a felzárkózás szoros kapcsolata miatt ezekben a gazdaságokban tehát prioritásnak számít a magas ütemű és tartós gazdasági növekedés elősegítése. Mivel azonban a GDP-növekedés egy ország gazdagodásának mértékét mutatja, ezért gyakorlatilag az összes állam gazdaságpolitikájának középpontjában áll. Meg kell azonban jegyezni, hogy a gazdasági növekedés nem egyfajta öncél, hanem szükség van rá a társadalmi jólét emeléséhez. Ha egy ország képtelen tartósan megfelelő ütemben növekedni, akkor a jólét csak más nemzetgazdaságok teljesítményének abszorpciójával fokozható, ami hosszabb távon a költségvetési hiány felfutásához vezet. Ilyen gazdaságpolitika pedig nem folytatható anélkül, hogy az ország eladósodásához vezetne.[5] Ezzel összefüggésben utalni kell arra is, hogy a GDP növekedése nem kizárólag pozitív lehet, hanem negatív is. Tekintve, hogy a növekedési adatokat rendszerint negyedévente publikálják, ha egymást követő két negyedévben negatív növekedést (csökkenést) lehet tapasztalni, akkor technikai recesszióról beszélünk. Ezen túlmenően a recessziónak még többféle definíciója, megközelítése is létezik, így nincs egy általánosan elfogadott meghatározás.

A bruttó hazai termék (GDP), annak dinamikája, valamint a belőle képzett különböző mutatók – minden fogyatékosságuk ellenére – mind a mai napig a leginkább használt eszközök a gazdasági teljesítmény (kibocsátás) elemzésekor. Ugyanakkor ami az előnye, az a hátránya is, nevezetesen, hogy egyetlen számban egyesíti a jövedelmi helyzetet. Ebből következően a GDP hiányosságait mindig érdemes szem előtt tartani, az elemzés eredményeit pedig ennek megfelelően értékelni.

4 Belyó Pál (2004)
5 Dedák István (2005)

3.3. Az árszínvonal alakulása a gazdaságban

A makrogazdasági elemzések során a másik fontos tényező az árszínvonal alakulása, ami az árak „átlagos", általános változását jelenti. Az árszínvonal emelkedését más néven inflációnak nevezzük. Ez az elnevezés utal arra, hogy a pénzmennyiség felhígul (felfúvódik) a gazdaságban lévő árumennyiséghez képest. Ha ez a növekedés túlzott mértékű (és kiszámíthatatlan), akkor igen komoly gondokat képes okozni a gazdaság működésében. Az inflációt általában többféle bázison mérik és publikálják, így például éves (év/év), illetve havi (hó/hó) alapon. Ezenkívül többféle változatát is számítják, mely közül talán a legismertebb az ún. maginfláció (*core inflation). Utóbbi jelentősége, hogy nem veszi figyelembe azokat a termékeket (pl. üzemanyagok, energia, gyógyszerek), amelyeknek az ára hektikusan változ*ik. Ennek eredményeként jobban kimutatható az árszínvonal-emelkedés trendje. Röviden meg kell említeni az Európai Unió statisztikai hivatala (Eurostat) által alkalmazott ún. harmonizált fogyasztói-árindexet (*Harmonized Index of Consumer Prices – HICP) is, amely kiszűri az egyes tagállamok eltérő fogyasztási szerkezetéből (fogyasztói kosaraiból) adódó eltéréseket.* Így megbízhatóbb módon lehet összehasonlítani a tagországok inflációs rátáit. Az Eurostat egyébként – hasonlóan más statisztikai hivatalokhoz – a főbb termékcsoportokra is külön-külön közli az inflációs rátát.[3]

Az árszínvonal-emelkedés két fő típusát különböztetjük meg: a kereslet oldali inflációt, valamint a kínálat oldali inflációt. Előbbi esetében az aggregált kereslet növekedése idézi elő az árak emelkedését, míg utóbbinál a kínálati oldalt érintő termelési költségek növekedése a kiváltó tényező. Éppen ezért a kínálati inflációt sokszor nevezik költséginflációnak is. Egy kedvezőtlen kínálati sokk, mint például a kőolaj világpiaci árának hirtelen és drasztikus emelkedése, a költségek növekedésén keresztül inflációs hatást gerjesztenek.

Az infláció szempontjából a másik lényeges tényező, hogy az árszínvonal milyen mértékben emelkedik. A szakirodalom nem egységes a tekintetben, hogy az emelkedést hány különböző fokozatra osztja, és abban sem, hogy ezekhez milyen konkrét értékhatárokat rendel. Ebből kifolyólag az Olvasó többféle csoportosítással is találkozhat az infláció közgazdaságtanával foglalkozó írásokban. Kerülve az egzakt értékhatárokat, jelen alfejezetben egy lehetséges (hármas) csoportosítást mutatunk be. Mielőtt azonban erre rátérnénk, tekintsük át az infláció legjelentősebb költségeit és hatásait.

Az árszínvonal növekedésének számos negatív következménye van a gazdaságra, ráadásul minél nagyobb az infláció, annál nyilvánvalóbbak és súlyosabbak ezek a költségek. Ha az árak gyors ütemben emelkednek, akkor a vállalatoknak is gyakrabban kell változtatniuk az áraikat, ami miatt például többször kell új árlistákat, katalógusokat nyomtatni. Ez a jelenség az ún. étlapköltség (menüköltség), amely pótlólagos kiadási tételként jelentkezik a vállalkozásoknál. A gyakori árváltoztatás és a magas árszínvonal-növekedés ráadásul torzítja az árak információ-hordozó szerepét, ami nehezíti az optimális elosztást és a tervezést. Ez pedig mikroszinten komoly gondot jelent a vállalatok számára. A másik fontos hatása az inflációnak, hogy a fogyasztók hajlamosak lesznek előre hozni fogyasztásukat, hiszen az árak emelkedése miatt arra számítanak, hogy a jövőben a hasonló termékek és szolgáltatások egyre drágábbak lesznek. További gondot jelent az adók kezelésének hatása. Mivel az adókat jellemzően a nominális értékekhez igazítják, ezért az infláció következtében (progresszív adóztatás esetén) a gazdasági szereplők magasabb adósávba kerülhetnek, miközben reáljövedelmük nem, vagy csak kisebb mértékben nőtt.[6]

Az alacsony (és kiszámítható) árszínvonal-növekedést mérsékelt vagy kúszó inflációnak nevezzük. Ebben az esetben a növekedés nem jelent komolyabb problémát a gazdaságra nézve, így jelentősebb antiinflációs lépésekre sincs szükség. Abban az esetben, ha az árak növekedési üteme ehhez képest jelentős mértékben[4] felgyorsul (és egyben kiszámíthatatlanabbá is válik), akkor vágtató inflációról beszélünk. Ilyenkor már szükséges a gazdaságpolitika részéről az intervenció, ellenkező esetben az infláció súlyos makrogazdasági (és egyben mikrogazdasági) gondokhoz fog vezetni.[5] A legsúlyosabb és legszélsőségesebb esetben az árak oly mértékben (és olyan gyorsan) emelkedhetnek, hogy a pénz fokozatosan elveszíti funkcióit, vagyis mind a vagyontartási, mind pedig a forgalmi, illetve elszámolási funkciója megszűnik.

A hiperinflációra több ország gazdaságtörténetében is volt példa (még a fejlett országok esetében is). Az egyik legismertebb eset a német hiperinfláció, amely az első világháborút követően, a húszas évek elején ütötte fel a fejét. Az árak emelkedése által kiváltott katasztrófa olyan mély nyomot hagyott a német gazdaságpolitikai gondolkodáson, hogy az árstabilitás, az infláció elleni küzdelem azóta is az elsődleges monetáris politikai cél Németországban. A hiperinfláció napjainkban elsődlegesen a fejlődő országok esetében jelent reális veszélyt.[6] A hiperinflációt legtöbb esetben az váltja ki, hogy az elégtelen költségvetési bevételek miatt az állam pénzt nyom. Ennek oka lehet több harmadik világbeli ország esetében, hogy a túlságosan magas országkockázat miatt a kormányzat már nem képes a piacról hitelt felvenni. A bankóprés viszont a gazdaságban lévő pénzmennyiség megemelkedéséhez vezet, ami az infláció felgyorsulását eredményezi. Egy ilyen inflációs környezetben már az adórendszer is olyan mértékben torzul, hogy mire az adók befolynak a költségvetésbe, addigra azok reálértéke már csak töredéke a tervezett bevételnek. Ez öngerjesztő folyamatot indít el, ami még nagyobb költségvetési hiányt generál és így újabb pénzteremtést követel meg. A problémát végül csak a költségvetési politika segítségével lehet orvosolni, ez az államháztartási kiadások jelentős lefaragását, valamint az adók növelését jelenti.[7]

6 Mankiwés Gáspár Pál (2005)
7 Mankiw (2005)

Az inflációval összefüggésben nem szabad elfeledkezni arról a lehetőégről sem, hogy az árszínvonal csökkenhet is, amit szaknyelven deflációnak nevezünk.[7] A (tartós) defláció – az inflációhoz hasonlóan – szintén nem kívánatos, mivel recessziós állapotba sodorhatja a gazdaságot (de legalábbis visszafogja a gazdasági növekedést). Ez a veszély abból fakad, hogy az inflációval ellentétes hatásként a fogyasztók elhalasztják a fogyasztásaikat (azt remélve, hogy az a jövőben még olcsóbb lesz), és ugyanígy a vállalatok is késleltetik beruházásaikat. A defláció tehát legalább olyan káros lehet a gazdaságra, mint az infláció, és ezért a gazdaságpolitikának meg is kell tennie mindent, hogy az árszínvonal csökkenését megakadályozza.

A mindenkori monetáris politika feladata tehát az árstabilitás fenntartása, melynek segítségével támogatható a kiszámítható és kiegyensúlyozott makrogazdasági működés.[8] Az árstabilitás mértékéről nincs nemzetközi konszenzus, minden ország monetáris hatósága meghatározza, hogy milyen árszínvonal-növekedés mellett beszélhetünk árstabilitásról. Általánosságban azt lehet mondani, hogy árstabilitás alatt az inflációnak egy olyan alacsony növekedési üteme értendő, amelynél nem kell tartani deflációs veszélytől, és amely segíti a kiegyensúlyozott gazdasági növekedést.

Napjainkban a legtöbb fejlett ország az ún. inflációs célkövetés (*inflation targeting*) rendszerét alkalmazza. Ez azt jelenti, hogy közvetlenül az elérendő inflációs rátát célozzák meg, de nem alkalmaznak egyéb közbülső változókat (ún. nominális horgonyokat).[9] A rendszer lényege, hogy a központi bank hosszú távú antiinflációs elkötelezettséget vállal, és elveti a reálgazdasági célok (pl. alacsonyabb munkanélküliségi ráta) elérése érdekében alkalmazott meglepetésinfláció alkalmazását. Az inflációs célkövetés alkalmazásához a jegybanknak deklarálnia kell azt az inflációs rátát (inflációs célt), amely árstabilitásnak tekintendő. Ebben nem egységesek az országok, de a célzott inflációs ütemet jellemzően valahol 2 és 3 százalék körül határozzák meg. A Magyar Nemzeti Bank (MNB) például a 3 százalékos célt követi, melyet kiegészít egy +/- 1 százalékpontos toleranciasávval. Az Európai Központi Bank (EKB) értelmezésében az árstabilitás a 0 és 2 százalék közötti (de a 2 százalékhoz közeli) inflációt jelenti.[8] Azokat a célkövetéses rendszereket, amelyek bizonyos határok között definiálják az árstabilitást, sávos inflációs célkövetésnek nevezzük. Ezzel ellentétben vannak olyan országok is, amelyek kifejezetten egy konkrét értéket határoznak meg. Ilyenkor azt mondjuk, hogy az adott ország pontinflációs célt alkalmaz. Korábban (a toleranciasáv bevezetése előtt) hazánk is ez utóbbi változatot használta. A két rendszer közötti alapvető különbség a hitelesség és rugalmasság közötti átváltásban ragadható meg, amennyiben a sávos inflációs célkövetés nagyobb mozgásteret enged a monetáris politikának, ugyanakkor némileg csorbítja annak hitelességét. Pontinflációs célkövetés esetében a helyzet éppen fordított, a mozgástér hiánya a rugalmasság kárára képes erősíteni a hitelességet. Bármelyik módozatot alkalmazza is az adott monetáris hatóság, mindenképpen szükséges, hogy a jegybanki függetlenség megfelelő mértékű legyen, ellenkező esetben a közbülső célok nélkül deklarált inflációs cél hitelessége alacsony lesz, ami csak nehezíti az árstabilitás elérését (és fenntartását).[9]

3.4. Munkanélküliség és foglalkoztatás[10]

A munkanélküliség az egyik legfontosabb reálgazdasági jelenség, ami közvetlenül érinti a háztartásokat. Mivel a munkanélküliség bizonyos ideig tartó jövedelemkieséssel jár együtt, ezért a munkanélküliek magas száma negatív hatással van egy ország makrogazdasági teljesítményére (jövedelmére) is. Nem véletlen tehát, hogy a probléma kezelése (a munkanélküliség leszorítása) szinte valamennyi nemzetgazdaságnak a legfőbb gazdaságpolitikai céljai közé tartozik, ezért elengedhetetlen ennek a jelenségnek a vizsgálata a makrogazdasági elemzések során.

Fontos megjegyezni, hogy közgazdasági értelemben az számít munkanélkülinek, aki regisztráltatta magát, aktívan munkát keres, de nem talál. A munkanélküliség elemzéséhez tisztázni kell néhány fogalmat: munkaerő-állomány, munkanélküliségi ráta, valamint az aktivitási ráta (részvételi arány). Munkaerő-állományon a foglalkoztatottak és munkanélküliek együttesét értjük, vagyis azokat, akik gazdaságilag aktívak. A munkanélküliségi ráta a munkanélküliek munkaerő-állományhoz viszonyított értéke (munkanélküliségi ráta osztva a munkaerő-állománnyal). Az aktivitási ráta a felnőtt lakosságnak azon része, amely a munkaerő-állományba tartozik (munkaerő-állomány osztva a felnőtt lakosság számával). Lényeges, hogy a mérésekben eltérések figyelhetők meg az országok által alkalmazott módszertanokban, ami befolyásolja a megkapott értékeket is. Ezen túlmenően figyelembe kell venni olyan egyéb tényezőket is, amelyek hatással vannak a munkanélküliségi rátára. Ha például egy ország bőkezűbb munkanélküliségi segélyt kínál állampolgárai számára, az növelheti azoknak a számát, akik munkahelyük elvesztése esetén regisztráltatják magukat. Ez viszont hatással lesz a munkanélküliségi statisztikára is, hiszen növelni fogja a munkanélküliségi rátát. Továbbá, a munkanélküliségi rátát célszerű mindig az aktivitási rátával együtt vizsgálni, hiszen a kibocsátás szempontjából egyáltalán nem mindegy, hogy mekkora a gazdaság rendelkezésére álló potenciális munkaerő-állomány.

A munkanélküliség – hasonlóan más makrogazdasági jelenségekhez – folyamatosan változik, azonban megfigyelhető a munkanélküliségi rátának egy hosszú távú értéke, amit néha a munkanélküliség „természetes” rátájának neve-

8 Gáspár és Magyar Nemzeti Bank (2018)
9 Gáspár (2015)
10 Az alfejezet jelentős részben N. Gregory Mankiw: Makroökonómia című könyvének vonatkozó részeire támaszkodik.

zünk. Ez a munkanélküliségnek az a legalacsonyabb értéke, amely még éppen nem generál inflációs nyomást. Éppen ezért hívják sokszor nem gyorsuló infláció melletti munkanélküliségi rátának (NAIRU – *Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment*) is. Amennyiben a munkanélküliségi ráta e felett van, az közgazdasági szempontból azt jelenti, hogy a gazdaságban nem használják ki teljes mértékben a rendelkezésre álló kapacitásokat. Ekkor alacsonyabb a GDP-növekedés üteme, de jellemzően az infláció is. Ellenkező esetben – ha a munkanélküliségi ráta a NAIRU alatt van – a gazdaság túlfűtött (túlkeresletes) állapotban van, ami magasabb kibocsátással és inflációval jár együtt.[11]

3.5. Költségvetési politika és költségvetési folyamatok

Makrogazdasági szempontból kitüntetett szerepet játszik az is, hogy az országok hogyan menedzselik a bevételeiket és kiadásaikat. Ennek két fő dimenziója a költségvetési (államháztartási) hiány, valamint az államadósság. A stabil gazdasági működés megkívánja a kvázi kiegyensúlyozott költségvetési pozíciók hosszú távú fenntartását, a bevételi és kiadási oldal megfelelő szintű összehangolását.

Egy nemzetgazdaság költségvetési bevételei közé tartoznak az adók, illetve az egyéb adójellegű bevételek (pl. vámok). A nem adójellegű bevételek köre lényegében az illetékekből, díjakból és bírságokból áll. Ezenkívül a bevételek közé sorolandók még a privatizációs, valamint az állami monopóliumokból származó pénzek is. Ezek a bevételek aztán számos kiadási tételt, közszolgáltatásokat finanszíroznak. Ha az államháztartási bevételek meghaladják a kiadásokat, akkor azt mondjuk, hogy a költségvetés többlettel zár, más szóval szufficites. Ha a bevételek éppen fedezik a kiadásokat, akkor az államháztartás nullszaldós (ez a gyakorlatban természetesen nagyon ritka). A harmadik lehetőség az, amikor a kiadások nagysága meghaladja a bevételek szintjét, ami költségvetési hiányt (deficitet) jelent. A deficites költségvetés egyben azt is jelenti, hogy a keletkező hiányt az államnak valahonnan finanszíroznia kell. A költségvetési egyenlegeknek többféle változata is előfordul, így beszélhetünk teljes egyenlegről, elsődleges egyenlegről, ciklikusan kiigazított, valamint strukturális egyenlegről.[10] Az államháztartási hiány abszolút szintje mellett legtöbbször annak GDP-hez viszonyított értékét vizsgáljuk, különösen nemzetközi összehasonlító elemzéskor. Jóllehet, az elfogadható deficitnek nincs egységesen meghatározott mértéke, a nemzetközi gyakorlat és tapasztalat alapján nagyjából 3-4 százalék körülire tehető a még jól kezelhető GDP-arányos államháztartási hiány.[11]

Az állam által keletkeztetett költségvetési deficitet a jövőben vissza kell fizetni. A múltban felhalmozott hiányok összege (kumulált nagysága) nem más, mint az államadósság.[12] Gyakorlatilag minden ország rendelkezik valamekkora államadóssággal, ennek mértéke azonban igen nagy szórást mutat az államok között.[13] Hasonlóan a költségvetési deficithez, itt is sokszor indokolt a GDP-hez viszonyított arányt figyelembe venni, ugyanakkor az államadósság biztonságos szintje sem határozható meg egy egységes érték/aránnyal (a maastrichti kritériumok a 60 százalékos célértéket határozzák meg.). Az azonban mindenképpen lényeges körülmény, hogy még két azonos államadósság/GDP rátával rendelkező állam helyzete is rendkívül eltérő lehet. Nem mindegy ugyanis, hogy általában véve milyen erős gazdaságról van szó, illetve, hogy milyen az államadósság szerkezete. Sőt, az is könnyen előfordulhat, hogy egy gyenge, instabil és sebezhető gazdaság esetében a piac már egy alacsonyabb adósságrátát is kevésbé tolerál. Nem mindegy tehát, hogy a kérdéses ország milyen erős (vagy éppen gyenge) fundamentumokkal rendelkezik. Az államadósságnál vizsgálni kell annak lejárati szerkezetét, valamint összetételét. Komoly eltérések mutatkoznak ugyanis abban, hogy az országok adósságában jellemzően a rövid vagy hosszú lejáratú instrumentumok dominálnak-e, illetve abban is, hogy az adósságot főként milyen forrásokból (hazai vagy külföldi) finanszírozzák. A külföldi adósság ugyanis részét képezi az ország külső eladósodottságának, ezzel szemben a hazai adósság a tőkeforrások piacán okoz kiszorítási hatást.

Általánosságban elmondható, hogy a költségvetési deficit és az államadósság egymástól el nem választható fogalmak, közöttük nagyon erős kölcsönhatás érvényesül. Ez legjobban az ún. adósságdinamika egyszerűsített összefüggéséből látszik, amely a deficit, az államadósság, valamint a gazdasági növekedés között teremt kapcsolatot.

Az adósságdinamika egyszerűsített összefüggése:

b = D/g, ahol

„b" az államadósság/GDP arányt jelenti, „D" a GDP-arányos költségvetési hiány nagysága, „g" pedig a gazdasági növekedés (nominális) üteme. Ennek megfelelően, ha például egy 3 százalékos államháztartási hiányt feltételezünk 4 százalékos GDP-növekedési ütem mellett, akkor az államadósság/GDP hányados 75 százalékos szintje valószínűsíthető.[12] Az államháztartási folyamatokat és az államadósságot tehát minden esetben együttesen, a közöttük fennálló dinamikát figyelembe véve szükséges elemezni.

11 Paul A. Samuelson – William D. Nordhaus (2012)
12 Dedák (2005)

3.6. Monetáris politika és folyamatok

A költségvetési mellett a monetáris politika a gazdaságpolitika másik legfontosabb funkcionális részpolitikája, amely különféle pénzügyi folyamatokon és változókon keresztül kíván hatást gyakorolni a gazdaság működésére. Ezek közül a három legjelentősebb a jegybanki alapkamat (irányadó ráta), a kötelező tartalékráta, valamint a nyíltpiaci műveletek alkalmazása.

A jegybanki alapkamat feladata, hogy a központi bank a pénzügyi piaci szereplők felé közvetítse az általa megfelelőnek tartott és meghatározott kamatszintet. Az irányadó ráta a bankközi piacon keresztül befolyásolja a kereskedelmi bankok által felszámított kamatlábakat is a vállalati és lakossági ügyletek megkötése során.[13] A lényeg tehát, hogy a jegybanki alapkamat – mint makrogazdasági/makropénzügyi változó – hatást gyakorol a mikroszférára, mivel drágítja vagy éppen olcsóbbá teszi a hitelezést. Az érme másik oldalaként pedig befolyásolja a megtakarítást is, hiszen a magasabb kamatláb inkább ösztönzi azt. Az irányadó ráta (változtatása) az imént említett kamatcsatornán keresztül egyéb csatornákon keresztül is hatással van a gazdaság működésére. A kamatláb az árfolyamcsatornán keresztül például a hazai valuta árfolyamát változtatja meg, ami végső soron befolyásolja a külkereskedelmi folyamatokat (az exportot és az importot). A hatásmechanizmus a következő: egy kamatcsökkentés következtében például csökkennek a forinteszközök hozamai is, ami miatt a befektetők eladják forintban denominált eszközeik egy részét. Ennek eredményeként megnő a forint kínálata a devizapiacon, a forint pedig leértékelődik, ami viszont javíthatja a hazai exportőrök versenyképességét, miközben a kivitel volumenének növekedése pozitív hatást gyakorol a növekedésre.[14] Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy minél nyitottabb egy gazdaság, annál erőteljesebb hatással bír az árfolyamcsatorna. Ugyanakkor a teljes hatás a különböző csatornákon keresztül érvényesülő mechanizmusok eredőjeként alakul ki, ezért ezeket mind figyelembe kell venni. Az eszközárcsatornán keresztül fellépő hatás annak köszönhető, hogy az alapkamat módosítása portfólió-átrendezéshez vezet, vagyis a piaci szereplők tulajdonában lévő eszközök összetétele változik meg. A csökkenő irányadó ráta miatt például csökken az államkötvények hozama is, aminek következtében eltolódik a kereslet az egyéb befektetési instrumentumok (pl. részvények) felé. Részvények esetében a növekvő kereslet a részvényárak emelkedéséhez vezet, ami két oldalról is a növekedés irányába hat. Egyfelől a vállalatok újabb részvényeket bocsáthatnak ki, ami addicionális tőkebevonást tesz lehetővé a beruházásokhoz, másrészt a részvényárfolyamok emelkedése növeli a részvénytulajdonosok vagyonát, aminek egy része magasabb fogyasztásban csapódhat le. Végezetül meg kell említeni a várakozási csatorna szerepét is. A várakozások a piaci szereplők bizonyos gazdasági változók/folyamatok jövőbeli alakulására vonatkozó elképzeléseire vonatkoznak, így tulajdonképpen ez a fentebb említett csatornák mindegyikében megjelenik. Ezen túlmenően azonban a várakozások központi szerepet játszanak az inflációs célkövetéses rendszerekben, mivel önbeteljesítő módon képesek befolyásolni az inflációs ráta alakulását. Ha ugyanis például a vállalatok arra számítanak, hogy a jövőben emelkedni fognak az árak (gyorsul az infláció), akkor ennek megfelelően már a jelenben áremelésbe kezdenek, ami végül ténylegesen magasabb árszínvonal-emelkedéshez fog vezetni. A hatékony inflációs célkövetés szempontjából tehát fontos, hogy a várakozások „horgonyzottak" legyenek, azaz a várt infláció megegyezzen a jegybank kitűzött inflációs céljával.[15]

Röviden ki kell még térni a monetáris politika másik két eszközére, a kötelező tartalékrátára, illetve a nyíltpiaci műveletekre. A kötelező tartalékráta azt jelenti, hogy a kereskedelmi bankok a betéteik egy részét a központi banknál vezetett számlán kell elhelyezniük és tartalékolniuk. Eredetileg ez a hitelkínálat szabályozását szolgálta, hiszen a magasabb tartalékolási kötelezettség csökkentette a bankok kihelyezhető hitelállományát. Manapság ez a funkció már nem igazán játszik szerepet, mivel a jegybankok többsége gyakorlatilag korlátlanul rendelkezésre áll, így a tartalékolás fő célja az esetleges rövid távú likviditási sokkok kezelése.[16] A harmadik legfőbb monetáris politikai eszköz a nyíltpiaci műveletek lebonyolítása, amikor a központi bank közvetlenül jelenik meg a pénzügyi piacon, és végez adás-vételi ügyleteket. Így például a devizatartalékok egy részének eladásával (és hazai fizetőeszköz vételével) erősítheti a nemzeti valutát.

Az említett eszközökön túlmenően léteznek még egyéb eszközök is a monetáris politika befolyásolására, ráadásul ezeket a különböző jegybankok eltérő súllyal alkalmazzák. A monetáris politika részletesebb bemutatása és elemzése mind tartalmi, mind pedig terjedelmi szempontból túlmutat e fejezet keretein, ezért most csak a néhány legfontosabb eszközt mutattuk be. A következő alfejezet a nyitott gazdaságok szempontjából leginkább meghatározó területet, a külgazdasági kapcsolatok főbb elemzési módszereit járja körbe, beleértve az árfolyampolitikát is. Utóbbi lényegében a monetáris politika speciális területe, mégis szorosan kapcsolódik a nemzetközi gazdasági folyamatokhoz.

13 Kaponya Erzsébet és Magyar Nemzeti Bank (2018)
14 Uo. 24. o.
15 Pál Tamás és Kaponya (2009)
16 Varga Lóránt (2018)

3.7. Külgazdasági összefüggések[17]

Nyitott nemzetgazdaságok esetében a külkereskedelmi-külgazdasági folyamatok rendkívüli jelentőségűek. A nemzetközi gazdasági kapcsolatokban való részvétel visszahat az egyes országok teljesítményére, így elengedhetetlen a határon átnyúló tevékenységek elemzése. Jóllehet, a külkereskedelem, valamint a külgazdaság kifejezéseket a hétköznapi életben sokszor szinte szinonimaként használják, mégis fontos tisztában lenni e két fogalom közötti különbséggel. A külkereskedelem gyakorlatilag az áruk és szolgáltatások nemzetközi forgalmára (exportjára és importjára) utal, míg a külgazdaság tágabb kategóriaként definiálható, amely az előbbin túlmenően egyéb folyamatokat (pl. tőkeáramlásokat) is magába foglal. A két koncepció közötti eltérés jól látható egy ország fizetési mérlegében is, amennyiben a külkereskedelem tulajdonképpen a folyó fizetési mérlegnek csak egy szűk részmérlegét – a külkereskedelmi mérleget – adja. Ezzel szemben a tágabban értelmezett külgazdasági kapcsolatok a fizetési mérleg egyéb tételeit, illetve részmérlegeit is érintik. A továbbiakban azokat a legfontosabb viszonyszámokat és módszereket ismertetjük, melyek segítségével jó átfogó képet kaphatunk a külgazdasági kapcsolatok alakulásáról.

Egy nyitott gazdaságnál első lépésben célszerű megvizsgálni a külkereskedelem alakulását. Az export, valamint az import abszolút nagyságának összehasonlításával (a kettő különbségéből) megkapjuk a külkereskedelmi mérleget, amely lehet deficites/passzív, nullszaldós, illetve szufficites/aktív. Amennyiben az export értéke meghaladja az importét, úgy a (kül)kereskedelmi mérleg aktívumot mutat, hiszen több pénz áramlott be a gazdaságba, mint amennyi elhagyta azt. Ellenkező esetben – ha az import értéke nagyobb, mint az exporté – a külkereskedelmi mérleg passzívumáról beszélhetünk, aminek oka, hogy több pénz került külföldre, mint amennyit az exportált javak ellenértékeként kapott az ország.

A külkereskedelem mértéke, az ország nemzetközi kereskedelmi intenzitása különféle viszonyszámok segítségével értékelhető. Ezek közül a két legfontosabb az ún. exportnyitottsági mutató (exportkoefficiens), valamint az importnyitottsági mutató (importkoefficiens). A mutatószámokat úgy képezzük, hogy az ország exportjának, illetve importjának értékét elosztjuk a GDP-vel, azaz:

Exportnyitottsági mutató = Export értéke / GDP, valamint

Importnyitottsági mutató = Import értéke / GDP.

A kapott viszonyszámokat százalékos formában értelmezzük az alábbiak szerint. Ha például az exportnyitottság 0,7 (70%), akkor azt mondhatjuk, hogy az adott időszakban az ország GDP-jének 70 százaléka realizálódott exporton keresztül. Ezzel szemben az importnyitottsági mutató 0,65-ös (65%-os) értéke azt jelenti, hogy az adott ország a GDP-jének 65 százalékát fordította importra. Természetesen a két mutatót lehet kombinálni is, megfigyelve, hogy az export és import összege hogyan aránylik a GDP-hez. Ebben az esetben azt kapjuk meg, hogy a teljes külkereskedelem a GDP hány százalékát teszi ki, más szóval, hogy mekkora a kereskedelmi nyitottság.

A külkereskedelemmel összefüggésben vizsgálhatjuk annak áru- és földrajzi (relációs) szerkezetét is. Előbbi azt mutatja meg, hogy az ország exportjában, illetve importjában mekkora részesedéssel bírnak a főbb termékek/termékcsoportok:

Export áruszerkezete = X áru exportjának értéke / Összes export értéke

Import áruszerkezete = X áru importjának értéke / Összes import értéke.

Utóbbi azt reprezentálja, hogy az adott gazdaság exportjában, valamint importjában milyen az aránya a főbb külkereskedelmi partnereknek vagy régióknak:

Export földrajzi szerkezete = X országba irányuló export értéke / Összes export értéke

Import földrajzi szerkezete = X országból érkező import értéke / Összes import értéke.

A külkereskedelem szerkezeti elemzése általában táblázatos formában vagy kördiagrammal szemléltethető legjobban. Természetesen a képletek segítségével kapott értékeket ebben az esetben is százalékos formában szoktuk értelmezni, a százzal való szorzást azonban nem tüntettük fel a képletekben.

A külkereskedelem alakulása, illetve a vizsgált ország helyzetének szempontjából kiemelt jelentőségű a cserearányok nyomon követése is. Cserearányon általánosságban az exportált és importált javak árainak viszonyát

17 Az alfejezet jelentős mértékben támaszkodik Szentes Tamás: Világgazdaságtan. Elméleti és módszertani alapok című munkájára: Szentes Tamás: Világgazdaságtan. Elméleti és módszertani alapok Aula Kiadó Kft., 2005. 61-94. o.

értjük. Az alábbiakban csak az egyszerű (nettó barter) cserearányt ismertetjük, mivel a gyakorlatban ez a legelterjedtebb mutatószám. Az egyszerű cserearány kiszámításához az exportárindexet elosztjuk az importárindexszel, vagyis:

Egyszerű (nettó barter) cserearány-mutató = Exportárindex / Importárindex.

Az indexek tehát egyértelműen jelzik, hogy itt valójában két változást osztunk el egymással: az összesített exportár változását az összesített importár változásával. Szerencsére a számítással legtöbbször nem kell foglalkoznunk, hiszen a különböző adatbázisok és statisztikai hivatalok közlik a mutatót. Ha a mutató értéke nagyobb mint 1, akkor a cserearány javult, ha viszont 1-nél kisebb, akkor romlott. A mutató értékeléséhez két megjegyzést indokolt tenni. Először is, a cserearány változását érdemes figyelni, és nem annak egy adott időpontban tapasztalható értékét. Másodszor, nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy a külkereskedelmi hasznok alakulása szempontjából a mennyiségeknek is fontos szerepük van, ezek viszont nem jelennek meg a képletben.[14]

Nyitott gazdaságok számára a külkereskedelmi kapcsolatokon túlmenően a tőkeáramlások is igen meghatározó szerepet játszanak. A tőkeáramlásoknak többféle típusa is létezik, azonban a külföldi közvetlentőke-befektetések (FDI) jelentik a legfontosabb módozatot. Mivel ezekkel a könyv külön fejezete részletesen foglalkozik, ezért itt csak néhány fontos megállapítást teszünk. A külföldi közvetlentőke-befektetések igen nagy mértékben befolyásolják a gazdasági teljesítményt, hiszen pótlólagos tőkeállományhoz (forráshoz) juttatják a fogadó országot. Kis nyitott gazdaságoknál ez a hatás különösen fontos, ráadásul az FDI érkezése során egyéb hasznok (foglalkoztatás emelkedése, adóbevételek növekedése, új technológia meghonosítása stb.) is jelentkeznek. A külgazdasági elemzés során tehát vizsgálni kell az országba beáramló (*inflow*), valamint az onnan kiáramló (*outflow*) FDI nagyságát, mely adatok egy adott időszakra vonatkoznak. Ezen túlmenően célszerű elemezni a gazdaságban jelen lévő FDI-állomány, illetve az ország összesített külföldi FDI-állományának mértékét is. Nemzetközi összehasonlító elemzéseknél pedig ebben az esetben is ki lehet számítani például az egy főre eső FDI-állomány nagyságát, melynek alapján pontosabban rangsorolhatók a vizsgált országok. A tőkekapcsolatok elemzésével összefüggésben azonban itt is felhívjuk rá a figyelmet, hogy az adatok értelmezése rendkívül nagy óvatosságot és körültekintést igényel, mivel a számbavétellel kapcsolatos módszertani problémák igen komoly torzulásokat eredményeznek.

A külkereskedelmi-külgazdasági folyamatok szoros összefüggésben állnak az árfolyamok alakulásával, valamint az országok által alkalmazott árfolyampolitikával. Jelen alfejezetben nem foglalkozunk az árfolyamrendszerekkel, annyit azonban megjegyzünk, hogy a választott árfolyamrezsimek hatással vannak a monetáris és költségvetési politika működésére. Nem mindegy ugyanis, hogy a jegybanknak meghatározott szinten (vagy sávban) kell tartania az árfolyamot, vagy megengedheti, hogy szabadon lebegjen. A gyakorlatban számos árfolyamrendszer működik és mindegyiknek megvannak a maga előnyei és hátrányai. Itt most röviden arra az esetre koncentrálunk, amikor az árfolyam a devizapiaci keresleti és kínálati viszonyoknak megfelelően szabadon lebeghet. Ekkor ugyanis az árfolyam változása komoly hatással lehet a nemzetközi gazdasági kapcsolatokra. A hazai valuta leértékelődése (gyengülése) – ahogy már a monetáris politikánál szó volt róla – elviekben fokozhatja az exportot és visszafoghatja az importot. Ezzel szemben a hazai valuta felértékelődése (erősödése) éppen ellentétes hatást válthat ki, ami kedvezőtlen lehet a gazdasági növekedés szempontjából. Szabadon lebegő árfolyamrendszerben tehát a központi bank nem avatkozik be az árfolyam védelme érdekében, azaz, ha a hazai valuta iránti kereslet meghaladja a kínálatot, akkor a hazai fizetőeszköz erősödni fog. Abban az esetben viszont, ha a hazai valuta kínálata nagyobb, mint a kereslete, az leértékelődéshez (gyengüléshez) fog vezetni. A folyamat természetesen a partnerország valutája szempontjából is vizsgálható. Például, ha belföldön több külföldi terméket vagy szolgáltatást szeretnénk vásárolni (azaz nő a termék-, illetve szolgáltatásimport), akkor ehhez több külföldi valutára lesz szükségünk, ami erősíteni fogja a külföldi valutát. A külföldi befektetések terén, ha belföldi gazdasági szereplők növelni kívánják külföldi tőkebefektetéseiket, akkor ez szintén a külföldi valuta keresletének emelkedéséhez vezet.[18]

Nyitott országok makrogazdasági elemzésekor tehát az eddigiekben tárgyalt mutatókat és folyamatokat mindenképp indokolt részletesen megvizsgálni, mivel így egyrészt jó eséllyel feltárható a vizsgált gazdaság pozíciója, másrészt a folyamatok dinamikájából különböző következtetések is levonhatók a gazdaság működésének várható alakulására. Végezetül egy olyan általános tényezőről ejtünk szót, ami szubjektív jellegéből adódóan csökkenti az előrejelzések megbízhatóságát.

3.8. Várakozások szerepe a gazdaság működésében

A gazdasági életben – mikro- és makroszinten egyaránt – kiemelt jelentősége van a gazdasági szereplők jövőre vonatkozó elképzeléseinek. A várakozások ugyanis már a jelenben befolyásolják a döntéseket, amelyek végül hatással lesznek a folyamatok alakulására. Ezt a mechanizmust hívjuk sokszor a várakozások önbeteljesítő ha-

18 Benczes István-Csáki György-Szentes Tamás (2009)

tásának, ami a gazdasági szférának szinte minden részterületén megfigyelhető. Ha a szereplők (például a vállalatok) arra számítanak, hogy a jövőben magasabb lesz az infláció, akkor ennek megfelelően már a jelenben emelni kezdik az árakat, ami végül tényleg növekvő inflációt fog eredményezni. A már említett várakozási csatorna ezért is játszik olyan jelentős szerepet a jegybank monetáris politikájában. Hasonlóan fontos szerepe van a várakozásoknak a fogyasztás és a beruházások területén is. Értelemszerűen, ha a szereplők inkább pozitívnak értékelik a közeljövő folyamatait, akkor hajlamosabbak lesznek többet költeni, akár fogyasztási, akár beruházási céllal, ami végső soron magasabb GDP-növekedésben fog kifejeződni. Negatív várakozások esetén a helyzet az előzővel többnyire ellentétes, a gazdaságra gyakorolt várható összhatás inkább kedvezőtlen lesz. A várakozások azonosítására szolgálnak a különféle bizalmi és üzleti indexek, amelyekből a gazdasági klíma várható alakulására vonhatunk le következtetéseket. Különböző országokban különböző indikátorok állnak rendelkezésre, így általánosan használható mutatók nem igazán léteznek. Természetesen a legnagyobb, és a világgazdasági folyamatok szempontjából leginkább meghatározó gazdaságok (pl. Egyesült Államok) eseményei hatással vannak más régiókra, illetve országokra, ezért ezen gazdaságok indikátorainak alakulását mindenképpen indokolt figyelemmel kísérni.

3.9. Hasznos weboldalak a makrogazdasági elemzésekhez

Az alfejezetben bemutatott makrogazdasági folyamatok elemzéséhez és értékeléséhez az első lépés az adatok összegyűjtése. Ennek megfelelően az alábbiakban felsoroljuk jó néhány adatbázis és internetes oldal elérhetőségét, melyek jó kiindulási alapot és segítséget jelentenek az országelemzések készítésében.

***CIA World Factbook**:* az országelemzések/makrogazdasági elemzések készítéséhez jó kiindulási forrás, amely megfelelő áttekintést ad a vizsgált ország gazdasági, társadalmi jellemzőiről. Különösen hasznos például, hogy megmutatja a bruttó hazai össztermék (GDP) szerkezetét szektorok és végfelhasználás szerint.

Eurostat: az EU statisztikai hivatalának honlapja, amely az uniós országok (összehasonlító) elemzéséhez kínál nagyon jó és részletes adatbázist.

***OECD**: a Gazdasági Együttműködés és Fejlesztési Szervezet (OECD) a világ fejlett országait tömörítő intézmény, melynek honlapján ugyancsak ren*dkívül jó makrogazdasági adatbázis található.

***WIIW**: A bécsi kutatóintézet (Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche) internetes oldalán különböző makrogazdasági és nemzetközi gazdasági témákban találhatunk publikációkat, melyek közül több ingyenesen is elérhető.*

***IMF**: a Nemzetközi Valutaalap (IMF) publikációi közül elsősorban a World Economic Outlook (WEO) ajánlott, amely a világgazdaság fő tendenciáit foglalja össze és elemzi igen részletesen. A honlap ezenkívül rendkívül jó regionális tanulmányokat (Regional Economic Reports) is tartalmaz. Meg kell említeni továbbá, hogy az oldal rendelkezik egy kiterjedt adatbázissal is,* amely nagyon jól alkalmazható a makrogazdasági elemzésekhez.

***IBRD/Világbank**: a rendelkezésre álló adatbázison túlmenően a fejlődés (fejlődő országok és régiók) témájában találhatunk különböző publikációkat és tanulm*ányokat.

***BIS**:* a Nemzetközi Fizetések Bankja (BIS) honlapjáról elérhetjük a világ országai jegybankjainak oldalait, ami a monetáris politika elemzésénél jelent jó kiindulási alapot.

***WTO**:* a Világkereskedelmi Szervezet (WTO) adatbázisában a nemzetközi kereskedelemre, valamint kereskedelempolitikára vonatkozóan érhetünk el információkat (pl. vámtarifák). A szervezet publikációi közül ki kell emelni a World Trade Report-ot (WTR), de minden tagállamról találunk egy rövid országprofilt a főbb kereskedelmi adatokkal.

UNCTAD: a szervezet honlapján érhetjük el a World Investment Report-ot (WIR), amely a külföldi közvetlentőke-befektetések (FDI) alakulásáról közöl részletes információt.

***IMD**:* a svájci intézet az országokat rangsorolja versenyképességük alakulása alapján.

***WEF**:* a Világgazdasági Fórum (WEF) oldalán többek között szintén a nemzetközi versenyképességre vonatkozó rangsort találhatunk, de a globális kockázatokról szóló publikáció is igen hasznos.

Az imént felsoroltakon túl természetesen egyéb forrásokra is szükség lehet, így például az éppen vizsgált ország különböző szervezeteinek, statisztikai hivatalának stb. elérhetőségére. Bármelyik forrást használjuk, mindig vegyük figyelembe a módszertani sajátosságokat. A jó makrogazdasági és piacelemzés mindenképpen segíti a vállalatokat a döntések meghozatalában, azonban minden esetben tekintettel kell lenni az adott gazdaság sajátosságaira.

3.10. Összegzés

A fejezet célja az volt, hogy bemutassa az alapvető makrogazdasági mutatókat, amelyek megkerülhetetlenek az országok makrofolyamatainak elemzéséhez. A gazdasági teljesítmény mérésére leginkább a GDP és a GNP mutatóit használjuk, köszönhetően annak, hogy viszonylag egyszerűen kiszámolható és minden országra egyaránt megadható, így a kapott értékek könnyen összehasonlíthatóak más országokéval. A mutatóknak az előzőből adódóan vannak hiátusai, amelyeket mindig figyelembe kell venni annak használatakor. A másik fontos tényező az elemzések során az adott ország árszínvonalának alakulása, amiben segítséget nyújt az Eurostat által használt harmonizált fogyasztói árindex, a HICP. Ha gazdaságról beszélünk, elengedhetetlen szót ejteni az ország foglalkoztatási helyzetéről, aminek jelentőségét az adja, hogy közvetlenül érinti a háztartásokat. Ebben nyújt segítséget az elemzők számára a munkanélküliségi ráta. Fontos különbséget tenni a munkanélküliségi ráta és az aktivitási ráta között. Előbbi az aktív népességen belüli munkavállalók és munkanélküliek arányát határozza meg, míg utóbbi a teljes népesség azon hányadát, amelyek a munkaerő-állomány részét képezik (munkaerőállomány/felnőtt lakosság). Fontos továbbá az országelemzéseknél figyelembe venni az állam költségvetési helyzetét, azon belül is az államháztartási hiányt és az államadósságot, amelyek egyrészt gazdasági helyzetéről, másrész a politikai vezetés felelősségteljességéről adhatnak képet. A fiskális politika mellett a monetáris politika tényezőit is számításba kell venni, amelyből a három legjelentősebb a jegybanki alapkamat, a kötelező tartalékráta és a nyíltpiaci műveletek alkalmazása. Összességben tehát a fejezetben említett mutatókkal általános képet nyerünk az ország gazdasági helyzetéről, valamint a kapott információkat más országok eredményeivel is összehasonlíthatjuk, azonban fontos szem előtt tartani a mutatók hiányosságait, és azokat kritikával kezelni, amikor messzemenő megállapításokat akarunk megfogalmazni.

3.11. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak

» nyitott gazdaság, bruttó hazai össztermék (GDP), infláció, munkanélküliségi ráta, aktivitási ráta, költségvetési politika, monetáris politika, exportnyitottság, importnyitottság, várakozások

Ellenőrző kérdések

» Mi a különbség a nominális és a reál GDP között?
» Milyen negatív következményei vannak a hiperinflációnak?
» Milyen tényezők befolyásolhatják a munkanélküliségi statisztikát?
» Milyen összefüggés áll fenn a költségvetési hiány és az államadósság között?
» Milyen csatornákon keresztül fejti ki hatását a monetáris politika?
» Milyen főbb mutatókkal elemezhető a külkereskedelem és a külgazdaság?
» Miért játszanak fontos szerepet a várakozások?

Gondolkodtató kérdések

» Tegyük fel, hogy egy gazdaságban az utóbbi két évben folyamatosan csökkennek az árak (negatív infláció tapasztalható). Hogyan értékelné ezt a folyamatot?
» Tegyük fel, hogy egy ország jelentős mértékű adócsökkentéssel kívánja serkenteni a gazdasági növekedést. Milyen várható hatásai lesznek/lehetnek a lépésnek a költségvetési folyamatokra?
» Egy ország jegybankja megemeli az irányadó rátát (alapkamatot). Milyen hatás várható az árfolyamcsatornán keresztül?
» Egy gazdaság egy adott időszakban a következő paraméterekkel jellemezhető:
  • Export értéke = 250 egység
  • Import értéke = 180 egység
  • GDP = 350 egység
  Számolja ki és értelmezze az export-, valamint az importnyitottsági mutatót!

4. A kereskedelmi folyamatok és előnyök felmérése

A fejezet a nemzetközi kereskedelem mögötti legfontosabb közgazdasági összefüggéseket mutatja be. Ezek a különböző elméletek, modellek a következő kérdésekre keresik a választ:

Mi a (nemzetközi) kereskedelem oka? Tehát milyen alapvető változókkal tudjuk megmagyarázni, hogy vannak (nemzetközi) kereskedelemi tranzakciók? Az előbbi példából kiindulva, miért van az, hogy Magyarországon nem termelünk narancsot, hanem importáljuk, miközben kukoricát viszont exportálunk?

Mi magyarázza azt, hogy egyes országok milyen termékeket exportálnak és importálnak? Másképpen feltéve a kérdést, mi határozza meg az országok közötti munkamegosztást, szakosodást? Az előbbi példát folytatva, miért pont narancsot importálunk és kukoricát exportálunk?

Mi határozza meg az egyes országok közötti kereskedelemi volumen nagyságát? Például Magyarország miért kereskedik jóval többet Németországgal, mint az Egyesült Államokkal?

Érintőlegesen, nem teljeskörűen meg tudjuk válaszolni azt a kérdést is, hogy milyen hatása van a nemzetközi kereskedelemnek a résztvevő országokra?

Végül feltesszük a kérdést, hogy a kereskedelem csak a gazdasági folyamatok által meghatározott-e. Ha nem az, hanem például politikai folyamatok, állami beavatkozás befolyásolhatja, akkor mi lehet ennek a hatása?

4.1. A nemzetközi kereskedelem fogalma

Ahogyan Szentes[19] Tamás a Világgazdaságtan I. című, nagysikerű tankönyvében megjegyzi, a nemzetközi gazdasági folyamatok leírására használt fogalmak közül sok olyan van, amely nem, vagy nem következetesen használható. A nemzetközi kereskedelem fogalma az egyik ilyen. A szóösszetétel közül a második, a kereskedelem fogalma talán a könnyebben meghatározható: valamifajta (barter) árucsere, vagy áru és valamilyen pénzeszköz cseréjéről van szó (bár a nemzetközi kereskedelemi ügyletek között vannak olyanok, ahol még ez sem teljesen egyértelmű). Ugyanakkor ha a nemzetközi jelző is előkerül, már bonyolultabb a kérdés: kellenek-e a szó szoros értelmében vett nemzetek, nemzetállamok ahhoz, hogy beszélhessünk nemzetközi kereskedelemről? Vagy esetleg az ókori birodalmak között zajló, vagy az egyes ősközösségi társadalmak közötti alkalmankénti csere, esetleg az újkori gyarmatok és gyarmattartók közötti kereskedelem tekinthető nemzetközi kereskedelemnek?

E nehézségek miatt nem is teszünk rá kísérletet, hogy pontosan definiáljuk a nemzetközi kereskedelem fogalmát, és mivel a fejezet célja nem kimondottan a nemzetközi kereskedelem történeti vizsgálata, erre nincs is szükségünk. A következőkben a világgazdaságot alkotó egyes országok, államok között zajló külkereskedelemi tranzakciókat tekintjük nemzetközi kereskedelemnek.

A fenti érvelés a nemzetközi kereskedelem nagyobb részét kitevő árukereskedelemre vonatkozik. Ami a nemzetközi kereskedelem másik jelentős hányadát, az úgynevezett szolgáltatáskereskedelmet illeti, jóval könnyebb dolgunk van. A Kereskedelemi Világszervezet (WTO) ugyanis az Általános Szolgáltatáskereskedelmi Egyezmény (GATS) keretein belül pontosan definiálja a szolgáltatáskereskedelem lehetséges formáit. Ekkor a szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő természetes vagy jogi személy két különböző ország rezidensei. Ez négy módon lehetséges:

1. Mind a szolgáltatás nyújtója, mind az igénybe vevője helyben marad, a szolgáltatás lépi át a határt: például egy magyar építész egy angol megrendelő számára házat tervez, és a tervrajzot emailben küldi el.
2. A szolgáltatás igénybe vevője utazik a szolgáltatóhoz: legjellemzőbb példája a turizmus.
3. A szolgáltató jogi személyen keresztül nyújt szolgáltatást egy másik országban: például egy bank fióktelepe.
4. A szolgáltató természetes személyként, ideiglenes migrációval nyújt szolgáltatást: au-pair Londonban.

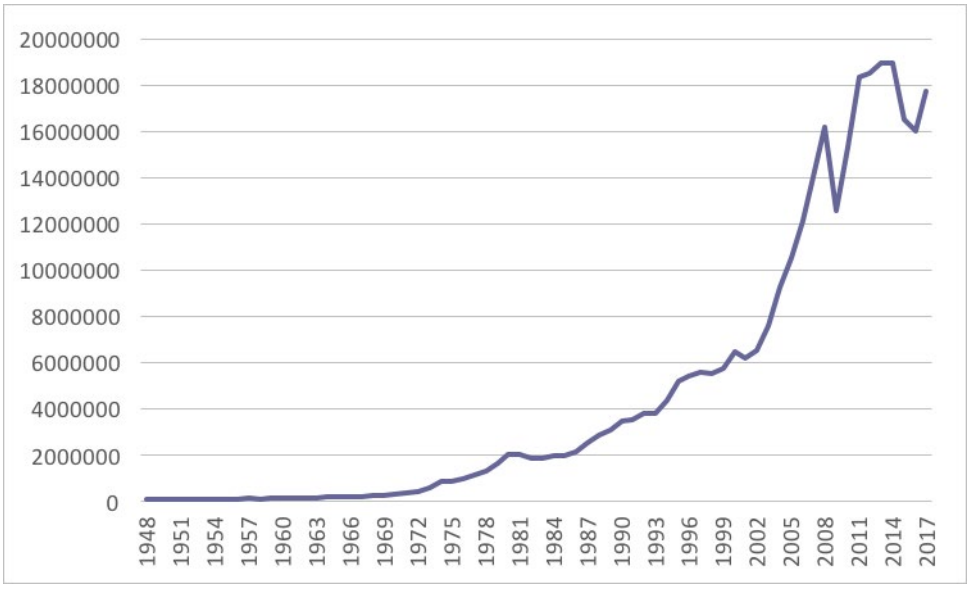
A távolsági kereskedelem, akár a szó szoros értelmében nemzetközinek tekintjük, akár nem, egyidős az emberiséggel, és sok szempontból meghatározó volt a világgazdaság fejlődése, sőt, sok szempontból a világpolitika, világtörténelem alakulása szempontjából. Például a nagy felfedezések, és azon keresztül Nyugat-Európa világgazdasági centrumba kerülésének legfontosabb kiváltó oka az volt, hogy az Ázsiába, elsősorban Kínába, Indiába, Indokínába vezető hagyományos kereskedelemi utak bezárultak, veszélyessé váltak.[15]

Ez napjainkban sincsen másképpen. Ezen sorok írásakor hosszú idő után először került újra terítékre a nemzetközi kereskedelem jelentősebb korlátozása egyes országok által. A 20. század utolsó, és a 21 század első két évtizede sok szempontból kivételes volt a világgazdaság fejlődésében. Ebben a majd' harminc évben (termé-

19 Szentes (1999)

szetesen a recessziókhoz kapcsolódóan nem teljesen töretlenül) a világkereskedelem bővülése, újabb és újabb országok önkéntes (tehát nem például gyarmati elnyomáson keresztüli) bekapcsolódása a világgazdaságba, a termelés nemzetköziesedése meghatározta azt a folyamatot, melyet kissé leegyszerűsítve globalizációnak szoktak nevezni. Mindez jól illusztrálható az alábbi két, a Kereskedelemi Világszervezet (WTO) adatait felhasználó adatsorra. Az első ábrán a világkereskedelem millió dollárban kifejezett összértékét látjuk.

1. Ábra - A világ árukereskedelmének összértéke folyóáron számolva, millió dollárban kifejezve

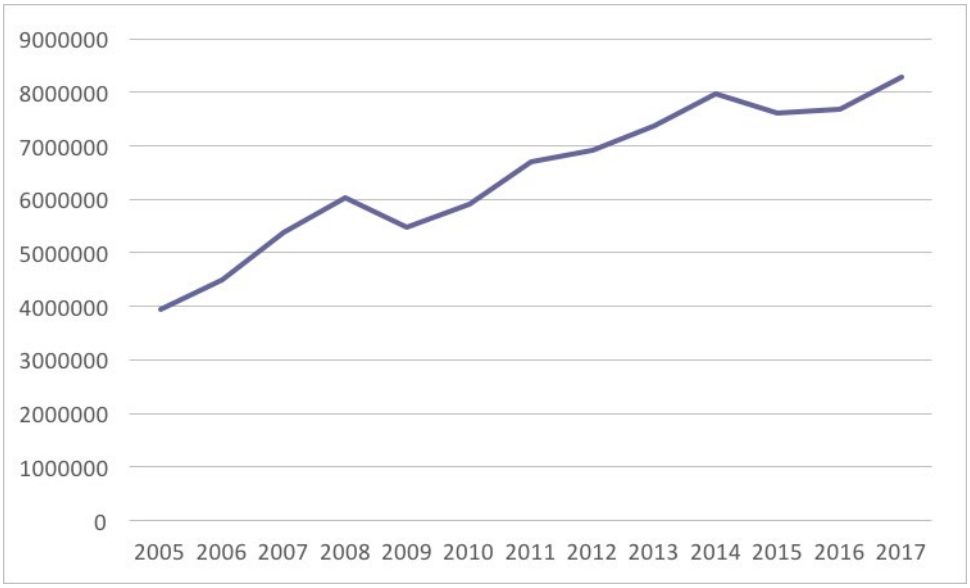


Forrás: WTO

A diagramon, amely nyilván torzít, hiszen folyóáras, illetve változó, nominál árfolyamon számol, jól látszik a világkereskedelem exponenciális növekedése, amit először a 2008-as recesszió, majd a 2015-ös év visszaesése akaszt csak meg. Így is elmondhatjuk, hogy a világkereskedelem összértéke napjainkban körülbelül 18.000.000 millió, azaz 18 billió dollár. Csak hogy érzékeltessük, mekkora számról van szó: ugyanennyi másodperc több, mint félmillió év.

Ugyanilyen ábrát készíthetünk a szolgáltatáskereskedelemről is, igaz, itt módszertani okokból jóval rövidebb idősor áll rendelkezésre. Láthatjuk, hogy itt mintegy 8 billió dollárról van szó.

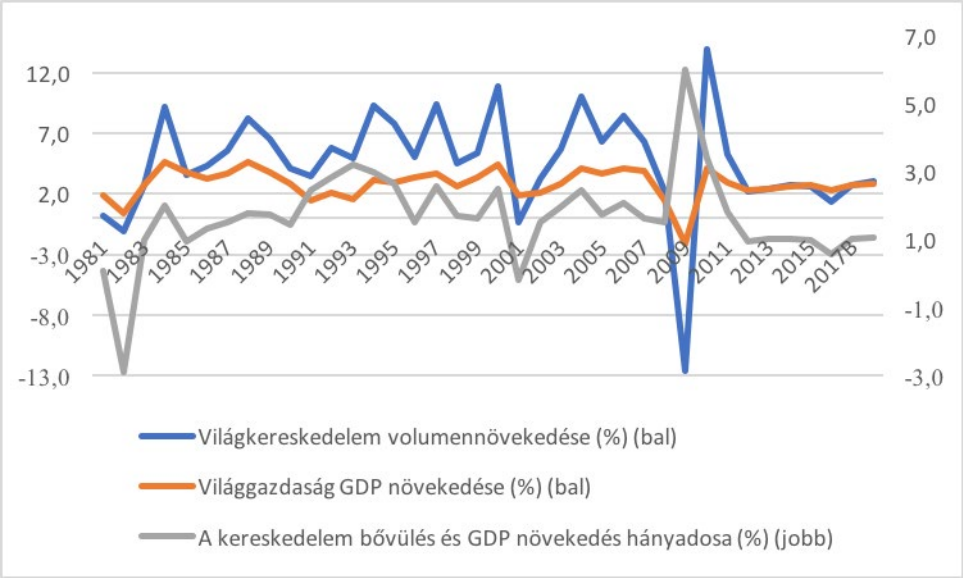
2. Ábra - A világ szolgáltatáskereskedelmének összértéke folyóáron számolva, millió dollárban kifejezve



Forrás: WTO

Jóval pontosabb képet kaphatunk, ha a következő szemléltetésre tekintünk.

3. Ábra - A világkereskedelem volumennövekedése és a világ GDP-jének százalékos változása (bal skála), illetve a kettő hányadosának alakulása (jobb skála)



Forrás: WTO (2018a)

Amint az a 3. ábrán látszik, az 1980-as évek közepe óta a világkereskedelem volumene nagyobb mértékben emelkedett, mint a világgazdaság összeteljesítménye. Ez azt mutatja, hogy a kereskedelem kiemelkedően fontos volt a fejlődés szempontjából. Ennek okai alapvetően a világgazdaság kinyílásában keresendők. A korábban inkább elzárkózó politikákat folytató államok folyamatosan liberalizálták kereskedelmüket. Egyre több és nagyobb jelentőségű regionális, vagy bilaterális kereskedelmi egyezményt hoztak tető alá, és 1995 óta működik a már említett a WTO, mely az úgynevezett multilaterális, vagy globális kereskedelemi rendszer szabályozásáért felel. Szintén ez a robbanás a lenyomata a termelés globalizálódásának, a multinacionális vállalatok, és az úgynevezett globális értékláncok terjedésének. Az is látszik, hogy az elmúlt években ez a trend megállni látszik. Pontosan nem világos, hogy miért, de valószínűleg szerepet játszik benne, hogy a világgazdaság vezető országai elfordulni látszanak a korábbi liberalizációs trendtől, mindez pedig természetszerűleg megnehezíti a kereskedelem további bővülését.

Szűkítve a vizsgálódás fókuszát, az ENSZ Comtrade adatbázisa szerint míg Magyarország 1992-ben mintegy tízmilliárd amerikai dollár értékben exportált, addig 2017-ben ez a szám már 113 milliárd dollár volt. A KSH hosszútávú adatsora szerint 1960 és 2017 között a magyar behozatal volumene több, mint 40-eszeresére, a kivitelé majdnem hetvenszeresére nőtt.

De pontosan milyen mutatókat is szokás vizsgálni egy ország külkereskedelmével kapcsolatban? Ehhez a Kereskedelemi Világszervezet által rendszeresen kiadott országjelentéseket hívjuk segítségül, egészen pontosan Magyarország 2017-es külkereskedelemi profilját.

1. Táblázat - Magyarország kereskedelemi profiljának kivonata a WTO jelentése alapján

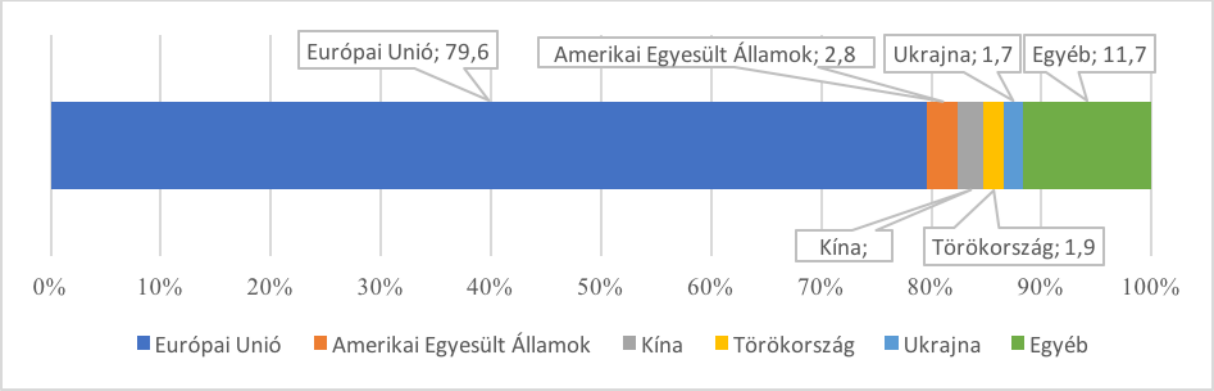
Mutató	Érték
GDP (millió folyó amerikai dollár, 2017)	152.284
Egy főre eső GDP (amerikai dollár 2015-2017)	13.708
Áruexport értéke f.o.b. (millió amerikai dollár)	113.602
Áruimport értéke c.i.f. (millió amerikai dollár)	107.314
Exportált kereskedelmi szolgáltatások értéke (millió amerikai dollár)	26.066
Importált kereskedelmi szoltáltatások értéke (millió amerikai dollár)	17.881
Egy főre eső kereskedelem (amerikai dollár, 2015-2017)	11.221
Kereskedelem (GDP százalékában, 2015-2017)	81,90%

Forrás: WTO (2018b)

Mint látható, a profil a GDP és az egy főre eső GDP megadásával kezdődik. Az első vizsgálható kereskedelmi számadat a kivitel és a behozatal összértéke, amit a WTO millió dollárban ad meg. Export esetében az úgynevezett f.o.b. (*free on board*) módszerrel számítva, ami azt jelenti ebben az esetben, hogy az áru értékében nem szerepel a szállítás és biztosítás költsége, míg az importnál a c.i.f. (*cost, insurance, freight*) módszert alkalmazva ezeket beszámítják az áru értékébe. Szintén megtaláljuk a szolgáltatáskereskedelemnél a kereskedelemi szolgáltatásexport és import összértékét. Ugyancsak kiszámolja a WTO a kereskedelem és a GDP arányát: itt az áru- és szolgáltatásexport, illetve az áru- és szolgáltatásimport átlagát osztja el a jelentés a GDP-vel. Nemzetközi statisztikákban ezt az adatot sajnos sokszor másképpen számítják ki: vagy az export, vagy az import és a GDP hányadosát, vagy az export és import összegének és a GDP-nek a hányadosát számolják. Utóbbit szokás nyitottsági mutatónak is hívni.

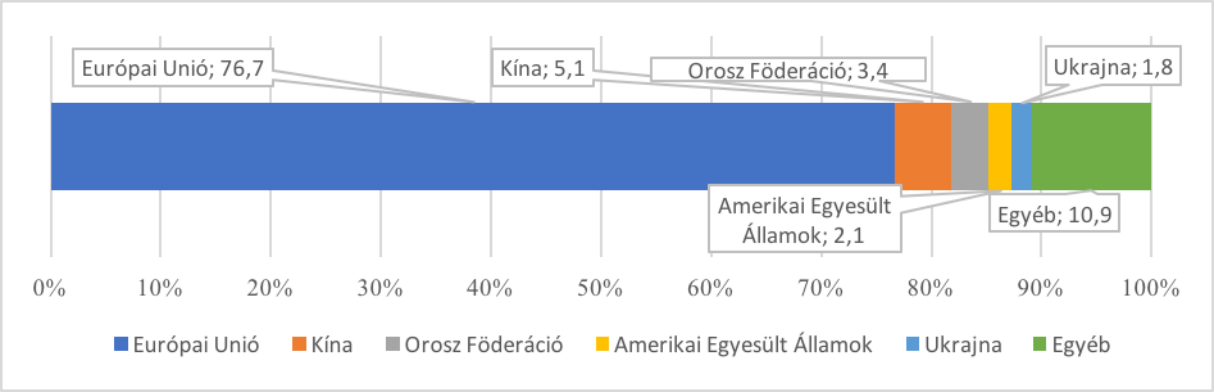
Ami további elemzési lehetőséget jelent, az a kereskedelem úgynevezett földrajzi, illetve ágazati megoszlásának vizsgálata. Földrajzi megoszlás esetén természetesen egyes országok, régiók fontosságát igyekszünk meghatározni, melyet ezeknek összkereskedelmen belüli százalékos arányaként legcélszerűbb meghatározni. Az alábbi ábrákon Magyarország árukereskedelmének földrajzi megoszlása látható, a WTO adatai alapján.

4. Ábra - A magyar áruexport földrajzi megoszlása



Forrás: WTO (2018b)

5. Ábra - A magyar áruimport földrajzi megoszlása



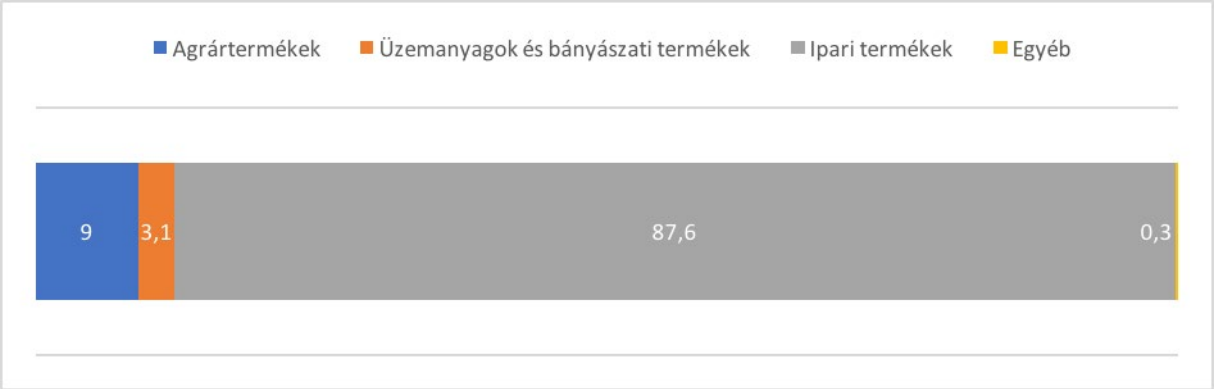
Forrás: WTO (2018b)

Látható, hogy a behozatalban és a kivitelben is dominál az Európai Unió, azon belül pedig messze Németország a legfontosabb kereskedelmi partner. Jelentős különbség Oroszország, Kína és Törökország esetében látható: előbbi kettő szerepe jóval fontosabb az importban, utóbbié az exportban.

Egy másik lehetséges eszköz az áruforgalom szerkezetének vizsgálata. Ehhez először definiálni kell az egyes árukat, árutípusokat. Erre két módszert találunk a nemzetközi statisztikákban. Az egyik az SITC (*standard interna-*

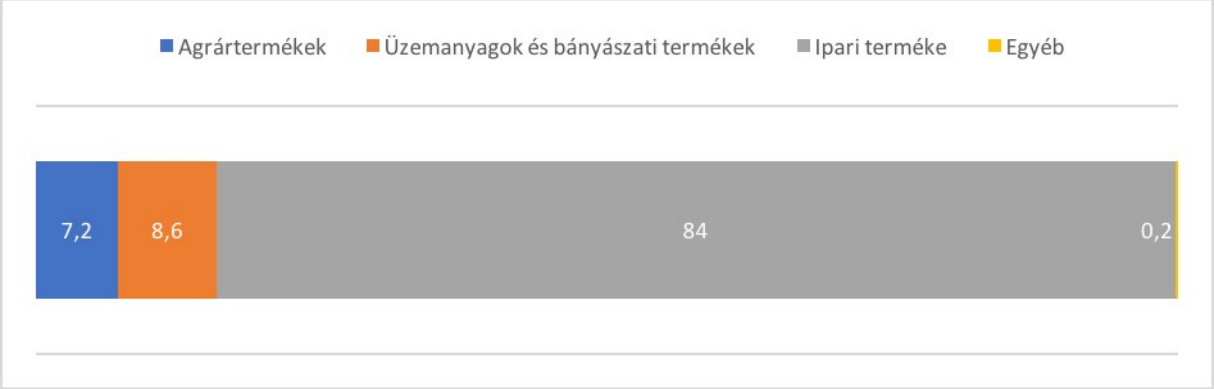
tional trade classification), a másik pedig a HS (*harmonized system). Mindkettő számkódolással működik, ahol az egyes számjegyek alkotnak különböző kategóriákat, majd alkategóriákat. Így minél hosszabb kóddal találkozunk, annál speciálisabb termékkel találkozunk. Az SITC kódok alapvetően termelésorientáltak, és főleg elemzők* számára készültek, a HS kódok pedig a vámok nyilvántartására alkalmasak. Algoritmusokkal átváltható egymásra a két kódfajta. Az alábbiakban a WTO csoportosítását látjuk, ahol HS kódokat alkalmaznak.

6. Ábra - A magyar áruexport szerkezete



Forrás: WTO

7. Ábra - A magyar áruimport szerkezete



Forrás: WTO

Mind a földrajzi, mind pedig a szerkezeti megoszlás esetében fontos kérdés a kereskedelem koncentráltsága, ennek oka, illetve az, hogy meg lehet-e ezt változtatni. Ha egy ország bizonyos termékének vagy termékcsoportjának kivitele (vagy akár behozatala is) minél inkább egy ország irányába koncentrálódik, annál inkább valószínűsíthető, az valamilyen sérülékenységet, függőséget jelenthet. Gondoljunk például az olajtermelő országok függésére, az olajárakra, vagy Magyarország függőségére az energiaimport kapcsán. Ugyanakkor az is tény, hogy ezek a helyzetek (bár a mindenkori kormányzatok sokszor változtatnának ezen), piaci-gazdasági törvényszerűségek következményei.

4.2. A nemzetközi munkamegosztás elméletei

4.2.1 A nemzetközi kereskedelem mögötti közgazdasági ok – az úgynevezett részleges egyensúlyi (egy termék-két piac) modell

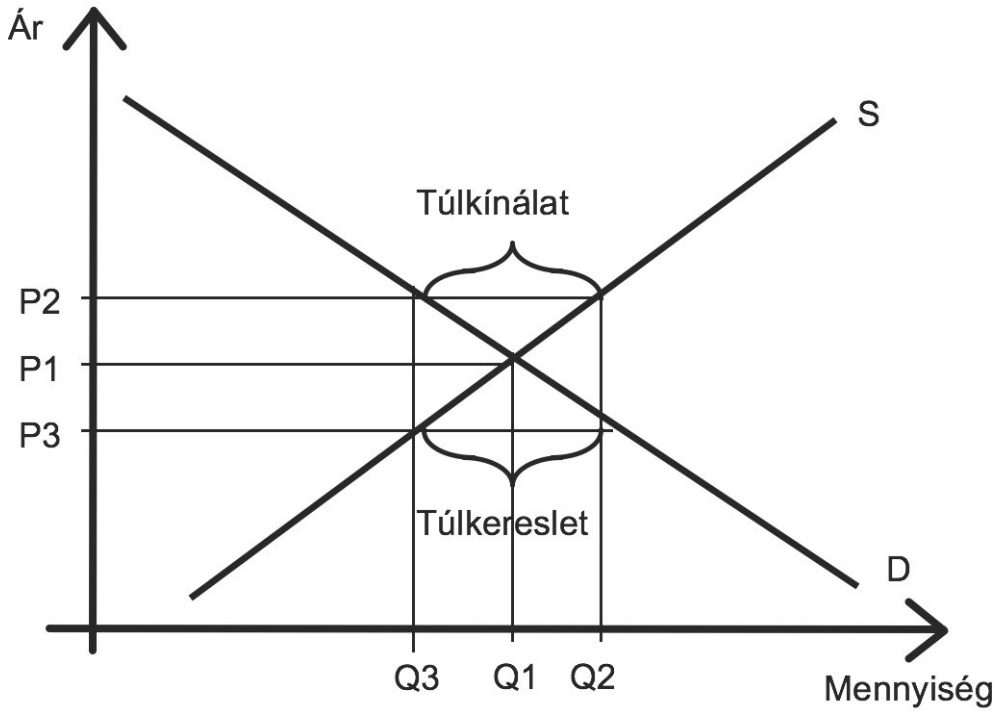
Az 1600-as évek első felében Hollandia volt a világkereskedelem egyik legfontosabb szereplője. De vajon mi motiválta a holland kereskedőket a sokszor életveszélyes kereskedelmi expedíciókra a mai Indonéziába? Az 1500-as évek végére a hollandok kiszorultak a lisszaboni fűszerpiacról, ezért úgy döntöttek, közvetlenül a forráshoz fordulnak. Feljegyzések szerint az első, borssal megrakott hajók mintegy 400%-os hasznot hajtottak tulajdonosaik számára, ami azt jelentette, hogy legalább ekkora árkülönbségnek kellett lennie a bors távol-keleti beszerzési és hollandiai eladási árai között. Szegfűszeg esetében az árkülönbség 240-szeres volt, míg a szerecsendió esetében az egy penny-ért beszerzett árut Európában 840 penny-ért lehetett eladni. Feljegyzések ugyanakkor azt is kiemelik, hogy a megnövekedett európai kereskedelmi jelenlét miatt az árak hamarosan a beszerzési piacon is jelentősen emelkedni kezdtek, a bors ára rövid idő alatt duplájára emelkedett, természetesen a profit rovására.

Ez, illetve a nagy kockázat hívta életre a világ egyik első részvénytársaságát, egyben egyik első és legsikeresebb kereskedelmi monopóliumát, a Holland Kelet-Indiai Társaságot20.

A fentiekből is látszik, hogy minden kereskedelmi tranzakció mögött valamiféle profitmotívum található. A holland kereskedő meggazdagodott a bors árában megfigyelhető különbség kiaknázásából. De nem csak ő nyert, hanem a fogyasztó is, hiszen, ha nincs a kereskedő, valószínűleg egyáltalán nem jutna borshoz. Ugyancsak jól járt a termelő is valahol Indokínában, hiszen az európai kereslet nélkül valószínűleg kevesebb borsot, és olcsóbban tudott volna eladni. Ugyanez a helyzet, amikor például átjárunk a határ másik oldalára vásárolni: végső soron az árkülönbséget használjuk ki.

A közgazdászok által használt úgynevezett részleges (más néven parciális) egyensúlyi modellek pontosan ezt mutatják be. Nézzük át formalizáltan is, miről van szó!

8. Ábra - A piac alapmodellje



Forrás: Saját szerkesztés

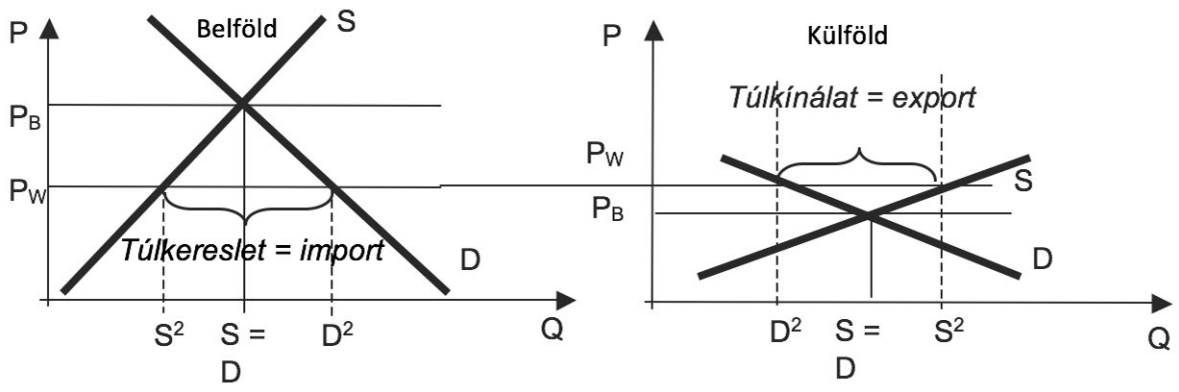
A fenti ábrán a piac alapmodellje látható. Fontos kiemelni, hogy ebben az esetben feltételezzük, hogy a termelők és a fogyasztók is sokan vannak, nem képesek egyenként befolyásolni a termék árát. Szintén fontos feltevés lesz, hogy az egyes termelők által előállított termékek egyformák, köztük semmilyen különbség nincsen. Ezek valójában az úgynevezett tökéletesen versengő piacok alaptulajdonságai. Természetesen a valóság ettől eltér, azonban kezdeti elemzéshez kiváló kiinduló pontot jelent. A későbbiekben majd egyes előfeltevéseket feloldunk ezekből, és ekkor kissé majd más eredményre (de nem szignifikánsan eltérő) eredményre jutunk majd.

A vízszintes tengelyen látható a keresett és kínált mennyiség, melynek mértéke a függőleges tengelyen található ár nagyságától függ. Minél magasabb az ár, annál kisebb a kereslet, és annál nagyobb a kínálat. Túlkereslet, vagy túlkínálat esetén az árak változása teszi lehetővé, hogy kialakuljon a *piaci egyensúly*, ahol a kereslet és a kínálat megegyezik egymással. Túlkínálat esetén az ár csökkenése, míg túlkereslet esetén az ár növekedése biztosítja a piaci egyensúlyt. *Egyensúlyi, vagy piactiszító árnak* nevezzük tehát azt az árat, ahol a kereslet és a kínálat megegyezik egymással.

Mi a helyzet, ha két piacunk van, eltérő keresleti és kínálati viszonyokkal? Ilyenkor árkülönbség alakul ki, a két piacon eltérő az egyensúlyi ár. Ezt láthatjuk az alábbi ábrán.

20 Findlay-O'rourke (2007): 175-197 oldal

9. Ábra - Egy termék két piac modell: a kereskedelem iránya



Forrás: Saját szerkesztés

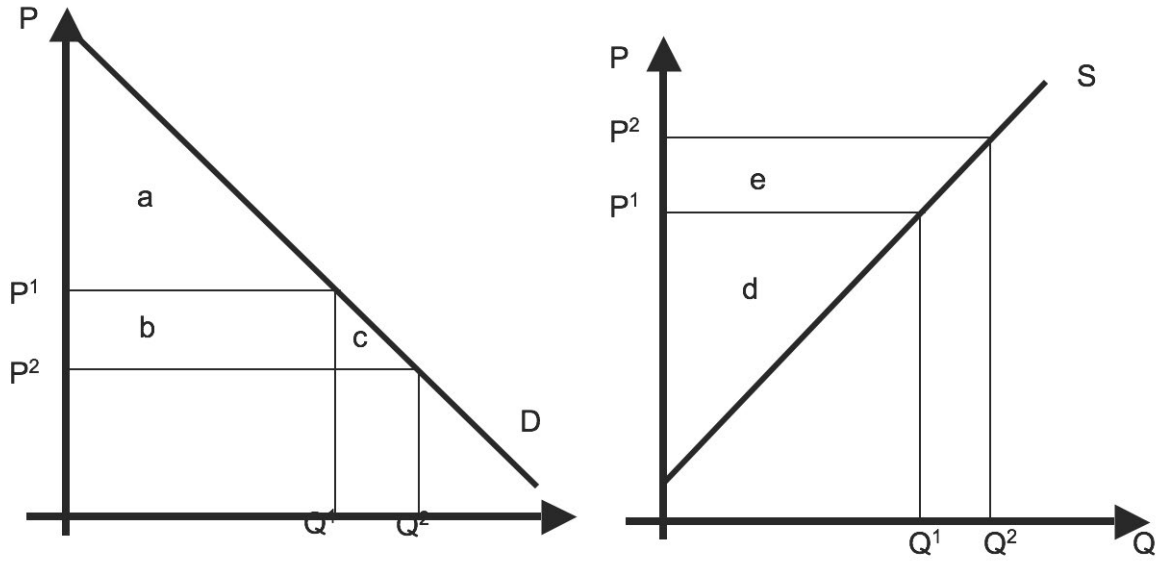
Esetünkben a baloldali (Belföld) piacon magasabb, a jobboldalin (Külföld) alacsonyabb a belső egyensúlyi ár (P_B). Amennyiben lehetőség van a két piac között árut szállítani (kereskedni), lesznek olyanok, akik a külföldi piacon olcsón megvett terméket átviszik a belföldi piacra, és ott drágában eladják, csakúgy, mint annak idején a holland kereskedők. Ennek hatására a belföldi piacon az árak emelkednek, hiszen itt növekszik a kereslet, a másikon csökkenek, hiszen itt nő a kínálat. Ideális esetben, amennyiben a kereskedelem kockázatmentes, illetve nincsenek szállítási, és egyéb tranzakciós költségek, ez addig tart, amíg a két piacon az árak kiegyenlítődnek, kialakul a világpiaci ár. A fenti példánkban ez azért nem történt meg, mivel a kereskedelem nem volt kockázatmentes, és jelentős szállítási költségekkel kellett számolni. Az új egyensúlyban a magasabb eredeti árral rendelkező baloldali piac importőr lesz. A világpiaci ár alacsonyabb a belső egyensúlyi árnál. A kialakult túlkeresletet (figyeljük meg, a kereslet D_2 magasabb, mint a kínálat S_2) importból fedezik. Ezzel szemben a jobboldali piac exportőr lesz, itt a belső egyensúlyi ár alacsonyabb a világpiaci árnál, így a kialakult túlkínálatot (ebben az esetben az S_2 kínálat magasabb, mint a D_2 kereslet) exportálják.

És hogy mi lesz ebben az esetben a kereskedelem következménye? Elemzésünk csak részleges lehet, és ezért is hívjuk a modellt parciális egyensúlyi modellnek, hiszen csak egy termék fogyasztóit és termelőit látjuk az egyes piacokon, nem a teljes nemzetgazdaságot. Figyeljük meg, hogy az importőr országban az árcsökkenésnek milyen hatása van! A kereslet, tehát a fogyasztás emelkedik, így azt mondhatjuk, hogy a termék fogyasztói jól járnak, hiszen többet és alacsonyabb áron vásárolhatnak. Ezzel szemben a kínálat, vagyis a termelés csökken, azaz a termelők rosszul járnak, hiszen kevesebbet és alacsonyabb áron tudnak értékesíteni a termékből. Vagyis az importőr országokban az importtal versengő szektorok a kereskedelem vesztesei, amelyek majd leginkább igyekeznek a politikát a szabadkereskedelem folyamatától eltéríteni. Ezzel szemben a fogyasztók a szabadkereskedelem nyerteseinek tekinthetők.

Az exportőr országban a helyzet pont fordított: itt a termelők profitálnak abból, hogy többet és magasabb áron értékesíthetnek, míg a fogyasztók járnak rosszul az áremelkedés és a csökkenő fogyasztás miatt. Éppen ezért itt pontosan ellenkező politikai nyomást láthatunk: egyes fontos fogyasztói javak esetében a hazai árak alacsonyan tartása miatt adott termékeknél a kivitel tilalmát (például a közelmúltig a kőolaj esetében az Egyesült Államokban), vagy az export adóztatását (például Thaiföldön a rizs esetében).

De mi ezeknek az ellenkező hatásoknak az eredője? Parciális egyensúlyi modellek esetében közgazdászok az úgynevezett termelői és fogyasztói többlet fogalmával, és ennek változásával mérik a jólét változását. A fogyasztói többlet a fogyasztó által kifizetni kívánt maximális, úgynevezett rezervációs ár és a piaci ár különbsége. Amennyiben a piaci ár alacsonyabb, mint a fogyasztók által még elfogadható maximális ár, a fogyasztó hasznossága nő, hiszen marad nála egy olyan extra jövedelem, melyet másra tud költeni. A termelői többlet a termelő által elfogadott minimális ár és a piaci ár közötti különbsége. Ha a piaci ár magasabb, mint a termelő által elfogadott minimális eladási ár, a termelő úgymond extra profitra tesz szert. Grafikusan mindezt az alábbi ábra segítségével szemléltethetjük:

10. Ábra - A fogyasztói (bal) és termelői többlet (jobb) fogalma

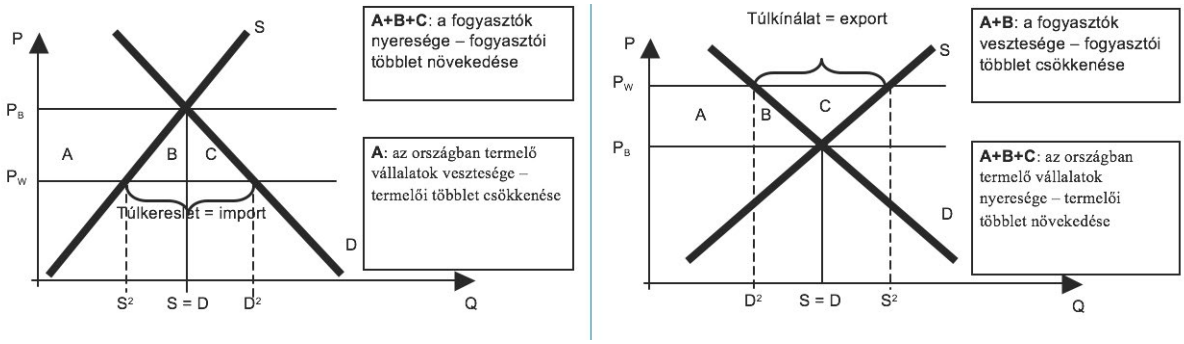


Forrás: Saját szerkesztés

A fogyasztói többlet egy piacon a keresleti görbe alatti és az ár feletti területként írható le grafikusan. A fenti ábrán P^1 árhoz az 'a' jelű háromszög tartozik fogyasztói többletként. Ha a piaci ár csökken P^2 szintre, a fogyasztói többlet is nő, az új többlet az 'a' háromszög, a 'b' jelű téglalap, illetve a 'c' jelű háromszög összege, vagyis a fogyasztói többlet a 'bc' trapézzal nőtt. Értelemszerűen az ár emelkedése a fogyasztói többletet csökkenti. A termelői többlet a kínálati görbe felett és a piaci ár alatti területként ábrázolható. Esetünkben a P^1 árhoz a 'd' jelű háromszög tartozik, mint termelői többlet. Amennyiben az ár emelkedik, a termelői többlet az 'e' jelű trapézzal növekszik. Az ár csökkenése a termelői többletet csökkenti.

Nézzük még egyszer a 9-es ábrán látható szituációt, de most már a termelői és fogyasztói többlet változását is vizsgálva. A 11. ábrán azt látjuk, hogy Belföldön az import hatására csökkenő árak a fogyasztói többletet az A+B+C területtel növelik, míg a termelői többletet az A jelű trapézzal csökkentik. Összességében tehát a fogyasztók többet nyernek, mint a termelők vesztenek. Ezzel szemben Külföldön a fogyasztói többlet az A+B jelű trapézzal csökken, míg a termelői többlet az A+B+C területtel nő. Itt tehát a termelők nyeresége nagyobb, mint a fogyasztók vesztesége. Összességében tehát mindkét piacon nettó jólétemelkedést tapasztalunk, vagyis a kereskedelem mindkét piac számára kölcsönösen előnyös. Ennek pontos okát a későbbiekben látni fogjuk, magyarázatként most elégedjünk meg a hatékonyabb erőforrásfelhasználással. A magyar narancs minden bizonnyal drágább lenne, mint a spanyol.

11. Ábra - A fogyasztói és termelői többlet változása a kereskedelem hatására belföldön (bal) és külföldön (jobb)



Forrás: Saját szerkesztés

Ugyanakkor azt is láthatjuk, hogy a kereskedelemmel az egyes piacokon belül nem mindenki jár jól, vannak vesztesei is. Az importőr piacon a termelők, az exportőr piacon a fogyasztók. Azt is érdemes kiemelni, hogy az egyes piacokon jelentkező nyereségek és veszteségek nem egyformák. Legfontosabb ezt annak kapcsán hang-

súlyozni, hogy bár a kereskedelem kölcsönösen előnyös mindkét fél számára, ezek az előnyök nem egyformák, könnyen lehet, hogy az egyik fél többet nyer a másiknál. Noha közgazdaságilag ennek nincsen jelentősége, a való életben, különösen politikai szempontból fontos lehet. Ez azonban túlmutat ennek a fejezetnek a keretein.

A fenti modell segített abban, hogy lássuk a kereskedelem mögötti legfontosabb okot, azt, hogy egyes termékek ára eltérő a különböző piacokon. Ugyanakkor nem kaptunk választ arra, hogy mi az oka az eltérő áraknak, pontosabban, miért mások a keresleti és kínálati viszonyok az egyes piacokon, illetve, hogyan tudunk eligazodni egy olyan világgazdaságban, ahol nem egy, hanem több terméket termelnek meg egyszerre. Ahhoz, hogy ezt megértsük, az úgynevezett komparatív előnyök modelljét vezetjük be.

4.2.2. Az abszolút és komparatív előnyök elmélete

Adam Smith és az abszolút előnyök

Adam Smith 1776-ban publikálta Nemzetek gazdagsága című alapművét, mellyel lefektette a modern közgazdaságtudomány alapjait. A könyv egy, ma úgy mondanánk, esettanulmánnyal kezdődik, ahol Smith egy tűmanufaktúra példáján mutatja be a munkamegosztásból fakadó legfontosabb előnyöket. A könyv későbbi részeiben ezen, egy gyáron, manufaktúrán belül megvalósuló munkamegosztást tovább gondolva beszél egy nemzetgazdaságon belüli, illetve egyes országok közötti munkamegosztás hasznosságáról, és ezen keresztül ad képet a kereskedelemből származó előnyökről, bizonyítva, hogy a kereskedelem mindkét fél számára kölcsönösen előnyös. Ezzel Smith a korában uralkodó, úgynevezett merkantilista szemléletmóddal szállt szembe, sikerrel.

A merkantilizmus 1600-as, 1700-as években kialakult ideológiája, melynek modern változatai neomerkantilizmus néven máig hatnak, a korai kapitalizmus és polgárosodás idejének sajátos irányzata volt. Ebben a fejezetben nincs arra mód, hogy részletesen kifejtsük azokat a politikai és gazdasági folyamatokat, melyek kialakulásához vezettek[16], ami számunkra lényeges, hogy a merkantilizmus eltérően tekintett mind a kereskedelem jelentőségére, mind pedig a jólét fogalmára.

A merkantilisták az ország gazdagságát a határokon belül felhalmozott pénz (akkoriban elsősorban arany és ezüst) mennyiségében mérték. Természetesen könnyű belátni, hogy a külkereskedelem hogyan járul hozzá ehhez: a kivitel (export) pénzbevételt, tehát gazdagodást, a behozatal (import) pedig pénzkiáramlást, tehát merkantilista szempontból szegényedést okoz. Így a merkantilisták szerint az export hasznos, támogatandó, míg az import káros, korlátozandó. Tehát a merkanitilisták elutasították azt, hogy a kereskedelem kölcsönösen előnyös.

Adam Smith elsősorban arra hívta fel a figyelmet, hogy a merkantilista jólét definíció hamis: hiába van elkölthető pénzünk, ha abból bizonyos dolgokat nem, vagy csak nagyon drágán tudunk megvásárolni. Smith jólét definíciója, melyet tulajdonképpen azóta is használ a közgazdaságtan, az elfogyasztott javak mennyiségével méri a jólétet. Smith azt állította, hogy a munkamegosztás képes növelni a háztartások és az országok fogyasztását is. Hogy miért?

Nézzünk először egy mikro szintű elemzést! Tegyük fel, hogy egy ügyvédnek a munkahelyén 15 ezer forint az órabére. Szeretné kifesteni a lakását, ami becslése szerint 8 óra munkát venne igénybe. Választhat, hogy egy napra szabadságra megy, és saját maga festi ki lakását, vagy felvesz egy festőt, aki 5 ezer Forintos órabérrel vállalná a munkát. Első ránézésre egyszerűnek látszik a döntés: vagy maga áll neki a munkának, és ekkor nem kell fizetnie, tehát valójában ingyen festi lakását (tekintsünk el az anyagköltségtől, azt mindenképpen ki kéne fizetni), vagy 40 ezer Forintot fizet a festőnek.

Smith arra hívta fel a figyelmet, hogy ez a kalkuláció hibás: ha az ügyvéd maga fest, akkor lemond 8 munkával tölthető óráról, amivel 80 ezer forintot kereshetne: ezt nevezzük majd *alternatív költségnek. Ha összehasonlítjuk ezt az elveszett 80 ezer forintot a festőnek fizetendő 40 ezer* forinttal, beláthatjuk, jobban megéri, ha az ügyvéd inkább fizet a festőnek (és akkor még nem beszéltünk arról, hogy mivel a festő gyakorlottabb, így jó eséllyel rövidebb idő alatt, kevesebb anyagot használva végzi el a munkát). Ez az oka, hogy a modern társadalmakban megosztjuk a munkát, specializálódunk.

Smith ezt a logikát terjesztette ki az országok közötti kereskedelemre. Tétele, amit ma abszolút előnyök elméleteként ismerünk, voltaképpen nagyon egyszerű. Egy országnak annak a terméknek a gyártására és exportjára kell szakosodnia, melyet magasabb (munka)termelékenységgel, és így alacsonyabb (munkaerő)költséggel állít elő. Smith más korai közgazdászokhoz hasonlóan az áruk értékét, így előállításuk költségét is munkaerővel mérte (ezt nevezzük *munkaértékelméletnek). Egy egyszerű számpéldával könnye*n illusztrálható az elmélet lényege.

2. Táblázat - Az abszolút előnyök elméletének illusztrálása

	Textil		Bor	
	Munkaerő termelékenysége	Munkaerő költség (ráfordítás)	Munkaerő termelékenysége	Munkaerő költség (ráfordítás)
Anglia	1 termék/óra	1 óra/termék	0,4 termék/óra	2,5 óra/termék
Portugália	0,25 termék/óra	4 óra/termék	0,5 termék/óra	2 óra/termék

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti táblázatba két termék, a textil és a bor termelékenységi adatai (1 óra alatt előállított termék mennyisége), illetve költségének adatai (egy termékre fordított munkaórák száma) láthatók. A smith-i logika alapján ránézésre megállapítható az abszolút előny, illetve a kereskedelem iránya. Anglia magasabb termelékenységgel, így alacsonyabb költséggel állítja elő a textilt, míg Portugália magasabb termelékenységgel, így alacsonyabb költséggel állítja elő a bort. Figyeljük meg a termelékenység és költség reciprok kapcsolatát! Közgazdasági szempontból a textil alacsonyabb költségszintje Angliában alacsony, míg magasabb költsége Portugáliában magasabb textilárat jelent. Világos, hogy a kereskedelem logikája hasonló, mint azt az előző alfejezetben láthattuk: az alacsonyabb áron termelő ország lesz az exportőr, míg a magasabb áron termelő az importőr.

Amennyiben a két ország így szakosodik, és rendelkezésre álló két óra munkájukat nem megosztják a két termék termelése között, mindkét ország többet fog termelni a korábbinál. Anglia ez esetben 1 egység textil és 0,4 egység bor helyett 2 egység textilt készít, míg Portugália 0,25 egység textil és 0,5 egység bor helyett 1 egység bort. A világgazdaság összeteljesítménye tehát 1,25 egység textil és 0,9 egység bor helyett összesen 2 textil és 1 bor lesz. Amennyiben meg tudnak állapodni az elfogadható cserearányban, mindkét fél számára kölcsönösen előnyös cserelehetőség bontakozik majd ki.

A klasszikus, munkaérték-elméleten alapuló ricardo-i komparatív előnyök elmélete

A fenti példa alapján tehát megerősíthetjük azt, amit eddig levezettünk: a kereskedelem oka az árak eltérése (amit a költségek közötti különbség okoz), és az így kialakuló kereskedelem kölcsönösen előnyös a résztvevők számára. De mi történik egy olyan szituációban, ahol mindkét termék esetében az egyik országnál van az abszolút előny? Ekkor fordulunk a komparatív előnyök elméletéhez. A komparatív előny rövid definíciója: nagyobb abszolút előny, vagy kisebb abszolút hátrány. Vegyünk egy példát! Ebben Adam Smith követőjének, David Ricardonak még mindig munkaérték-elméleten alapuló elméletével illusztráljuk a komparatív előnyök elméletét.

A lenti táblázat szerint Angliában textilből 8, borból 6 egységet képesek egy óra munkával készíteni, míg Portugáliában ugyanezek az adatok 2 és 3. Hogyan érdemes ekkor szakosodniuk? Anglia abszolút értelemben mindkét termék esetében magasabb termelékenységű, vagyis abszolút előnye van.

3. Táblázat - Komparatív előnyök termelékenységi adatokkal

	Textil	Bor
Anglia	1 egység/óra	0,67 egység/óra
Portugália	0,25 egység/óra	0,5 egység/óra

Forrás: Saját szerkesztés

A komparatív előnyök irányának megállapítására az alábbi számítást végezzük el. A két hányados a két ország termelékenységi adatainak hányadosa:

$$Anglia\colon \frac{Textil}{Bor} = \frac{1}{0{,}67} = 1{,}5 \quad > \quad Portugália\colon \frac{Textil}{Bor} = \frac{0{,}25}{0{,}5} = 0{,}5$$

A fentiek értelmezése a következő: Angliában a textilipar termelékenysége 1,5-szöröse a borgyártásnak, míg Portugáliában a textilipar 0,5-ször termelékenyebb, mint a borgyártás. Vagyis Anglia textilipara relatív termelékenyebb, mint Portugáliáé, ebben van komparatív előnye.

A következő táblázatban ugyanezt a problémát vizsgáljuk, csak most (munkaerő)költség segítségével. Itt is látható, hogy Angliában mindkét termék termelése olcsóbb, tehát Angliának van abszolút előnye.

4. Táblázat - Komparatív előnyök költség adatokkal

	X termék	Y termék
Anglia	1 óra/termék	1,5 óra/termék
Portugália	4 óra/termék	2 óra/termék

Forrás: Saját szerkesztés

$$Anglia\colon \frac{Textil}{Bor} = \frac{1}{1{,}5} = \frac{2}{3} = 0{,}67 \quad < \quad Portugália\colon \frac{Textil}{Bor} = \frac{4}{2} = 2$$

A fentiek szerint Angliában a textilgyártás költsége 0,67-szerese, azaz kétharmada a borgyártásnak, míg Portugáliában a textilgyártás 2-szer költségesebb a borgyártásnál. Azaz Angliában a textilgyártás, Portugáliában a bortermelés olcsóbb, így a két országnak ezeknek a termelésére érdemes szakosodni. Figyeljük meg, hogy ismét ugyanazt a logikát használtuk: a textiltermelés költsége, azaz a textil ára kisebb Angliában, ő lesz az exportőr, míg a magasabb költségű (és így árú) Portugália lesz az importőr.

Az alternatív költségen alapuló komparatív előnyök elmélete

A fenti megközelítés hátránya, hogy még mindig csak a munkaérték-elméleten alapszik. Annak érdekében, hogy a probléma megértését közelíthessük a valósághoz, érdemes kissé kibővíteni a vizsgálódás körét. Első lépcsőfok ehhez a komparatív előnyök alternatív költséggel való magyarázata. Ezzel a megközelítéssel jobban modellezhető egy adott nemzetgazdaság, segítségével könnyedén bemutatható a szakosodásból származó haszon is.

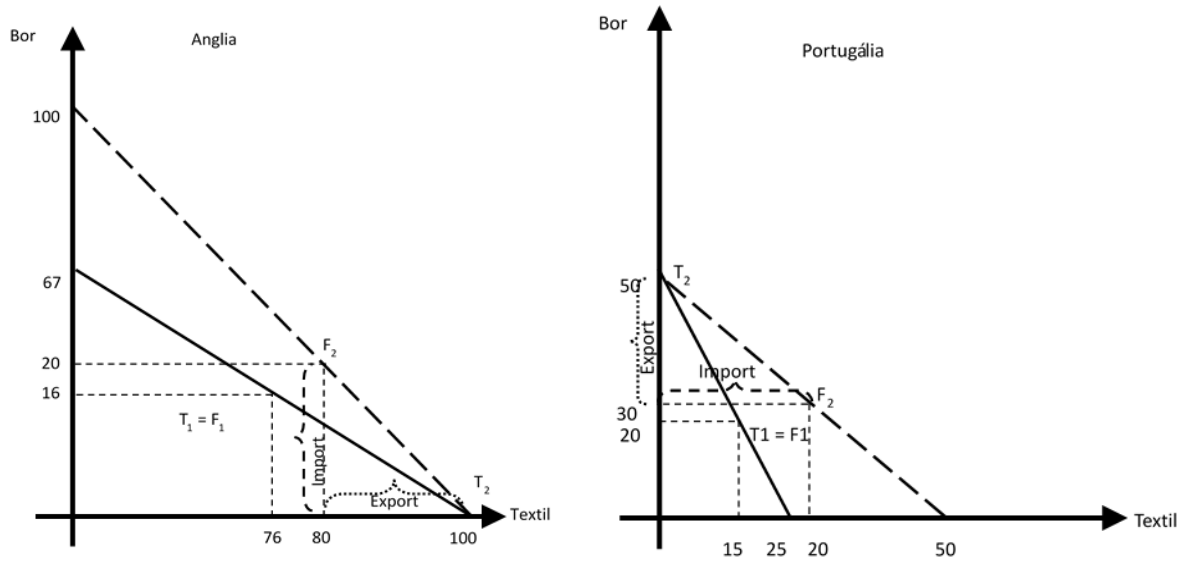
Ahogyan már láttuk, az alternatív költség egyfajta áldozatból fakadó költség. Mivel a világgazdaságban rendelkezésre álló erőforrások szűkösek, nem tudunk mindenből korlátlanul termelni. Ez azt jelenti, hogy az egyes nemzetgazdaságok esetében is egy döntési problémával állunk szemben: milyen javakat állítsunk elő inkább a saját erőforrásainkkal? Ha egy jószág termelését növelni szeretnénk, egy másik erőforrás termelését csökkenteni kell: jelen esetben valójában ez az alternatív költség fogalma.

Nézzük, ennek segítségével hogyan vezethető le a komparatív előnyök modellje! Tekintsük át a *2.* és *3. Táblázatban* bemutatott számokat! Tételezzük fel, hogy Angliának és Portugáliának egyenként 100 munkaóra áll rendelkezésére textilt, vagy bort termelni. Továbbá vegyük alapul azt is, hogy a textil- és a bortermelés költsége is állandó. Így Anglia vagy 100 (100/1) egység textilt, vagy (kerekítve) 67 (100/1,5) egység bort gyárthat, vagy ezek, úgynevezett lineáris kombinációját. Ugyanezek a számok Portugália esetében 25 (100/4) egység textil, illetve 50 (100/2) bor, és ezek lineáris kombinációi. Ezekkel a számokkal fel lehet rajzolni egy-egy egyenest, melyek megmutatják, hogy mely kombinációkat lehet előállítani az összes erőforrás felhasználásával, adott technológia mellett. Az egyenesen kívüli pontok nem elérhető kombinációk az egyes országoknál, míg az egyenesen belüli kombinációk esetében nem használjuk ki teljesen.

A 12. ábrán mind Angliához, mind Portugáliához felrajzoltuk az imént levezett egyenest, az ábrán a vastag fekete vonal jelzi. Ezt az egyenest nevezzük a termelési lehetőségek határát jelző, vagy más néven transzformációs görbének. Mindkét ország esetében bármely pont az egyenesen elérhető termelési kombináció az erőforrások teljes kihasználásakor.

A két egyenes segít abban, hogy kiszámoljuk az alternatív költséget: a vízszintes, X tengelyen elhelyezkedő termék esetében az nem más, mint az egyenes meredekségének abszolút értéke, míg a másik termék vonatkozásában a meredekség abszolút értékének reciproka. Így az alternatív költség (melyet másképpen a transzformáció határrátájának is nevezünk) ebben az esetben a textilnél Angliában 67/100, azaz 2/3, értelemszerűen a bor alternatív költsége ugyanitt 3/2 lesz. Portugáliánál ugyanezek a számok 2, illetve ½.

12. Ábra - Komparatív előnyök és szakosodás alternatív költséggel illusztrálva



Folytonos vonal: termelési lehetőségek határát jelző, másnéven transzformációs görbe: Meredekségének abszolút értéke megegyezik a vízszintes tengelyen szereplő jószág alternatív költségével, illetve relatív árával.

Szaggatott vonal: a kereskedelemmel elérhető elfogyasztható jószágkombinációkat mutatja Meredeksége megegyezik a vízszintes tengelyen szereplő jószág nemzetközi relatív árával

Forrás: Saját szerkesztés

Érdemes megfigyelni, hogy az alternatív költség mindkét országnál megegyezik a korábban kiszámolt költségaránnyal.

A következő fontos logikai lépés annak belátása és elfogadása, hogy adott országokban az egyes jószágok alternatív költsége a jószág úgynevezett relatív ára is egyben. Például Portugáliában a textil alternatív költsége 2 egység bor volt. Vagyis minden újabb egység textil előállításához kettő egység bor termeléséről kellett lemondani. Ez egyben azt is jelenti, hogy a textil egy egysége kétszer értékesebb, mint egy egység bor: azaz egy egység textilért két egység bort kell fizetni versengő piaci körülmények mellett. Vagyis példánkban Portugáliában egy egység textil két egység borba, Angliában pedig, ahol a textil alternatív költsége 0,67 bor volt, egy egység textil 0,67 egység borba kerül. Vagyis ismét visszajutottunk a fejezet elején leírtakra: két országban a textil ára eltérő, az alacsonyabb árú ország, itt Anglia lesz a textil exportőre, míg Portugália, a magasabb árú ország lesz az importőr. A bor esetében ugyanez a logika érvényesül.

Sőt, a fejezet elején tárgyalt logika következő lépése is igaz lesz: amennyiben a két ország textilt szeretne cserélni, a cserearány, azaz a két termék relatív árának a két belső ár között kell alakulnia: a textil ára 2 egység bor és 0,67 egység bor között kell legyen. 2 egység bornál a portugálok nem lesznek hajlandók többet fizetni egy egység textilért, hiszen ennyiért Portugáliában is elő lehet azt állítani. 0,67-nél pedig a britek nem lesznek hajlandók alacsonyabb áron értékesíteni textilt, hiszen annak az a belföldi ára. Sajnos pontos cserearányt nem tudunk kiszámolni, az a vizsgált kínálati (termelési) viszonyokon túl a keresleti viszonyoktól is függ, amit nem ismerünk. Az viszont biztos: minél közelebb alakul a világpiaci cserearány a portugálhoz, annál inkább az angolok, minél közelebb az angolok, annál inkább a portugálok esetében beszélhetünk úgynevezett cserearány-nyereségről. Előbbinél az angolok jóval a saját belföldi áruk felett értékesíthetik a világpiacon a textilt, utóbbi esetben pedig a portugálok tudják a hazai áraknál jóval olcsóbban beszerezni azt.

Nézzük meg, ezek alapján hogy alakul a kereskedelem! Tételezzük fel, hogy a keresleti viszonyok a két országban úgy jönnek létre, hogy a T1=F1 pontban alakul ki a kereskedelem nélküli egyensúly. Azaz Angliában 76 egység textilt és 16 egység bort termelnek és fogyasztanak, míg Portugáliában 15 és 20 egységet. (Mivel nem ismerünk pontos keresleti adatokat, ez most valóban csak egy feltételezés!) A következő lépés, hogy engedélyezzük a kereskedelmet a két piac között: a portugálok textilt kezdenek vásárolni Angliában, míg az angolok bort Portugáliában. Angliában a textiltermelés, míg Portugáliában a bortermelés nő. Mivel a termelés (alternatív)költsége állandó, így nincs semmi akadálya annak, hogy mindkét ország addig növelje az olcsóbban előállítható áru

termelését, amíg kizárólag azt termeli. Megtörténik a teljes szakosodás. Mindkét ország a fenti ábrán T_2 pontban termel, Anglia csak textilt (100 egységet), Portugália csak bort (50 egységet).

Tegyük fel, hogy a világpiac úgy alakul a két ország között, hogy egy egység textilért egy egység bort lehet vásárolni. Mindez a keresleti viszonyok nélkül szintén csak becslés, azonban a néhány bekezdéssel korábban a cserearányokról írtakkal összehangban van. A fenti ábránkba ez alapján tudjuk berajzolni a két szaggatott egyenest, melyek a két ország által kereskedelemmel elérhető potenciális jószágkombinációkat jelölik. A pöttyözött kapcsos zárójelek az exportot, a szaggatott kapcsos zárójelek az importot jelölik. Láthatjuk, hogy Anglia 20 egységnyi textil exportjával 20 egységnyi bort importál, és végül 80 textilt és 20 bort fogyaszt (F_2 pont), míg Portugália 20 egység bort ad el és 20 egység textilt importál, így 30 egység bort és 20 egység textilt fogyaszt (F_2 pont).

Közös a két fogyasztási pontban, hogy kívül esnek a termelési lehetőség határát jelző görbén, vagyis olyan jószágkombinációk, melyek magasabb, de önellátással nem elérhető fogyasztási szintet jelentenek. Ezt azért tudjuk elérni, mert mindkét országban abba a szektorba csoportosítjuk az erőforrásainkat, ahol hatékonyabban hasznosulnak. Vagyis közgazdaságilag mindkét ország javította jólétét, a kereskedelem tehát még mindig kölcsönösen előnyös a résztvevő felek számára.

Természetesen a valóságban nem láthatunk teljes specializációt, sőt, ha emlékszünk, az első alfejezetben bemutatott termékes modell esetében is az importőr ország is termelt az importált termékből. Ennek oka a termelés csökkenő hozadéka: ez azt jelenti, hogy a termelési volumen növelésével általában növekszik a termelés (alternatív)költsége. Emiatt egy bizonyos volumennél nem érdemes tovább növelni a termelést, így nem tud megvalósulni a teljes szakosodás sem. Csak érdekességképpen jegyezzük meg, ilyenkor az egyenes helyett úgynevezett konkáv transzformációs görbével találkozunk, és ekkor az alternatív költség, és így a komparatív előnyök megállapításához elengedhetetlen a fogyasztás ismerete. Ez a bonyolultabb modell azonban már túlmutat ennek a kötetnek a keretein.

A komparatív előnyök Heckscher-Ohlin-modellje

A fentiekben tehát már közel teljes választ kaptunk a fejezet elején feltett kérdések többségére. Még két kérdés megválaszolásával vagyunk adósak:

Mi az oka az eltérő alternatív költségeknek? Hiszen Ricardo csak a munkaerő termelékenységére fókuszált, illetve az alternatív költséggel operáló modellek esetében csak általánosan tudjuk a költségszintek különbözőségét bemutatni. Mi a következménye a szakosodásnak a társadalmi csoportokra?

Annak érdekében, hogy ezekre a kérdésekre is választ kapjunk, segítségül hívjuk a 20. század két svéd közgazdászáról elnevezett Heckscher-Ohlin-modellt (H-O), amely szintén a komparatív előnyök fontosságát hangsúlyozó, de a fenti levezetésnél jóval részletesebb modell.

A modell a következő adatokból ki: egyes országok termelési tényezőkkel való relatív ellátottsága. Ezt az elméletet leggyakrabban két termelési tényezővel (legtöbbször föld-munkaerő, vagy munkaerő-tőke) vezetik le, de a valóságban ennél több is alkalmazható (lásd később!); illetve lényeges az egyes termékek úgynevezett (relatív) tényezőintenzitása, vagyis annak a kérdése, hogy milyen típusú termelési tényezőből mennyire van szükség egy egység termék előállításához. Egy olyan terméket, melynek előállításához sok tőkére van szükség, olyan helyen célszerű gyártani, ahol relatív olcsó a rendelkezésre álló tőke. Ugyanígy, egy munkaintenzív terméket olyan országban érdemes termelni, ahol relatív olcsó a munkaerő. Mindez pedig a rendelkezésre álló termelési tényező mennyiségétől függ: ahol a tőke relatív bőséggel áll rendelkezésre, ott várhatóan olcsó lesz, csakúgy, mint a munka, amely ott olcsó, ahol viszonylag sok van belőle.

Ezzel eljutottunk a H-O-modell lényegéhez: egy ország azon termék termelésére és exportjára fog szakosodni, melynek gyártása abban a termelési tényezőben intenzív, amely relatív bőségesen áll rendelkezésre. Vagyis, egy tőkében relatív gazdag ország egy tőkeintenzív termék gyártására fog szakosodni. Az alábbi kis számítás illusztrálja a relatív tényezőellátás fogalmát. Az alábbi táblázat megmutatja, hány munkás él a két vizsgált országban, illetve hány dollár a rendelkezésre álló tőke mennyisége. Tételezzük fel továbbá, hogy a textil termelése relatív tőke, míg a bor termelése relatív munkaintenzív folyamat.

5. Táblázat - A relatív tényezőellátottság fogalma

	Munka	**Tőke**
Anglia	4	1000$
Portugália	2	200$

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti táblázat alapján az alábbi számítást tudjuk elvégezni:

$$Anglia\colon \frac{Tőke}{Munka} = \frac{1000\$}{4} = 250 \quad > \quad Portugália\colon \frac{Tőke}{Munka} = \frac{200\$}{2} = 100$$

A két számításban úgynevezett tőke/munka aránnyal dolgoztunk, ami megmutatja, mekkora az egy munkásra eső tőke mennyisége a két országban. Látható, hogy míg Angliában egy munkásra 250, addig Portugáliában mindössze 100 dollár tőke jut egy munkásra. Ez azt jelenti, hogy bár abszolút értelemben mind tőkében, mind munkában Anglia jobban ellátott, ugyanakkor relatíve több tőke van Angliában, így ő a tőkében gazdag, míg Portugália a munkában gazdag ország. Így Anglia termeli a textilt, Portugália a bort.

A H-O-modell a termelési tényezőkkel való ellátottsággal magyarázza a termelési költségek eltérését, ezen keresztül az eltérő árakat és a szakosodást. De nem csak ezért hasznos ismerni ezt az elméletet, hanem azért is, mert ennek segítségével képesek vagyunk a kereskedelemnek társadalmi csoportokra, egészen pontosan a termelési tényezők tulajdonosaira, ha úgy tetszik, társadalmi osztályokra gyakorolt hatását is vizsgálni. Az alábbi, Pugel (2009) alapján készült táblázat erre világít rá.

6. Táblázat - Az úgynevezett Stolper-Samuelson-tétel levezetése

	Anglia	**Portugália**
Árak szakosodás előtt	Textil olcsó, bor drága	Bor olcsó, textil drága
Kereskedelem a két ország között	Anglia bort importál, textilt exportál	Portugália bort exportál, textilt importál
Árak alkalmazkodása a kereskedelem hatására	A textil ára emelkedni kezd A bor ára csökkeni kezd	A textil ára csökkeni kezd A bor ára emelkedni kezd
Termelés reagál az árváltozásra	A textiltermelés nő A bortermelés csökken	A textiltermelés csökken A bortermelés nő
Változás a termelési tényezők piacán (a legfontosabb lépés)	A zsugorodó bortermelő szektorból sok munkás és kevés tőke szabadul fel A növekvő textiltermelő szektorban sok tőkére és kevés új munkásra van szükség	A zsugorodó textiltermelő szektorból sok tőke és kevés munkaerő szabadul fel A növekvő bortermelő szektorban sok munkásra és kevés tőkére van szükség
A termelési tényező árak alkalmazkodnak	A tőke ára emelkedni kezd A munkaerő ára csökkeni kezd	A munka ára emelkedni kezd A tőke ára csökkeni kezd
Hosszútávú következmény	Az árkülönbségek az országok között kiegyenlítődnek. Mindkét ország nyer a kereskedelemmel. De a kereskedelem különböző társadalmi csoportokra eltérően hat. A tényező árak a két országban ellentétes irányba mozdulnak. Angliában nő a tőke ára, így a tőkések jövedelme, míg a munka ára (a munkabér), így a munkások jövedelme csökken. Portugáliában a hatás pontosan ennek az ellenkezője.	

Forrás: Pugel (2009) alapján

A fenti táblázat logikája segít megérteni az Stolper-Samuelson-tételt, amely szerint egy országban a kereskedelem hatására annak a termelési tényező tulajdonosainak emelkedik a reáljövedelme (és jár így jól a kereskedelem liberalizálásával), mely relatív bőséggel áll rendelkezésre az adott országban, és azon tényező tulajdonosainak reáljövedelme csökken (és így jár rosszul a szakosodással), amely viszonylagosan szűkösen áll rendelkezésre. Ebből az is következik, hogy az áruk mellett a termelési tényezők árának is közelednie kell egymáshoz, sőt, bizonyos előfeltételek esetén akár ki is kell egyenlítődniük.

A fenti tételek súlyát az adja, hogy segítségükkel megérhetjük, hogyan tudott a globalizáció, ezen belül a kereskedelem százmilliókat kiemelni a mélyszegénységből, elsősorban Kínában, de azt is, miért nem nőtt a jövedelme a fejlett világ képzetlen munkavállalóinak az elmúlt évtizedekben.

A Heckscher-Ohlin-model egy másik fontos hozadéka, hogy viszonylag könnyen tesztelhető, tehát könnyen meggyőződhetünk róla, hogy valóban úgy zajlik-e a világkereskedelem, ahogyan előre jelzi. Ezek közül az egyik leghíresebb a Nobel-díjas közgazdász, Wassily Leontief kísérlete 1947-ből: az Egyesült Államok tényezőellátott-

ságát, illetve külkereskedelmét vizsgálta, és meglepő eredményre jutott, melyet azóta Leontief-paradoxonnak hívnak. Azt találta, hogy noha az Egyesült Államok a vizsgált időszakban relatív tőkegazdag ország volt, külkereskedelemét mégis inkább a munkaintenzív termékek dominálták. Ez a H-O-modellnek ellentmondó felfedezés ugyanakkor hamar feloldásra került: érdemes egy több dimenziós vizsgálatot végrehajtani, több tényező használatával.

Az alábbi táblázatban néhány ország és országcsoport 2000-es évek első évtizedében megfigyelt tényezőellátottsági mutatóit láthatjuk.

7. Táblázat - Tényezőellátottság a világgazdaságban a 21. század elején.

Ország	Tőke (%)	Magasan képzett munkaerő (%)	Közepesen képzett munkaerő (%)	Képzetlen munkaerő (%)	Szántóföld (%)	Erdőségek (%)
Egyesült Államok	26,2	30,5	8,2	0,7	17,0	8,9
Kanada	2,2	1,4	1,1	0,1	4,4	9,6
Japán	22,0	7,3	4,2	1,1	0,4	1,0
Németország	6,8	3,2	3,0	0,6	1,1	0,4
Franciaország	4,2	1,7	1,8	0,8	1,8	0,6
Egyesült Királyság	3,7	2,4	1,8	0,7	0,6	0,1
Egyéb fejlett ipari országok	16,5	10,2	8,2	2,8	8,7	10,5
Kína	4,5	11,7	30,6	24,5	13,7	6,4
Egyéb fejlődő országok	13,9	31,6	41,1	68,7	52,3	62,5
Összesen	100	100	100	100	100	100

Forrás: Pugel (77, 2009)

Vessük össze ezt az adatsort az alábbiakkal. Ebben a táblázatban egy, a vizsgált időszakba tartozó évre értékeljük az Egyesült Államok és Kína külkereskedelmi adatait. Ezek bizonyos termékcsoportokra, különböző statisztikai aggregáltsági szinten találhatóak meg, az egyes termékek az úgynevezett SITC (*standard international trade classification) számkódjait tartalmazzák: minél több számjegyű a kód, annál jobban specifikus a kategória. Statisztikai források jellemzően vagy ezt, vagy az úgynevezett Harmonized Index (HS) kategorizálást követik,* amelyik hasonlóan működik, mint az SITC. Kereskedelemstatisztikákban jellemzően az SITC, vámstatisztikákban pedig a HS rendszert használják.

8. Táblázat - Az Egyesült Államok exportja és importja egyes termékek esetén 2006-ban, SITC kód szerint rendezve, milliárd dollárban és százalékban

Termék neve (SITC kód)	Egyesült Államok export (milliárd dollárban)	Egyesült Államok import (milliárd dollárban)	Nettó export (export-import) az összekereskedelem százalékában
Búza (041)	4,23	0,33	+86
Kukorica (044)	7,30	0,21	+94
Elektronikus mikroáramkörök (7764)	45,15	22,48	+34
Légijárművek (792)	66,72	17,68	+58

Ruházati termékek és kiegészítők (84)	4,88	82,97	-89
Cipők és más lábbelik (85)	0,83	20,20	-92
Játékok (8942)	0,69	10,61	-88
Gyógyszerek (54)	29,10	46,22	-23
Parfümök, kozmetikumok (553)	5,36	4,55	+8
Vas és acél (67)	12,77	39,61	-51
Autók (7812)	34,99	137,19	-59
Orvosi felszerelések (872)	13,07	11,63	+6

Forrás: Pugel (80, 2009)

A fenti két táblázatból kiolvashatjuk, hogy az Egyesült Államok szignifikáns hányadát birtokolja a világgazdaság tőkéjének, képzett és közepesen képzett munkaerejének, szántóföldjeinek és erdőségeinek, azonban ezek közül a legnagyobb arányban tőkével, képzett munkaerővel és szántófölddel ellátott. Az USA tehát ezekben a termelési tényezőkben számít relatíve gazdagon ellátottnak, így ezekben intenzív termékek termelésére kellene szakosodnia, míg a többi tényezőben intenzív termékeket importálnia kellene. A táblázat alapján az USA nettó importőre játékoknak, ruháknak, cipőknek (ezek közepesen vagy alacsonyan képzett munkaerő intenzív termékek), és nettó exportőre búzának, kukoricának (szántóföld intenzív termékek), elektronikus mikroáramköröknek, légijárműveknek (képzett munkaerő-intenzív és tőkeintenzív termékek). Nem felel meg a fentieknek ugyanakkor számos más termék, így az Egyesült Államok nettó importőre például autóknak (tőkeintenzív termék), gyógyszereknek (képzett munkaerő-intenzív termék) és éppen csak nettó exportőre orvosi eszközöknek. Jól látni ugyanakkor, hogy az USA jelentős exportőre is ezeknek a termékeknek. Ez, amit majd iparágon belüli kereskedelemnek fogunk nevezni, más típusú kereskedelmi modellekkel lesz leírható.

Nézzünk még egy táblázatot, amelyben hasonlóan feldolgozva Kína külkereskedelemi számait látjuk.

9. Táblázat – Kína exportja és importja egyes termékek esetén 2006-ban, SITC kód szerint rendezve, milliárd dollárban és százalékban

Termék neve (SITC kód)	Kína export (milliárd dollárban)	Kína import (milliárd dollárban)	Nettó export (export-import) az összkereskedelem százalékában
Különleges ipari gépek (72)	11,7	24,9	-36
Számítógépek (752)	93	19,9	+65
Elektronikus mikroáramkörök (7764)	21,3	106,3	-67
Ruházati termékek és kiegészítők (84)	95,4	1,7	+96
Cipők és más lábbelik (85)	21,8	0,6	+95
Tudományos felszerelések (87)	20,9	48,6	-40

Forrás: Pugel (82, 2009)

A 9. táblázat alapján Kína is sok tényezőben jól ellátott ország, de különösen magas a közepesen képzett és képzetlen munkaerő létszáma, illetve a szántóföldek mennyisége. Azt mondhatjuk, Kína ezekben a tényezőkben relatíve gazdag. A fenti táblázat Kína külkereskedelméről szintén sok tekintetben összhangban van a H-O-model-

lel. Kína nettó exportőre ruháknak, cipőknek, melyek képzetlen munkaerő-intenzív termékek. Nettó importőre tudományos felszereléseknek, elektronikus mikroáramköröknek, illetve különleges ipari gépeknek, melyeket tőke-, illetve képzett munkaerő-intenzívnek tekinthetünk. Egy termék lóg ki a sorból, ez pedig a számítógépek kereskedeleme. Tényezőellátottsága nem indokolja, hogy Kína a világgazdaság ilyen jelentős számítógépexportőre legyen. Viszont az a mód, ahogyan Kína egyre fontosabb szereplőjévé vált a világgazdaságnak, igen: ez pedig a multinacionális vállalatok különleges szerepére való támaszkodás, melyet szintén később fogunk tárgyalni.

Összességében elmondható, hogy a H-O modell jól magyaráz olyan kereskedelemi folyamatokat, melyek eltérő fejlettségű (és így eltérő tényezőellátottságú) országok között zajlik, igen eltérő termékekkel. Fejlett, tőkegazdag országok fejlett ipari termékeket exportálnak, míg fejletlen, munkában gazdag országok elsődleges termékeket, nyersanyagokat, illetve képzetlen munkát igénylő könnyűipari termékeket exportálnak. Ez az úgynevezett gyarmati típusú munkamegosztás, amely az ipari forradalom után, a késő tizenkilencedik, kora huszadik század idejére szilárdult meg, s amit a modell is jól leír. Ami nem is csoda, hiszen megalkotói ebben a korban éltek. Azonban a H-O modell számos olyan előfeltevéssel él, melyek bizonyos típusú kereskedelemi folyamatok leírására alkalmatlanok.

Mint minden közgazdasági modell, a H-O is tökéletesen működő piacokat feltételez, ezek közül a korábban már említett csökkenő hozadék az egyik olyan előfeltevés, amely a magyarázó erőt jelentősen mérsékli. A későbbiekben bevezetésre kerülő méretgazdaságosság fogalma újabb, más típusú kereskedelemi folyamatokat magyaráz majd.

Egy másik fontos feltevés, hogy a modell nem foglalkozik a termelési folyamatok áthelyezésének lehetőségével, azaz nem engedi meg a tőke áramlását. Ennek feloldása szintén fontos lesz a következőkben. Végül nem foglalkozik az egyes termékek életciklusával, a technológia változásával, és ezzel a termelés tényezőintenzitásának változásával. A következőkben ezeknek az előfeltevéseknek a feloldásával vezetünk be újabb kereskedelemet és szakosodást magyarázó modelleket.

4.2.3. Nem komparatív előnnyel magyarázó kereskedelemi modellek

Vernon termékéletciklus modellje

Elsőként a korábban vizsgált H-O-modell előfeltevések közül a termékek életciklusának figyelmen kívül hagyását vetjük el. Ennek szükségességét Raymond Vernon amerikai közgazdász vetette fel 1971-ben megjelent, *Sovereignty at Bay című művében. Vernon azóta híressé vált termékéletciklus modelljében a nemzetközi kereskedelem* és a nemzetközi tőkeáramlás kapcsán is fontos megállapításokra jutott, itt most az elsőt tárgyaljuk. A termékek életciklusa ennél modellnél azért lényeges, mert az egyes életciklus fázisok (bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás) idején ugyanazon termékek esetében eltérő tényezőintenzitást tételezhetünk fel. A koncepció legy egyszerű példa segítségével könnyen megérthető.

Az 1930-as években kezdtek megjelenni a háztartásokban a képcsöves televíziók, amelyeknek gyártása az újdonsága miatt rendkívül tőkeigényes, de még inkább technológia, így képzett munkaerő igényes folyamat volt. Csak azok az országok voltak képesek kismennyiségben, csak a hazai piacra elegendő tévét gyártani, melyek birtokában voltak a technológiának és a képzett munkaerőnek. Ahogy a termék terjedt, bár még mindig high-tech jószágnak volt tekinthető, egyre több gyártó lépett be a versenybe. Mivel még mindig újdonságról volt szó, a termék versenyképessége szempontjából az ár még nem volt elsődleges, nagy, fejlett országok gyártói versenyeztek. Fejlődő, kevés tőkével rendelkező (technológiailag követő) országok megkezdték a termék importját a fejlettekből. Ahogyan a termék meghódítja a világot, a technológiája is terjedni kezd, és a technológiai követő országok is folyamatosan képesekké válnak az előállítására. Így került a gyártás először például Japánba, majd később Koreába. A verseny növekedése miatt az ár egyre fontosabb szemponttá vált, így a másoló, követő országok, ahol jellemzően olcsóbb a munkaerő, egyre versenyképesebbek lettek, lassanként átvették a vezető gyártó szerepét. Példánkban ez körülbelül az 1980-as években történt meg. A hanyatlás időszakában aztán már kizárólag a követő országokban gyártották a terméket, és onnan exportálták, miközben az innovátor országokban új, fejlettebb helyettesítő termékek kerültek kifejlesztésre, így például a különböző lapos képernyős televíziók az 1990-es években.

Látható, hogy a Vernon-modell még mindig nagyon hasonló a komparatív előnyök hagyományos modelljéhez, azonban dinamizált, a komparatív előny a termék életciklusával „mozog” különböző országok között.

A méretgazdaságon, illetve a monopolisztikus versenyen alapuló kereskedelemi elméletek

Az előző fejezet végén láthattuk, hogy egyes termékek esetében az Egyesült Államok egyszerre volt jelentős exportőr is importőr is. Az is kiderült, hogy miközben egyes tőkeintenzív termékeknél az USA inkább exportőr, más termékeknél inkább importőr. Mindezek ellentmondanak a hagyományos H-O-elméletnek: ebben a világban egy ország alapvetően vagy exportálója, vagy importálója azonos tényezőintenzitású termékeknek, miközben

az egyszerre meglévő exportőr és importőr pozíció sem elképzelhető. Ez utóbbi jelenség különösen zavarba ejtő, és iparágon belüli kereskedelemnek nevezzük.

Az iparágon belüli kereskedelem jelentőségét egy adott ország és iparág esetében számszerűsíteni is tudjuk. Az úgynevezett Grubel–Lloyd index egyszerűen, százalékos formában fejezi ki az iparágon belüli kereskedelem (IIT, *intra-industry trade*) arányát.

$$IIT = 1 - \frac{|X - M|}{(X + M)}$$

A fenti egyenletben X a vizsgált termék, vagy iparág exportjának összértékét, M pedig az összimportját jelöli. Amennyiben az adott iparágon belül a kereskedelem aránya 100%, az azt jelenti, hogy az import és az export értéke pontosan egyenlő egymással. Ekkor a fenti képletben a hányados értéke 0, hiszen a számláló értéke 0, így az IIT értéke 1, azaz 100 százalék. Amennyiben az iparágon belüli kereskedelem aránya 0, akkor az adott ország vagy csak exportőr, vagy csak importőr, így a hányados értéke 1, az IIT értéke pedig 0 százalék lesz. A fenti táblázatból az Egyesült Államok autókra számolt IIT aránya tehát:

$$IIT = 1 - \frac{|34{,}99 - 137{,}19|}{(34{,}99 + 137{,}19)} = 0{,}41 = 41\%$$

De mivel tudjuk ezt megmagyarázni?

Az első új fogalom, amit be kell vezetni, az úgynevezett méretgazdaságosság. Ez a kifejezés azt jelenti, hogy bizonyos esetekben a termelési volumen növelésével nem emelkedik, hanem csökken a termelés költsége, melyet az egy termékre eső, úgynevezett átlagköltséggel mérünk. Ennek mi az oka? Az egyik lehet a viszonylag jelentős fix költségek termelésben lévő jelenléte, ami miatt kis volumenben nem érdemes termelni, hiszen ekkor a fix költség kis darabszámon oszlik el. Egy másik ok lehet a csökkenő helyett a növekvő hozadék megjelenésének. A csökkenő hozadék azt jelenti, hogy kizárólag az egyik tényező mennyiségének növelésével egy idő után nem lehet növelni a termelést (gondoljunk például a szocializmus kapun belüli munkanélküliségére). Azonban bizonyos technológiák esetében a csökkenő hozadék helyett növekvő hozadék jelenhet meg a termelésben, mely szerint egy termelési tényező mennyiségének növelésével az output jobban fog nőni, mint a tényező növekedése.

A méretgazdaságosság esetén a korábban a tökéletes piaci modellünkben meglévő kisméretű, árat befolyásolni képtelen termelők versenyképtelenekké válnak. Különböző, tökéletlen piacszerkezetek jöhetnek létre, szélsőséges esetben akár egyetlen vállalat monopóliumának formájában. Legtöbbször azonban még a méretgazdaságosság ellenére is számos versengő vállalat marad a piacon, aminek befolyásolására ők már képesek lesznek: legfontosabb tulajdonságuk, hogy saját terméküket meg tudják különböztetni a konkurenciától, jellemzően márkaépítéssel. Ezt hívja a mikroökonómia termékdifferenciálásnak, az erre épülő piaci modellt pedig monopolisztikus versenynek.

A monopolisztikus verseny elnevezés nem véletlen: minden termelő kicsit monopólium, hiszen kicsit más típusú terméket kíván, mint versenytársai. Az autók piacán csak a Toyota gyárt Toyotát, csak a Ford Fordot. Valakinek a brand a fontos, másnak az ár: ez lehetővé teszi, hogy a piac versenyző lesz. Ez alapján egy zárt piacon adott bizonyos számú, például autógyártó cég. Minél több termelő van, annál többféle autó lesz jelen a piacon, annál nagyobb lesz a verseny, és annál kisebb lesz egyes termelők piaci részesedése. minél nagyobb a verseny, annál magasabbak lesznek a költségek, viszont minél többen vannak a termelők, annál fontosabbá válik az árverseny szerepe.

Mi történik, ha két ilyen zárt piacot összenyitunk? A termelők számára a verseny intenzitása nőni fog, tehát várhatóan csökkenteni kell az áraikat. Egy részük ere képes is, mivel a piac növekedésével több terméket lehet eladni, ezzel csökkentve a költségeket. Ugyanakkor ezt csak az igazán versenyképes termelők tudják megtenni, így lesznek mindkét piacon olyan termelők, amelyek tönkremennek és kiesnek a piacról. Például ha a korábbi két piacon egyenként 5-5 termelő termelt, az integrált piacon várhatóan ennél kevesebben maradnak, ők viszont a korábbinál hatékonyabban, alacsonyabb áron képesek termelni. Ráadásul az egyes piacok fogyasztói előtt ezzel együtt is nő az elérhető termékek variációinak száma, amin szintén előnyös. Az egyik legjobb illusztrációja a monopolisztikus versenyen és termékdifferenciáláson alapuló kereskedelem előnyeinek az Európai Unió korai időszaka, amikor a kereskedelemi integráció azonos fejlettségű országokat fűzött össze, amelyeknek különböző iparágai az integráció hatására váltak hatékonyabbá.

A monopolisztikus verseny modelljét alapul vevő kereskedelemi elméletek elszakadnak a komparatív előnyök országokat háztartásként modellező megközelítéstől. Míg a komparatív előnyök modellje azt a képzetet kelti, mintha az államok maguk döntenének a nemzetközi kereskedelembe való bekapcsolódásuk módjáról (ami nyilvánvalóan nem igaz, csupán egy leegyszerűsítés), addig az új kereskedelemi modellek már vállalati döntésként, illetve a

vállalati jellemzőkön keresztül vizsgálja a kereskedelembe való bekapcsolódás kérdését. Így a fenti, makroszintű kérdéseken túlmenően olyan, mikroszintű, de ezen fejezeten túlmutató kérdések is felmerülnek, minthogy mely vállalatok lesznek képesek exportra, illetve milyen változók befolyásolják külkereskedelemi döntéseiket.

A multinacionális vállalatok által dominált, úgynevezett értéklánckereskedelem szerepe

Ahogyan láttuk, az iparágon belüli kereskedelem a méretgazdaságosság miatt elsősorban azonos fejlettségű országok között zajlik. Ezzel a korábban tárgyalt H-O-modell előfeltevések közül a másodikat is feloldottuk, most tegyük ugyanezt a harmadik előfeltevéssel, mellyel a korábban Kínában kimutatott kereskedelemi anomáliát érthetjük meg.

Kína esetében a számítógépeknél tapasztalható nagyarányú nettó exportőr pozíciót nem tudtuk megmagyarázni. Ugyanakkor a táblázatot alaposan megfigyelve kiderül, hogy Kína nagy mennyiségű elektronikus mikoráramkört importál, ami a számítógépek egyik alapvető része. Kína valójában azért lehet számítógép exportőr, mert összeszerelő tevékenységet végez.

A korábbi kereskedelemi modellek végig azzal a feltevéssel éltek, hogy egy termék előállítása egy országban, de legalábbis egy földrajzi helyen történik. Ezzel szemben napjainkra egyre fontosabb a termelési folyamatok szétszabdalása, nemzetközivé válása. Míg körülbelül 30 évvel ezelőtt, ha egy terméken jelölve volt a származási ország, az viszonylag pontosan leírta, hogy hol készült, addigra ma már ennek jelentősége egyre kisebb. Gondoljunk például az iPhone „Made in China – Designed in California" feliratára.

Az így globálissá váló értékláncok szervezői szinte kivétel nélkül a multinacionális vállalatokokhoz kötődnek, sőt, a legtöbb esetben az egyes multik hoznak létre leányvállalatokat olyan helyeken, ahol az egyes termelési fázisok hatékonyabban szervezhetők meg. Jelen fejezetnek nem tárgya annak bemutatása, mi alapján nemzetköziesednek vállalatok, melyek a multinacionális vállalatok befektetési stratégiája mögötti változók. Ugyanakkor magatartásukkal ezek a vállalatok jelentős kereskedelemet generálnak, amit már csak részben magyaráznak a komparatív előnyök. Hiszen a más piacokon való beruházással megváltoztatják az adott ország tényezőellátottságát: tőkét, szakértelmet, technológiát telepítenek oda, ahol korábban nem volt jelen, lehetővé téve az olyan jellegű termelést, amely enélkül nem valósulhatott volna meg, mint például Kínában a számítógépgyártás.

Mivel egy 20-30 éve kezdődött folyamatról van szó, az ilyen típusú kereskedelemnek nincsen még átfogó, koherens kereskedelemi elmélete. Ugyanakkor ezzel összefüggésben érdemes felhívni a figyelmet néhány fontos tényezőre.

Az értéklánckereskedelem kapcsán megváltozik a kereskedelem szerepe: a hagyományos kereskedelemi modellek szerint az import szerepe főleg az olcsó, elfogyasztható javakhoz való hozzáférés volt (a kereskedelemből származó hasznok forrása), amelyhez az exportra azért volt szükség, hogy abból kitermeljük az importhoz szükséges forrásokat – ez megváltozik. Az import szerepe sokszor úgynevezett félkész termékek, vagy köztes áruk behozatalában van, amit tovább feldolgozva exportál az adott gazdaság.

A termelés nemzetköziesedésével már nem használhatók jól a korábbi statisztikák. Amikor például Kína exportál egy iPhone-t az Egyesült Államokba, a kereskedelemi statisztikákban a telefon teljes értéke kínai exportként szerepel. Yuqing Xing (2013) ugyanakkor bemutatja, hogy 2012-ben egy 179 amerikai dollár összértékű iPhone 3-asban mindössze 6,5 dollár volt a kínai hozzáadott érték, a többi az USA-ból, Japánból, Koreából, Németországból, és máshonnan beszerzett alkatrészekből tevődik össze. Így megkérdőjelezhető, hogy a kínai export a kereskedelemi statisztikákban szerepeltethető-e a teljes értékén. Sajnos, mindez nagyon nehezen mérhető, az OECD a WTO-val közösen próbál egy viszonylag széleskörű adatbázist létrehozni TiVA (*Trade in Value Added*) néven.

Az értéklánckereskedelem tehát sok szempontból felülírja a hagyományos kereskedelemi modelljeinket. Tény, hogy makroszinten előnyei (fejlődő országok iparosodása, világgazdaságba való beágyazódása, szegénység csökkenése) és hátrányai (fejlődő országokban alacsony hozzáadott értékű összeszerelő tevékenység koncentrálódása, új típusú egyenlőtlenségek kialakulása) is látszanak, ezeknek pontos elméleti köntösbe ültetése azonban még várat magára.

Összességében tehát a kereskedelemelméletek három generációját tudjuk megkülönböztetni:

A hagyományos komparatív előnyök modellje és a H-O modell. Különböző fejlettségű országok közötti kereskedelem eltérő termékekkel. Olcsó importon keresztül fogyasztás növelése, a specializációból fakadó hatékonyabb erőforráskihasználás.

Új kereskedelemi modellek: a monopolisztikus versenyen alapuló modellek. A kereskedelem hatására növekvő választék és alacsonyabb árak. A növekvő termelési volumenen keresztüli költségcsökkenésből fakadó hatékonyabb erőforráskihasználás.

Értéklánckereskedelem: termelési hatékonyság növelése a termelési folyamatok nemzetköziesítésével.

A kereskedelem úgynevezett gravitációs modellje

A kereskedelemmel foglalkozó eddigi elméletek alapvetően az egyes országok, vállalatok nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódásával foglalkoztak. Választ adnak azokra a fejezet elején feltett kérdésekre, hogy mi az oka a nemzetközi kereskedelmi tranzakcióknak, továbbá, hogy mi határozza meg, hogy egyes országok mit fognak exportálni és importálni. Ezek a modellek azonban nem, vagy csak korlátozottan alkalmasak arra, hogy megválaszolják, mitől függ, hogy mely országok között folyik nagy, és melyek között jóval kisebb volumenű kereskedelem. A fenti elméletek jellemzően a kereskedelem szerkezetét magyarázzák, arra azonban nem kapunk általuk részletes választ, hogy ennek a kereskedelemnek milyen a földrajzi megoszlása.

Ennek a kérdésnek a megválaszolására alkalmas a külkereskedelem úgynevezett gravitációs modellje, amelyet először Jan Tinbergen norvég közgazdász és ökonométer használt. Az elképzelés rendkívül egyszerű: a nemzetközi kereskedelmi folyamatokat hasonlóan írja le, mint Newton az égitestek közötti gravitációs erőt. Utóbbi szerint minél nagyobb két égitest, és minél közelebb vannak egymáshoz, annál nagyobb lesz köztük a garvitációs erő.

Ugyanezt az összefüggést alkalmazva a nemzetközi kereskedelem nagysága két ország között így alakul:

$$T_{ij} = A \times Y_i \times Y_j / D_{ij}$$

A fenti egyenletben A egy konstans, Yi és Yj a két vizsgált ország GDP-je, míg Dij a két ország közötti távolság. Az egyenlet alapján tehát minél nagyobb a két ország közötti kereskedelem, annál nagyobb a várható kereskedelem a két ország között, illetve minél nagyobb közöttük a távolság, annál kisebb lesz közöttük a kereskedelem. Ez alapján is világos, hogy Magyarország legfontosabb külkereskedelmi partnere Németország, mely a legközelebb lévő jelentős GDP-vel rendelkező ország.

A gravitációs modellek nagy előnye a könnyű bővíthetőség. Bár a fizikai távolság fontos a kereskedelemben, hiszen jelentős költségeket jelent, azonban nem ez az összes jelentős vizsgálandó tranzakciós költség. Fontosak lehetnek az infrastrukturális és földrajzi adottságok, bár utóbbiak a technológia fejlődésével veszítenek jelentőségükből. Szintén nem elhanyagolhatóak a kulturális és történelmi kötelékek. Így például a legtöbb volt gyarmattartó európai állam esetében az Afrikával folytatott kereskedelemben meghatározó a gyarmati kötelék. Ugyanakkor például Írország méreténél jóval jelentősebb kereskedelemi partnere az Egyesült Államoknak a kulturális és nyelvi gyökerek miatt. Számíthatnak a különböző kereskedelempolitikai akadályok is, amelyek a tranzakciós költségek megemelésével szintén jelentősen csökkenthetik két ország között a kereskedelemet.

Hogy megértsük ezek jelentőségét, nézzük meg az alábbi táblázatot!

10. Táblázat - A kanadai British Columbia tartománnyal való kereskedelem GDP-arányos nagysága egyes kanadai tartományok és amerikai tagállamok esetében

Kanadai tartomány neve	A kanadai tartomány GDP-arányos kereskedelme British Columbia tartománnyal	Az amerikai tagállam GDP-arányos kereskedelme British Columbia tartománnyal	Hasonló távolságra lévő amerikai tagállam neve
Alberta	6,9	2,6	Washington
Saskatchewan	2,4	1,0	Montana
Manitoba	2,0	0,3	California
Ontario	1,9	0,2	Ohio
Quebec	1,4	0,1	New York
New Brunswick	2,3	0,2	Maine

Forrás: Krugman-Obstfeld-Melitz (47, 2015)

Hogy a méretből fakadó torzítást csökkentsük (bár fontos hangsúlyozni, hogy legtöbb esetben az amerikai tagállamok a nagyobbak), a kereskedelmet a GDP-arányában mérjük. Mint látható, a Kanadán belüli kereskedelem jóval jelentősebb, mint az azonos távolságra lévő amerikai tagállammal folytatott kereskedelem. Ennek oka, hogy bár az Észak-Amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (NAFTA) jelentősen csökkentette a két ország közötti kereskedelmi akadályokat, az országhatárok, melyek sokszor eltérő szabványokat, szabályokat, eltérő fogyasztói és kulturális normákat választanak ketté, továbbra is jelentősen akadályozzák a kereskedelmet, mivel tranzakciós költséget jelentenek. Az Európai Unió ezért törekszik például arra, hogy közös, néha igen bonyolultnak tűnő szabályokkal mérsékelje ezek jelentőségét.

4.3. Kereskedelempolitika

A fejezet elején feltett utolsó kérdésre kell még választ találnunk. Ronald Findlay és Kevin H. O'Rourke21 könyvében részletesen, ezer év kereskedelmén keresztül mutatja be, hogy a politika rendre befolyásolja a nemzetközi kereskedelmet. A közelmúltig a kereskedelemi folyamatokat elsősorban az erőszak alakította, bár a különböző kereskedelempolitikai eszközök használata, elsősorban a kereskedelem adóztatása, a vámok alkalmazása is szinte egyidős a szervezett világkereskedelemmel. Ugyanakkor a vámok célja korábban sokkal inkább a bevételszerzés volt, és nem a tényleges kereskedelmi folyamatok alakítása.

Azonban a modern világgazdaság kialakulásával a tényleges erőszakot felváltotta a kereskedelempolitikai eszközök alkalmazása. A következőkben ezeket tekintjük át, röviden bemutva azok hatását a kereskedelemre, illetve az alkalmazó ország jólétére.

A kereskedelmi folyamatokat a szakirodalom két nagy csoportra osztja: a vámjellegű, illetve a nem-vámjellegű kereskedelelempolitikai eszközökre. Az elsőbe tartoznak a kereskedelemre kivettet adók, vámok, illetve az úgynevezett paratarifális eszközök, jellemzően különböző díjak és illetékek, melyeket a kivitel vagy behozatal esetében az exportőrnek vagy importőrnek kell megfizetnie. Nem-tarifális eszközök közé soroljuk be az összes többi kereskedelempolitikai eszközt. Ezek közül ki szoktuk emelni az import vagy export mennyiségi korlátozását, a kvótát, különböző termelési vagy exporttámogatásokat. De ide sorolandók azok az adminisztratív szabályok is, amelyek befolyásolhatják a kereskedelmi folyamatokat: különböző szabványok, technikai előírások, környezetvédelmi szabályok, munkavédelmi előírások, tulajdonképpen bármi, hiszen a kormányok kreativitása ezen a téren szinte korlátlan.

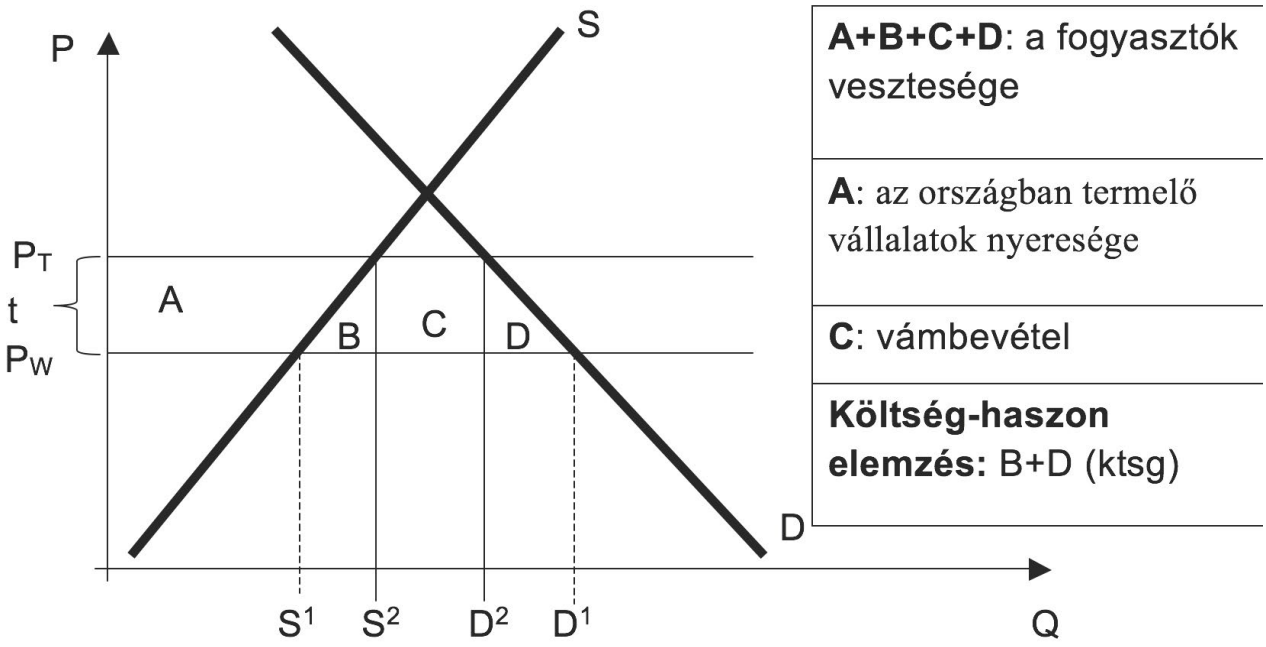
4.3.1. A vámok

A vámok a kereskedelmet terhelő adók. Leggyakrabban az importra vetnek ki vámokat, azonban léteznek a kivitelt korlátozó exportvámok, illetve a tranzitra kivetett vámok is. Utóbbi esetben leginkább a bevételszerzés lehet a cél, ugyanakkor az első két esetben valós kereskedelempolitikai szándék az import vagy az export csökkentése. Közgazdasági szempontból fontos még megkülönböztetni a specifikus és értékvámokat, más néven *ad-valorem vámokat. Előbbi*nél termékegységenként vetünk ki egy meghatározott összeget (például minden hordó olajra 1 dollárnyi vámot), utóbbinál az áru értékének bizonyos százaléka adja meg a vám nagyságát, és alkalmazható a két módszer kombinálva is.

Nézzük meg, hogyan hat a kereskedelemre egy importvám kivetése! Az alábbi példában specifikus vámot használunk, de értékvámok esetében is hasonló mechanizmust kell feltételeznünk. A kérdés megválaszolásakor különbséget kell tenni az úgynevezett kis nyitott gazdaságok, és a nagy gazdaságok között. Fontos kiemelni, hogy itt nem az egyes országok méretéről van szó, hanem arról, hogy képes-e az adott ország a kereskedelmi eszköz használatával befolyásolni a világpiaci árat. Hogy könnyebben megérthessük, nézzünk egy konkrét példát, és az alábbi két ábrát!

21 Findlay – O'Rourke (2007)

13. Ábra - Egy vám hatása egy kis, nyitott gazdaságban



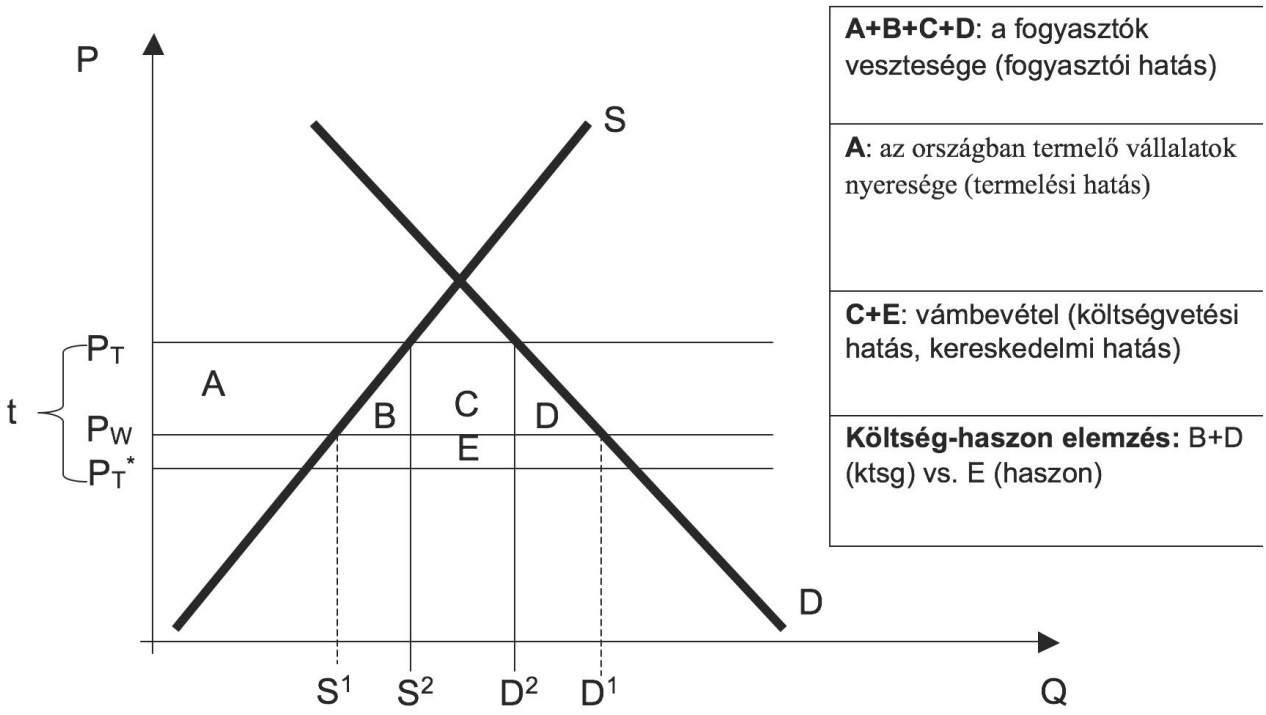
Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgáljuk meg, mi történik, ha egy ország egy termék importjára t nagyságú vámot vet ki. Először a kis, nyitott gazdaságot tekintjük át.

A termék ára a világpiaci ár P_W. Esetünkben a világpiaci ár mellett az ország D^1-S^1 mennyiségű terméket fog importálni. Amennyiben a külföldi termelőnek az importőr országban t nagyságú vámot kell még fizetnie, a külföldi termelőknek az itt eladott termékek után P_W-t nagyságú bevétele keletkezne. Mivel a külföldi termelők máshol ennél magasabb árat tudnak realizálni, termékeikből érthető módon nem szállítanak tovább a vámot kivető országba. Miután az import elapad, a korábbi import valós túlkeresetté alakul át, emiatt az árak emelkedni kezdenek. Amint az új belföldi ár eléri a P_W+t árat, a külföldi termelők ismételten megkezdik termékük árusítását, hiszen most mind belföldön, mind a világpiacon a világpiaci árat realizálhatják. Tehát a belföldi ár a vám nagyságával a világpiaci ár fölé emelkedik P_T szintre. A magasabb belföldi ár miatt nő a belföldi termelés, csökken a belföldi fogyasztás, így az import is D_2-S_2 szintre.

A növekvő belföldi ár és növekvő termelés hatására a termelők számára realizálható termelői többlet növekszik, ennek mértéke az 13. ábrán az A jelű trapéz. Ugyanekkor a magasabb ár és csökkenő fogyasztás miatt csökken a piacon elérhető fogyasztói többlet, melynek nagysága az A+B+C+D trapéz. Végül, de nem utolsósorban, a kormányzat az import és a vám mértékének szorzataként megjelenő vámbevételre tesz szert, ábránkon a C téglalap nagyságban. Míg a termelői többlet növekedése, illetve a vámbevétel pozitív, addig a fogyasztói többlet csökkenése negatív hatású. A vám kivetésének nettó jóléti hatása így negatív, ábránkon a B és D kis háromszögek mutatják meg nagyságát. Ezt a vám holtteher-veszteségeként definiálhatjuk, ami a hatékonytalanságból fakadó veszteség. A B háromszög esetében a hatékonyságvesztés oka olyan indokolatlan termelés megjelenése, mely csak a vám kivetésének köszönheti létét, míg a D háromszög hatékonyságvesztése az eltűnő fogyasztásból fakad. A jólétvesztésen kívül fontos kiemelni, hogy a vám következménye a jövedelem újraelosztása, hiszen a fogyasztók jólétének rovására emeljük a termelők jólétét, illetve generálunk költségvetési bevételt, melynek felhasználása bizonytalan.

14. Ábra - Egy vám hatása egy nagy gazdaságra



Forrás: Saját szerkesztés

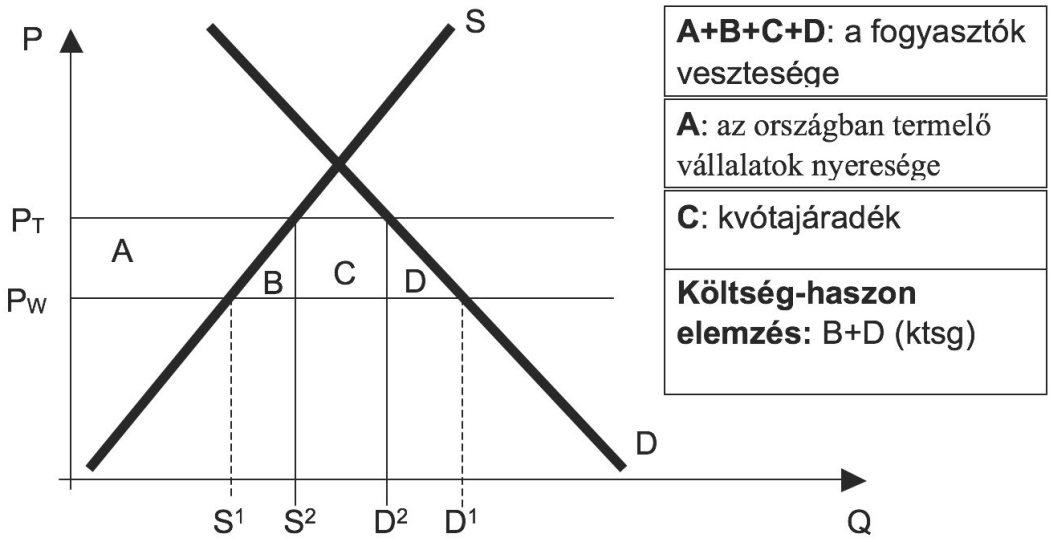
Nagy gazdaságban hasonló folyamatok játszódnak le. Az egyetlen különbség, hogy mivel a vizsgált ország ilyenkor jelentős felvevőpiaca az adott terméknek, a vám kivetése után, mikor az import megszűnik, nagy mennyiségű termék kerül a világpiacra, ami csökkenti a világpiaci árat, miközben a belföldi ár emelkedik. A folyamat addig tart, amíg az új világpiaci ár (PT') és az új belföldi ár (PT) közötti különbség el nem éri a vám nagyságát (lásd a 14. ábrán a kapcsos zárójelet!). Az import itt is csökken az emelkedő belföldi termelés és csökkenő belföldi fogyasztás miatt. Ebből fakadóan egyúttal nő a termelői többlet (A trapéz), csökken a fogyasztói többlet (A+B+C+D). A különbség a világpiaci ár visszaesésében van, amivel az importőr ország úgynevezett cserearány-nyereséget ér el, hiszen a korábbinál olcsóbban tudja importálni a terméket. A cserearánynyereség a vámbevétel része, ami most a C+E téglalap lesz. Így a nettó hatás kérdéses, mértéke attól függ, mekkora a holtteher-veszteség (B és D háromszög), illetve a cserearánynyereség (E négyszög). Empirikus kutatások szerint ilyenkor kis vámtarifaszint esetén elképzelhető, hogy a haszon nagyobb, mint a költség, így pozitív jóléti hatása is lehet a vám kivetésének. Fontos azonban észrevenni, hogy az újraelosztás ekkor is bekövetkezik, hiszen a nyereség a kormányzatnál jelentkezik.

Összeségében láthatjuk, hogy a vámok alkalmazása a legtöbb esetben csökkenti a kivető ország jólétét. Ez alól eseténként a nagy gazdaságok lehetnek kivételek, melyek cserearánynyereséget érhetnek el.

4.3.2. A kvóta és más nem-vámjellegű akadályok

Az egyik legismertebb és leggyakrabban használt nem-vámjellegű kereskedelempolitikai eszköz a kvóta, vagyis az import mennyiségi korlátozása. Itt a kormányzat nem az árakon, hanem közvetlenül a mennyiségen keresztül avatkozik be a piaci folyamatokba. A kvóta jóléti hatása sok szempontból hasonló, mint a vámé, ugyanakkor az odáig vezető út eltérő.

15. Ábra - A kvóta jóléti hatása



Forrás: Saját szerkesztés

A kvóta bevezetése a belföldi árat (P_T) a világpiaci ár (P_W) fölé emeli, mert ha a kvóta által biztosított import mennyisége (D^2-S^2) kisebb a világpiaci ár esetén importált mennyiségnél (D^1-S^1), a belföldi piacon hiány alakul ki. Emiatt az ár emelkedni kezd, a belföldi termelés nő, a belföldi fogyasztás csökken. Mindez addig tart, amíg a belföldi termelés és a kvóta összesen egyenlő nem lesz a belföldi fogyasztással. Jóléti szempontból ugyanazt a termelői többletnövekedést (A trapéz) és fogyasztói többletcsökkenést (A+B+C+D) láthatjuk, mint a vámnál. Azonban itt nem jelenik meg a vámbevétel, helyette egy úgynevezett kvótajáradékot látunk (C téglalap). A kvótajáradék forrása az, hogy az importőr ilyenkor kockázatmentes nyereségre tesz szert abból, hogy a kvótának megfelelő mennyiségű importterméket a világpiaci áron beszerzi, majd a magasabb belföldi áron értékesíti. A kvótajáradék annál a szereplőnél realizálódik, amelynek az állam importlicenszet ad. Ez lehet egy állami kereskedelemi monopólium, hazai termelő, de akár külföldi termelő is. Emiatt költség-haszon elemzésünkben nem lehetünk biztosak abban, hogy a két holtteherveszteségen túl a kvótajáradékot költségként vagy haszonként kell-e számon tartanunk.

További nagy hátránya a kvóta alkalmazásának a vámmal szemben, hogy elszakítja a belföldi piacot a külpiacoktól. Ennek akkor van nagy jelentősége, ha belföldön tovább nőne az adott termék fogyasztása. Ilyenkor vám esetén az ár növekedése nélkül, importból fedezhető a többletfogyasztás. Kvóta esetén viszont az import nem nőhet, így csak a belföldi termelés, és emiatt az ár növekedése következhet, amelynek további negatív jóléti hatása van.

Minden olyan gazdaságpolitikai beavatkozás, kormányzati szabályozás, amely befolyásolhatja a kereskedelmet. Ezek közül a legtöbb valamilyen módon szintén az importot csökkenti: így például a közbeszerzések olyan szabályozása, mely előnyben részesíti a hazai termékeket (jelenleg az EU-n belül ilyet nem lehet bevezetni, de az Egyesült Államokban érvényben lévő „*Buy American Act*" pontosan ilyen), olyan szabványokat, környezetvédelmi szabályokat vezetünk be, amely bizonyos külföldi termelőket távol tart (például az európai töréstesztek, vagy a GMO termékek importjának tilalma). Ezeknek jóléti hatása hasonló a korábban tárgyaltakhoz.

Különlegesek azok a politikák, melyek az exportot támogatják. Ezek rendkívül költségesek, és jellemzően nemzetközi egyezmények korlátozzák használatukat. Napjainkban jellemzően az exporthitel bankok, illetve biztosítók tevékenysége emelkedik ki ezek közül.

A fentiekből látszik, hogy közgazdasági szempontból nehéz érveket találni a kereskedelempolitikai eszközök mellett. Mindez persze nem csoda, hiszen a fent tárgyalt összes kereskedelmi elmélet a kereskedelem kölcsönös előnyeit emeli ki: ezért látjuk azt, hogy a kereskedelem gazdaságpolitikai korlátozása jólétcsökkentő.

Emiatt a protekcionizmus valamely formája mellett érvelő elméletek általában politikai-gazdaságtani érveket sorolnak fel, melyeknek van ugyan közgazdasági gyökere, de még inkább politikai háttere. A közgazdasági érvek jellemzően valamilyen piaci kudarccal operálnak. A legismertebb protekcionista közgazdasági érv a 18-19. században először az amerikai Alexander Hamilton, illetve a német Friedrich List által kidolgozott növendék, vagy csecsemő iparágak (*infant industries) elmélete. Leegyszerűsítve,* az eszerint feltörekvő országokban bizonyos iparágak tapasztalatlanságuk, illetve kis méretükből adódóan költséghátránnyal küzdenek, emiatt „felnövésükig" ideiglenes védelemmel kell őket ellátni, amíg egy súlycsoportba kerülnek a fejlett országok vállalataival. Azonban amikor ez megvalósul, a védelmükkel fel kell hagyni. Ennek nemcsak a jólétveszteségből fakadó okai

vannak, hanem az is gond, hogy elzárt piacokon hosszú távon a vállalatok nincsenek versenyre, így innovációra sem kényszerítve.

A növendék iparágak védelmének ellenzői azt emelik ki, hogy a fenti problémák kereskedelmpolitikai eszközökön kívül más, kevésbé torzító gazdaságpolitikai lépésekkel is megoldhatók (például fejlesztési bankok hitelezésével). Így, például a közgazdasági motiváció már a német közgazdász Friedrich Listnél is kiegészül a politikai motivációval is: a támogatandó szektor, iparág politikailag is fontos. Gondoljunk csak List egyik legnagyobb magyar követője, Kossuth Lajos által alapított Védegylet jelszavára: ipar nélkül a nemzet félkarú óriás.

4.4. Összegzés

A fejezet elején bemutattuk, hogy egy ország esetében milyen kereskedelemi mutatószámokat vizsgálhatunk, elemezhetünk. Ezek alapján az alábbi kérdésekre kerestük a választ:

Mi a (nemzetközi) kereskedelem oka? Milyen alapvető változókkal tudjuk megmagyarázni, hogy vannak (nemzetközi) kereskedelemi tranzakciók? A válaszunk egyszerű volt: a kereskedelem oka a piacok közötti árkülönbségek. Amennyiben az eltérő árakkal rendelkező piacok között lehetővé tesszük az átjárást, a magasabb árral bíró piac importőr, az alacsonyabbal bíró pedig exportőr lesz. A komparatív előnyökkel és a monopolisztikus versennyel magyarázó elméletek is ezzel indokolják a kereskedelmet. De az értékláncok mentén zajló kereskedelmi tranzakciók mögötti ok is az, hogy a termelési folyamat egyes elemei bizonyos földrajzi helyeken olcsóbbak.

Mitől függ, hogy egyes országok milyen termékeket exportálnak és importálnak? Azaz, mi határozza meg az országok közötti munkamegosztást, szakosodást? Amikor ezekre a kérdésekre kerestük a választ, egyúttal az árkülönbségek okait kerestük. A komparatív előnyök elve a relatív költségkülönbségekre kereste a választ, melyet az egyszerűbb verzióban a termelékenység különbségével, a H-O-modell esetében pedig a termelési tényezőkkel való ellátottsággal magyaráztunk. A monopolisztikus versenynél a vállalatok teljesítményeinek különbözőségében kutathatjuk a költségek eltérésének okát. Hangsúlyoztuk, hogy lényegesek a keresleti feltételek is, azonban korlátozott eszközeinkkel ezzel nem tudtunk foglalkozni.

Mi határozza meg az egyes országok közötti kereskedelemi volumen nagyságát? Erre a kérdésre az úgynevezett gravitációs modell adta meg a választ. Eszerint két ország között a kereskedelmi folyamatokat a két ország mérete, GDP-je, illetve a közöttük lévő távolság, tágabban értelmezve a kereskedelem tranzakciós költsége határozza meg. Két közeli nagy ország között jóval több kereskedelem várható.

Érintőlegesen, és nem teljeskörűen meg tudjuk válaszolni azt a kérdést is, hogy milyen hatása van a nemzetközi kereskedelemnek a résztvevő országokra. Láthattuk, hogy egyfelől a kereskedelem kölcsönösen előnyös a résztvevő felek számára, az egyes országokon belül azonban vannak vesztesek: rövid távon az importtal versengő szektorok, illetve exportálóknál az exporttermékek fogyasztói, hosszú távon a Stolper-Samuelson-tétel alapján nyertesek a bőven, vesztesek a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások tulajdonosai. A monopolisztikus verseny alapján magyarázó modelleknél az egyértelmű nyertesek a fogyasztók voltak, akik alacsonyabb áron, nagyobb választékból fogyaszthatnak.

Végül feltesszük a kérdést, hogy a kereskedelem csak a gazdasági folyamatok által meghatározott-e. Ha nem, akkor például a politika, az állami beavatkozás befolyásolhatja, s ha így van, akkor ennek mi lehet a hatása? Ennek kapcsán áttekintettük a különböző kereskedelempolitikai eszközöket, és megvizsgáltuk azok jóléti hatását. Láttuk, hogy egy kivételtől (a nagy országok bizonyos esetei) eltekintve a kereskedelempolitikai eszközök negatív jóléti hatásokkal járnak, alkalmazásukra közgazdasági érveket nem találunk.

4.5. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

- Nemzetközi kereskedelem
- WTO
- GATS
- SITC és HS
- Részleges egyensúlyi modell
- Piac alapmodellje
- Piaci egyensúly
- Fogyasztói és termelői többlet
- Abszolút és komparatív előnyök elmélete
- Merkantilizmus

- » Termékéletciklus modell
- » Méretgazdaságosság
- » Monopolisztikus verseny
- » Értéklánckereskedelem
- » Vámok
- » Kvóta
- » Nem vámjellegű akadályok

Kérdések:

- » Milyen politikák támogathatják az exportot?
- » Milyen akadályokat emelhet az állam az import termékekre?
- » Milyen hátrányai lehetnek a kvóta alkalmazásának?
- » Miért és hogyan hat negatívan a merkantilista politika a nemzetközi kereskedelemre?

5. Tőkefolyamatok elemzése

A tőkekapcsolatok kitüntetett szerepet játszanak napjaink nemzetközi gazdasági kapcsolataiban. A tőkének mint termelési tényezőnek a nemzetközi áramlása komoly hatást gyakorol a nemzetgazdaságok teljesítményére, valamint az országok közötti interdependencia erősödésére. Ennek egyik fő oka, hogy az államok külső finanszírozási csatornái között meghatározóak az ún. nem hitelviszonyon alapuló módozatok, amelyek gyakorlatilag (és elsősorban) a nemzetközi tőkemozgás bizonyos formáit jelentik (a hitelek kivételével). Ezen belül is a külföldi közvetlentőke-befektetések a legfontosabbak, ezért jelen alfejezetben ezzel foglalkozunk részletesebben.

5.1. A külföldi közvetlentőke-befektetések fogalmi és tartalmi meghatározása

Mielőtt azonban erre rátérnénk a külföldi közvetlentőke-befektetésekre, mindenképpen indokolt megemlíteni és elhatárolni a tőkeáramlás egyéb formáit. Amennyiben egy gazdasági szereplő különböző pénzügyi aktívákat (pl. részvényeket) vásárol pusztán hozamszerzés céljából, akkor ún. portfólió-befektetésről beszélünk. Ebben az esetben tehát a befektetés motivációja mindössze az adott instrumentumból származó nyereség elérése, ezért a tőkemozgás e formája kapcsán a spekulációs-befektetői szemlélet kerül előtérbe, ez a meghatározó. Hangsúlyozni kell azonban, hogy a nemzetközi statisztikák általában (pl. az Egyesült Államok Kereskedelmi Minisztériuma) már külföldi közvetlentőke-befektetésként veszik figyelembe azokat a portfólió invesztíciókat is, amelyek több, mint 10 százalékos tulajdonszerzést eredményeznek. Ennek oka, hogy ekkora részesedéssel lehetővé válhat a vállalati menedzsment befolyásolása.[17]

Az előbbi típuson túlmenően szót kell ejteni az adományról vagy segélyről, amely szintén nem hitelviszonyon alapuló tőkemozgás. Ez az áramlási forma elsősorban a fejlett és fejlődő országok viszonylatában meghatározó, ebből következően pedig egy igen speciális formának fogható fel.

A külföldi közvetlentőke-befektetések (FDI – *Foreign Direct Investment) esetében a fő cél az adott vállalat működésébe, irányításába való bekapcsolódás. Éppen ezért az FDI alapvetően stratégiai, menedzseri szemléletű és jellemzően hosszú távra szól. A beruházással ugyanis nem kizárólag tőke érkezik a fogadó országba, hanem egyéb olyan tényezők is, amelyek további pozitív hatást gyakorolnak a vállalati működésre és közvetett módon az egész gazdaságra. Ilyen tényezők lehetnek például a különféle menedzsment ismeretek, technológiák vagy egyéb kapcsolódó infrastrukturális beruházások. A külföldi közvetlentőke-befektetés ezért lényegében egy olyan komplex csomagnak tekinthető*, amely egyszerre több elemet tartalmaz. Érdemes megemlíteni a „külföldi működőtőke" fogalmát, amit tulajdonképpen legtöbbször az FDI szinonimájaként használnak. A kifejezés arra utal, hogy a tőke „termelő munkát végez" szemben a portfólió típusú befektetésekkel. Ez a terminológia azonban ma már nem igazán szerencsés, mert – főleg a nyugati országokban – erősen marxista kicsengése van.[22]

Fontos megjegyezni, hogy az FDI egy olyan nemzetközi ügyletnek minősül, ahol nem történik tulajdonosváltás, tehát a tőke birtokosa hoz létre beruházást egy másik országban. Ebből következően viszont mind a profit, mind pedig az esetleges veszteség is a tulajdonosé. Az FDI számos pozitív és néhány negatív hatással jár(hat) a fogadó országra számára, melyeket célszerű összefoglalni.[23]

5.2. Az FDI potenciális pozitív hatásai a fogadó országra

Az első és legnyilvánvalóbb hatás a tőkebeáramlás, hiszen a befektetés során új tőke képződik a fogadó országban. Ez a tőkebeáramlás egyúttal javítja a fizetési mérleget is. A beruházás következtében várhatóan nő a foglalkoztatás, de nem csak közvetlen, hanem közvetett módon is. Ez azt jelenti, hogy gyakran hazai kis- és közepes vállalkozások (KKV-k) is rá tudnak kapcsolódni a létrehozott vállalat működésére, mint beszállítók vagy bedolgozók. Így tehát az FDI két körben is bővítheti a foglalkoztatást, ami egyfajta multiplikatív hatásként is értelmezhető. Mivel a külföldi közvetlentőke-befektetés (ahogyan fentebb említettük) nem csupán tőkét foglal magában, ezért az ügylettel az országba kerülő újabb technológia és/vagy vezetési-szervezési ismeret hosszabb távon további kedvező hatást képes gyakorolni a fogadó nemzetgazdaságra. A vállalati működés aztán folyamatos adó- és járulékbevételt generál, ami pozitívan befolyásolja a költségvetés bevételi oldalát.[18] Szintén fontos pozitív hatásként említhető a nyereség egy részének (vagy adott esetben egészének) újra befektetése a hazai gazdaságba (reinvesztíció). Utóbbinak egyébiránt van egy pótlólagos hatása is: „bizalmi indikátorként" is funkcionál a külföldi gazdasági egységek felé. Ezen azt kell érteni, hogy ha egy vagy több vállalat újra befektetéseinek az értéke magas, akkor ez azt a jelzést küldheti a külföld felé, hogy a „tőke jól érzi magát" a fogadó országban, vagyis olyan kedvező üzleti környezet uralkodik, amely pozitív kilátásokat biztosít a vállalatok számára. Ennek hatására pedig újabb külföldi tőke érkezhet a hazai gazdaságba. A pozitív hatások mellett természetesen bizonyos negatív hatásokkal is kell számolni az FDI kapcsán.

22 Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2014)

23 Az összefoglalásnál nagymértékben támaszkodtunk Benczes-Csáki-Szentes (2009) munkájára.

5.3. Az FDI potenciális negatív hatásai a fogadó országra

A megtermelt nyereséget a vállalatok nemcsak befektethetik a hazai gazdaságban, de ki is vihetik a fogadó országból. Ezt a jelenséget nevezzük profitrepatriálásnak. A profit kivonása azért problémás, mert tőkekiáramlással jár, tehát rontja a fizetési mérleget. Itt azonban mindenképpen utalni kell két fontos dologra. Az egyik – amit már említettünk is –, hogy mivel a tőke a külföldi tulajdonos kezében van, a nyereség (vagy veszteség) felett is ő diszponál. A másik, hogy a repatriálás során olyan tőke kivonására kerül sor, ami pusztán azért jöhetett létre, mert a tőketulajdonos az adott gazdaságban hozott létre befektetést. Más szóval, a vállalat olyan nyereséget visz ki, amely az ő működése során keletkezett. Negatívumként hozható fel továbbá, hogy a multinacionális vállalatok jellemzően maximálisan igyekeznek kihasználni a különböző adóoptimalizációs lehetőségeket annak érdekében, hogy minimalizálják a felmerülő költségeiket. Ez pedig értelemszerűen csökkenti a fogadó ország államháztartásának potenciális bevételeit. Problémát okozhat az ún. menekülő iparágak jelensége is, ami főleg a fejlettebb és kevésbé fejlett országok közötti tőkekapcsolatokban vetődik fel. Ez a jelenség arra utal, hogy a fejlett gazdaságok olyan tevékenységeket, technológiákat vagy iparágakat telepíthetnek ki alacsonyabb fejlettségű államokba, amelyek bizonyos okokból már nem működhetnek az előbbiekben.[19] A külföldi közvetlentőke-befektetéseket megvalósító vállalatok jellemzően igen tőkeerősek és diverzifikáltak, így azok a kisebb hazai vállalatok, amelyek nem tudják felvenni velük a versenyt, könnyen kiszorulhatnak a piacról, szélsőséges esetben csődbe is mehetnek. Végezetül meg kell említeni azt a szélsőséges esetet is, amikor a teljes külföldi befektetést felszámolják a hazai gazdaságban, azaz, a külföldi vállalat megszünteti bizonyos (vagy akár valamennyi) tevékenységét a fogadó országban (*divestment*).

5.4. A külföldi közvetlentőke-befektetések csoportosítása

A külföldi közvetlentőke-befektetések csoportosítása több szempont szerint is lehetséges és szükséges. A tőke folyósítása szerint megkülönböztethetjük a jegyzett tőkét, amely lényegében az ügylet során befektetett tőkét jelenti, az újra befektetett tőkét, valamint a tulajdonosi hitelt, amit az anyavállalat nyújt valamelyik leányvállalatának.

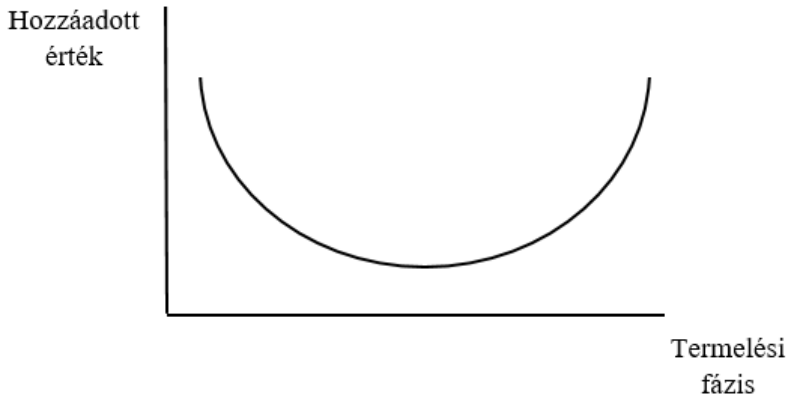
A piacra lépés típusa szerint el kell határolni egymástól a zöldmezős és a barnamezős beruházásokat, illetve az egyesülések és felvásárlások kategóriáját. Zöldmezős beruházás esetén teljesen új kapacitásokat (épületeket, gyáregységeket stb.) hoznak létre. Ezzel szemben a barnamezős beruházásoknál egy már meglévő épületet, üzemet vásárolnak meg, vagy pedig egy rendelkezésre álló ipari parkban hajtják végre a beruházást. Az egyesülés és felvásárlást (angolul: *mergers and acquisitions* – M&A) általában egy összevont kategóriaként említik, jóllehet, a két típus között jelentős különbség van. Egyesüléskor két önálló vállalat helyett létrejön egy új, harmadik vállalat önálló jogi személyiséggel. Ebben az esetben tehát a vállalatok fuzionálnak, és a két jogi entitás helyébe egy teljesen új egység lép. Felvásárlás alatt pedig azt értjük, amikor egy vállalat beolvad egy másik vállalatba (abba, amelyik felvásárolta), és ezzel megszűnik.

A tőkeáramlás iránya szerint különbséget kell tenni a beáramló (*inflow*), valamint a kiáramló (*outflow) FDI között. Az áramlási adatok tulajdonképpen folyamat típusú változók, tehát egy adott időszakra értelmezhetők. Ezen felül azonban célszerű vizsgálni a belföld*i és a külföldi tőkeállomány nagyságát is (*inward/outward stock). Utóbbiak már állomány jellegű változók, vagyis értékük egy adott időpontra interpretálható.

A külföldi közvetlentőke-befektetések fő hajtóerejét nem meglepő módon tehát a multinacionális és transznacionális vállalatok jelentik, melyek működésük során globális optimalizációra törekednek. Az FDI jelentős része szorosan összekapcsolódik a külkereskedelemmel, hiszen a befektetés során létrehozott leányvállalatok a gyártott termékek egy részét exportálni fogják.

A külföldi közvetlen befektetések felfutása, valamint az információs- és kommunikációs technológiai (ICT) fejlődés következtében napjainkra jelentősen átalakult a nemzetközi kereskedelem szerkezete. Az utóbbi néhány évtizedben lehetővé vált ugyanis a termelési folyamat felosztása és kitelepítése különböző helyszínekre. Ennek eredményeként minden részfolyamat abba az országba/régióba kerül át, ahol a leggazdaságosabban végezhető. A gyártás dekompozíciója következményeként kiterjedt nemzetközi vállalathálózatok (ún. globális értéklláncok – GVC-k) jöttek/jönnek létre, melyben a különböző hozzáadott értéket képviselő termelési fázisokat többnyire más-más helyszínen végzik. A termelési fázisok és a hozzáadott érték közötti kapcsolatot egy „ U ” alakú grafikonnal szemléltethetjük, melyet a szakirodalom mosolygörbének nevez.

16. Ábra - A mosolygörbe



Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy a termelési folyamat első szakaszaiban a magas hozzáadott-értéket képviselő tevékenységek dominálnak, mint például az adott termékhez kapcsolódó kutatás-fejlesztés (K+F), vagy a tervezés. A görbe középső részénél (aljánál) helyezkednek el a tipikusan alacsony hozzáadott-értékű folyamatok. Klasszikusan ide tartozik a tényleges termelés, az összeszerelés és gyártás, amely – bár elengedhetetlen része a teljes folyamatnak – önmagában nem tartalmaz semmilyen új ötletet vagy jelentős eredményt. Ez az oka annak, hogy ezek a mechanikus tevékenységek a grafikon alján lévő tartományban találhatók. A mosolygörbe jobb oldalán (a termelés utolsó szakaszaiban) aztán ismét a magas hozzáadott-értékkel bíró folyamatok jelennek meg. Itt említhetjük a késztermék reklámozásával, elosztásával, értékesítésével, valamint utógondozásával összefüggő marketing, logisztikai/disztribúciós és szerviz tevékenységeket.

A görbe által feltárt összefüggésből levonható az a következtetés, hogy a gyorsabb és hosszú távú fejlődésre törekvő országoknak lehetőség szerint a minél magasabb hozzáadott értékű tevékenységek mentén kellene bekapcsolódniuk a globális értékláncokba. Ez a gyakorlatban tehát azt jelenti, hogy ezeket a termelési fázisokat, tevékenységeket indokolt volna jelentősebb számban az országba csábítani. Ehhez természetesen számos feltétel szükséges, mint például a megfelelő üzleti és infrastrukturális környezet kialakítása, vagy éppen a rendelkezésre álló magasan kvalifikált munkaerő.

5.5. A külföldi közvetlentőke-befektetések elemzése

Egy ország nemzetközi gazdasági kapcsolatokban elfoglalt helyének értékeléséhez a puszta külkereskedelmen túlmenően elengedhetetlen az ország tőkekapcsolatainak elemzése. Ez tágabb értelemben a tőkeáramlás valamennyi komponensének vizsgálatát jelenti, azonban mi most csak a külföldi közvetlentőke-befektetésekkel foglalkozunk. Az alábbi táblázat összefoglalja azokat a fő szempontokat, amelyeket célszerű vizsgálni bármely gazdaság esetében.

11. Táblázat - A külföldi közvetlentőke-befektetések elemzésének szempontjai

FDI áramlás	A vizsgált országba beáramló és az onnan kiáramló közvetlentőke-befektetések nagysága egy adott időszakban.
FDI állomány	A vizsgált országban jelen lévő közvetlentőke-állomány, valamint az ország külföldön meglévő közvetlen befektetéseinek állománya egy adott időpontban.
Szektorális megoszlás	A közvetlentőke-befektetések megoszlása aszerint, hogy jellemzően milyen iparágakba, tevékenységekbe áramlik.
Relációs megoszlás	A közvetlentőke-befektetések földrajzi megoszlása, vagyis annak elemzése, hogy mely országokból/régiókból érkezik és melyekbe áramlik.
Egy főre jutó FDI állomány	Az ország népességéhez viszonyított FDI állomány, ami jobb összehasonlítást tesz lehetővé.

Forrás: Saját szerkesztés

Az FDI áramlás vizsgálata megmutatja, hogy egy bizonyos időintervallumban milyen volt a beáramló, valamint a kiáramló FDI dinamikája. Az adatokból összevethető, hogy melyik irányban mozgott több tőke, vagyis hogyan alakult az ország nettó pozíciója (tőkeimportőr vagy tőkeexportőr volt-e) a kérdéses időszakban.

Az FDI állomány tulajdonképpen egy pillanatfelvétel az országban megtalálható külföldi közvetlentőke-befektetések nagyságáról, azonban idősoros adatokon jól képes szemléltetni az állomány kumulatív alakulását. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy mivel *stock jellegű változóról van szó, ezért ezt csak bizonyos konkrét időpillanatokban tudjuk értelmezni. Ebből következően viszont fel kell hívni a figyelmet egy további módszertani problémára is*, miszerint ezen adatok átlagolásánál kizárólag az ún. kronologikus átlagformát lehet használni.[20] Maga az összefüggés pedig az időszakra vonatkozó átlagos készletállományt (jelen esetben az átlagos FDI állományt) mutatja.

A szektorális (ágazati) megoszlás arra ad választ, hogy a tőkét jellemzően milyen területekre, üzleti tevékenységekbe fektetik be. Általánosságban elemezni lehet, hogy az FDI hogyan oszlik meg a mezőgazdaság, az ipar, illetve a szolgáltatás között, melyik szektor dominál ezek közül. Az egyes szektorokon belül természetesen további alcsoportok is vizsgálhatók, ha még pontosabb és részletesebb képet szeretnénk kapni.

A relációs megoszlás azt mutatja meg, hogy egy ország honnan (mely országokból, illetve régiókból) fogad külföldi közvetlentőkét, illetve ő maga hová fektet ki tőkét. Ebből arra lehet következtetni, hogy az adott gazdaság tőkekapcsolatai mennyire koncentráltak vagy diverzifikáltak. Továbbá, arra is választ kaphatunk, hogy a tőkeáramlásban jellemzően az országhoz közel vagy attól távol fekvő régiók a meghatározóak (természetesen az is előfordulhat, hogy nem rajzolódik ki ilyen egyértelmű tendencia).

Végezetül érdemes figyelmet fordítani az egy főre jutó FDI állományra is, melynek segítségével jobban össze tudjuk hasonlítani a különböző országok helyzetét, vagyis azt, hogy egy adott időpontban mekkora mennyiségű FDI volt jelen az egyes gazdaságokban. Ez a mutató – különösen kis nyitott és ennek megfelelően külkereskedelemre-külgazdaságra jobban ráutalt országok esetében – akár egyfajta versenyképességi indikátorként is értelmezhető.

A témában talán legfontosabb forrás és adatbázis az UNCTAD által évente publikált *World Investment Report* (WIR), amely lényegében az összes ENSZ tagállamról közöl FDI adatokat, de megtalálhatók benne régiós, illetve globális szintű adatok is. A tanulmány megbízható statisztikai forrás, az azonos módszertan pedig lehetővé teszi az összehasonlító elemzéseket is. Ezen túlmenően természetesen az UNCTAD honlapján egyedileg is elérhetők a közvetlentőke-befektetésekkel kapcsolatos információk, valamint általános összefoglaló országinformációk (*general country profile*) is rendelkezésre állnak.[21]

5.6. Az FDI statisztikák megbízhatóságáról

A külföldi közvetlentőke-befektetésekre vonatkozó statisztikai adatok sok szempontból is problémásak, ezért elemzésük és értelmezésük nagyfokú óvatosságot és körültekintést kíván. Jóllehet, számos módszertani és számbavételi probléma említhető, az alábbiakban csak néhány fontosabb elemet veszünk számba, melyek azonban elegendőek ahhoz, hogy jól illusztrálják az FDI adatokkal kapcsolatos gondokat.

Az első tényező, amely nehézséget okozhat a tőkestatisztikák elkészítésekor és olvasásakor, hogy a 10 százalék feletti tulajdonrészt biztosító portfólióbefektetés már FDI-nak minősül, ezért a fizetési mérlegben előfordulhatnak ebből adódó pontatlanságok. A második probléma abból fakad, hogy a tőkeexportőr és tőkeimportőr ország adataiban jelentős különbségek is mutatkozhatnak, melyek az eltérő adatszolgáltatásból, illetve módszertanból (pl. árfolyam-számítási differenciákból) eredeztethetők. Ezek a problémák nem új keletűek, már évtizedekkel ezelőtt is jelen voltak, igaz, akkor még könnyebb volt a statisztikai számbavétel. Ennek oka, hogy az 1990-es évek előtt a nemzetközi gazdasági kapcsolatok még alacsonyabb szinten álltak, így a tőke nemzetközi áramlása is korlátozottabb és ellenőrzöttebb volt (például a befektetett összeg mértékére adatbejelentési kötelezettség vonatkozott). További gondot jelent, hogy a tőke „nemzetisége" nagyon sokszor nem határozható meg egyértelműen, hiszen a részvényekkel való kereskedés, a határon átnyúló tevékenységek, a leányvállalatok közbeiktatása tőkeberuházásnál, vagy vegyes vállalatok alapítása, mind megnehezítik a tőke származásának megállapítását. Nagyjából az 1990-es évektől drámai módon felgyorsult a globalizáció, ennek következtében pedig még inkább szorosabbá és liberalizáltabbá váltak az országok közötti gazdasági kapcsolatok. E minőségi változásnak az egyik alapvető dimenziója a külföldi közvetlentőke-befektetések drasztikus felfutása és a tőkeáramlások jelenségének még bonyolultabbá válása. A komplexitás fokozódása jól tetten érhető a már említett globális értékláncok (GVC-k) létrejöttében és működésében. Az anya- és leányvállaltok hálózatába bekapcsolódó további szereplők (pl. beszállítók) már olyan bonyolult kereskedelmi és pénzügyi kapcsolatrendszert eredményeznek, melynek következtében az FDI-statisztikák még pontatlanabbá válnak.[24]

24 Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2014)

A továbbiakban még három olyan tényezőt említünk meg, amelyek tovább nehezítik a nemzetközi közvetlentőke-áramlás kérdését. Ezek a következők: speciális célú vállalatok (SCV-k), átfolyó tőke, illetve az eszközportfólió-átrendezés kérdésköre.

Az ún. speciális célú vállalatok (SCV-k) a Magyar Nemzeti Bank (MNB) meghatározása szerint „olyan rezidens vállalatok, amelyek tevékenységüket alapvetően külföldön folytatják, a hazai gazdasághoz való kapcsolódásuk minimális ”.[25] Ezek gyakorlatilag olyan pénzügyi társaságok, amelyek az anya- és leányvállalatok között csoportosítanak át jövedelmeket, elsősorban adóoptimalizálási céllal. Jellemzőjük, hogy bár megfelelnek az FDI definíciójának, közgazdaságilag mégsem tekinthetők külföldi közvetlentőke-befektetéseknek, hiszen tényleges reálgazdasági tevékenységet nem végeznek. Ebből következően az MNB 2006 óta publikálja a speciális célú vállalatoktól megtisztított közvetlentőke statisztikát is.[26]

A második elem, amely igen komoly statisztikai torzítást képes okozni, az átfolyó tőke jelensége. Átfolyó tőkének nevezzük azt a vállalatcsoporton belüli tőketranszfert, amely átáramlik az országon, de nem gyakorol érdemi közgazdasági hatást a gazdaságra. Ezeket a tőke-átcsoportosításokat azonban olyan rezidens vállalatok végzik, amelyek reálgazdasági tevékenységük miatt nem minősíthetők speciális célúnak.[27]

Olyan esetek is előfordulnak, amikor egy vállalat átcsoportosítást, átalakítást hajt végre az eszközállományában. Ilyen például akkor történik, amikor a csoport megszünteti valamelyik leányvállalatát és annak eszközeit apportálja egy másik leányvállalatába. Ekkor a tranzakcióval járó tőkekivonás és tőkebefektetés bekerül a statisztikákba, miközben tényleges tőkemozgás nem történt az országba. Az ilyen ügyletek az ún. eszközportfólió-átrendezés kategóriájába tartoznak, és szintén erőteljesen módosíthatják az FDI adatokat.[28]

5.7. Összegzés

Összefoglalásként megállapítható, hogy a külföldi közvetlentőke-befektetések nagyon komoly szerepet játszanak napjaink világgazdasági és nemzetgazdasági folyamataiban, ezért rendszeres elemzésük elengedhetetlen. Ugyanakkor mindvégig szem előtt kell tartani, hogy a nemzetközi gazdasági kapcsolatok bonyolultsága miatt az FDI-ra vonatkozó adatokat nagyon nagy körültekintéssel és óvatossággal szabad kezelni.

5.8. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

» külföldi közvetlentőke-befektetés (FDI), zöldmezős beruházás, barnamezős beruházás, egyesülés, felvásárlás, globális értékláncok, mosolygörbe

Ellenőrző kérdések:

1. Milyen potenciális előnyei és hátrányai lehetnek az FDI-nak a fogadó ország számára?
2. Mik azok a globális értékláncok, és miért fontosak?
3. Milyen szempontok alapján csoportosíthatjuk a külföldi közvetlentőke-befektetéseket?
4. Mi az a mosolygörbe, és milyen összefüggést fejez ki?
5. Milyen főbb problémái vannak az FDI-statisztikáknak?

Gondolkodtató kérdések:

1. Mely országok a legnagyobb külföldi közvetlentőke-befektetők hazánkban?
2. Milyen eszközökkel/intézményekkel segíti a magyar gazdaságdiplomácia a külföldi tőke beáramlását?
3. Miért különösen fontos Magyarország számára a beáramló FDI?
4. Hogyan befolyásolja a hazánkban lévő külföldi közvetlentőke Magyarország gazdasági sebezhetőségét (például egy válság idején)?
5. Hogyan olvassunk nemzetközi kereskedelmi- és tőkestatisztikákat? (Sass Magdolna)

A globalizáció előrehaladtával a hagyományos külkereskedelmi és tőkeáramlási adatok alapján egyre kevésbé kapunk valós képet arról, hogy egy-egy ország hogyan vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban, az országban működő vállalatok valójában kiknek a tulajdonában vannak, illetve a helyi vállalatok hol fektetnek be, és milyen tevékenységeket végeznek külföldön. A hagyományos adatok alapján téves következtetésekre juthatunk

25 Magyar Nemzeti Bank (2014)
26 Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2014)
27 Magyar Nemzeti Bank (2014)
28 Uo.

egy-egy ország komparatív előnyeit, exportképességét, versenyképességét illetően. Nem tudjuk, pontosan hogyan vesz részt a nemzetközi termelésben, milyen termékek előállításában jeleskedik. Például a legfontosabb high-tech-termék exportőrök között olyan országokat találunk, amelyek esetében nyilvánvaló, hogy jelentős kivitelük nem a saját, hazai kutatás-fejlesztésre és humán tőkére, hanem importált high-tech alkatrészek és részegységek összeszerelésére alapul. A tőkeáramlásban is találunk olyan „nagy" tőkeexportőr országokat, amelyek valójában alig rendelkeznek saját multinacionális vállalattal, viszont jelentős kedvezményeket ajánlanak azoknak a multiknak, amelyek rajtuk „folyatják át" a tőkét. Itt például gondolhatunk Ciprusra, amely az oroszországi tőkebefektetésekben játszik ilyen szerepet, vagy Luxemburgra, amely az USA-beli tőke európai „hídfőállása", és akkor még nem említettük a különféle adóparadicsomokat, offshore központokat.

A nemzetközi szervezetek is felismerték, hogy a hagyományos külkereskedelmi és tőkeáramlási adatok egyre kevésbé használhatók, és olyan módszertani változtatásokra és/vagy új adatbázisokra van szükség, amelyek pontosabb képet adnak arról, hogy egy-egy ország valójában milyen termékeket és tőkét exportál vagy importál, milyen szerepet játszik a nemzetközi áru- és tőkeáramlásokban. Az OECD, a WTO, az EU és az IMF is igyekezett a külkereskedelmi és a tőkeáramlások területén újfajta adatbázisokat létrehozni, vagy a meglevő adatgyűjtés módszertanát úgy megváltoztatni, hogy azok a vizsgált területeken tükrözzék a világgazdaság legújabb folyamatainak következményeit.

Ebben a rövid írásban áttekintjük, hogy az áruáramlások és a tőkeáramlások területén melyek azok az új(fajta) adatok, amelyek segítségével teljesebb képet alkothatunk arról, hogy Magyarország hogyan illeszkedik a világ- és az európai gazdaságba. Konkrét példákkal igyekszünk megvilágítani egyrészt azt, hogy a régi adatok kapcsán milyen problémák merültek fel, másrészt pedig azt, hogy az új adatok mennyiben képesek ezeket a problémákat kezelni, vagy legalábbis pontosabb képet adni arról, hogy Magyarország hogyan illeszkedik az áru-, szolgáltatás- és tőkeáramlás területén a világgazdaságba.

6. Hogyan olvassunk nemzetközi kereskedelmi - és tőkestatisztikákat?

6.1. Külkereskedelem

6.1.1. A hagyományos adatok, adatforrások, adatközlések, klasszifikációk problémái

A globalizáció előrehaladtával, a határokon átnyúló, globális vagy regionális értékláncok térnyerésével[22] a hagyományos külkereskedelmi adatok egyre kevésbé tükrözik azt, hogy egy ország hogyan vesz részt a nemzetközi termelésben, hogyan alakulnak komparatív előnyei. A technikai-technológiai fejlődés, az erősödő verseny és a nemzetközi kereskedelem világszintű vagy regionális liberalizációja közepette a termelési folyamatok növekvő fragmentációjában, részekre darabolásában[29] és termelési helyszínek közötti felosztásában, a részegységek és alkatrészek megnövekedett nemzetközi kereskedelmében[30], vagy az ún. második szétválásban[31] (*unbundling*)[23] érhetők tetten ezeknek az új folyamatoknak a hatásai. Az amerikai Richard Baldwin[32] a következmények között említi a komparatív előnyök „denacionalizációját", amikor a feldolgozóipari termelést a fejlett országokból a fejlődőkbe, azon belül is főleg Kínába relokálják, s a folyamatot a főleg fejlett országokban honos multinacionális cégek vezénylik le, aminek következménye a gyors gazdasági növekedés egyes fejlődő országokban, illetve a multinacionális cégek versenyképességének megerősödése. Szintén Baldwin[33] emeli ki, hogy ebben az új típusú nemzetközi termelésben sok ország exportál olyan magas hozzáadott értékű, szofisztikált termékeket, amelyek termelése nem lenne lehetséges a számukra rendelkezésre álló termelésitényező-összetétellel. Így például Martin Shrolec[34] bemutatta, hogy a fejlődő országok között egyre többen exportálnak high-tech termékeket, sőt vannak olyanok, amelyek ezeknek a termékeknek a kivitelére specializálódtak. Ugyanakkor ez nem jár együtt a belső technológiai-technikai kapacitások és képességek megfelelő és növekvő fejlettségével. Elemzése alapján a high-tech szakosodás oka az elektronikai ágazat termelési folyamatának feldarabolása. A high-tech export legfontosabb magyarázó tényezője ezekben az országokban a kapcsolódó alkatrészek és részegységek importja.

Ilyen körülmények között, ahol az országok olyan termékekkel külkereskednek, amelyek vagy nem végtermékek, vagyis az exportálás után továbbfeldolgozásra kerülnek egy másik országban, vagy csak részben az adott exportőr ország termékei, egyre nehezebb a hagyományos külkereskedelmi adatok alapján meghatározni, hogy egy ország hogyan, milyen termékekkel és milyen tevékenységekkel vesz részt a nemzetközi termelésben és külkereskedelemben.

29 Arndt és Kierzkowski (2001)
30 Yeats (1998)
31 Baldwin (2011)
32 Baldwin (2016)
33 Baldwin (2012)
34 Shrolec (2007)

Ha megnézzük az első tíz magyar exportőrt (*12. Táblázat), láthatjuk, hogy nincsen köztük hazai tulajdonban és/vagy ellenőrzés alatt levő vállalat. Túlnyomó részük jelentős külföldi multinacionális cég hazai leányvállalata. Ezek esetében – a Samsung kivételével – elhanyagolható a belföldi értékesítés részesedése az összértékesítésből, ami jelzi, hogy elsősorban exportra termelő vállalatokról van szó, amelyek – ágazatuk és tevékenységük alapján – elsősorban globális vagy regionális értékláncok részeként működnek. Vagyis a „magyar" (tulajdonban vagy ellenőrzés alatt álló) vállalatok kiviteléről ebből a táblázatból nem kapunk képet, ahogyan arról sem, hogy mennyi magyar munka, hozzáadott érték testesül meg ezeknek a vállalatoknak a kivitelében, és mennyi köthető alkatrészek és részegységek importjához.*

A *12. Táblázat* alapján fontos még megjegyezni, hogy a szolgáltatás-külkereskedelem jelentősége is egyre nagyobb, jelzi ezt a WizzAir helye a vezető exportőrök között. Bár a magyar szolgáltatásexport csak mintegy ötöde volt a termékexportnak 2016-ban a KSH szerint[24], de dinamikusan nőtt a kétezres évek elejétől. Fontos itt megemlíteni, hogy a szolgáltatásoknak is vannak olyan ágazatai, amelyeket érint a globális értékláncok térnyerése, így annak hagyományos adatai sem adnak reális képet arról, hogy egy ország hogyan vesz részt a nemzetközi szolgáltatás-előállításban[25]. Ilyen ágazatok például az információtechnológiai szolgáltatások, a pénzügyi szolgáltatások vagy a különféle üzleti szolgáltatások, ezeken belül is néhány tevékenység jobban érintett.[26] A szolgáltatás-külkereskedelem statisztikai számbavétele különösen problémás[35], hiányzó adatok, az interneten keresztüli kereskedelem erősödése és egyéb regisztrációs hiányosságok miatt.

12. Táblázat - A legnagyobb magyar exportőr-vállalatok, 2016

Rangsor	Vállalat neve	Ellenőrző tulajdonos	Export (millió forint)	Árbevétel (millió forint)	Export/ árbevétel (%)
1.	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.	nincs, többségi külföldi tulajdonban	2592072	3553005	72.95
2.	Audi Hungária Motor Kft.	magyar (2017. január 1.-től német)	2339385	2349346	99.58
3.	Bosch-csoport	német	1070370	1184565	90.36
4.	Mercedes-Benz Manufacturing Kft.	német	1056086	1058340	99.79
5.	GE Infrastructure Holding Kft.	svájci	883190	895508	98.62
6.	Magyar Suzuki Zrt.	japán	658562	710252	92.72
7.	Flextronics International	osztrák	568060	590464	96.21
8.	WizzAir Hungary Légiközlekedési Kft.	Jersey-i	534645	536071	99.73
9..	Samsung Electronics Magyar Zrt.	dél-koreai	480477	609915	78.78
10	Harman Becker Gépkocsirendszer Gyártó Kft.	német és USA-beli	395609	398163	99.36

Forrás: Figyelő Top 200, 2017 és vállalati mérlegek

A vezető exportőrvállalatok összetétele alapján nem meglepő, hogy melyek a vezető magyar exporttermékek. (*13. Táblázat) A teljes magyar kivitel több mint egyharmadát kitevő tíz legfontosabb expor*ttermék többsége látszólag nincs szoros kapcsolatban a magyar termelésitényező-ellátottsággal. Az autóipari termelésnek jelentős a tőke- és tudásigénye, és Magyarországon hagyományosan nem volt jelen a kilencvenes évek előtt, csak az autóbuszgyártás formájában. Az elektronikai termékek jelentős része high-tech termék, vagyis komoly kutatás-fejlesztési hátteret feltételez, ami szintén jórészt hiányzik hazánkban. Az ugyancsak high-tech-besorolású gyógyszerek termelése az, ahol Magyarország komoly gyártási és kutatás-fejlesztési hagyományokkal (Richter Gedeon, Egis, Biogal) és kapacitásokkal rendelkezik, és így magyarázható ennek a termékcsoportnak a vezető helye a kivitelben a hagyományos komparatív előnyök alapján.

35 Francois és Pindyuk (2013) vagy Francois, Pindyuk és Wörz (2009)

13. Táblázat - A vezető magyar exporttermékek, 2016

Termék	Export értéke (milliárd forint)	Összexportból való részesedése (%)
Személygépkocsi	3131	10,8
Gépjárműalkatrész és tartozéka	1695	5,8
Benzinmotor	990	3,4
Gyógyszerek	931	3,2
Vezetékes távbeszélő készülék	884	3,1
Dízelmotor	791	2,7
Automatikus adatfeldolgozó gép	725	2,5
Televíziókészülék	653	2,2
Kapcsolótábla	648	2,2
Elektromosan szigetelt huzal és vezeték	534	1,8

Forrás: KSH (2017)

A fentiek alapján érthető, hogy a nemzetközi szervezetek több olyan projektet is kezdeményeztek, melyek olyan új típusú adatbázisok létrehozását célozták, amelyek reálisabb képet adnak egy-egy országnak a nemzetközi termelésben és külkereskedelemben való részvételéről.

6.1.2. TiVA mint új külkereskedelmi adatbázis

Az OECD és a WTO közös projektjének keretében hozták létre az egyik olyan újfajta adatbázist, amelyik igyekszik a termelés nemzetköziesedése nyomán kialakult adatproblémákat kezelni.[36] A TiVA jelentése: *trade in value added, vagyis hozzáadottérték-kereskedelem. Ennek megfelelően az adatbázis létrehozói arra tesznek kísérletet, hogy kiszámítsák, a világgazdaságban fogyasztott áruk és szolgáltatások termelésében mekkora az egy-egy részt-vevő országban hozzáadott érték. Az adatbázis szabadon elérhető az OECD honlapján, előnye, hogy nemcsak az OECD-tagországok, hanem összesen 63 ország adatait tartalmazza (köztük ázsiai és latin-amerikai országokét is), és 34 ágazatra (aggregált és országonként) és hosszabb időszakra (1995/2000 és 2011-re évenként) elérhetőek az adatok. Ugyanakkor az adatbázis viszonylag régi adatokat tartalmaz (2016-ba*n publikálták a 2011-es adatokat). Becslések ugyanakkor rendelkezésre állnak 2012-2013 és 2014-re is.

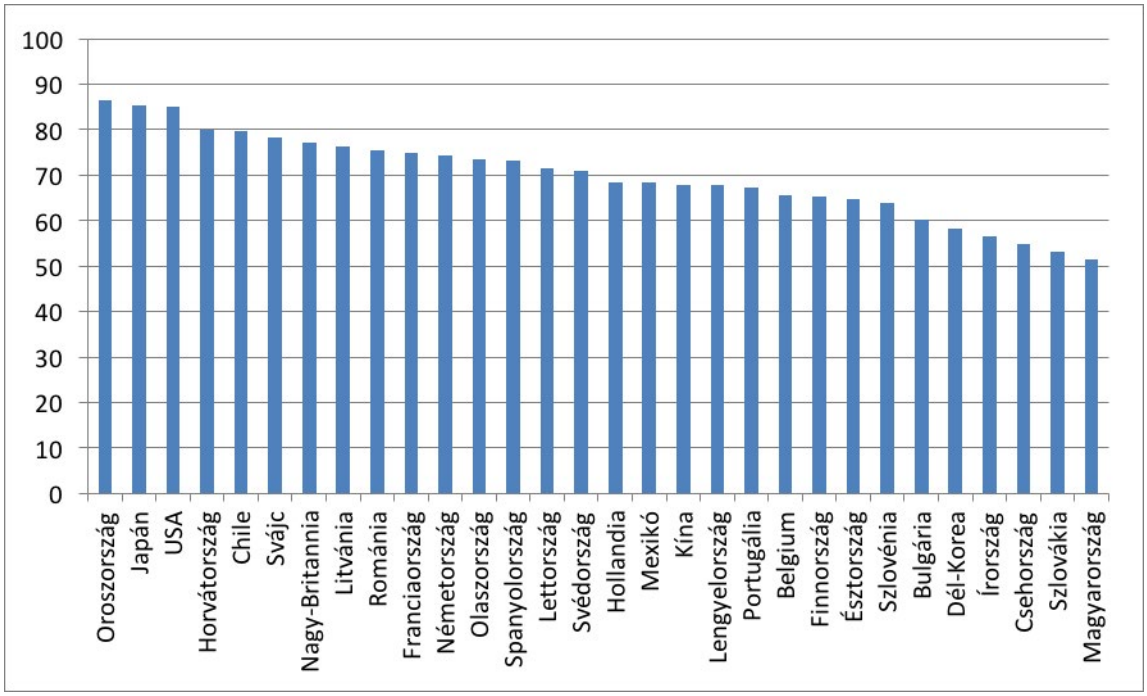
Az elérhető indikátorok-bontások a következők:

- A „bruttó export” hazai és külföldi hozzáadottérték-tartalma az exportáló ágazatok szerint (a bruttó export itt a hagyományos export-adatokat jelenti, tehát amelyben mind a hazai, mind a külföldi hozzáadott-érték benne van);
- A bruttó export szolgáltatás-tartalma[27], iparágak, a szolgáltatás típusa és a hozzáadott érték eredete (hazai-külföldi) szerint;
- Részvétel a globális értékláncokban az exportra kerülő köztes import (hátrafelé mutató kapcsolat, például alkatrészek exportja további feldolgozásra vagy összeszerelésre) és a partnerek exportjában megjelenő hazai hozzáadott érték (előremutató kapcsolatok) révén;
- Az iparág tevékenységének „globális orientációja”, vagyis az iparági hozzáadott értéknek az a része, amely külföldi fogyasztóhoz kerül;
- A végső fogyasztásban-keresletben a hozzáadott érték ország- és iparági eredete, (külön a háztartások és a kormányzat fogyasztásában, illetve a bruttó állóeszközfelhalmozásban, vagyis a beruházásokban);
- A bilaterális kereskedelmi kapcsolatok mérlegének alakulása a belföldi végső keresletben-fogyasztásban megjelenő hozzáadott érték exportja és importja révén;
- Interregionális és intraregionális kapcsolatok;
- Az import hazai hozzáadottérték-tartalma.

Nézzük, mennyiben változik meg egy-egy ország „bruttó export” adata, ha csak a helyi hozzáadott-érték kivitelét vesszük számba. A *17. Ábra* a hozzáadottérték-export és a „bruttó export” hányadosát tartalmazza néhány kiválasztott ország esetében.

36 OECD (2018)

17. Ábra - A hozzáadottérték-export a bruttó export százalékában, 2011



Forrás: OECD TiVA-adatbázis alapján

Az ábra alapján látható, hogy a jelentős energiahordozó- és ásványkincs-exportőrök (pl. Oroszország, Chile) esetében kicsiny a különbség a bruttó export és a hozzáadottérték-export között. Az ábra tetején Szaúd-Arábia lenne, 97%-os részesedéssel. Ez természetesen az egyik gyengesége is az adatbázisnak. Ugyanez a helyzet a fejlett és nagyméretű országoknál is, hiszen ezek nagy belső piaca sok helyi termelést és ezen alapuló hazai vagy exportértékesítést tesz lehetővé. A lista alján ugyanakkor olyan országok találhatóak, amelyek nagymértékben beágyazódtak a nemzetközi értékláncokba, például Magyarország, Szlovákia, Csehország és Írország. A jelentősen beágyazott, de nagyobb méretű gazdaságok (pl. Kína, Lengyelország, Mexikó) esetében az utóbbi négy országhoz képest kisebb a különbség. Viszonylag jelentős még a különbség a külkereskedelmi közvetítő országok esetében a bruttó export és a helyi hozzáadottérték-kivitel között (pl. Belgium, Hollandia). Meg kell jegyezni, hogy valószínűleg némileg változott a helyzet a 2011 óta eltelt hat évben (lásd pl. a WTO 2017-es kiadványát). Magyarország esetében pl. a becsült 2014-es indikátor[37] valamivel magasabb: 53 % feletti, a 2011-es 51,5%-hoz képest. Vagyis hazánk esetében időben nőtt a teljes exportban a hazai hozzáadott-érték részesedése.

Illusztrációként lássuk, mit mond még Magyarország nemzetközi termelésben elfoglalt helyéről az adatbázis![28] A fentiekben már megfigyeltük, hogy hazánk nagyon erősen beágyazott a nemzetközi értékláncokba, ennél alacsonyabb hozzáadottérték-export/bruttó export mutatóval csak Luxemburg rendelkezik, köszönhetően a gazdasági sajátosságainak (erős szakosodás a pénzügyi szolgáltatásokra, fontos közvetítő szerep közvetlentőke-befektetésekben). Érdekes lehet megnézni, hogy Magyarország – más országokhoz viszonyítva – inkább az exportra kerülő köztes import (hátrafelé mutató kapcsolat, importált inputok összeszerelése), vagy a partnerek exportjában megjelenő hazai hozzáadott érték (előremutató kapcsolatok, olyan részegységek exportja, amelyeket majd más országban szerelnek össze) révén kapcsolódik a nemzetközi értékláncokba. A WTO[38] által kiszámított GVC-részvételi index (GVC *participation index*) alapján 2011-ben a hátramutató kapcsolatoknak háromszor akkora jelentősége volt, mint az előremutatóknak. Tehát Magyarország sokkal inkább szakosodott importált inputok továbbfeldolgozására, összeszerelésére, mint olyan alkatrészek és részegységek gyártására, amelyet más országokban dolgoznak fel, szerelnek össze. Magyarország GVC-participációs indexe kiemelkedően magas nemzetközi összehasonlításban. Csehország esetében ilyen magas még az index, ugyanakkor Magyarországhoz viszonyítva kicsit magasabb az előremutató (részegységek exportja összeszerelésre) kapcsolatok részesedése, és alacsonyabb a hátramutatóké (összeszerelés). Szlovákia indexe még a magyarországinál is magasabb, az összetétele pedig a magyarnál szintén valamivel kedvezőbb.

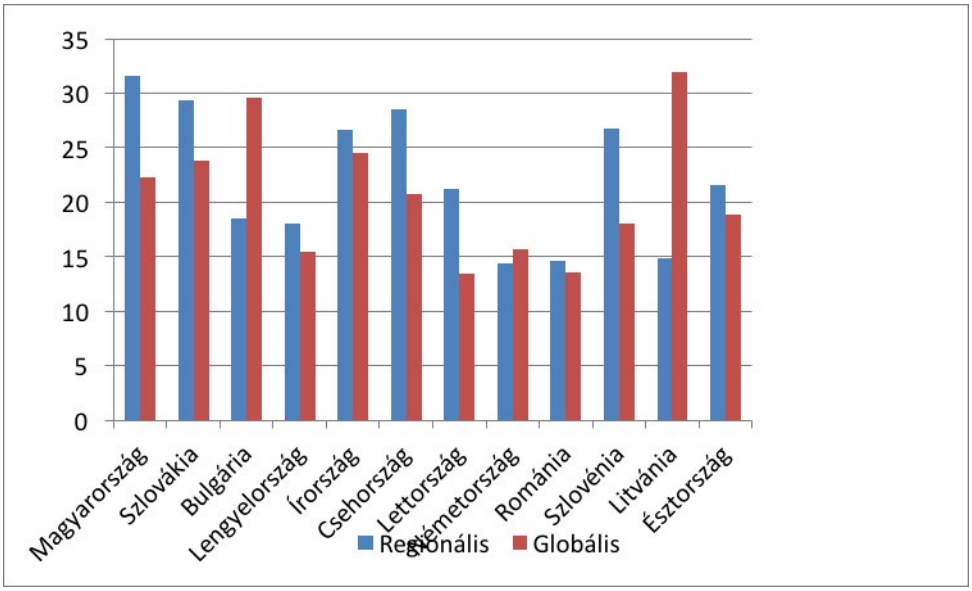
37 TiVA Nowcast Estimates alapján: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2016_C1#
38 WTO (2018) https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/miwi_e/HU_e.pdf

6.1.3. WIOD mint új adatbázis

Egy másik, hasonló céllal és az Európai Unió finanszírozásában született adatbázis a WIOD, amely a *World Input-Output Database* rövidítése.[29] A 2000 és 2014 közötti időszakra tartalmaz adatokat, 43 országra (28 EU-tagországra és a világgazdaság 15 másik vezető országára) és 56 ágazatra (ISIC Rev. 4[30] besorolásban).

A WIOD alapján bemutatható, hogy egy ország mennyire ágyazódott be a regionális, és mennyire a globális értékláncokba. (*18. Ábra*)

18. Ábra - Néhány ország beágyazódása a regionális és a globális értékláncokba, 2008



Forrás: Los et al. (2015) adatbázisa alapján

Az ábra alapján a kelet-közép-európai régióból Bulgária és Litvánia azok az országok, amelyek inkább globális értékláncokba ágyazódtak be. A regionális értékláncokba való beágyazódás szintje kiemelkedően magas Magyarország esetében. Általában a regionális vagy globális értékláncokba történt beilleszkedés összességében is – Szlovákiával együtt – hazánkban a legmagasabb. Itt elsősorban az iparági szakosodás magyarázza az eltérő orientációjú beágyazódást.

Lássunk egy konkrét ágazati példát is, ami magyar szempontból is érdekes lehet. A *14. Táblázat* a német autóipari export hozzáadottérték-összetételének változását mutatja 1995 és 2008 között. A német autóipar versenyképességének fenntartását láthatóan a különféle tevékenységek alacsonyabb bérű, vagy más módon versenyképesebb országokba-régiókba történő kiszervezése, relokálása biztosította. Jelentős ebben a 2004-ben csatlakozott EU-tagországok, köztük Magyarország szerepe is. Ezzel együtt a kelet-európai országok részesedése még mindig igen alacsony a német autók hozzáadott értékéből, ami jelzi, hogy elsősorban az alacsony bérű munkaerőt intenzíven használó folyamatokat telepítették át ide a német autógyártó multik. Érdekes Kelet-Ázsiának Kelet-Európával azonos, a NAFTA-nak pedig kissé alacsonyabb részesedése, a földrajzi távolság ellenére. Itt feltehetjük, hogy az ezekre a piacokra helyben gyártott német autókhoz való helyi hozzájárulásról van szó.

14. Táblázat - A németországi autóipari termelés hozzáadottérték-összetételének változása 1995 és 2008 között

Ország	1995	2008	Változás
Németország	78,9	66,0	-12,8
Kelet-Európa (2004-ben csatlakozott országok)	1,3	4,3	3,0
Más EU	11,9	14,3	2,4
NAFTA	2,5	3,1	0,6
Kelet-Ázsia (Kína, Japán, Dél-Korea, Tajvan)	2,1	4,3	2,2

Egyéb	3,3	8,0	4,7
Összesen	100.0	100.0	

Forrás: Los et al. (2015)

Látható, hogy az új adatbázisok – időbeli lemaradásuk, elavultságuk ellenére is – pontosabb képet adnak arról, hogy a „bruttó" (vagyis a hagyományos számbavétellel számított) exporthoz képest valójában milyen termékekkel és milyen mértékben vesz részt egy-egy ország a nemzetközi termelésben. Az adatbázisok alapján végzett elemzések fontos iránymutatóként szolgálhatnak a gazdaságpolitikai döntéshozók számára is.

6.2. Tőkeáramlások

A külföldi közvetlentőke-befektetésekről (FDI) a legfontosabb adatforrás a fizetési mérlegben található FDI-adat. Az IMF-OECD által meghatározott FDI-definíció és statisztikai számbavételi módszerek alapján készülnek az egyes nemzeti bankoknál (ritkábban minisztériumoknál vagy statisztikai hivataloknál) a kifelé és befelé irányuló, folyó (*flow*) és állományi (*stock*), negyedéves és éves FDI-adatok. Természetesen ezek az adatok nem teljesen felelnek meg az FDI elméleti meghatározásainak (lásd pl. Antalóczy, Sass, 2014), de az adatgyűjtésért felelős szervezetek az elérhető számbavételi módszerek, pénzügyi források által meghatározott feltételek között igyekeznek összeállítani a megfelelő adatokat. Az FDI-adat a fizetési mérleg része, ennek megfelelően a rezidens-nemrezidens[31] megkülönböztetés meghatározó: vagyis a beáramló és a kifelé irányuló FDI-nál is az számít, hogy rezidens és nemrezidens közötti tranzakcióról van-e szó.

Az FDI-statisztikák ennek megfelelően nemzetközileg nagyjából azonos módon készülnek, így összehasonlíthatóak. Számos nemzetközi szervezet is közöl több országra és több évre FDI-adatokat, valamint ezekből számított mutatókat, például az UNCTAD (honlapján[32] is elérhető, s ezen felül az évente megjelenő World Investment Report táblázataiban; az OECD és az EUROSTAT lekérdezhető statisztikai adatbázist üzemeltet). Az IMF 2009 óta működteti az ún. *Coordinated Direct Investment Surveys-t* (CDIS)[33], amely a legtöbb országot öleli fel, és legalább a befelé irányuló (vagyis nemrezidensek által az adott országban megvalósított közvetlentőke-befektetések) FDI-ról közöl adatot (a legtöbb országnál a kifelé irányulóról is, vagyis rezidensek által külföldön megvalósított közvetlentőke-befektetésekről). Összeveti az bejelentő ország által közölt adatot a tükörstatisztikákkal (pl. a Magyarországon befektetett német FDI-ra vonatkozó magyar adatot a németek által közölt ugyanezen adattal). Így lehetőséget ad annak megállapítására, hogy hol vannak különösen nagy különbségek a két ország által közölt adatban, vagyis hol lehetnek jelentősek az adatproblémák.

A fizetési mérleg pénzügyi mérleg része regisztrálja a nemrezidens cégek magyarországi befektetéseit és a rezidens vállalatok határon túli beruházásait, a nemzetközi standardnak (IMF- *Balance of Payments Manual – Fizetésimérleg kézikönyv) megfelelően számba véve. Folyósítási módok szerinti bontásban közlik az adatokat: részvény, visszaforgatott profit és egyéb tőke megoszlásban. Részletesebben az első kategória a rés*zvény és egyéb tulajdonosi részesedés (*equity), itt kerül elszámolásra az új vállalat alapítása (zöldmezős beruházás), a már meglévő vállalatban történő tőkeemelés, illetve a határon túli vállalat felvásárlása. A második kategória az újrabefektetett jövede*lem vagy visszaforgatott profit (*reinvested earnings*), ahol a vállalat által megtermelt és visszaforgatott (újra befektetett) profit kerül kimutatásra. Ez az adózott eredmény és a megszavazott osztalék közötti különbség, amelynek elszámolása több lépésben, a fizetési mérleg több tételét érintve történik[34]. Végül az egyéb soron (*other capital*) számolják el a vállalatcsoporton belül nyújtott és felvett hiteleket, illetve azok törlesztését. Az elemző számára érdekes lehet a részvény és egyéb tulajdonosi részesedés –újrabefektetett jövedelem –, egyéb tőke arányok alakulása. Például a részvény és egyéb tulajdonosi részesedés jelent teljesen új befektető megjelenését, míg az újrabefektetett jövedelem és az egyéb tőke már meglevő, működő, külföldi tulajdonú projekthez kapcsolódik. Figyelemre méltó még az „egyéb tőke" alakulása, hiszen a vállalatcsoporton belüli hiteltranzakciókat nem feltétlenül ugyanazok a tényezők határozzák meg, mint a közvetlentőke-befektetéseket.

A fizetési mérlegben lévő valamennyi adategyenleg, a tartozásokhoz és követelésekhez kapcsolódó bevételek és kiadások egyenlege, így például a nemrezidensek által a fogadó országban részvény és egyéb tulajdonosi részesedés ágon befektetett tőke a külföldiek által folyósított, illetve az általuk kivont tőke egyenlege; az új vállalatalapítások, illetve a vállalatmegszüntetések, tőkecsökkentések szaldója. A többi soron is lehetnek csökkentő tényezők, például a leányvállalat által az anyavállalatnak nyújtott hitel az egyéb tőke beáramlását csökkenti (míg az anyavállalat leányvállalatnak szóló hitele növeli azt). Ezért lehet a nemrezidensek által a fogadó országban befektetett – tehát beáramló – FDI értéke is negatív[39]. A fizetési mérleg-adatokhoz kapcsolódóan a nemzeti bankok általában közlik a közvetlentőke-befektetések (kifelé és befelé irányuló, állományi és áramlás adatok) iparágak és befektető országok szerinti megoszlását is.

39 Antalóczy és Sass (2014)

A fizetési mérleg FDI-adatainak használatakor érdemes figyelembe venni, hogy azok nem feltétlenül jó mérőszámai a multinacionális vállalatok adott országban folytatott tevékenységének. Többek között James R. Markusen[40] és Robert E. Lipsey[41] is felhívja a figyelmet, hogy a fizetésimérleg-adatok nem azt mutatják be, hogy a multinacionális vállalatok mennyit és mit termelnek vagy külkereskednek, vagy mennyi dolgozót foglalkoztatnak egy országban. Az alábbiakban jelzett adatproblémák is felhívják rá a figyelmet, hogy a makroadatokkal csínján kell bánni, az elemzésekben körültekintően használni.

A fizetési mérleg FDI-adatainak elemzésénél fontos egyrészt hangsúlyozni, hogy a „valós" FDI-áramlás szempontjából érdemes a speciális célú vállalatok nélküli (angolul *special purpose entity* vagy *special purpose vehicle) adatokat figyelembe venni. Jelenleg már több olyan ország is van, amely az IMF legutóbbi ajánlásainak megfelelően a fizetési mérleg FDI-adatait közli speciális célú vállalatokkal és azok nélkül is. Magyarországon a speciális célú vállalatok adatainak leválasztása az FDI-adatokról régebbre nyúlik vissza. Az MNB szakértői ugyanis már a 2000-es évtized első harmadában találtak olyan jelentős tranzakciókat, amelyek az FDI statisztikai definíciójának megfelelnek* ugyan, de annak közgazdasági tartalmával nem egyeznek meg, vagyis valójában nem közvetlentőke-befektetésről van szó, inkább csak „pénzáramlásról". Így az MNB már 2006-tól kétféle FDI-adatot közöl: „speciális célú vállalatokkal" és azok nélküli FDI-adatokat[35].[42]

Az IMF (2016) definíciói szerint a Fizetésimérleg kézikönyv 6-ban alkalmazott „speciális célú vállalat" meghatározás legfontosabb pontjai: olyan vállalatok, amelyek különféle előnyöket kínálnak, ideértve a nulla, vagy alacsony adókulcsokat, gyors és olcsó vállalatalapítást, csökkentett adminisztratív és szabályozási terhet, illetve titoktarást/az adatok bizalmas kezelését. Tulajdonosuk nemrezidens, mérlegükben a külfölddel folytatott tranzakciók dominálnak, nincs, vagy nagyon kevés a foglalkoztatottjuk, és általában fizikailag nincsenek jelen a fogadó országban. Az SNA (nemzeti számlák rendszere) leírása szerint nincsenek nempénzügyi eszközeik. Mindig leányvállalatok, vagyis másik (külföldi) vállalat tulajdonában vannak.

Ezen felül az OECD BD4[43] meghatározása szerint a speciális célú vállalat fő tevékenysége vállalatcsoport-finanszírozás vagy holdingtevékenység, elsősorban pénzeszközök mozgatása nemrezidensek között.

Ezek a definíciók megerősítik, hogy ha a szoros értelemben vett közvetlentőke-befektetésekről akarunk képet kapni, akkor célszerű a speciális célú vállalatok nélküli FDI-adatokat használni.[36] Jannick Damgaard és Thomas Elkjaer[44] megfogalmazása szerint a speciális célú vállalatok révén lazul a kapcsolat a közvetlentőke-befektetések és a valós gazdasági tevékenység között. Kiemelik Hollandia és Luxemburg szerepét, mint ahol nagyszámú speciális célú vállalat működik. Emiatt ezek az országok a vezető fogadó és külföldi befektető országok közé tartoznak a világgazdaságban, annak ellenére, hogy méretük kicsiny és viszonylag kevés saját multinacionális vállalatuk van. Más szerzők, pl. Olivier Blanchard és Julien Acalin[45] szoros kapcsolatot találtak egyes országokban az FDI be- és kiáramlása között, ami jelzi, hogy ezeken a gazdaságokon csak áthalad a közvetlentőke-befektetés, de máshol talál végső otthonra.

Az Eurostat 2013-tól kéri a rezidens speciális célú vállalatokra vonatkozó adatok közlését. Egy 2014-es előzetes adatokat közlő táblázat (*15. Táblázat*) mutatja, mennyire fontos egy-egy tagországban ezek szerepe.

15. Táblázat - Közvetlentőke-pozíciók 2014-ben speciális célú vállalatokkal, millió euró

Ország	Közvetlentőke-befektetések a bejelentő országban			Közvetlentőke-befektetések külföldön		
	Összes (millió euró)	Speciális célú vállalatokban (millió euró)	Speciális célú vállalat aránya (%)	Összes (millió euró)	Speciális célú vállalatokban (millió euró)	Speciális célú vállalat aránya (%)
EU	4.582.549	2.902.680	63,3	5.748.568	2.861.553	49,8
Belgium	405.543	28.125	6,9	379.620	16.007	4,2
Dánia	86.258	6.325	7,3	153.125	7.271	4,7
Spanyolország	472.619	26.648	5,6	425.450	19.661	4,6

40 Markusen (2002)
41 Lipsey (2007)
42 Antalóczy és Sass (2014)
43 OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment 4th edition (2008)
44 Damgaard és Elkjaer (2017)
45 Blanchard és Acalin (2016)

Luxemburg	1.932.229	1.783.614	92,3	2.454.474	2.347.235	95,6
Magyarország	179.743	98.524	54,8	139.744	107.664	77,0
Málta	142.894	136.233	95,3	60.686	59.921	98,7
Hollandia	3.305.850	2.744.247	83,0	3.981.385	3.131.074	78,6
Lengyelország	171.236	2.507	1,5	22.287	1.820	8,2
Portugália	88.522	11.894	13,4	41.417	5.436	13,1
Svédország	256.805	22.272	8,7	308.456	20.327	6,6
Nagy-Britannia	1.435.147	255.157	17,8	1.244.646	220.492	17,7

Forrás: Eurostat (2016)

Először érdemes megemlíteni, hogy az adatközlő országokban eszközölt közvetlentőke-befektetések csaknem kétharmada és az onnan induló közvetlentőke-befektetések mintegy fele köthető speciális célú vállalatokhoz. Ez a magas arány jelzi egyrészt, hogy mennyire fontos lett az adóoptimalizálás a multinacionális vállalatok számára, másrészt, hogy mennyire problémássá vált a „hagyományos" definíció szerinti FDI-adat, hiszen „papíron" a speciális célú vállalatok tranzakciói megfelelnek az FDI kritériumainak. A 11 adatközlő ország számai alapján eltérő, de bizonyos esetekben nagyon fontos a speciális célú vállalatok szerepe az adott országba irányuló közvetlentőke-befektetésekben. Néhány országban gyakorlatilag a teljes tőkeállomány ilyen jellegű befektetésekhez kötődik (Luxemburg és Málta). Máshol meghatározó ezek súlya az összes közvetlentőke-befektetésen belül (Hollandia és Magyarország). A többi országban a speciális célú vállalatok részesedése 20% alatti. Az itt nem szereplő tagországok egy részénél 0 a speciális célú vállalatok részesedése. Egy másik elemzés[46] szerint a speciális célú vállalatok számát tekintve Luxemburg (5266 db) és Hollandia (428 db) jár az élen. Őket követi Magyarország (92 db), Ausztria (24 db), Svájc és Izland (19-19 db), Nagy-Britannia (14 db) és még néhány ország tíz alatti számú speciális célú vállalattal.[37] Vagyis az EU tagországok csaknem felében van egyrészt olyan külföldi tőke, amelyik csak áthalad az országon, és harmadik országban kerül befektetésre, másrészt van olyan, legalább egy másik országhoz képest kedvező szabályozás, ami a multinacionális vállalatokat arra indítja, hogy azon az országon „folyassák" keresztül a befektetni kívánt tőkéjüket, mielőtt egy másik országban valóban befektetik azt.

Magyarország esetében egy további fontos kategória az ún. átfolyó tőke. (*16. Táblázat) 2012-ben az MNB szakértői újabb nagyon jelentős volumenű, a speciális célú vállalatokon kívüli – a statisztikai definíció szerint FDI-nak számító, a fizetési mérleg ezen kategóriájába sorolandó – tőke be- és kiáramlásra figyeltek fel. A jelenség korábban kezdődött, így a folyamatok felmérése után az adatokat 2008-ig visszamenőleg korrigálták. Az átfolyó tőkének nevezett jelenség egy nemzetközi vállalatcsoporton belüli tranzakció, amely* anélkül folyik át az adott gazdaságon, hogy hatással lenne rá. Vagyis, bár nemrezidensek indítják a tranzakciót, de az nem felel meg a közvetlentőke-befektetések elméleti definíciójának. Célja valószínűleg a vállalati nyereség maximalizálása, a veszteség minimalizálása, az adóoptimalizálás.[47] Valószínűleg más országok esetében is jelen vannak ilyen tranzakciók – sajnos, erről nincsenek részletes adataink.

16. Táblázat - A nem rezidensek magyarországi közvetlentőke-befektetései (éves beáramlás, millió euró)

Év	Összes közvetlen befektetés (millió euró)	Közvetlen befektetés SCV-k nélkül (millió euró)	Átfolyó tőke és eszközportfolió átcsoportosítás (millió euró)	Közvetlen befektetés átfolyó tőke és eszközportfolió átcsoportosítás nélkül (millió euró)
2008	5.454,4	4.192,0	1.081	3.086,8
2009	2.852,1	1.477,1	188	1.289,1
2010	11.644,5	1.668,2	409	1.231,6
2011	2.077,7	4.137,0	2.613	1.557,5
2012	6.749,8	11.184,3	6.935*	3.942,1
2013	24.961,3	2.529,3	534	1.925,5

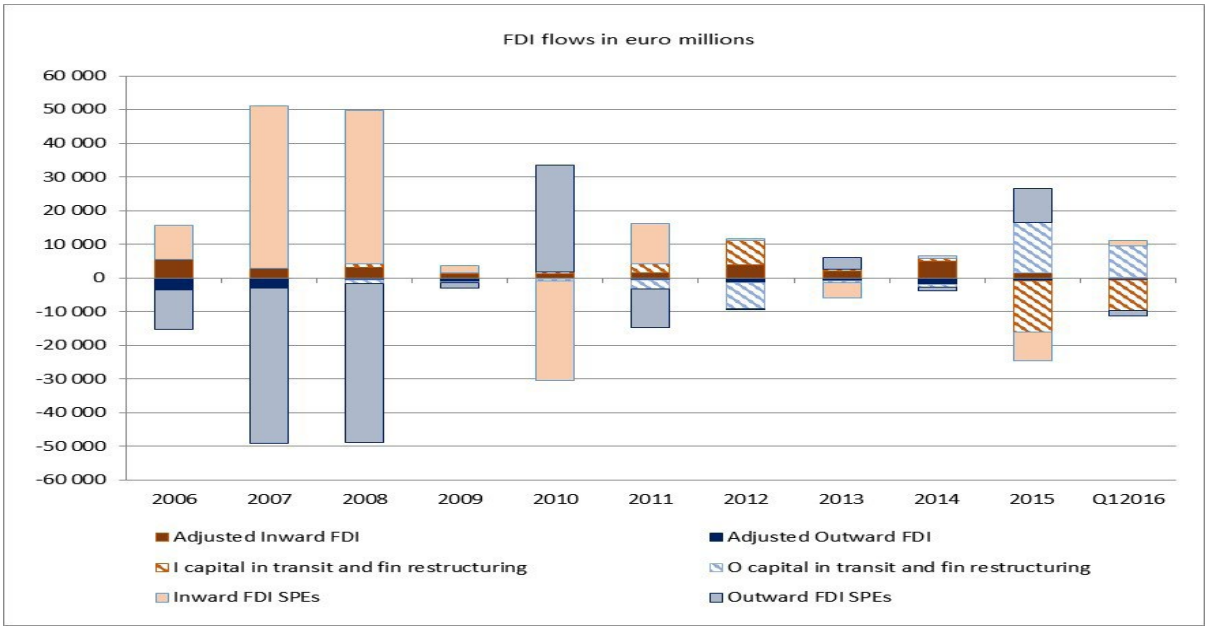
46 Darmggard és Elkjaer (2017)
47 Antalóczy és Sass (2014).

2014	42.687,3	5.858,9	829	5.029,5
2015	27.880,5	-13.288,0	15.166	1.878,2
2016	16.244,9	-5.755,9	8.690	2.934,5

Forrás: MNB

Az *19. Ábra* szemléletesen mutatja ezeknek az egyes „FDI-elemeknek" a nagyságrendjét, a teljes áramláshoz viszonyított részesedését. Látható, hogy egyes években a speciális célú vállalatokon keresztül folyó tőke, más években az átfolyó tőke és az eszközportfólió-átrendezés nagyságrendben akár jelentősen is meghaladhatja a „valódi" tőkeáramlást. Kiolvasható az is, hogy ezek nagysága hasonló a be- és a kiáramlási oldalon egy-egy évben, vagyis az ábra jól mutatja, hogy ezek a tőkék valóban csak áthaladnak az országon.

19. Ábra - Az FDI be- és kiáramlás alakulása



Forrás: Montvai (2016)

A *16. Táblázatban szerepel az eszközportfólió-átrendezés is, ami jelentősen befolyásolta az FDI-beáramlás értékét, eltérítve azt a valós nagyságtól. Az adatok összeállításánál az MNB szakértői találkoznak olyan, nagy értékű tranzakciókkal, amelyek bár alapvetően befolyásolják az FDI-adatokat, mégsem felelnek meg az FDI*-definíció kritériumainak, ebben az esetben nem jelentenek új forrást a fogadó gazdaság számára. A világban egyre több ilyen jellegű tranzakciót találunk, amelyeknél a multinacionális cégek átalakítják vállalatszerkezetüket[48]. Például a 2015-ös világméretű FDI-növekedés egyik fontos tényezője volt egyes multinacionális vállalatok szerkezetének átalakítása. Magyarországon az MNB többször jelezte, hogy az FDI-adat alakulását ilyen tranzakciók befolyásolták jelentős mértékben. Így például az Audi helyzetében és szervezetében következett be lényeges változás 2012-ben. A vállalat 2012-es mérlegbeszámolója szerint az Audi Hungária Motor Kft.-t 2011 novemberében a német Audi AG, mint egyedüli tulajdonos apportálta az Audi Hungária Services Zrt.-be. Az Audi Hungária Services Zrt. 2011 októberében kezdte meg a működését Győrben. Egyedüli tulajdonosa a német Audi AG, tehát 100 százalékos német tulajdonban van. Ugyanakkor egy magyarországi bejegyzésű, azaz a fizetési mérleg szempontjából rezidens vállalat, tehát az általa 100 százalékban tulajdonolt Audi Hungária Motor Kft. már nem külföldi tulajdonúnak számít, hanem hazainak (rezidens tulajdonában állónak). Ennek megfelelően nem is számít bele a magyarországi autóipari közvetlen külföldi tőkebefektetés-állományba. Az Audi Hungária Services Zrt. főtevékenysége nem autógyártás, hanem üzleti szolgáltatás (*shared service* tevékenység és jogi tanácsadás), alaptőkéje pedig mindössze 200.000 euró, vagyis nem autóipari, hanem szolgáltatás-befektetőként regisztrálják[49]. Hasonló eszközportfólió-átcsoportosításról ad hírt többek között az MNB 2015. IV. negyedévére vonatkozó közleménye[50]. Fontos megjegyezni, hogy ezekben általában egyetlen (jelentős) multinacionális cég érintett.

48 UNCTAD (2016)
49 Antalóczy és Sass (2014)
50 MNB (2015)

Az FDI-adatokat érintő fontos újdonság a végső befektető szerinti adatok publikálása. 2014 előtt a nemzeti bankok a fizetésimérleg-statisztikákban a közvetlen és nem a végső befektető alapján tartották nyilván a befektető vállalat nemzetiségét. Történetileg, a multinacionális vállalatok térnyerésének folyamatában sokáig a közvetlen és a végső befektető nemzetisége az esetek túlnyomó többségében ugyanaz volt. A kilencvenes évektől azonban a multinacionális vállalatok egyre többször jelentek meg „közvetítő" ország révén harmadik országokban. Ennek több oka lehet: a „közvetítő" ország jobban ismeri a végső befektetési célpontot, ott kapcsolatokkal, piacismerettel rendelkezik; más esetben a befektető vállalat el akarta rejteni eredeti származását. Néhány feltörekvő multinacionális vállalatnál találunk erre példát, ahol (sokszor joggal) gondolhatják, hogy a fogadó országban nem övezné egyöntetű lelkesedés például a kínai, indiai vagy orosz befektető megjelenését, netán az általa megvalósított vállalatfelvásárlást. Legtöbbször adózási okok játszanak szerepet: érdemes valamelyik kedvező szabályozású országbeli leányvállalatot beiktatni a befektetési láncba (lásd pl. az ún. Dutch sandwichről és az ún. *Double Irishról*: Antalóczy és Sass[51]. Ennek megfelelően a közvetlen befektetők szerinti országbontás sok esetben jelentősen eltért a végső befektetők szerinti országbontástól egy-egy fogadó ország esetében. Magyarországon is ez a helyzet. Nézzük meg például, hogy a Magyarországon befektető, vezető multinacionális vállalatoknál hogyan alakul a közvetlen és a végső befektető nemzetisége (*17. Táblázat*).

17. Táblázat - Az árbevétel alapján legnagyobb magyar vállalatok tulajdonosi háttere, 2016

Rangsor	Vállalat neve	Közvetlen tulajdonos	Végső tulajdonos nemzetisége	Árbevétel (millió forint)
1.	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.	szórt (tőzsde), külföldi többségi; legnagyobb részesedés: magyar, cseh	magyar	3.553.005
2.	Audi Hungária Motor Kft.	magyar (2016. december 31.-ig)	német	2.349.346
3.	Bosch-csoport	német	német	1.184.565
4.	Mercedes-Benz Manufacturing Kft.	német	német	1.058.340
5.	Magyar Villamosművek Zrt.	magyar	magyar	1.058.340
6.	GE Infrastructure Holding Kft.	svájci	USA-beli	895.508
7.	Magyar Suzuki Zrt.	japán	japán	710.252
8.	Tesco Global	luxemburgi, brit	brit	636.234
9.	Magyar Telekom	szórt (tőzsde), legnagyobb részesedés: német	német	602.651
10.	Flextronics International	osztrák, magyar	szingapúri/ USA-beli	590.464

Forrás: Figyelő TOP 200, 2017 és vállalati mérlegadatok

A *17. Táblázatból látható, hogy a vezető, külföldi tulajdonban levő vá*llalatok között is találunk példát arra, hogy a befektető multinacionális cég valamelyik harmadik országbeli leányvállalatán keresztül valósítja meg magyarországi befektetést. Ez kevésbé jellemző a német vállalatokra (kivétel itt az előbbiekben már részletesebben leírt Audi esete). A világ legnagyobb multinacionális vállalata, a General Electric svájci cégen keresztül van jelen Magyarországon. Ez változás az előző évekhez képest, amikor osztrák és holland leányok tulajdonolták a magyar leányt (az ún. *Dutch sandwich*-jelenséget értük tetten itt is). A brit Tesco esetében 99,75%-ban luxemburgi, 0,25 %-ban brit tulajdonban van a magyar leányvállalat. Fejlett pénzügyi rendszere miatt Luxemburg szintén fontos „közvetítő ország". Elsősorban az USA-beli befektetők kezelik európai közvetlentőke-befektetéseiket luxemburgi leányukon keresztül. A Flextronics esetében feltehetően piacismerete, földrajzi közelsége miatt választhatták ki a már működő osztrák leányvállalatot arra, hogy a magyar leányvállalat anyavállalata legyen.

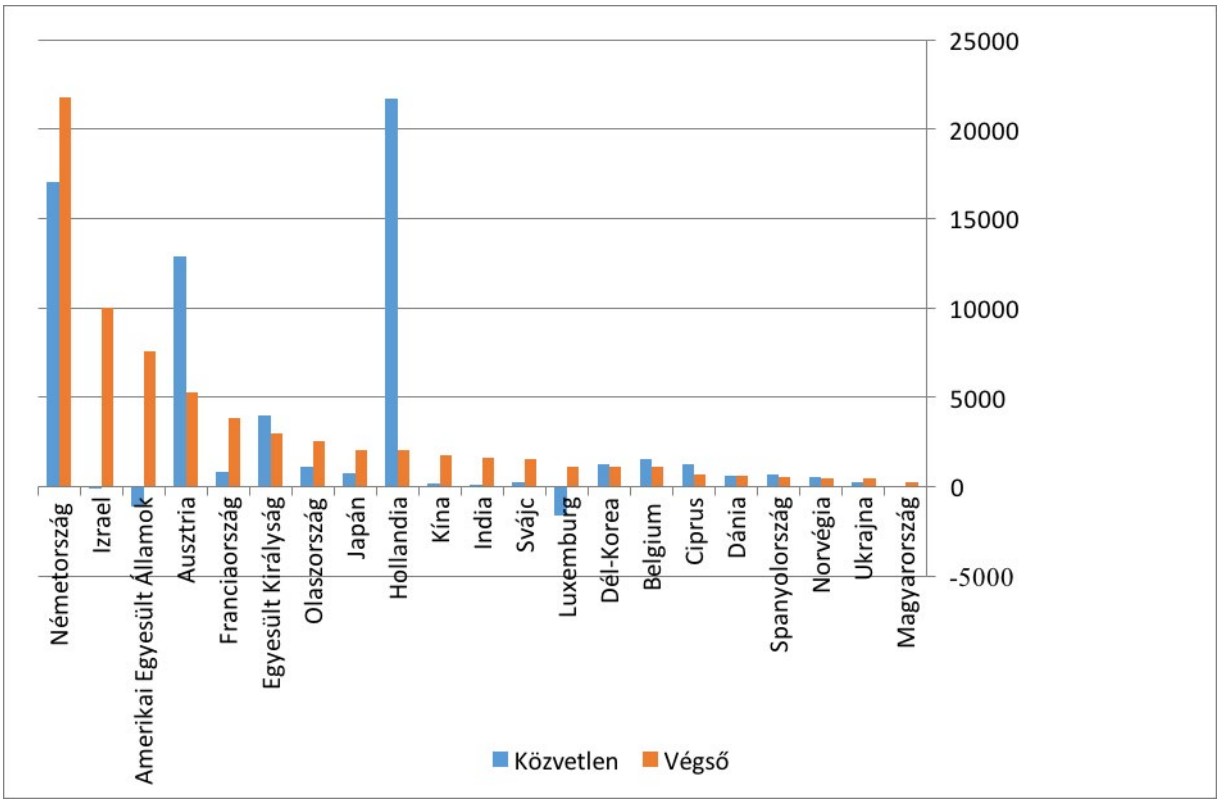
A közvetlen és a végső befektető országok eltérései indították arra az IMF-et, hogy a Fizetésimérleg-kézikönyv legújabb, 6. verziójában kötelezze a nemzeti bankokat arra, hogy ne csak a közvetlen, hanem a végső befektető ország (*ultimate investor country*) szerint is közöljék az FDI-adatokat. A Magyar Nemzeti Bank már 2014-re és

51 Antalóczy és Sass (2014)

2015-re is elkészítette ezt az adatsort. Az MNB 2014-re vonatkozó adatai és elemzése[52] szerint jelentősen eltér a befektető országok sorrendje a közvetlen és a végső befektetők szerint. Itt a 2015-ös adatokat közöljük a 20. ábrán.

A közvetlen és a végső befektetők szerinti összetétel összehasonlítása több érdekes következtetést is megenged. Így például látjuk, hogy a német befektetők általában közvetlenül jelennek meg Magyarországon, mind a közvetlen, mind a végső befektetők szerinti bontásban onnan érkezik hazánkba a legtöbb FDI. Ugyanakkor ebben az esetben is vannak olyan német multinacionális cégek, amelyek valamilyen közvetítő országot iktatnak be (lásd Audi). Izrael második helye az MNB szerint jórészt egyetlen nagybefektetésnek köszönhető, amelyik egyébként Közép-Amerikán keresztül érkezett Magyarországra. Míg a közvetlen befektetéseket tekintve igen alacsony az USA-beli FDI szintje és részesedése, a végső befektetők szerint már sokkal fontosabb: ebből az országból származott 2015-ben a harmadik legtöbb FDI Magyarországon. Vállalati adatok alapján már korábban jeleztük, hogy az USA-beli multinacionális cégek sokkal nagyobb mértékben vannak jelen hazánkban, mint azt a fizetésimérleg-adatok jelzik[53]. Azt is bemutattuk, hogy Hollandián, Luxemburgon, Ausztrián, Svájcon keresztül érkezett Magyarországra a legtöbb USA-beli beruházás. Érdekes az ázsiai befektetők (Japán, India, Kína) jóval jelentősebb szerepe a végső befektetők szerinti bontásban. Az USA és az ázsiai befektetők „hajlama" harmadik országok közbeiktatására az adóoptimalizálás mellett a jelentős földrajzi távolsággal magyarázható. Láthatóan a legfontosabb közvetítő országok Ausztria és Hollandia, kisebb mértékben pedig az Egyesült Királyság, Belgium és Ciprus. (*20. Ábra*)

20. Ábra - Közvetlentőke-befektetés állomány Magyarországon, speciális célú vállalatok nélkül, a közvetlen és a végső befektető nemzetisége szerinti bontásban (millió euró), 2015



Forrás: Saját szerkesztés az MNB adatai alapján

A 20. ábrán feltüntettük Magyarországot is, mint végső befektető országot. Ez a gyakorlatban az ún. *roundtripping* (körbenjáró befektetés) jelenségére hívja fel a figyelmet[54]. Ekkor a befektető cég egy külföldi leányvállalat közbeiktatásával a saját országában valósít meg befektetést. Vagyis mintegy 250 millió eurónyi, Magyarországra irányuló közvetlentőke-befektetés valójában magyar végső tulajdonoshoz köthető, amely, vagy amelyek egy másik országban alapított leányvállalatukon keresztül valósítják meg a magyarországi befektetést. Ebben az esetben az adócsökkentés vagy a befektető valódi kilétének eltitkolása lehet a cél. Ez egyébként nemzetközi összehasonlításban igen alacsony: 2016-ban Csehországban a teljes FDI-állomány 8,5 százaléka, Lengyelországban 4,5 százaléka volt ilyen, az USA-ban pedig 2 százaléka – az OECD adatai alapján. Sass és Kovács[55] például a

52 MNB (2016b)
53 Antalóczy és Sass (2014)
54 MNB (2016b)
55 Sass és Kovács (2011)

TriGránit-csoport (Arcadom, Pólus, TriGránit) esetében mutatta be, ahol Demján Sándor egy ciprusi cégen keresztül volt meghatározó tulajdonos. Egy másik hasonló jelenség az ún. *transshipment* (a befektetés „átzsilipelése"), amikor külföldi leányvállalaton keresztül valósul meg a külföldi befektetés harmadik országban[56]. Például az orosz cégek Cipruson keresztül megvalósított oroszországi befektetése a roundtripping, nem oroszországi befektetése pedig a transshipment. Tulajdonképpen a közvetlen és a végső befektetők összehasonlítása mutatja, hogy mely országok lehetnek fontos állomások a transshipment-ben.

Az új előírások alapján valamennyi IMF-tagországnak előbb vagy utóbb közölnie kell a végső befektetők szerinti bontásokat. Az OECD statisztikai adatbázisában néhány ország már publikálja ezeket az adatokat. 2018 márciusában ezek a következők voltak. Kelet-Közép-Európából Csehország, Észtország, Lengyelország, a többi OECD-ország közül pedig Finnország, Olaszország, Svájc és az USA (a magyar adat az MNB honlapján érhető el).

Fontos még megemlítenünk egy problémát a kifelé irányuló tőkebefektetésekre vonatkozó fizetésimérleg-statisztikáknál. Amennyiben arra vagyunk kíváncsiak, hogy az adott ország multinacionális vállalatai hogyan fektetnek be külföldön, akkor ez a mutató félrevezető lehet. Ugyanis tartalmazza mind a közvetett, mind a közvetlen kifelé irányuló tőkebefektetéseket[57]. A közvetett befektetés esetében a külföldi befektetést az adott országban működő, külföldi tulajdonban levő leányvállalat végzi (vagyis az adott országon keresztül történik „transshipment", a befektetés „átzsilipelése"). A közvetlen befektetés[38] esetében a külföldi befektető egy helyi tulajdonban levő vállalat, vagyis olyan multinacionális cég, amelynek anyaországa az adott ország. A közvetett és közvetlen befektetés egymáshoz viszonyított nagyságára általában csak becslések léteznek. Így például az EMGP-projekt[58] keretében készült tanulmányok alapján a teljes külföldi befektetés-állományt tekintve Szlovénia[59] és Lengyelország[60] esetében főleg hazai tulajdonban levő cégek fektetnek be külföldön. Magyarország esetében ugyanakkor[61] néhány külföldi multi magyarországi leánya, valamint néhány külföldi többségi tulajdonban levő, de hazai ellenőrzésű cég felelős a külföldön beruházott tőkeállomány meghatározó részéért. Így például a Deutsche Telekom magyarországi leányvállalatán (M-Telekom) keresztül fektetett be Montenegróban és Macedóniában. Ugyanígy a dél-koreai Samsung magyar leányvállalata a tulajdonosa a szlovákiai Samsung-vállalatnak. Vagyis ezek a külföldi közvetlentőke-befektetések nem a német vagy dél-koreai külföldi közvetlentőke-befektetésekben szerepelnek, hanem a magyar külföldre irányuló tőkebefektetés-statisztikákban. Eric Rugraff[62] is hangsúlyozta a helyi tulajdonban levő vállalatok fontosságát a szlovén és lengyel kifelé irányuló közvetlentőke-befektetésekben, míg Magyarország esetében a külföldi tulajdonban levő cégek dominanciáját mutatta be. Ez utóbbi speciális magyar jelenséget (külföldi többségi tulajdon, de hazai ellenőrzés) nevezte Sass és társai[63] „virtuális közvetett" tőkebefektetésnek, és bemutatták, hogy ezeknek a vállalatoknak a sajátosságai sokkal közelebb állnak a közvetlen, mint a közvetett befektetőkéhez. Ilyen vállalat például a jelentős külföldi érdekeltséggel rendelkező MOL, OTP vagy Gedeon Richter. Így értelemszerűen fontos szem előtt tartani, hogy a fizetési mérleg kifelé irányuló közvetlentőke-befektetésekre vonatkozó adata tartalmazza mind a helyi, „hazai" vállalatok által, mind a külföldi multinacionális cégek helyi leányvállalatai által külföldön megvalósított közvetlentőke-befektetéseket. Vagyis vállalati szintű adatokat kell megvizsgálnunk ahhoz, hogy beazonosítsuk a magyar multinacionális vállalatokat, és megbecsüljük, mekkora valójában a magyar tulajdonban vagy ellenőrzés alatt levő cégek által külföldön befektetett tőke nagysága. A fizetési mérlegben szereplő FDI állományi adat végső befektető szerinti bontása azért is fontos, mert egy másik forrás, a FATS (*foreign affiliate statistics – külföldi érdekeltségű leányvállalatok statisztikája) is végső befektető szerinti ada*tokat ad meg, így a két adatsor közvetlenül is összehasonlíthatóvá válik.

6.3. További adatforrások

További, elsősorban vállalati vagy projekt-adatokat tartalmazó adatforrások is vannak, ezek természetesen nem teljes körűek (tehát nem tartalmazzák egy-egy ország összes vállalatának, illetve az összes megvalósított közvetlentőke-befektetésnek az adatait). Általában külön díjért lehet hozzájutni az adatokhoz. Ilyen például az ún. fDi Markets adatbázis, amelyet a Financial Times állít össze[39]. Ez a határokon átnyúló zöldmezős befektetésekről közöl adatokat, ágazati és országbontásban. A projektek nagyságáról (befektetett tőke) és a (tervezett) munkahelyek számáról is közöl adatokat.

Az AMADEUS[64] vállalati adatbázis 21 millió európai vállalatról tartalmaz részletes információkat. Ezek között megadnak adatokat a közvetlen és a végső tulajdonosról is, azok százalékos részesedéséről, illetve a tulajdonosváltozásokról is. Az adatbázis használata díjköteles.

56 Kalotay (2012)
57 UNCTAD (1998) és Kalotay (2012)
58 http://ccsi.columbia.edu/publications/emgp/
59 Jaklic és Svetlicic (2009)
60 Kaliszuk és Wancio (2013)
61 Sass és Kovács (2013)
62 Rugraff (2010)
63 Sass és társai (2012)
64 https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/international/amadeus

A Thomson-Reuters (határokon átnyúló) egyesülésekről és felvásárlásokról[65] állít össze adatokat. Több, mint egymillió tranzakcióról tartalmaz információkat az adatbázis, amely a hetvenes évek elejétől indul. Az adatbázis használata díjköteles. Hasonló adatbázist tart fenn az Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances.[66] Ennél egyes adatok ugyanakkor ingyenesen is elérhetőek.

6.4. Összegzés

Az utóbbi évek világgazdasági fejleményei nyomán a hagyományos statisztikák egyre kevesebbet árulnak el arról, hogy egy-egy ország hogyan vesz részt a nemzetközi termelésben, hogyan járul ahhoz hozzá, illetve, hogy mennyi „valódi" közvetlentőke-befektetés érkezik az adott országba, honnan, és milyen ágazatokban. A nemzetközi szervezetek igyekeznek az adatbázisok módszertanát úgy alakítani, és olyan újfajta adatbázisokat létrehozni, amelyek alapján az előzőekben felsorolt kérdésekre pontosabb válaszokat kaphatunk. Gazdaságpolitikai szempontból mindenképpen fontos, hogy tudjuk, egy-egy ország mik az erősségei, milyen termékek termelésére, tevékenységekre specializálódott, és ez a termelés-specializáció fenntartható-e hosszabb távon. Ezért érdemes tisztában lennünk azzal, hogy az új vagy újfajta módon számított adatbázisok nyomán milyen lehetőségeink vannak arra, hogy teljesebb, pontosabb képet kapjunk egy-egy ország gazdaságának jellemzőiről.

6.5. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

- Globalizáció
- Értéklánc
- High-tech
- TiVA adatbázis
- GVC-részvételi index
- WIOD adatbázis
- CDIS (Cordinated Dicerct Investment Surveys)
- „FDI-elemek"

Kérdések:

- Miért érdemes a hagyományos statisztikán kívül is vizsgálni egy ország nemzetközi termelésben betöltött szerepét?
- A közvetlentőke-befektetéseket milyen szempontok szerint lehet csoportosítani?
- Hogyan lehetne értékelni Magyarországot a külföldi közvetlentőke-befektetések alapján az Európai Unión belül?
- Milyen jelentősége van annak, hogy az ország mélyen van beágyazódva globális értékláncokba?

65 https://financial.thomsonreuters.com/en/markets-industries/investment-banking-financial-advisory/mergers-and-acquisitions.html
66 https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/

7. Hogyan módosítják a nemzetközi kereskedelmi és gazdasági integrációk a gazdasági folyamatokat?

Napjaink nemzetközi (gazdasági) kapcsolataiban kitüntetett szerepet játszanak a különféle kereskedelmi és gazdasági integrációk és szervezetek. Az országok túlnyomó része egy, vagy akár több integrációs szerveződésben is részt vesz, hogy minél hatékonyabban érvényesíthesse gazdasági, társadalmi és politikai céljait a világgazdaságban és a világpolitikában. Ezek az integrációs csoportosulások aztán működési mechanizmusuk által visszahatnak az egyes államokra, végső soron pedig azok nemzetközi versenyképességére is. Mivel ezek a nemzetközi jogi entitások az elmúlt néhány évtizedben megkerülhetetlen szereplőivé váltak a nemzetközi kapcsolatoknak, fontos hogy tisztában lennünk létrehozásuk körülményeivel, az integrációk típusaival, működésükkel és hatásaikkal. E fejezet célja, hogy áttekintést adjon a világgazdaságban tapasztalható regionalizációs folyamatok hátteréről, valamint az integrációk gazdasági folyamatokra gyakorolt főbb hatásairól.

A fejezet első része a regionális integrációk létrehozásának motivációit, elméleti és gyakorlati hátterét mutatja be. A második rész napjaink fontosabb – kiforrott és formálódó – gazdasági tömörüléseivel foglalkozik, valamint a nemzetközi gazdasági kapcsolatok szempontjából szintén meghatározó szervezeteket tárgyalja. Az utolsó alfejezet az integrációk tényleges és potenciális kereskedelmi-gazdasági hatásait mutatja be és elemzi mikro- és makroszinten egyaránt.

7.1. A regionális integrációk elméleti és gyakorlati háttere

7.1.1. A regionális integrációk megjelenése a nemzetközi kapcsolatokban

Az integráció kifejezés általánosságban összeolvadást, beilleszkedést jelent, amely során különböző részek, entitások (feltehetően egy magasabb minőségi szinten) egyesülnek. Az egyesülés horizontális (földrajzi) kiterjedése alapján azonban különbséget kell tenni a globális és a regionális integráció között. Míg előbbi lényegében a globalizáció jelenségére utal, addig utóbbi egy konkrét térséghez (régióhoz) köthető, tehát földrajzilag behatárolt. A két típus közötti különbséget azért fontos hangsúlyozni, mert a térbeli dimenzión túl egyéb lényeges eltérések is mutatkoznak közöttük. A legmarkánsabb különbség talán az, hogy míg a regionális integrációk nemzetközi közjogi szerződéseken alapulnak és (többnyire) intézményekkel, intézményrendszerrel rendelkeznek, addig a globalizációnál ilyen jogi alap és institucionális bázis nem igazán figyelhető meg.[40] A regionalizmus tehát alapvetően egy intézményesített folyamat, a globális integráció pedig sokkal inkább spontán módon, komplex gazdasági-politikai-társadalmi motivációk eredményeként fejlődik. Ugyanakkor az igaz, hogy a különböző intézmények és szerveződések (beleértve a multinacionális társaságokat és a nem kormányzati entitásokat) segíthetik ezt a folyamatot.

Az integrációk létrehozásának célja, hogy az összefogás valamilyen többlethasznosságot hozzon létre ahhoz képest, mintha a blokkot alkotó egységek teljesen külön cselekednének az adott területen. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az integráció nem más, mint szuverén államok önkéntes vállalkozása egy, vagy több közös célkitűzés elérése érdekében. Közgazdaságilag tehát a regionalizmus felfogható egy olyan költség-haszon elemzés outputjaként, ahol a remélt haszon minden résztvevő esetében meghaladja a várható költségeket. Azok számára ugyanis, akiknél a haszon elmarad a költségek mögött, nem lesz racionális lépés az integrációba történő belépés, illetve az abban való részvétel. Éppen ezért jogos és indokolt minden esetben azt feltételezni, hogy az együttműködés (hosszabb távon mindenképp) pozitív mennyiségi és/vagy minőségi változást generál a tagok számára.

Az első meghatározó regionális integrációk a második világháború után jöttek létre szerte a világban. Az Általános Vámtarifa és Kereskedelmi Egyezmény (GATT) megalakulása – 1947 – óta több mint 200 regionális kereskedelmi egyezményt hívtak életre, azonban az ezredfordulóra ezek közül már csak alig több mint 130 volt hatályban. Számos megállapodás kudarcot vallott, különösen azok közül, amelyek az ún. első regionalizációs hullám idején születtek. A bipoláris világrend összeomlása után, az 1990-es években ismét lendületet kapott a regionalizmus, ami újabb kereskedelmi és gazdasági integrációkhoz vezetett.[67] Indokolt megemlíteni, hogy az első és a második hullám idején is létrejöttek olyan integrációk, melyek ugyan a mai napig működnek, azonban jelentőségük jócskán csökkent.[41] Jóllehet, e fejezet a kereskedelmi és gazdasági jellegű integrációkra fókuszál, de célszerű hangsúlyozni, hogy a 20. század közepétől kezdődően nem kizárólag kereskedelmi és gazdasági indíttatású szervezetek és egyezmények születtek, sőt többször politikai, illetve biztonságpolitikai megfontolások vezettek a gazdasági együttműködéshez.

67 Jones, R. A. (2001), idézi: Kutasi Gábor (2014) pp. 167.

I. A gazdasági nyitottság, valamint a kisország fogalmainak áttekintéséhez lásd pl.: Majoros Pál: „Magyarország a világgazdaságban, világkereskedelemben". In: Világgazdaságtan (Blahó András et al). Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. 300-301. o.

II. Lásd például: N. Gregory Mankiw: Makroökonómia. Budapest: Osiris Kiadó, 2005. 56-57. o.

III. Lásd: Eurostat: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database (hozzáférés dátuma: 2018. június 2.)

IV. A jelentős kifejezés ugyan elég szubjektív és viszonylagos kategória, itt már jócskán két számjegyű árszínvonal-növekedési ütemre kell gondolni. Ilyennek volt tekinthető például az 1990-es években hazánkban tapasztalt 20-30 százalék közötti inflációs ráta.

V. Előfordulhat azonban olyan eset, amikor a gazdaságpolitika szándékosan pörgeti fel az inflációt, hogy ily módon enyhítsen a jelentős mértékű eladósodáson. A fejlett világban – pl. az Európai Unió és az euróövezet tagállamaiban – ez a módszer ma már viszonylag ritka, sőt az EU esetében kifejezetten tiltott is.

VI. Az utóbbi évek hiperinflációs országaira jó példa Venezuela és Zimbabwe.

VII. A defláció kifejezés nem keverendő össze a dezinflációval, amely csökkenő ütemű inflációt jelent.

VIII. Meg kell jegyezni, hogy az elsődleges célok és prioritások tekintetében vannak eltérések a különböző jegybankok között. Az MNB és az EKB például az árstabilitást tekintik elsődleges célnak, míg az Egyesült Államokban a központi bank szerepét betöltő Federal Reserve (FED) az árstabilitással egyenrangú célnak tekinti a gazdasági növekedés fokozását, és így a foglalkoztatás növelését is (lásd: Federal Reserve System: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/monetary-policy-what-are-its-goals-how-does-it-work.htm (hozzáférés dátuma: 2018.06.13.))

IX. Közbülső változó lehet például az árfolyam vagy a pénzmennyiség.

X. Az egyes egyenleg-koncepciókról részletesebben lásd: Benczes István-Kutasi Gábor: Költségvetési pénzügyek. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2010. 33-35. o.

XI. Az EU például 3 százalékban határozza meg a maastrichti kritériumok részeként elfogadott GDP-arányos költségvetési hiány maximális hiányát.

XII. Az államadósság az államháztartás különböző szintjein is értelmezhető, ennek megfelelően lehet beszélni például a központi költségvetés, vagy az önkormányzatok adósságáról.

XIII. Még az azonos fejlettségi szinten álló országok között is igen jelentős eltéréseket lehet látni e tekintetben.

XIV. Könnyen előfordulhat ugyanis, hogy a volumen növekedése ellensúlyozza az árarányoknak az ország szempontjából kedvezőtlen alakulását.

XV. Erről lásd Findlay – O'Rourke (2007) rendkívül részletes történeti áttekintését.

XVI. Erről lásd például Szentes 1999

XVII. Lásd például: Benczes István-Csáki György-Szentes Tamás (2009)

XVIII. Az adóbevétel összege természetesen erősen függ attól, hogy a vállalat milyen mértékben él a különféle adóoptimalizációs lehetőségekkel.

XIX. Ennek oka lehet például, hogy az adott technológia környezetszennyező, és a fejlett országban bevezetett szigorúbb előírások miatt tovább már nem alkalmazható.

XX. A kronologikus átlag egy olyan képlet, amelyben az első és az utolsó tag súlya ½, a közbeeső tagoké 1, a nevezőben pedig a változások száma szerepel (n év esetén: n – 1).

XXI. Lásd: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Elérhetőség: http://unctad.org

XXII. Részletes szakirodalmi áttekintést ad Hernandez és Pedersen, 2017

XXIII. Az első „szétválás", vagy unbundling 1870 körültől lehetővé tette a termelés és fogyasztás helyének elválását egymástól – ezt tükrözik tulajdonképpen a hagyományos kereskedelmi statisztikák, amelyek leginkább a nyersanyagok és késztermékek, kisebb részt a köztes termékek (alkatrészek, részegységek) nemzetközi cseréjét igyekeznek felmérni. A második „szétválás" vagy unbundling a nyolcvanas évek közepe óta befolyásolja jelentősebb mértékben a nemzetközi kereskedelmet. A szállítás költségeinek jelentős csökkenése, az internet megjelenése miatt lehetővé vált a termelés folyamatának részekre bontása, és egy-egy részegység, alkatrész gyártásának a teljes gyártási folyamatról való leválasztása, más helyszínre történő áttelepítése. Ennek a folyamatnak a következményeképpen a hagyományos külkereskedelmi statisztikák már nem tudják megmutatni, hogy egy-egy ország valójában mit termel (Baldwin, 2011).

XXIV. A KSH Tájékoztatási adatbázisában közölt szolgáltatás- és termék-külkereskedelmi adatok alapján ez az arány 2017-re 23 %-ra nőtt.

XXV. A kelet-közép-európai országok esetére lásd pl. Sass, Fifekova 2011

XXVI. Például call centerek, különféle back office szolgáltatások, szoftverfejlesztés, adatfeldolgozás, telemarketing, design, tesztelés stb., Magyarország esetében lásd pl. Sass, 2010

XXVII. Itt fontos megjegyezni, hogy a feldolgozóipari kivitelhez sok esetben kapcsolódik szolgáltatási tevékenység, pl. szállítás, kutatás-fejlesztés, design, marketing stb. Míg a második „szétválás", a gyártási folyamat feldarabolása előtt általában földrajzilag ugyanazon a helyen történt a szolgáltató és a gyártási tevékenység, ma már sok esetben ezek is elválnak egymástól.

XXVIII. A WTO honlapján egyébként mindegyik vizsgált országról találunk egy rövid, ábrákkal illusztrált leírást, amely az 1995-re és 2011-re vonatkozó TiVA-adatok alapján készült. Az „országadatlap" a fontosabb mutatók mellett a köztes termékek külkereskedelméről, a kereskedelemkönnyítésről (trade facilitation) és a külföldi közvetlentőke-befektetésekről is közöl információt. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/miwi_e/countryprofiles_e.htm

XXIX. Lásd http://www.wiod.org/home

XXX. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), lásd pl. https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/census/documents/isic_rev4.pdf

XXXI. Rezidens: statisztikai értelemben vett belföldi természetes vagy jogi személy; nemrezidens: külföldi

XXXII. www.unctad.org

XXXIII. http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5

XXXIV. Részletesebben lásd pl. Oblath, 2016.

XXXV. Magyarországon néhány százra tehető speciális célú vállalatok száma, és elsősorban USA-beli befektetők/multinacionális vállalatok tulajdonában vannak (Antalóczy, Sass, 2014). Ez utóbbit nemcsak a relatíve kedvező magyar adókulcsok indokolják, hanem az 1979-ben Magyarország és az USA között megkötött, kettős adóztatást elkerülő egyezmény (Koroknai, Lénárt-Odorán, 2011). Újabban az OECD és az Eurostat közöl speciális célú vállalatok tevékenységétől megtisztított FDI-adatokat (is). Ezeket az adatokat főleg európai országok nemzeti bankjai publikálják (IMF, 2016).

XXXVI. Természetesen, ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy milyen országokból származó befektetők mennyi tőkét mozgatnak speciális célú vállalat segítségével (általában adóoptimalizálási céllal) az adott országon át, akkor érdekes lehet a speciális célú vállalatok adata is.

XXXVII. Érdekesség, hogy Damgaard és Elkjaer (2017) adatbázisában olyan EU-tagországokban is jelzik speciális célú vállalatok létét, amelyre az Eurostat nem tartalmaz adatokat, pl. Észtország (2), Ausztria (24). Ezen felül az EU-n kívüli európai országok (Svájc és Izland: 19-19 SCV) és Európán kívüli országok (Chile) is „jeleskednek" ezen a területen. Feltételezhető, hogy más országokban is vannak ilyen vállalatok, de a nemzeti bankok korlátozott kapacitása miatt nem számítanak külön speciális célú vállalatok nélküli FDI-adatot.

XXXVIII. Fontos, hogy a közvetlen befektetést ne keverjük össze a közvetlentőke-befektetéssel. Mind a közvetlen, mind a közvetett befektetés közvetlentőkebefetetés ugyanis.

XXXIX. https://www.fdimarkets.com/

XL. Természetesen fel lehet hozni példákat átfogó nemzetközi intézményekre, mint amilyen például a Nemzetközi Valutaalap (IMF) vagy az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ), azonban gyakorlati oldalról nézve igencsak kérdéses lehet, hogy ezek a második világháború alatt és után létrehozott kormányközi szervezetek, illetve kollektív biztonsági rendszerek mennyiben köthetők szigorúan véve a globalizáció jelenségéhez. Már csak azért is, mert a globalizáció kibontakozása jóval régebbre nyúlik vissza, mint ahogy a különféle nemzetközi szervezetek megjelentek a nemzetközi kapcsolatokban.

XLI. Az első regionalizációs hullám idejéből említhetjük például az Európai Szabadkereskedelmi Társulást (EFTA), a másodikból pedig a Közép-európai Szabadkereskedelmi Megállapodást (CEFTA). Mindkét integrációs megállapodás marginalizálódott miután korábbi tagjaik túlnyomó része csatlakozott az Európai Közösséghez/Európai Unióhoz. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez nem a szerződések sikertelenségét jelenti, hanem csupán azt, hogy a nemzetközi politikai, társadalmi és gazdasági folyamatok következtében a tagok egy magasabb integrációs szintre kívántak, illetve tudtak lépni.

XLII. Talán az európai integráció a legnyilvánvalóbb példa, melynek létrehozását a második világháborút követően egyértelműen biztonságpolitikai motivációk eredményezték. Az 1951-ben megkonstruált Európai Szén- és Acélközösség (ESZAK) bár gazdasági jellegű kooperációként jelent meg, azonban elsősorban nem a nyersanyagok elosztásának hatékonyságát kívánta növelni, hanem az esetleges önálló fegyverkezést volt hivatott megfékezni a transzparencia fokozása révén (lásd pl. Horváth [2011]).

XLIII. Itt meg kell jegyezni, hogy szigorúan definiálva a monetáris unió nem jelenti feltétlenül egy közös fizetőeszköz bevezetését. A monetáris unió minimális feltétele az, hogy a tagállamok rögzítik valutáik egymáshoz viszonyított árfolyamait, azaz megszüntetik az árfolyam-ingadozást. Ezek után egy közös valuta bevezetése (akár számlapénz, akár készpénz formájában) már „csak" technikai kérdés, jóllehet több szempontból is jelentős hatást gyakorol az integrációra. A német nyelvű szakirodalomban például találkozhatunk a „Krönungstheorie" kifejezéssel is, ami a gazdasági és monetáris unió kiteljesedésére (megkoronázására), azaz egy egységes pénz létrehozására utal.

XLIV. Megítélésünk szerint a „lemondani" kifejezés egy kissé negatív töltetű lehet és félreértésre adhat okot. Éppen ezért célszerűbbnek tartjuk, ha a hatáskör-átruházás kapcsán úgy fogalmazunk, hogy az integráció tagállamai bizonyos intézményeken keresztül közösen gyakorolják az átengedett kompetenciákat.

XLV. A nagyobb haszon alatt elsősorban az integráció hatékonyabb döntéshozatalát és működését kell érteni.

XLVI. Ez az átváltás egyébként általánosságban is érvényes a nemzetközi kapcsolatokban, hiszen minél több rezsimhez (integrációhoz, egyezményhez, szerződéshez stb.) csatlakozik egy állam, annál több kötelezettsége (és egyben joga is) keletkezik, ami pedig behatárolja a rendelkezésére álló mozgásteret. Ez a negatív kapcsolat úgy is megfogalmazható, hogy az egyre nagyobb interdependencia (kölcsönös függőség) minden nemzetközi jogi entitást bizonyos mértékű alkalmazkodásra kényszerít.

XLVII. A kilencvenes évek közepén ráadásul már folyamatban volt az egységes (belső) piac kiépítése is, mely célkitűzés az 1992-ben aláírt, 1993-ban hatályba lépett Maastrichti Szerződésben fogalmazódott meg és került be a közösségi joganyagba.

XLVIII. Az 1989-ben elfogadott Delors-terv három szakaszban tervezte megvalósítani a monetáris integrációt, melynek harmadik szakasza az árfolyamok végleges és visszavonhatatlan rögzítését és egy közös valuta bevezetését jelentette.

XLIX. Az euróövezeten kívüli EU-tagállamok közül az Egyesült Királyság, Dánia és Svédország helyzete némi magyarázatra szorul. Az első kettő esetében egy ún. opt-out szabály van érvényben, ami azt jelenti, hogy e két ország eldöntheti, hogy kíván-e csatlakozni a GMU-hoz. Svédországgal kapcsolatban nem létezik ilyen záradék, az ország eddig nem lépett be az árfolyam-lebegtetési mechanizmusba (ERM-II), így formálisan nem teljesíti ezt a maastrichti konvergencia-kritériumot.

L. Érdemes megjegyezni, hogy Görögország egyetlen maastrichti kritériumot sem tudott teljesíteni.

LI. Az árfolyameszköz elsősorban a hazai valuta leértékelését jelenti annak érdekében, hogy az adott ország fokozni tudja az export versenyképességét, és ezáltal a kivitel volumenét. A kamatláb-módosításnak pedig az a jelentősége, hogy segítségével fent lehet tartani a költségvetési politika és a monetáris politika egyensúlyát.

LII. Az államháztartás esetében a hiány nem lépheti túl a GDP 3 százalékát, míg a GDP-arányos bruttó államadósság nem lehet magasabb, mint 60 százalék. Utóbbi esetében az is elfogadható, ha a mutató megfelelő ütemben és folyamatosan felülről közelíti a felső plafont.

LIII. Ennek klasszikus esete az ún. Balassa-Samuelson hatás, ami azt jelenti, hogy felzárkózó (és emiatt gyorsabb növekedést produkáló) gazdaságokban jellemzően az árszínvonal emelkedésének üteme (az infláció) is magasabb lesz. Ez pedig értelemszerűen gátolhatja az árindexre vonatkozó referencia-érték elérését.

LIV. Ilyen többletelőny lehet például, ha a verseny korlátozása javítja a foglalkoztatást, vagy ha ezzel a fogyasztók valamilyen szempontból jobban járnak.

LV. Jóllehet, az adatok 2014-re vonatkoznak, azonban mégis jól érzékeltetik a főbb arányokat.

LVI. Az export ebben az esetben a harmadik országokba irányuló kivitelt jelenti, de nem tartozik bele az egymás közötti kereskedelem.

LVII. A 29 szakpolitikai terület a következő: akadémia és egyetemi tanulmányok, közigazgatás, vámok, állattartás, iható víz és higiénia, élelmiszer és táplálkozás, jogi-politikai-intézményi területek, közszolgáltatási képzések, tudomány és technológia, regionális kereskedelem, kultúra, sport és fejlesztés, fenntartható fejlődés, oktatás, egyetemi oktatás, energia, nemi egyenlőség, statisztika, pénzügy, fiskális politika, regionális projektek, igazságügy, törvényhozás, környezetvédelem, kis- és középvállalkozások, pénznem, légiközlekedés, halászat és vízkultúra, szabályalkotás.

LVIII. Nem vámjellegű akadályok lehetnek a következők (teljesség igénye nélkül): mennyiségi korlátozások (kvóták, amelyben az állam megszabja bizonyos termékek behozatali mennyiségét, amelyeken felül vagy tilos, vagy magas költségek mellett vihető be az adott áru); adminisztratív terhek és technikai, környezeti, egészségügyi előírások, minőségi megfelelések, tanúsítványok, szabványok; exporttámogatások (amellyel a befogadó ország versenyelőnybe, vagy versenybe hozza saját termékeit állami támogatások segítségével az import termékekkel szemben); dömpingellenes intézkedések; embargó.

LIX. A hazautalások egyik leghatékonyabb módszere, amikor a külföldön tartózkodó munkavállalók közösséget alkotva átgondolt, együttes hazautalást alkalmaznak annak érdekében, hogy támogassanak bizonyos térségek és városok fejlődését és infrastrukturális fejlesztését.

LX. Számos nemzetközi példa hozható fel arra, mikor egyes országok bizonyos munkaköröket, főleg szolgáltatás területén belül kiszerveznek más országokba. Példának lásd az Indiába költöztetett ügyfélszolgálati, kommunikációs szolgáltatásokat.

8. A fejlesztéspolitikai hatása a gazdasági környezetre

A nemzetközi fejlesztési segélyezés, vagy fejlesztési együttműködés a nemzetközi gazdasági kapcsolatok egyik fontos alrendszere. A „globális észak", vagyis a világ fejlett országai évente sok százmilliárd dollárnyi fejlesztési támogatást juttatnak a kevésbé fejlett „déli" országok számára. Noha a segélyek eltörpülnek más nemzetközi tőkeáramlásokhoz, például a multinacionális vállalatok közvetlen külföldi beruházásaihoz képest, számtalan alacsony jövedelmű országnak jelentenek fontos finanszírozási forrást; nem egy ország esetében, különösen Afrika Szaharától délre fekvő térségében, szinte az összes kormányzati beruházás, sőt a kormányzat működési költségeinek jelentős hányadát is segélyekből fizetik ki. A nemzetközi fejlesztési segélyezés deklarált célja a globális szegénység fenntartható felszámolása. A donorországok tényleges segélyezési motivációi azonban meglehetősen komplexek, és elsősorban nem önzetlen megfontolások vezérlik őket. Habár a szegénység hosszú távú felszámolása egyértelműen érdekük, a külgazdasági haszonszerzés, saját vállalataik piacra-lépésének támogatása általában, illetve különböző geopolitikai, biztonsági és más célok előmozdítása sokszor fontosabb rövid távú érdekként jelenik meg.

Jelen fejezet célja a nemzetközi fejlesztési együttműködési rendszer áttekintése, különös tekintettel a rendszert meghatározó szabályokra és normákra, a szereplőkre és motivációikra, valamint a segélyezés gyakorlatára és külgazdasági összefüggéseire. Magyarország 2003-ban kapcsolódott be a nemzetközi fejlesztésbe, mint donorállam, és az elmúlt években a nemzetközi fejlesztés egyre hangsúlyosabb eleme lett hazánk külpolitikai és külgazdasági eszköztárának. A nemzetközi fejlesztés fontos, és egyelőre nagyrészt kihasználatlan lehetőségeket teremt a hazai gazdasági szereplők számára, illetve Magyarország más külpolitikai céljainak előmozdítására, ezért jelentősége várhatóan növekedni fog a következő években.

E rövid bevezető szakaszt követően a fejezet első része áttekinti a nemzetközi fejlesztés céljait és motivációit, majd röviden bemutatja a nemzetközi fejlesztés történetét. Ezután a harmadik szakasz ismerteti a rendszer legfontosabb szereplőit az általuk nyújtott segélyek fő jellemzőivel együtt. A negyedik szakasz külön is foglalkozik az EU-val, mint nemzetközi fejlesztési segélydonorral, mivel a közösségi nemzetközi fejlesztéspolitika fontos igazodási pontot jelent Magyarország számára is. Az ötödik szakasz a segélyezés gyakorlati megvalósulását és a fejlesztési projektek életciklusát elemzi, a hatodik pedig a segélyezés külgazdasági és vállalati összefüggéseivel foglalkozik. Végezetül, a hetedik szakasz ismerteti Magyarország nemzetközi fejlesztéspolitikáját, különös tekintettel az elmúlt évek fejleményeire, valamint a magyar kötött segélyhitelezés gyakorlatára nézve.

8.1. A nemzetközi fejlesztés céljai és motivációi

8.1.1. A globális szegénység és következményei

A világ „fejlődőnek" nevezett országaiban több milliárd ember él elképzelhetetlenül alacsony életszínvonalon. Jövedelmük minimális, nem állnak rendelkezésükre igazán működő közszolgáltatások (egészségügy, oktatás, energia- és vízszolgáltatás, csatornázás stb.), lakhatási körülményeik mostohák. Iskolázottságuk alacsony, várható átlagos élettartamuk messze elmarad a fejlett országokétól. Sok országban különösen nehéz a lányok helyzete: nagyobb eséllyel halnak meg fiatalon (vagy, meg sem születnek)[1] és jóval kisebb eséllyel jutnak el iskolába, mint a fiúk. A fejlődő országok szegényei nem tudják jogaikat érvényesíteni, és ki vannak téve a hatalom önkényének: sem lehetőségük, sem képességük nincs arra, hogy befolyásolják az őket érintő döntéseket.[2] Országaikat gyakran sújtják fegyveres konfliktusok, és kormányaik nincsenek felkészülve a természeti katasztrófák kezelésére, ami a szegények helyzetét rontja leginkább.

A globális szegények számát a Világbank becslése 2013-ban közel 800 millióra tette, ám a szervezet definíciója szerint ebbe csak azok tartoznak bele, akik napi 1,9 dollárnál kevesebb jövedelemből élnek, márpedig ekkora napi jövedelem még mindig rendkívül alacsonynak minősíthető. A szervezet által használt magasabb szegénységi küszöb, napi 3,1 dollár esetén nincsenek pontos adatok a globális szegényekről, de különböző becslések 2,5-3 milliárdra teszik számukat.[3]

A globális szegénység ekkora tömege morális okokból teszi szükségessé az ellene való küzdelmet. Ezek az emberek semmiképpen sem tehetnek helyzetükről, és a gazdag országoknak van egyfajta morális felelőssége a helyzetük javítására, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a fejlett országok nagymértékben okozói is a globális egyenlőtlenségek kialakulásának és fennmaradásának (például a rabszolga-kereskedelem, a gyarmatosítás

1 Charlotte Watts és Cathy Zimmerman (2002)
2 Amartya Sen (2003)
3 World Bank (2017)

vagy a világkereskedelmi rendszer jelenlegi anomáliái révén). Másrészt azonban a globális szegénység számtalan közvetlen és közvetett hatással bír, amelyek jóval túlmutatnak a fejlődő országok határain, és befolyással vannak a fejlett országokra is. A szegénységgel összefüggő problémák, mint például a tömeges és ellenőrizetlen migráció, a kábítószer-kereskedelem, a szervezett bűnözés, a terrorizmus, a különböző járványok, a környezeti degradáció, illetve a regionális fegyveres konfliktusok, mind biztonsági kihívásokat jelentenek a fejlett országok számára, amelyeket kezelni kell. E kihívások, bár rövidtávú eszközzel átmenetileg kezelhetőek , de megoldani csak hosszú távú stratégiával és az alapvető, mögöttes ok, a tömeges szegénység felszámolásával lehetséges.

8.1.2. A Fenntartható Fejlődési Célok

A globális dél fejlődésének előmozdítása, a szegénység felszámolása a fent tárgyalt morális okok, illetve a szegénység által okozott világméretű problémák miatt fontos eleme volt a globális diplomáciának a hatvanas évek óta. Az ENSZ különböző fórumaim számtalanszor születtek különböző tervek a fejlődő országok helyzetének javítására, így például a hatvanas évek „fejlesztési évtizeddé" nyilvánítása, az Új Nemzetközi Gazdasági Rend kezdeményezés a hetvenes évek közepén,[4] vagy 2000-ben a Millenniumi Fejlesztési Célok (ezekről lásd részletesebben a harmadik szakaszát). 2015 óta a nemzetközi fejlesztés keretrendszerét a Fenntartható Fejlődési Célok (*Sustainable Development Goals)* jelentik. A keretrendszer összesen 17 célt tartalmaz, amelyekhez 169 alcél kapcsolódik, és többek között a segélyeket nyújtó donorállamok számára kíván útmutatást adni nemzetközi fejlesztési tevékenységük tervezéséhez, ám jócskán túl is mutat ezen. A célok összehangolják a fejlődő országok gazdasági és társadalmi fejlődési igényeit a környezeti fenntarthatósággal, és ezáltal egyfajta globális szemléletváltást kívánnak előmozdítani.[5]

A Fenntartható Fejlődési Célok[6]

- A szegénység összes formájának felszámolása mindenhol
- Az éhezés megszüntetése, az élelmezésbiztonság és a megfelelő táplálkozás biztosítása, a fenntartható mezőgazdaság támogatása
- Az egészséges élet és a jól-lét biztosítása mindenki számára minden életkorban
- A mindenki számára elérhető és méltányos, minőségi oktatás, illetve az élethosszig való tanulás lehetőségeinek megteremtése
- A nemi egyenlőség megvalósítása, minden nő és lány társadalmi szerepének megerősítése
- A víz és a szennyvízkezelés elérhetőségének és fenntartható használatának biztosítása mindenki számára
- A megfizethető, megbízható, fenntartható és modern energiához való hozzáférés biztosítása mindenki számára
- A tartós, inkluzív és fenntartható gazdasági fejlődés, a teljes és hatékony foglalkoztatás, a tisztességes munka megteremtése mindenki számára
- Ellenálló infrastruktúra kiépítése, az inkluzív és fenntartható iparosítás népszerűsítése és az innováció ösztönzése
- Az országok közötti, és az országokon belüli egyenlőtlenségek csökkentése
- A városok és emberi lakóhelyek befogadóvá, biztonságossá, ellenállóvá és fenntarthatóvá tétele
- Fenntartható fogyasztási és termelési minták kialakítása
- Sürgős lépések a klímaváltozás és hatásainak leküzdésére
- Az óceánok, tengerek és a tengeri erőforrások megőrzése és fenntartható használata a fenntartható fejlődés érdekében
- A szárazföldi ökoszisztémák fenntartható használatának védelme, visszaállítása és támogatása, az erdők fenntartható használata, az elsivatagosodás leküzdése, a talajdegradáció megállítása és a pusztulás visszafordítása, és a biodiverzitás további csökkenésének megállítása
- Békés és befogadó társadalmak megteremtése a fenntartható fejlődés érdekében, igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés mindenki számára, illetve a hatékony, elszámoltatható és mindenki számára nyitott intézményi háttér kiépítése minden szinten
- A végrehajtás eszközeinek megerősítése és a fenntartható fejlődés megteremtéséhez szükséges globális partnerség újjáélesztése

4 United Nations (2007)
5 Felix Dodds, David Donoghue és Jimena Leiva Roesch (2017)
6 Rohonyi Péter és Balogh Réka (2015)

8.1.3. A donorok motivációi

A Fenntartható Fejlesztési Célok, morális motivációk, illetve a szegénység által okozott kihívások ellenére sem állítható azonban, hogy a fejlett donorországok kizárólag a szegénység (fenntartható) felszámolására törekednének nemzetközi fejlesztési segélypolitikáikban. A fejlesztési segélyek a fejlett országok külpolitikai eszköztárának részei, és ennek megfelelően alapvetően a segélydonorok külpolitikai, diplomáciai érdekeit hivatottak előmozdítani – a globális szegénység mérséklése csak egy ezen célok közül. A donorállamok továbbá számtalan különböző külgazdasági, politikai, biztonsági, vagy ideológiai célt is próbálhatnak segélyeik révén elérni.

Ezek a célok nem mindig állnak tökéletes összhangban a recipiens fejlődésének előmozdításával. A donorok sokszor saját gazdasági céljaikat is próbálják előmozdítani a segélyezés révén, aminek leglátványosabb módja a segélyek exportokhoz kötése, vagyis a recipiens a kapott segélyből csak a donorországból származó termékeket és szolgáltatásokat vásárolhat. A donor szempontjából ez egy racionális és érthető lépés, gyakran el is hangzik, hogy így minden fél nyer. Sokan azonban felhívják rá a figyelme, hogy a kötött segélyek lekorlátozzák a recipiens lehetőségeit, és az így monopolhelyzetbe kerülő donorcégek számos esetben nem a legmegfelelőbbek. A külpolitikai befolyásolásnak szintén fontos eszközét jelentik a segélyek. A hidegháború idején a nyugati és a keleti blokk is ilyen eszközökkel próbált befolyást szerezni a harmadik világban. Ma sem ritka azonban a szavazatvásárlás (például az ENSZ Biztonsági Tanácsában, vagy más nemzetközi fórumokon[7]), vagy egy adott rezsim, mint regionális szövetséges támogatása. E rezsimek sokszor elnyomóak, és nem a lakosság életszínvonalának javítására használják a kapott forrásokat. Az egykori gyarmattartó hatalmak esetében fontos motiváció lehet a korábbi gyarmatokkal való kapcsolatok megőrzése és fejlesztése, a korábbi anyaországhoz való elkötelezettségük fenntartása.[8] A donorországok nemzetközi segélyezéssel kapcsolatos érdekeit a *21. Táblázat* foglalja össze, illetve bővíti tovább.

1. Táblázat - A donorországok nemzetközi segélyezéssel kapcsolatos érdekeinek csoportosítása

Érdek jellege	Haszon realizálásának várható időtávja	
	Rövid/közép távú	**Hosszú távú**
Külgazdasági / kereskedelmi	Export növelése Gazdasági pozíciószerzés Partnerország hiteltörlesztő képességének fenntartása	Piacméret növelése a lakosság életszínvonalának emelésén keresztül
Külpolitikai	A partnerország kormányzatának befolyásolása, támogatásának megszerzése Bizonyos csoportok (pl. saját etnikai vagy vallási kisebbségek, ellenzéki mozgalmak) támogatása	Stratégiai külpolitikai célok érvényesítése, szövetségépítés Nemzetközi presztízs növelése
Belpolitikai	Bizonyos csoportok szavazatainak vagy támogatásának megszerzése (pl. globálisan gondolkodó szavazók)	
Biztonsági	Regionális stabilitás fenntartása (pl. költségvetési összeomlás, valutaválság stb. elkerülése)	Szegénység által közvetetten generált biztonsági kihívások felszámolása (terrorizmus, járványok, tömeges és ellenőrizetlen migráció, környezeti degradáció, regionális konfliktusok)
Ideológiai	Ideológia terjesztése a segélyezés révén (politikai, vallási stb.)	Szegénységcsökkentés humanitárius és szolidaritási megfontolásokból

Forrás: Saját szerkesztés

A donorok tehát számtalan célt próbálhatnak elérni segélyeik révén. Sok esetben nehéz lehet a mögöttes célokat beazonosítani, mert azokat a donorok nem mondják ki nyíltan, így csak valószínűsíthetőek, vagy az adott

7 Ilyana Kuziemko és Eric Werker (2006)
8 Alberto Alesina és David Dollar (2000)

donor nemzetközi fejlesztéspolitikájának sajátosságai alapján következtethetünk rá. A donorok hivatalos retorikájában általában hangzatos fordulatok jelennek meg („a szegénység felszámolása"; „igazságos és méltányos emberi fejlődés lehetőségének biztosítása"; „a fejlődő országok integrálása a világgazdaságba" stb.), de ezek mögött sokszor altruisztikusnak aligha nevezhető motivációk húzódnak meg. Két további megjegyzést szükséges azonban tenni. Egyrészt, hatalmas különbségek vannak az egyes donorországok motivációi mögött. Az Egyesült Államokat például alapvetően külpolitikai célok vezérlik, míg Svédországot szokás a „felvilágosult önérdek" mintájának tekinteni, aki a szegénységcsökkentésre koncentrálva alapvetően saját hosszú távú biztonságát próbálja javítani.[9] Másrészt, a donorok motivációi, és a fejlődő országok hosszú távú érdekei között feszül egyfajta ellentmondás. Ha a donorokat a rövid távú haszonszerzés motiválja, akkor nem lehet elvárni, hogy az általuk nyújtott segélyek valóban előmozdítsák a szegénység hosszú távú, fenntartható csökkenését.

8.2. A nemzetközi fejlesztési segélyezés rövid története

8.2.1. A második világháború végétől a hetvenes évek végéig

A nemzetközi fejlesztési segélyezés a második világháborút született meg, és fokozatosan épült be a fejlett országok külpolitikai eszköztárába, illetve vált a nemzetközi kapcsolatok alrendszerévé. A folyamatban fontos szerepet játszott a második világháború utáni újjáépítés, és különösen a Marshall segély sikere a nyugat-európai országok talpra állításában. A Marshall-segélyből sokan azt a következtetést vonták le, hogy hasonló programokkal be lehet indítani a fejlődő országokban is a gazdasági növekedést, és mindez találkozott az akkoriban kibontakozó új diszciplína, a fejlődésgazdaságtan következtetéseivel is.[10] Az alapvetően keynes-i alapokon nyugvó fejlődésgazdaságtan több vezető gondolkodója is úgy látta, hogy a gazdaságilag elmaradott államok csak úgy tudnak kitörni a szegénység ördögi köréből, ha ehhez megfelelő tőke- és technológia transzfert kapnak a náluk fejlettebb országoktól.[61] Az Egyesült Államok is hamar felismerte, hogy a nemzetközi segélyezés fontos külpolitikai eszköz lehet a kibontakozó bipoláris rendszerben. A szovjet fenyegetés feltartóztatása az USA első számú geostratégiai céljává vált, és a Truman-doktrína kimondta, hogy az Egyesült Államok támogat minden olyan országot, amelyet fenyeget a szovjet befolyás. Ennek keretében elsőként Görögország és Törökország kapott jelentős amerikai pénzügyi támogatást 1947-ben.[11] A nemzetközi segélyek nagysága azonban igazából a hatvanas évektől indult gyors növekedésnek, amikor a dekolonizáció révén jelentősen megnőtt a segélyekre számot tartó fejlődő országok száma. Az ENSZ taglétszáma 1950 és 1970 között 60-ról 127-re nőtt, és az újonnan függetlenné vált országok erőteljesen követelni kezdték, hogy a nyugat vállaljon felelősségét jelenlegi helyzetükért. Sok ilyen állam úgy tekintett a segélyekre, mint ami alanyi jogon jár nekik, mintegy kárpótlásként a gyarmatosítás okozta károkért. Noha ezt egyetlen volt gyarmattartó sem ismerte el, a segélyekben mégis jó eszközt láttak arra, hogy egykori gyarmataikon fenntartsák kapcsolataikat, és persze befolyásukat is.[62]

A donorok érdekei tehát fontos szerepet játszottak a nemzetközi fejlesztési rendszer kialakulásában. Hogy pontosan hogyan, és mire adtak forrásokat a fejlődő országoknak, sok változáson és korszakon ment keresztül az elmúlt több mint hetven évben. Az ötvenes-hatvanas éveket alapvetően az optimizmus és a nagy infrastrukturális beruházások jellemezték azzal a céllal, hogy felszámolják a fejlődő országok tőke- és technológia hiányát. A nemzetközi fejlesztést alapvetően a donorok irányították, ők döntöttek arról, hogy melyik recipiens számára milyen forrásokat, és milyen konkrét projekteket ajánlanak fel, amit a recipiensek vagy elfogadtak, vagy nem, beleszólásuk a források tervezésébe minimális volt.[12] A hatvanas évek végétől, illetve hetvenes évek elejétől vált világossá, hogy ez a megközelítés igazából nem hozta el a várt eredményeket. Ugyan épültek utak, erőművek, hidak a fejlődő országokban, de ezeket karbantartási források nélkül nem lehetett fenntartani, sokszor nem volt meg a helyi szakértelem a megfelelő üzemeltetéshez, vagy igazából tervezési hibák miatt nem is volt rájuk szükség, vagy nem úgy, ahogy megépültek. Továbbá, az első olajárrobbanás révén a fejlődő országok gazdasági növekedése megtorpant, és romlásnak indultak az addig többé-kevésbé javuló életkörülmények. A donorok a Világbank vezetésével úgy reagáltak a fejleményekre, hogy az infrastrukturális projektek mellett egyre nagyobb hangsúlyt kezdtek helyezni a lakosság alapvető szükségleteinek kielégítését célzó programokra. Ennek megfelelően a nemzetközi fejlesztésben egyre fontosabb lett az oktatás, az egészségügy, vagy a mezőgazdaság fejlesztése. Azonban a fejlődő országok (elsősorban az ENSZ fórumain, az 1974-es Új Nemzetközi Gazdasági Rend kezdeményezés keretében) egyre hangosabban kezdték követelni a világgazdasági rendszer átalakítását, beleértve a nemzetközi kereskedelem szabályainak „fejlődésbarátabbá" tételét, valamint a segélyek nagyságának növelését.[13] A kezdeményezés, aminek egyébként sok kézzel fogható eredménye nem volt, erőteljesen felhívta a figyelmet arra, hogy egy korábbi ENSZ-határozat értelmében a donoroknak bruttó nemzeti jövedelmük 0,7 százalékát kellene a fejlődő világ támogatására fordítani, amit nagyon kevesen teljesítettek.[14]

9 Carol Lancaster (2007)
10 Paragi Beáta, Szent-Iványi Balázs és Vári Sára (2007)
11 Lancaster: i. m. 64. o.
12 John Degnbol-Martinussen és Poul Engberg-Pedersen (2005)
13 Blahó András (2002)
14 Michael Clemens és Todd Moss (2007)

8.2.2. A strukturális kiigazítás és neoliberális reformok kora

A hetvenes évek magas olajárai elindították, illetve felgyorsították a fejlődő országok egy jelentős hányadának eladósodási folyamatait. A magas energiaárak mellett már jóval erőteljesebben jelentkeztek az elhibázott, túlzott állami beavatkozásra, szabályozás és költekezésre épülő gazdaságpolitikák következményei, ám az amerikai bankok nagy hitelkínálata és az alacsony kamatlábak melletti hitelfelvétel mégis vonzóvá tettek ezek fenntartását. A nyolcvanas évek elején bekövetkező amerikai kamatemelés azonban sok ország számára nagyon nehézzé tette adósságszolgálatuk teljesítését, elsőként Mexikó jelentett államcsődöt 1982-ban.[15] Ezután a magánforrások többnyire elzárultak a fejlődő országok előtt, és csak a hivatalos segélyekben bízhattak.

A donorok megközelítése azonban megváltozott, és egyre nagyobb mértékben kezdtek el gazdaságpolitikai kondíciókat kapcsolni az általuk nyújtott hitelekhez és segélyekhez. Ez a strukturális kiigazításnak nevezett megközelítés elsősorban a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank tevékenységében vált igazán láthatóvá, egyúttal hírhedté. A két szervezet az általa nyújtott kedvezményes hitelekért cserébe olyan reformokat várt el, amelyek révén, legalábbis a neoliberális közgazdaságtan érvelése szerint, egyensúlyba kerül a költségvetés és csökken a folyó fizetési mérleg hiánya. Az állami túlköltekezés visszaszorítása és a külső egyensúly helyreállítása révén megteremtődnek a fenntartható, export, illetve beáramló külföldi befektetések által vezérelt gazdasági növekedés.[16] A gazdasági növekedés beindítása érdekében a két bretton woods-i szervezet által elvárt reformokat (eszközöket) John Williamson szedte tíz pontba, és nevezte el Washingtoni Konszenzusnak, utalva a két szervezet székhelyére, illetve a legbefolyásosabb tagállamuk, az Egyesült Államok, fővárosára.

A Washingtoni Konszenzus[17]

1. Államháztartási (fiskális) fegyelem: Az államháztartás deficitjének megfelelő méréséhez számba kell venni a helyi önkormányzatok, az állami vállalatok és a jegybank hiányát is. Az inflációs adó mellőzése. Az elsődleges egyenleg többletet mutasson.

2. Közkiadási prioritások: A kiadások átterelése a politikailag érzékeny (tehát könnyen befolyásolható, diszkrecionális) területekről a magas megtérülést biztosító területek felé, mint közegészségügy, oktatás és infrastruktúra.

3. Adóreform: Az adóalap szélesítése és a marginális adóráták csökkentése. A horizontális egyenlőség elvének érvényesítése a progresszivitás meghagyása mellett. Az adóadminisztráció hatékonyságának javítása.

4. Pénzpiaci liberalizáció: Piaci alapú kamatok használata a piaci bizalom erősítése mellett.

5. Valutaárfolyam: Egységesített és versenyképes árfolyamok használata, mely segíti a nem tradicionális exportot.

6. Külkereskedelmi liberalizáció: A mennyiségi korlátozások felváltása vámokkal, melyeket azután fokozatosan csökkenteni kell egy viszonylag alacsony és egységesített szintre, kb. 10%-ra.

7. Külföldi közvetlen beruházás: A külföldi vállalatok előtt emelt belépési akadályokat fel kell számolni. Biztosítani kell a hazai és külföldi vállalatok egyenlő versenyfeltételeit.

8. Privatizáció: Az állami vállalatokat privatizálni kell.

9. Dereguláció: A kormányzatnak igyekezni kell felszámolni azokat a szabályokat, amelyek megakadályozzák új cégek piacra lépését vagy visszafogják a versenyt. A regulációs intézkedéseknek olyan kritériumokon kell alapulniuk, mint biztonság, környezetvédelem vagy a pénzügyi intézetek prudenciális felügyelete.

10. Tulajdonjog: A jogrendszernek garantálnia kell a tulajdonjogok biztonságát.

A strukturális kiigazítás, illetve a Washingtoni Konszenzus reformjai nagyban rányomták bélyegüket a nyolcvanas, illetve kilencvenes évek nemzetközi fejlesztésére, valamint azon jócskán túlmutatva a pénzügyi válságok kezelésére is. Elsősorban Latin-Amerikában és Afrikában a fejlődő országok nagy része számtalan strukturális

15 Dani Rodrik (1996)
16 Benczes István (2016)
17 Uo. 117. o.

kiigazítási hitelt kapott a két bretton woodsi szervezettől, a Washingtoni Konszenzus a tíz pontját a maga teljességében azonban egyetlen fejlődő ország sem ültette át a gyakorlatba.[18] Sok ország kormánya megtanulta kijátszani a Valutaalapot és a Világbankot, akik sokszor akkor is folyósították az újabb segélyhitel-részleteket, ha a vállalt reformokat csak töredékesen hajtották végre, vagy időközben visszavonták, felpuhították. Az eladósodás, illetve felemás reformok hatása azonban katasztrofális volt, különösen Szubszaharai Afrikában. A kormányzati kiadások visszafogása jelentősen rontotta a közszolgáltatások amúgy sem magas minőségét, sok államban a fejlesztések, sőt a működési költségek és az állami alkalmazottak fizetéseinek elmaradása miatt teljesen leépült a közigazgatás, az egészségügy és az oktatási rendszer.[19] Az állam helyett az addig is létező etnikai, törzsi, és más lojalitásokon alapuló kegyúri rendszerek vették át számos ország irányítását. Ezek legfőbb motivációja a hatalmon lévők helyzetének megőrzése volt, és a még megmaradt állami bevételekből, különösen a nyersanyag exportból és segélyekből származó járadékok megcsapolásából finanszírozták magukat.[20]

8.2.3. A nemzetközi segélyezés újragondolása

A hidegháború végével új korszak kezdődött a nemzetközi fejlesztésben is. Mint korábban kifejtettük, a hidegháborús logika fontos hajtóereje volt a nemzetközi segélyezés kialakulásának és fennmaradásának. A szovjet fenyegetettség megszűnése miatt azonban ez a hajtóerő eltűnt, politikai döntéshozók egyre inkább elkezdték megkérdőjelezni, hogy a nemzetközi segélyeknek létjogosultsága külpolitikai eszközként van-e még létjogosultsága. A nemzetközi segélyezésből való kiábrándulást szintén táplálta a látványos eredmények elmaradása: a Cassen-jelentés 1986-ban címében tette fel a kérdést, hogy működnek-e a segélyek, és noha a jelentés egy nem túl meggyőző igenlő választ adott a kérdésre,[21] egyértelmű volt, hogy a politikai döntéshozók, illetve a fejlett államok közvéleménye a segélyezés ellen fordult. Ennek megfelelően a fejlődő országoknak nyújtott segélyek nagysága látványos csökkenésnek indult a kilencvenes évek első felében: míg 1990-ben a fejlett donorállamok bruttó nemzeti jövedelmük 0,33 százalékát áldozták fejlesztési segélyekre, 1997-ben ez az arány már csak 0,21 százalékra volt.

A segélyek csökkenése, valamint a hozzájuk csatolt neoliberális kondíciók súlyosan érintették a fejlődő országokat. Az állam teljes leépülése és az állami intézmények működésképtelenné válása sok fejlődő országban tette vonzó célponttá az állam elfoglalását, és vezetett véres polgárháborúkhoz, főleg Szubszaharai Afrikában.[22] A donorok, és tágabban véve a Nyugat sokszor nem tudott mit kezdeni az ilyen szituációkkal, ezért látványosan kurdarcot vallott például a szomáliai (1991-), ruandai (1994), libériai (1989-1996; 1999-2003) és a kongói polgárháborúk (1998-2003) esetén. Az állam erősítése, a hasonló konfliktusok elkerülése, valamint a konfliktusok utáni újjáépítés, illetve államépítés a kilencvenes évektől egyre inkább a fejlesztési segélyezés központjába kerültek, és különösen hangsúlyossá váltak az Egyesült Államok vezette koalíciók afganisztáni (2001-) és iraki (2003-2011) beavatkozásai után.[23]

Ezzel összefüggésben, a politikai kondicionalitás megjelenése egy további fontos fejleménye a kilencvenes éveknek. A gazdaságpolitikai feltételek már a nyolcvanas évek óta gyakori velejárói voltak a segélyeknek, a kilencvenes évektől azonban egyre több donor kezdte követelni recipienseitől a szabad választások megtartását, a demokratikus normák betartását, és az emberi jogok tiszteletben tartását. Az EU-nak például 2000 óta van jogi lehetősége felfüggeszteni a fejlesztési együttműködést olyan partnerállamokkal, ahol a demokratikus folyamatokat, vagy az emberi jogokat súlyosan megsértik, és ezzel a lehetőséggel több alkalommal élt is.[24] Noha más donorérdekek felülírhatják ezt, és sok donor tart fenn közeli kapcsolatokat erősen autokratikus rendszerekkel, a donorok az állam erősítését és fejlődését egyre inkább olyan folyamatként kezdték el felfogni, amely csak demokratikus keretek közt mehet végbe sikeresen.[25]

A nemzetközi fejlesztés és segélyezés iránti érdeklődés az ezredfordulót követően kezdett el újra növekedni, sőt, a nemzetközi fejlesztés szinte reneszánszát élte az ezredforduló utáni években.[26] Ennek több oka is volt. Egyrészt 2000-ben a nemzetközi közösség az ENSZ keretében elfogadta a Millenniumi Fejlesztési Célokat, amely összesen tíz, 2015-ig teljesítendő célban fogalmazott meg világos keretrendszert a donorok számára, a szegénységcsökkentést állítva a fejlesztés középpontjába. Másrészt azonban a 2001. szeptember 11-i terrortámadások egyértelműen bizonyították, hogy a donorok nem tudnak elzárkózni a fejlődő országokat jellemző szegénység és elmaradt modernizáció, illetve az ebből táplálkozó fundamentalista ideológiák hatásaitól. Bár George W. Bush amerikai elnök terrorellenes háborúja hatalmas visszhangot keltett, az Egyesült Államok 2001 után elindított egy másik, kevésbé látványos háborút is, a globális szegénység ellen.[27] Ennek megfelelően a donorok által segélyezésre fordított összegek nagysága meredek emelkedésnek indult az ezredfordulót követően (lásd a negyedik szakaszban az 23. ábrát).

18 Dani Rodrik (2006)
19 Nicolas van de Walle (2001)
20 Diana Cammack (2007)
21 Robert Cassen és társai (1986)
22 Paul Collier (2017)
23 Francis Fukuyama (2004)
24 Karen Del Biondo (2011)
25 Daron Acemoglu és James Robinson (2012)
26 Peter Burnell (2005)
27 Lael Brainard, Carol L. Graham, Nigel Purvis, Steven Radelet, and Gayle E. Smith (2003)

8.2.4. Új korszak a válság óta?

A segélyek mértékének emelkedését némileg megtörte a 2007/2008-ban kirobbant pénzügyi és gazdasági világválság. A fejlett országok gazdasági krízise nehézzé teszi a segélyek további növelését, így a Millenniumi Fejlesztési Célok elérését. A segélyek nagysága mellett egyre hangsúlyosabban jelent meg a nemzetközi diplomácia és a tudományos szakirodalom szintjén a segélyezés hatásossága, és sokan érveltek úgy, hogy a meglévő segélyösszegekkel jóval többet is el lehetne érni, ha a donorok kiküszöbölnék azokat a tényezőket, amelyek e hatásosságot rontják.[28] Ennek kiküszöbösére még a válság előtt sor került egy fontos lépésre a 2005-ös Párizsi Magas Szintű Fórumon, ahol a részvevő donorok és recipiensek képviselői megállapodtak öt elvben a segélyhatásosság növelésére.

A Párizsi Nyilatkozat elvei[29]

A fejlődő országok irányítják saját fejlődésük folyamatát és határozzák meg szegénységcsökkentési stratégiáikat; javítják intézményeiket és küzdenek a korrupció ellen.

A donorok igazodnak a fejlődő országok által meghatározott célokhoz, és helyi rendszereket használnak segélyeik célba juttatásához.

A donorok tevékenységeiket koordinálják egymással, egyszerűsítik eljárásaikat, és megosztják egymással az információt.

A donorok és a recipiensek figyelmüket a segélyektől elvárt eredményre fektetik, és ezeket mérik.

A donorok és a recipiensek közösen felelnek a fejlesztés eredményeiért.

A Párizsi Nyilatkozat elvei jól mutatják a fejlesztési segélyezés fő problémáit: a recipiensek igényei és a donorok által nyújtott segítség közötti összhang hiánya, a recipiensek intézményi problémái, a donorok közötti együttműködés, valamint az eredményszemlélet és az elszámoltathatóság hiánya. A Párizsi Nyilatkozat, noha nem kötelező érvényű nemzetközi jogi dokumentum, mégis megfogalmazott több indikátort, aminek mentén a donorok teljesítménye mérhető. A fórumot követően sor került még két másik hasonló eseményre is, amelyek igyekeztek a folyamatot tovább vinni, és donorokat az elvek gyakorlati átültetésére ösztönözni. 2008-ban a ghánai Accrában a donorok és recipiensek képviselői finomították a párizsi elveket, és akciótervet fogadtak el az implementáció előmozdítására. 2011-ben a dél-koreai Busanban pedig még több szereplőt igyekeztek bevonni, illetve a segélyhatásosság helyett fokozatosan a fejlesztés tágabban értelmezett hatásosságára tették hangsúlyt.[30] A Busani fórum révén egyértelművé vált a nemzetközi fejlesztési rendszer növekvő heterogenitása is. A „hagyományos", nyugati donorok mellett ugyanis egyre jelentősebb mértékben képviseltették magukat a feltörekvő új donorok, akik egyre inkább megkérdőjelezték a nemzetközi fejlesztési rendszer nyugat által dominált működését és normáit. A két donorcsoport között kialakuló konfliktust, valamint a nemzetközi fejlesztés mai jellemzőit a következő szakasz tárgyalja részletesebben.

8.3. Kik adják a segélyeket?

8.3.1. OECD DAC-tag bilaterális donorok

A nemzetközi fejlesztési rendszer hivatalos (kormányzati) donoroldala bilaterális és multilaterális donorokra osztható. Előbbiek a fejlesztési segélyeket nyújtó (többségükben fejlett) országok, utóbbiak olyan nemzetközi szervezetek, amelyek mandátumába tartozik a fejlődő országok támogatása, és a bilaterális donorok befizetései révén képesek fejlesztési segélyeket nyújtani. A bilaterális donorokat feloszthatjuk további két nagy csoportra, ezek azonban meglehetősen képlékenyek. Egyfelől beszélhetünk a „hagyományos" donorokról: ide tartoznak a fejlett nyugat-európai, észak-amerikai, valamint csendes-óceáni országok, amelyek hosszú, több évtizedes segélyezési múltra tekintenek vissza. Ezeknek az államoknak a legfontosabb koordinációs fóruma az OECD Fejlesztési Támogatási Bizottsága (*Development Assistance Committee*, DAC), így a szakirodalom sokszor csak OECD DAC-tagokként hivatkozik rájuk. Másfelől azonban sok bilaterális

28 Roger Riddell (2014)
29 OECD (2008)
30 Emma Mawdsley, Laura Savage, és Sung-Mi Kim (2014)

donor nem tagja az OECD DAC-nak. Ezek általában viszonylag újabb, vagy „feltörekvő” (*emerging*) donorok, és sokan közülük maguk is közepes jövedelmű fejlődő országok. Kína a legismertebb ilyen donor, de olyan regionális hatalmak, mint India, Brazília vagy Dél-Afrika is folytatnak nemzetközi fejlesztési tevékenységet. Az Arab-Öböl térségének államai is viszonylag új donorok, és a sor folytatható még olyan államokkal, mint Törökország, Thaiföld, vagy Oroszország.

Mint említettük, a két csoport közti határvonal képlékeny. Az EU közép-európai tagállamai például az ezredfordulót követően kezdtek el (újra) fejlesztési segélyeket nyújtani, és jelentek meg feltörekvő donorként. Az elmúlt években azonban sokan közülük csatlakoztak a DAC-hoz, legutóbb Magyarország 2016-ban. Egyértelmű tehát, hogy az OECD DAC-tag, illetve a feltörekvő donorok csoportja is meglehetősen heterogén, ami megkérdőjelezni e csoportosítás értelmét. Azért használjuk mégis ezt, mert, az OECD DAC adatgyűjtő és szinkronizáló tevékenységének köszönhetően az információk rendkívül gazdagon állnak rendelkezésre a tagok (és néhány nem tag) nemzetközi fejlesztési tevékenységéről. A legtöbb feltörekvő donor által nyújtott segélyekről nem ismertek pontos adatok, sokszor ezeket államtitokként kezelik, és így mértékük is csak becsülhető.[63]

Az OECD tagjai nem lesznek automatikusan tagjai a DAC-nak; a tagság elnyerésére pályázni kell, bizonyos feltételeket teljesítve: az OECD 35 tagállama közül csak 29 tagja[64] a DAC-nak. A bizottság feladata a tagállamok nemzetközi fejlesztési tevékenységének koordinálása, a legjobb gyakorlatok megosztása, ajánlások és iránymutatások megfogalmazása, segélyezési tevékenységük értékelése. Legfontosabb feladata azonban a nemzetközi segélystatisztikák összeállítása és publikálása. Hogy a különböző donorok által eltérő formában és feltételek mellett nyújtott segélyek összehasonlíthatóak és aggregálhatóak legyenek, a DAC számtalan iránymutatást alkotott meg, amelyek közül a legfontosabb a „hivatalos fejlesztési támogatás” (*official development assistance*, ODA) kategóriája. Ahhoz, hogy egy donorállam által nyújtott támogatás ODA-nak minősüljön, három kritériumnak kell megfelelnie:[31]

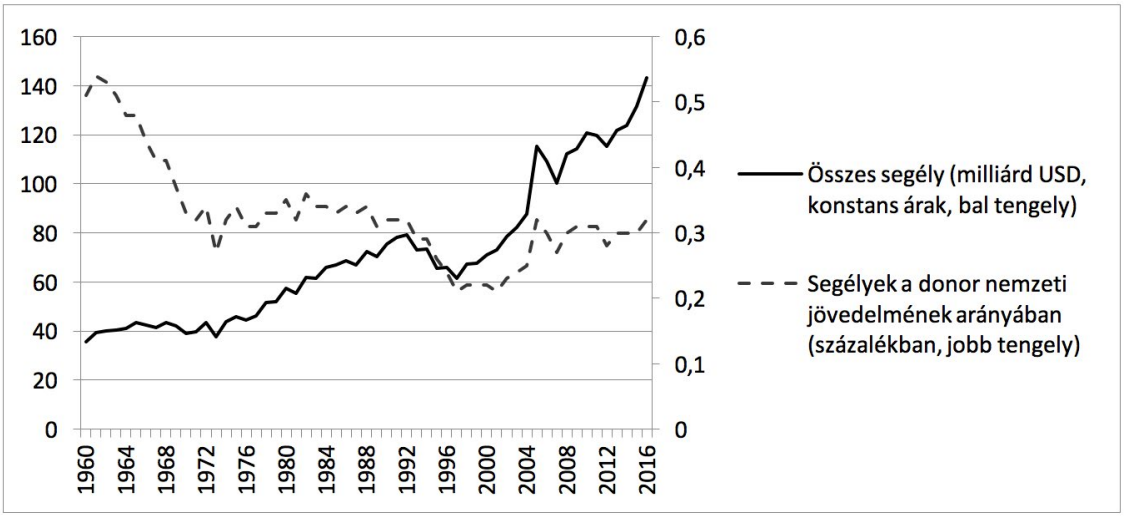
- A donorország hivatalos (állami) szervei nyújtják a recipiens ország központi vagy helyi állami szerveinek, vagy ott működő civil szervezeteknek;
- fő célja a partnerországok fejlesztése és a jólét növelése; illetve
- ha hitel formájában biztosítják, akkor annak kedvezményesnek kell lennie (legalább 25% „adományelemet” tartalmazva).

Ennek a definíciónak az értelmében olyan segély, ami nem a donor kormányzatától származik, nem minősül ODA-nak. Szintén nem ODA a katonai segély. Ezzel szemben a koncessziós hitelek, ha teljesítik az adományelemre vonatkozó előírást, segélynek minősülnek. Ezen túlmenően, a DAC iránymutatásai szerint a donorok számos más, a fenti három kritériumnak egyébként nem megfelelő kiadása is elszámolható ODA-ként. Ilyenek például a donorba érkező menekültek (első évi) ellátási költségei, a békefenntartó missziók bizonyos kiadásai, az ösztöndíjak, a donor adminisztrációs költségei, és az adósság-elengedés vagy könnyítés.[32]

Az egyes DAC-tag donorok által nyújtott ODA nagysága rendkívül részletes szektorszintű, illetve partnerország szerinti bontásban érhető el a DAC Creditor Reporting System (CRS) adatbázisából. Itt csak a legfontosabb megállapításokra szorítkozunk a DAC tagok tevékenységéről. Ahogy a *23. Ábra* mutatja, a DAC tagjai által nyújtott segélyek reálértéke növekedett az elmúlt évtizedekben szinte folyamatosan (leszámítva egy rövidebb csökkenési időszakot a kilencvenes évek elején), 2016-ban már meghaladta a 143 milliárd dollárt. Azonban mint az ábrán is jól látható, relatív mértékben, nemzeti jövedelmükhöz viszonyítva a DAC tagok korántsem voltak ennyire bőkezűek. A DAC átlaga messze elmarad az ENSZ „elvárt” 0,7 százalékos segélynormájától, az ezredforduló óta nagyjából 0,3% körül stagnál.

31 OECD (2017)
32 OECD (2017)

1. Ábra - Az OECD DAC-tag donorok által nyújtott fejlesztési segélyek nagysága 1960-2016[33]



Forrás: OECD adatai alapján saját szerkesztés (2017)

Érdemes röviden bepillantani az egyes donorok tevékenységébe, legalábbis a nyújtott segélyek nagyságával összefüggésben. Az Egyesült Államok messze a világ legnagyobb donora, 2016-ban több, mint 33 milliárd dollárnyi segélyt folyósított. Ez az összeg azonban alapvetően az ország hatalmas méretének tudható be, nemzeti jövedelméhez viszonyítva az USA meglehetősen szűkmarkú, hiszen mindössze 0,18%-ot adott. Németország, Japán, Franciaország és az Egyesült Királyság szintén nagy donoroknak minősülnek, 9 milliárd és 24 milliárd dollár közötti összegekkel. A közepes méretű donorok közül kiemelkedik Dánia, Hollandia, Luxemburg, Norvégia és Svédország, ugyanis ezek az országok hagyományosan teljesítik az ENSZ segélynormáját, sőt sok esetben meg is haladják azt. Norvégia például 2016-ban nemzeti jövedelme 1,1%-át, Svédország pedig 0,94%-át nyújtotta ODA-ként. A sereghajtók, mind abszolút összegekben, mind relatív bőkezűségben, a dél- és kelet-európai EU-tagállamok. Görögország, Portugália, Magyarország, Csehország, Lengyelország és mások mind kevesebb segélyt nyújtanak, mint nemzeti jövedelmük 0,2%-a, és tekintve, hogy viszonylag fejletlenebb országokról van szó, az abszolút összegek sem nagyobbak néhány százmillió dollárnál.[65] A DAC többi tagja valahol e két véglet között helyezkedik el.

Donoronként eltérő, hogy a DAC tagok kiknek adnak segélyeket, és nehéz teljesen általános trendeket beazonosítani. Sokáig egyértelmű tendencia volt, hogy az egykori gyarmattartók több segélyt adnak korábbi gyarmataiknak.[34] Ma már azonban ez kevésbé igaz, pont a két legfontosabb egykori gyarmattartó, Franciaország és az Egyesült Királyság tett fontos erőfeszítéseket arra, hogy elmozduljanak ettől a fajta koncentrációtól. A geostratégiai megfontolások egyértelműen fontos szempontot jelentenek: a hidegháború idején például kiemelt szempont volt a szövetséges rezsimek támogatása, és ez a logika sok mindent felülírt. Afrikában így támogatta például az Egyesült Államok a kommunizmus térnyerése elleni küzdelemben Zairét (a mai Kongói Demokratikus Köztársaságot), annak ellenére, hogy az országot a rendkívül korrupt Mobutu Sese Seko vezette.[35] A korrupció mértéke és a segélyek tényleges felhasználása, a gazdasági növekedésre gyakorolt hatása nem volt szempont.[36] A geostratégiai érdekekre további példa, amikor az 1979-es egyiptomi-izraeli békekötés után mindkét ország kiemelt célpontja lett az amerikai segítségnek. Az ezredfordulót követően pedig a terror elleni harc vált az amerikai segélyezés fő geostratégiai mozgatójává, Irak és Afganisztán azóta is az ország támogatásainak legnagyobb recipiensei közé tartozik. Bár nagy vita van róla a szakirodalomban, többé-kevésbé kimutatható, hogy a szegényebb országok több támogatásban részesülnek, legalábbis az ezredforduló óta.[37] Szintén vita van arról, hogy a recipiens ország teljesítménye, különösen a kormányzás minősége és a demokrácia színvonala terén mennyire határozza meg a donorok segélyallokációs döntéseit, sokan úgy érvelnek, hogy az elmúlt húsz évben ez is sokat javult. Végezetül, egyértelműen kimutatható a gazdasági és kereskedelmi érdekek szerepe: a donorok átlagosan több segélyt adnak azoknak az országoknak, amelyekkel többet kereskednek, vagy magasabb a bilaterális befektetés-állományuk.[38]

A DAC-tag donorok összességében egy rendkívül heterogén csoportot alkotnak. Más és más motivációk mozgatják nemzetközi fejlesztéspolitikáikat, a rendszer egésze szintjén nehéz általános tendenciákat beazonosítani. Noha megfigyelhető a segélyallokáció szegénységcsökkentés szempontjából történő javulása, mégis világos, hogy az allokáció elsősorban a DAC-tag donorok érdekeit tükrözi, nem pedig a recipiensek igényeit, vagy a globális fenntartható fejlődés és szegénységcsökkentés céljait.

33 OECD.stat (2017).
34 Alesina és Dollar i. m.
35 Stephen R. Weissman (1997)
36 Alberto Alesina és Beatrice Weder (2002)
37 David Dollar és Victoria Levin (2006)
38 Anke Hoeffler és Verity Outram (2011)

8.3.2. A BRICS és más feltörekvő donorok

Tekintve, hogy legtöbbjük nemzetközi segélyezési tevékenységéről nincsenek részletes adatok, a feltörekvő donorok szerepét még nagyobb bizonytalanság övezi. Egyértelműen megfigyelhető azonban egyfajta feszültség a DAC-tagok és a felemelkedő donorok között. A DAC úgy látja, hogy az általa és tagjai által az elmúlt évtizedekben kidolgozott normák és gyakorlatok, különösen a segélyezés hatásosságának növelése terén, a nemzetközi segélyezési rendszer alapvető, univerzális elemeinek kell lenniük.[39] Annak ellenére, hogy ezen normák gyakorlatba való átültetése sok kívánnivalót hagy maga után több DAC-tagnál is. Ugyanakkor figyelembe véve, hogy nagyjából az ezredfordulóig a DAC dominálta a nemzetközi fejlesztési rendszert, kevesen vonták kétségbe a tagjai által alkotott normákat.

Az elmúlt évtizedben azonban a felemelkedő donorok elkezdték erősen vitatni a DAC-normák univerzalitását, és amellett érvelnek, hogy szuverén joguk meghatározni, kivel, milyen formák és feltételek mellett alakítanak ki fejlesztési kapcsolatokat. A DAC több erőfeszítést is tett arra, hogy bevonja a felemelkedő donorokat saját tevékenysége, különösen arra próbálva rávenni őket, hogy az ODA-norma alapján transzparens módon jelentsék nemzetközi fejlesztési tevékenységüket, illetve csatlakozzanak a Párizs-Accra-Busan folyamathoz. Néhány feltörekvő donor valóban jelent ODA-norma szerinti adatokat az OECD-nek (például Oroszország, Törökország, vagy néhány arab donor), de a többség erre nem hajlandó. A felemelkedő donorok nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy az ENSZ keretei között 2007-ben létrejöjjön a Nemzetközi Fejlesztési Fórum (*Development Cooperation Forum*), amelyet az OECD DAC (jóval inkluzívabb) alternatívájának szántak, noha tevékenysége egyelőre nemigen látható.[40] A szándék azonban világos: a feltörekvő donorok egyértelműen kihívást jelentenek a nemzetközi fejlesztés nyugat által dominált rendszerének.

Habár mint említettük, a feltörekvő donorok tevékenységéről kevés az adat, és nehéz az általánosítás, mégis felismerhető néhány közös vonás:

A felemelkedő donorok erőteljesen hangoztatják a nemzetközi fejlesztésből származó „kölcsönös" előnyeket. Láttuk ugyan, hogy a DAC-tagok sem önzetlenségből segélyeznek, a retorikájukban mégis szinte csak a fejlődő országok érdekeinek hangsúlyozása jelenik meg. Tekintve, hogy sok feltörekvő donor maga is fejlődő ország (Indiában él például a világ legtöbb szegénye), érhető, ha nemzetközi fejlesztési tevékenységüket másképp kommunikálják.[41]

Szemben a DAC-tagokkal, ahol a segélyekhez kapcsolt kondicionalitás (gazdasági vagy politikai) meglehetősen gyakori, a legtöbb felemelkedő donor ezt a belügyekbe való beavatkozásnak tekinti, ezért saját gyakorlatukban eltekintenek tőle.

Megjelenik azonban egy másfajta kondicionalitás. A feltörekvő donorok általában üzleti előnyöket várnak a segélyekért cserébe. Kína például gyakran vár el nyersanyagkitermelési-koncessziókat segélyeiért, kedvezményes hiteleiért cserébe .[42]

Elsősorban infrastrukturális fejlesztéseket támogatnak. Mint említettük, a DAC-tagok jellemzően szegénységcsökkentő, illetve a kormányzás minőségét javító tevékenységeket támogatnak, infrastrukturális segélyeik pedig visszaszorulóban vannak. Így a feltörekvő donorok egy űrt töltenek be.

A legtöbb feltörekvő donor elsősorban saját régiójában segélyez, vagy hozzá nyelvileg, vallásilag közel álló partnereket választ. Brazília például Latin-Amerikában, illetve luzofón Afrikában aktív. India dél-ázsiai országokat támogat, mint például Afganisztán vagy Nepál, míg az arab donorok szinte kizárólag muszlim országokat segélyeznek. Kína kivétel, hiszen jelenléte már-már globális méretű.[43]

A feltörekvő donorok segélyprojektjeinek megvalósításában minimális a helyi gazdasági szereplők részvétele, azokat kizárólag donorországbeli cégek hajtják végre, sokszor még a munkaerő is onnan érkezik.

Esettanulmány: Kína Afrikában[44]

Kína kétségtelenül a legtöbb figyelmet kapó felemelkedő donor. Afrikai jelenléte nem új keletű, de segélyezési és befektetési tevékenysége az ezredfordulót követően ugrott meg igazán.

A Kína által nyújtott segélyek sok mindenben eltérnek a nemzetközi fejlesztési segélyezés hagyományos felfogásától. Alapvetően komplex gazdasági együttműködési csomagokban állapodik meg partnerországaival,

39 Axel Dreher, Andreas Fuchs és Peter Nunnenkamp (2013)
40 Joren Verschaeve és Jan Orbie (2016)
41 Charles Gore (2013)
42 Deborah Bräutigam (2011)
43 Dane Rowlands (2012)
44 Bräutigam i. m.; Rowlands i. m.; Deborah Bräutigam (2011) és Tarrósy István (2013)

amelyek tartalmaznak segélyhiteleket, beruházásokat, de Kína is egyértelműen jól jár: a kölcsönös előnyök elvét hangoztatva nyersanyag- és energiahordozó kitermelési, vagy földbérleti koncessziókat vár el cserébe. Kína főként infrastrukturális fejlesztéseket finanszíroz, ami egyértelműen az ország egyik komparatív előnye lehet a nemzetközi fejlesztésben, ismerve lélegzetelállító infrastrukturális fejlődését. A látványos közlekedési projektek korábban sem álltak távol tőlük, a hetvenes években például Kína építette meg Afrika leghosszabb vasútvonalát Zambia és Tanzánia között. Az elmúlt évek példái közé tartozik a Mombasa-Nairobi vasútvonal Kenyában, a Csád-Szudán vasút, több ezer kilométernyi út, repülőterek, erőművek és stadionok kivitelezése is. Sőt, kínai befektetők egész városokat húztak már fel Afrikában, például Angolában. Bräutigam[45] szerint a kínai gazdasági együttműködés az infrastruktúrát, a termelést és az egyetemi ösztöndíjakat hangsúlyozza, amikor a hagyományos donorok épp ezeket hanyagolják.

Kína egyik fontos elve, hogy nem avatkozik az adott ország politikai ügyeibe, segélyeihez nem csatol semmilyen politikai kondicionalitást. „Az üzlet és a politika szétválasztásának" elvét vallja, vagyis partnereit nem politikai megfontolások alapján válogatja meg, és nem is ír elő számukra gazdasági vagy politikai reformokat. Ennek megfelelően Kína támogat olyan országokat is, mint Szudán vagy Zimbabwe, amelyek a nyugati országok számára az emberi jogok tömeges megsértése miatt „szalonképtelenek". Mindez alááshatja a nyugat erőfeszítéseit a fejlődő országok demokratizálására és a jó gazdaságpolitikai gyakorlatok elterjesztésére.

Kína afrikai tevékenysége nem transzparens, az egyes projektekről sokszor csak a sajtóból lehet értesülni, miután azokat bejelentették. Nem világos, hogy milyen egyeztetések történnek előtte a recipiens országgal, és nem valószínű, hogy az egyes projektek érintettjeit, potenciális károsultjait bevonnák a döntéshozatalba, ahogy az a nyugati donoroknál egyre inkább elvárás.

A fentiek fényében érthető, hogy Kína afrikai tevékenysége erősen vitatott. Sokan neokolonializmussal, illetve a nyugati országok ötvenes évekbeli, kudarcot vallott gyakorlatának feleleventésével vádolják. Sok nyugati diplomata károsnak tartja, ahogy Kína kondíció nélküli támogatásaival aláássa a demokrácia és az emberi jogok érdekében tett munkájukat. Mások szerint azonban Kína egy alternatív fejlődési modellt kínál a fejlődő országok számára, és segélydonorként nemcsak a versenyt fokozza a nemzetközi fejlesztésben, hanem a rendelkezésre álló forrásokat is, ami összességében pozitív hatású lehet.

8.3.3. Multilaterális donorok

A multilaterális donorok olyan nemzetközi szervezetek, amelyek fejlesztési segélyeket nyújtanak, jellemzően bilaterális donorok befizetéseiből. E szervezetek jelentősége sokat növekedett az elmúlt évtizedekben, napjainkban a fejlődő országoknak juttatott segélyek mintegy harmada folyik e donorokon keresztül.[46]

A két legnagyobb multilaterális donor a Világbank és az Európai Unió (amellyel az ötödik szakasz külön is foglalkozik), amelyek fontos igazodási pontot jelentenek a nemzetközi fejlesztési rendszerben. Rajtuk kívül azonban számtalan további multilaterális donor működik. Az ENSZ komplex szervezetrendszerében például szinte valamennyi szakosított szervezet, alap és program folytat bizonyos fejlesztési tevékenységet. Az ENSZ Gyermekalapja (UNICEF), az Egészségügyi Világszervezet (WHO), az Élelmezési Világprogram (WFP), az ENSZ Fejlesztési Programja (UNDP) és még sok más ENSZ-szervezet fontos szereplő a fejlődő országok támogatásában, noha ezek forrásai viszonylag szűkösek.

A globális szervezetek mellett sok regionális fókuszú multilaterális fejlesztési szervezet is létezik, ezek közül kiemelkednek a regionális fejlesztési bankok, mint például az Amerikaközi Fejlesztési Bank (*Inter-American Development Bank*, IDB); az Afrikai Fejlesztési Bank (*African Development Bank*, AfDB); az Ázsiai Fejlesztési Bank (*Asian Development Bank*, AsDB); az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (*European Bank for Reconstruction and Development*, EBRD); illetve, a Kína által 2014-ben elindított Ázsiai Infrastruktúra Beruházási Bank (*Asian Infrastructure Investment Bank*, AIIB). Kiemelendőek továbbá a különböző tematikus globális kezdeményezések, mint multilaterális donorok. Ezek közül a legismertebbek az AIDS, TBC és Malária Elleni Küzdelem Globális Alapja (*The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*), vagy a Zöld Klíma Alap (*Green Climate Fund*). Nem szokás azonban multilaterális donornak tekinteni a Nemzetközi Valutalapot. Habár a szervezet kedvezményes hiteleinek szintén nagyrészt fejlődő országok a haszonélvezői, ezek célja általában nem hosszú távú fejlesztés, hanem az adott ország rövid-középtávú stabilizációja (gazdasági) válsághelyzet esetén. Szintén nem multilaterális donor az OECD DAC, amely inkább csak donor-koordinációs fórum, és mint szervezet, egyáltalán nem segélyez.

Esettanulmány: A Világbank[66]

Az Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bankot, közismertebb nevén a Világbankot a Bretton Woods-i konferencia (1944) azzal a céllal hívta életre, hogy a világháború után kedvezményes hitelekkel segítse az európai

45 Bräutigam (2011) i. m.
46 Tony Addison, Mark McGillivray, és Matthew O. Odedokun (2004)

országokat az újjáépítésben. A bank küldetése és felépítése azóta sokat változott, napjainkra egy öttagú szervezetcsaláddá nőtte ki magát:

Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank (*International Bank for Reconstruction and Development, IBRD*): a piacinál némileg kedvezőbb feltételű hiteleket nyújt hitelképes fejlődő országok számára, elsősorban infrastrukturális nagyberuházásokra. Ezek általában nem teljesítik az ODA feltételeit, és bár kedvezményesek, nem minősülnek segélynek. Hiteleit kötvénykibocsátással finanszírozza.

Nemzetközi Fejlesztési Társulás (*International Development Association, IDA*): a legkevésbé fejlett, piaci hitelekhez nem jutó országokat támogatja adományokkal és rendkívül kedvezményes, hosszú lejáratú, kamatmentes hitelekkel. Hiteleit a donorországok befizetéseiből finanszírozza.

Nemzetközi Pénzügyi Társaság (*International Finance Corporation, IFC*): klasszikus fejlesztési bankként működő szervezet, amely a fejlődő országok magáncégeinek beruházásait támogatja hitelekkel, vagy tőkerészesedéssel.

Beruházási Viták Rendezésének Nemzetközi Központja (*International Center for Settlement of Investment Disputes, ICSID*): az államok és multinacionális vállalatok közti viták rendezésére biztosít eljárásrendet és fórumot.

Nemzetközi Beruházásbiztosítási Ügynökség (*Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA*): a MIGA-nál a multinacionális vállalatoknak lehetőségük van arra, hogy fejlődő országokba irányuló beruházásaikat politikai kockázatok (például államosítás) ellen biztosítsák.

A Világbank kifejezés alatt napjainkban általában az IBRD-t és IDA-t együttesen értik, míg ha mind az öt szervezetre utalnak, akkor Világbank-csoporttól szokás beszélni. A Világbank 2015/16-os pénzügyi évében összesen közel 30 milliárd dollárnyi IBRD hitelt, és több mint 16 milliárd IDA segélyt hagyott jóvá,[47] ami jól mutatja a szervezet súlyát a nemzetközi fejlesztési rendszerben. Ennek megfelelően széleskörű szakirodalom foglalkozik a szervezet működésével, és számtalanszor került a kritikák keresztтűzébe. Ezek áttekintésére itt nincs mód, de két fontosabbat röviden megemlítünk.

A Világbank, illetve különösen az IFC nagyon sok projektje szembesült olyan vádakkal, hogy környezetrombolóak, illetve sértik az emberi jogokat (például az egyes projektek által érintett lakosság kitelepítése, megélhetési lehetőségeik rombolása stb. miatt). A szervezet a kilencvenes évek eleje óta igyekezett e vádakra reagálva egyre szigorúbb projektminősítési és döntéshozatali eljárásokat alkotni, illetve biztosítékok rendszerét beépíteni, ám napjainkig sem elejét venni ezeknek a súlyos kritikáknak.[48] A vádak másik fontos forrása a Világbank döntéshozatali rendszeréhez kapcsolódik, amelyet sokak szerint az Egyesült Államok dominál. Túl azon, hogy a Világbank elnöke mindig amerikai, egy-egy projekt jóváhagyásához a tagállamok szavazatainak 85 százalékára van szükség, és tekintve, hogy az Egyesült Államok szavazati súlya 16,28 százalék, így nélküle semmilyen kezdeményezést sem tud támogatni a szervezet. 2010-ben ugyan sikerült megállapodni a szavazati súlyok fejlődő országok számára kedvező újraelosztásáról, de ezt az Egyesült Államok törvényhozása nem ratifikálta (annak ellenére, hogy a reform nem szüntette volna meg az USA de facto vétóját), így nem lépett életbe. Részben e reform kudarca sarkallta Kínát arra, hogy kezdeményezze az Ázsiai Infrastruktúra Beruházási Bank megalapítását, amely (legalábbis az ázsiai térségben) a Világbank versenytársává nőheti ki magát.

8.4. Az EU nemzetközi fejlesztéspolitikája

8.4.1. Főbb elvek és jogszabályok

Az EU közös nemzetközi fejlesztéspolitikája (ami nem keverendő össze, sőt teljesen különáll a belső fejlesztési/strukturális/kohéziós politikától) réven nemcsak a világ egyik legfontosabb donora, hanem donorkoordinációs tevékenysége és a tagállamok számára megfogalmazott ajánlások révén fontos igazodási pont is Magyarország számára. Az EU nemzetközi fejlesztéspolitikája nemcsak a közösségi szolidaritás külső megnyilvánulása, hanem az EU külkapcsolati eszköztárának a része, és így, mint más donorok esetén is,[49] az EU nemzetközi érdekeit szolgálja, egy biztonságosabb, békésebb és gazdagabb világ megteremtésében. Lehetővé teszi továbbá a fejlődő országok politikai, gazdasági és ideológiai befolyásolását.[67]

A nemzetközi fejlesztéspolitika legfontosabb elveit az Európai Unió Működéséről Szóló Szerződés (közismertebb nevén a Lisszaboni Szerződés) ötödik, külkapcsolatokkal foglalkozó része tartalmazza. Ezen belül, az első fejezet harmadik címe részletezi az EU fejlesztéspolitikai víziójáт és fő elveit, amelyek közül hármat érdemes kiemelni:

47 World Bank (2016)
48 Susan Park (2010)
49 Patrick Holden (2013)

A nemzetközi fejlesztést az „*Unió külső tevékenységének elvei és célkitűzései által meghatározott keretek között kell folytatni*" (208. cikk, első bekezdés), ami jelzi, hogy a fejlesztéspolitika alá van rendelve a külkapcsolati érdekeknek. „*Az Unió fejlesztési együttműködési politikája elsődleges célként a szegénység mérséklésére, idővel pedig annak felszámolására irányul*" (208. cikk, első bekezdés). Az Unió nemzetközi fejlesztési tevékenysége nem helyettesíti a tagállamok bilaterális nemzetközi fejlesztéspolitikáit, azokkal párhuzamos (210. cikk). Hangsúlyozza azonban a szerződés, hogy a Bizottság feladata a tagállamok nemzetközi fejlesztési tevékenységének összehangolása a nagyobb hatékonyság elérése érdekében.

A szerződésben foglaltak részletesebb kibontása érdekében az EU intézmények először 2006-ban fogadtak el részletes, mérföldkőnek számító szakpolitikai stratégiát, ami az Európai Konszenzus a Fejlesztéspolitikáról nevet kapta, utalva a Washingtoni Konszenzusra, egyben azt hangsúlyozva, hogy az EU más prioritásokat képvisel a nemzetközi fejlesztésben, mint az Egyesült Államok, illetve az általa dominált nemzetközi szervezetek. Az Európai Konszenzus jóval komplexebb, inkább a donorokra vonatkozó elveket és előírásokat tartalmaz, és nem lehet olyan kényelmesen 10 pontba sűríteni, mint a Washingtoni Konszenzust.

Az Európai Konszenzus fő elvei és célkitűzései[50]

A Nemzetközi fejlesztéspolitika célja a szegénységcsökkentés. A szegénység multidimenzionális jelenség, kezelése komplex megközelítést kíván.

A tagállamoknak 2015-ig teljesíteniük kell az ENSZ 0,7 százalékos segélynormáját. A 2004 után csatlakozott országok számára a teljesítendő cél nemzeti jövedelmük 0,33 százaléka.

A fejlesztési folyamatot a partnerországok irányítják. Ők határozzák meg fejlesztési céljaikat, bevonva a helyi szereplők széles körét.

Szakpolitikai koherencia előmozdítása, vagyis egyik európai uniós, vagy tagállami szakpolitika (például kereskedelempolitika, a közös agrárpolitika, a halászati politika vagy az energiapolitika) sem lehet (szándékolatlan) negatív hatással a fejlődő országokra.

A támogatások differenciálása, vagyis az adott recipiens igényeihez való testre szabása. A recipiensek teljesítményét (például a kormányzás javítása és a korrupció elleni küzdelemben), illetve szükségleteit sokkal erőteljesebben kell figyelembe venni.

Mivel az EU nemzetközi fejlesztéspolitikája a tagállamok bilaterális politikáit kiegészíti (komplementaritás elve), meg kell határozni azokat a területeket, ahol a közös fellépésnek hozzáadott értéke van, és ezekre koncentrálni az EU forrásait.

A fenti, komplementaritási elvvel összhangban a tagállamoknak is törekedniük kell a specializációra, támogatásaikat azokra az országokra és szektorokra koncentrálni, amelyekben komparatív előnyük van.

A tagállamoknak törekedniük kell bilaterális politikáik összehangolására, a Bizottság feladata tevékenységük koordinálása, például közös fejlesztési akciók révén (koordináció elve).

Az Európai Konszenzust alapvetően sikernek tekintik, elsősorban a közösségi fejlesztéspolitika terén.[51] A tagállamokra vonatkozó rendelkezések implementációja azonban nehézkesnek bizonyult, mivel a dokumentum nem bír jogi erővel, és így sok múlik a tagállamok politikai hajlandóságán. Mint korábban bemutattuk, csak nagyon kevés tagállam tesz eleget a 0,7 százalékos célnak, és akik teljesítik, azok sem elsősorban az EU-tagságuk miatt teszik. Az új tagállamok közül egyedül Málta érte el a 0,33 százalékos célt, nagyrészt az ország méreteihez képest hatalmas migrációs nyomás miatt (a menekültek ellátásának első éves költségei elszámolhatóak ODA-ként). A Bizottságnak a komplementaritás és a nagyobb koordináció előmozdítására is viszonylag kevés eszköze van. Noha 2011-ben ezen elvek jobb operacionalizálása érdekében részletes iránymutatásokat fogalmazott meg a tagállamok számára, amit a tagállamok a Tanács keretei között ajánlásként el is fogadtak,[52] mégsem kényszerítheti a tagállamokat ezek betartására.

Az Európai Konszenzus fölött sok szempontból eljárt az idő. A Fenntartható Fejlesztési Célok elfogadása 2015-ben, illetve az EU új külkapcsolati stratégiájának megalkotása 2016-ban[53] szükségessé tette egy új stratégiai

50 European Union (2006)
51 Maurizio Carbone (2013)
52 Council of the European Union (2011)
53 European External Action Service (2016)

keretrendszer elfogadását. Erre 2017 nyarán került sor, a dokumentum az „Új Európai Konszenzus a Fejlesztéspolitikáról” címet kapta, ezzel is jelezve a kontinuitást.[54] Az Új Konszenzus igazából nem tartalmaz látványosan új elveket, inkább csak konszolidálja a 2006 óta történt változásokat, valamint új hangsúlyokat jelenít meg. Megmaradt a szegénységcsökkentés, mint a nemzetközi fejlesztés fő célja, ám összhangban a Fenntartható Fejlesztési Célokkal, hangsúlyosabbá váltak ennek környezeti és klimatikus vonatkozásai. Szintén hangsúlyos a 2015-ös Párizsi Klímaegyezmény gyakorlatba való átültetése. Az EU egységes fellépésének fontossága szintén gyakran visszatérő elem. A biztonság kérdéseivel is hosszan foglalkozik az új stratégia, e vonatkozásban hangsúlyos a béketeremtés és államépítés, illetve a migráció kezelése segélyekkel és fejlesztéspolitikai eszközökkel.

8.4.2. Finanszírozás és regionális prioritások

Az EU kiemelkedően fontos donor a nemzetközi fejlesztési rendszerben: a közös fejlesztéspolitika elmúlt években nagyjából évi 15 milliárd dollárnyi segélyt juttatott a fejlődő országok részére (amely értelemszerűen nem tartalmazza a tagállamok bilaterális segélyeit). A nemzetközi fejlesztéspolitikát alapvetően két fő forrásból finanszírozzák: az Európai Fejlesztési Alapból (*European Development Fund, EDF*), illetve a közös költségvetésből. Az EDF-et eredetileg 1957-ben hozták létre az alapító tagállamok gyarmatainak és tengerentúli területeinek a támogatására, napjainkban pedig jellemzően az Afrikai, Karibi és Csendes-óceáni (ACP, African, Caribbean and Pacific Group of States) országcsoport részesül a támogatásokban. Az EDF független az EU költségvetésétől (ez az EU egyetlen közös költségvetésen kívüli pénzalapja), a tagállamok meghatározott időközönként töltik fel. A jelenlegi, 2014 és 2020 között érvényes EDF a tizenegyedik feltöltési ciklus, és összesen 30,5 milliárd eurót biztosít az ACP-országok támogatására.[55]

A többi világgazdasági régióval való fejlesztési együttműködést a közös költségvetés finanszírozza. A közös költségvetés negyedik fejezete tartalmazza a külkapcsolatokkal összefüggő kiadásokat, amelyeket összesen kilenc pénzügyi eszközbe csoportosít. Ezek közül kettő emelkedik ki a nemzetközi fejlesztéspolitika szempontjából: a Fejlesztési Együttműködési Eszköz (*Development Cooperation Instrument*, DCI), amely elsősorban Ázsiában és Latin-Amerikában finanszíroz fejlesztési segélyeket, illetve az Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszköz (*European Neighbourhood and Partnership Instrument*, ENPI), amely az EU keleti és déli szomszédjait támogatja. A két eszköz a 2014 és 2020 közötti időszakra összesen 19,66, illetve 15,43 milliárd euróval rendelkezik.[56]

Az EDF-en és a közös költségvetés forrásain túl az Európai Beruházási Bank (EBB) is részt vesz a nemzetközi fejlesztésben. Az EBB a tagállamok tulajdonában álló nonprofit bank, amely alapvetően kedvezményes hitelekkel támogat „európai célú” projekteket, a legtöbbet az EU-n belül, de eddig összesen 160 ország számára nyújtott hiteleket.

A közös fejlesztéspolitika keretében 1970 és 2015 között nyújtott segélyek trendjeit a *22. Táblázat* foglalja össze. Jól kirajzolódik az EU érdekeinek hosszú távú eltolódása, illetve magának a fejlesztéspolitikának a földrajzi kibővülése. A legszembetűnőbb változás Szubszaharai Afrika relatív súlyának csökkenése. Habár abszolút összegekben, az EU segélyek reálértékének növekedése révén ez a régió több támogatásban részesül ma, mint a hetvenes években, mégis világos, hogy kevésbé fontos az EU számára. A nyolcvanas és kilencvenes években az EU segélyei egyértelműen eltolódtak az egykori (afrikai) gyarmatoktól, és egy jóval kiegyensúlyozottabb, globális segélyallokáció jött létre. Az EU szomszédsága jelentősen felértékelődött: Kelet-Európa, a Nyugat-Balkán, Észak-Afrika és a Közel-Kelet is több támogatásban részesül. Ez a hangsúly-eltolódás azonban felvet egy fontos kérdést: a fenti országok többsége közepes jövedelmű ország, és a szegénység szintjük jóval alacsonyabb, mint a szubszaharai afrikai országok, vagy több dél-ázsiai ország esetén. Mennyire vehető komolyan az EU szegénységcsökkentést középpontba helyező retorikája, ha az általa nyújtott támogatásoknak nem a legszegényebb országok a legfontosabb recipiensei? A segélyek allokációja jól mutatja, hogy a szegénységcsökkentésen kívül az EU-t számtalan más cél is vezérli, így saját régiójának stabilitása és prosperitása, illetve a tagjelölt, vagy potenciális tagjelölt országok támogatása.

2. Táblázat - Az Európai Bizottság által folyósított segélyek (közös költségvetés és EDF) regionális megoszlása 1970-2015 között, százalékban[57]

Régió	1970-75	1980-85	1990-95	2000-2005	2010-2015
Európa	1	2	7	16	28
Észak-Afrika	5	6	7	7	8

54 European Union (2017)
55 European Commission (2017)
56 European Commission (2014)
57 OECD.stat (2017)

Régió	1970-75	1980-85	1990-95	2000-2005	2010-2015
Közel-Kelet	4	1	4	6	6
Szubszaharai Afrika	61	53	43	31	29
Észak- és Közép-Amerika	3	3	5	4	4
Dél-Amerika	2	2	3	3	3
Ázsia és Óceánia	19	18	11	12	12

Forrás: OECD adatai alapján saját szerkesztés

Meg kell azonban jegyezni, hogy Szubszaharai Afrika, vagyis egész pontosan az ACP-országok kitüntetett szerepe nem szűnt meg az EU nemzetközi fejlesztéspolitikájában. Az EU-nak ezekkel az országokkal, szemben legtöbb partnerével, van részletes partnerségi megállapodása, a 2000-ben kötött, 2020-ig érvényes Cotonou-i Megállapodás formájában, amely szabályozza a politikai kapcsolatokat és a fejlesztési forrásokat. Az EDF továbbá dedikált pénzügyi forrást jelent az ACP-országoknak, és ugyan sokszor felmerült már beolvasztása a közös költségvetésbe, ennek nincs realitása néhány, az ACP-országokkal hagyományosan szimpatizáló tagállam (elsősorban Franciaország) ellenállása miatt.[58]

8.5. A nemzetközi fejlesztési projektek megvalósítása

A nemzetközi fejlesztést eddig alapvetően makroszinten, fejlett és fejlődő országok közötti pénzügyi transzferek szempontjából, a nemzetközi gazdasági kapcsolatok egyik alrendszereként vizsgáltuk. Ez, valamint a következő fejezet is a mikroszintet tekinti át: hogyan valósítják meg a segélyekből finanszírozott fejlesztéseket (8.6. alfejezet), és mit jelent mindez a gazdasági szereplők számára (8.7. alfejezet).

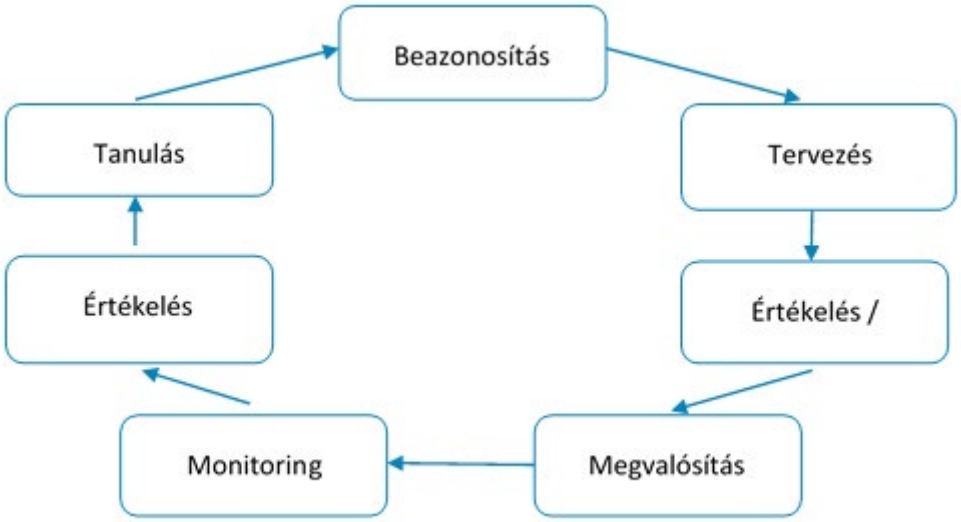
A segélyek alapvetően két nagyobb csoportba sorolhatóak, beszélhetünk projekt-segélyekről és program-segélyekről.[59] Előbbi esetében a donor egy konkrét, egyszeri fejlesztési intervenciót finanszíroz, például útépítést, korházfelújítást, egy vállalkozás-támogatási konstrukció kialakítását, vagy kormányzati tisztségviselők képzését. A projekteknek világosan meghatározott céljuk, költségvetésük és megvalósítási idejük van. Ezzel szemben a program-segélyek szorosabb együttműködést feltételeznek a donor és a recipiens között, utóbbiaknak jóval nagyobb tere van a prioritások és a forrásallokáció meghatározásában. A donorok által program-segélyként nyújtott támogatások vonatkozhatnak egy átfogó szektor-program megvalósítására (például az egészségügy teljeskörű reformjára), amely számtalan projektet felölel, de lehetnek közvetlen befizetések a recipiens költségvetésébe, szektoriális megkötések nélkül (*budget support*). A fejlesztési hatásosság növelése érdekében a donorközösség egyre inkább a program-alapú segélyezést támogatja, mivel így egyszerűbb összehangolni a támogatásokat a recipiens valós igényeivel, illetve más donorok tevékenységével. Ennek ellenére a segélyek nagy részét még napjainkban is egyedi projektek formájában valósítják meg, és sok donor, főleg a kisebbek és az újabbak, egyáltalán nem is nyújtanak program-alapú támogatást.[68]

8.5.1. A fejlesztési projektek életciklusa

A nemzetközi fejlesztési projektek egy meghatározott életcikluson mennek keresztül, amelyet a *24. Ábra* szemléltet. Az egyes fázisok időigénye eltérő (egy nagy infrastrukturális projekt tervezése több év is lehet, míg humanitárius segély esetében ez legfeljebb néhány nap), és fontos, hogy az adott donor valamennyi fázishoz biztosítsa a megfelelő kapacitásokat és erőforrásokat.

58 Allesandro D'Alfonso (2014)
59 Steven Radelet (2006)

2. Ábra - A nemzetközi fejlesztési projektek életciklusa[60]



Forrás: Morra-Immas-List (2009) alapján saját szerkesztés

A donorok által finanszírozandó egyedi fejlesztési projektek beazonosításának gyakorlata donoronként eltérő, de a legtöbb ajánlás szerint a recipiens igényeiből és meglévő fejlesztési stratégiáiból kiindulva, közösen kell meghatározni őket. Ezt követi a projekt részletes megtervezése, beleértve a költségvetést, a projektmenedzsmentet, a monitoring- és értékelési rendszert, a különböző előzetes hatásvizsgálatokat, illetve a technikai-műszaki tervezést. E tervek birtokában értékeli a donor (ideális esetben a recipiens képviselőivel közösen) a projektet, majd dönt annak támogatásáról és elindításáról. Az megvalósítás során sor kerül a kivitelezésben közreműködők kiválasztására, illetve magára az implementációra. Habár a 24. ábrán a monitoring a megvalósítást követi, a valóságban a kettőnek párhuzamosan kell futnia. A monitoring a projekttel kapcsolatos folyamatos adatgyűjtésre utal, hogy nyomon lehessen követni a projekt állását, és döntéseket hozni az esetleg szükséges további beavatkozásokról. A projektek implementációja ritkán történik úgy, ahogy azt a tervezési fázisban megálmodták, így a megvalósítás folyamatos szakmai és pénzügyi monitoringja kulcsfontosságú. Értékelésre sor kerülhet a projekt implementációja alatt, annak befejezésekor, vagy az implementációt követően. Az értékelés fő célja, hogy a döntéshozók számára visszacsatolást, és tanulási, továbbfejlesztési lehetőséget biztosítson arról, hogy a projekt elérte-e céljait, ha pedig nem, hol kell a jövőben változtatni.[69]

8.5.2. Eredményszemléletű menedzsment és hatásértékelés

Mint említettük, a projektek (és programok) utólagos hatásértékelése kiemelten fontos annak érdekében, hogy az adott donor tanulhasson a hibáiból, sikereiből, és hosszú távon javíthassa saját nemzetközi fejlesztési gyakorlatát. Az értékelés célja, hogy a monitoring során gyűjtött adatokat elemezze, összehasonlítsa azokat ez előzetes várakozásokkal, és megválaszolja, hogy miért úgy alakultak ezek az adatok, ahogy. Az értékelés végső célja annak kimutatása, hogy az adott projekt elérte-e a céljait, és tágabb következtetéseket vonjunk le arról, hogy mely fejlesztési megközelítések működnek, és melyek nem. A fejlesztési projektek hatásértékelése általában öt dimenzióban valósul meg.

A fejlesztési projektek hatásértékelésének dimenziói[61]

Relevancia (*relevance*): a projekt tényleg a kedvezményezettek igényeire reagált?

Hatásosság (*effectiveness*): a projekt ténylegesen elérte az előzetesen kitűzött célokat?

Hatékonyság (*efficiency*): az egységnyi inputra (pénz vagy más ráfordítások) vetített outputok. Cél, hogy adott nagyságú inputból minél több outputot hozzunk létre.

60 Linda Morra-Immas és Ray C. List (2009)
61 Morra-Immas és List, i. m.

Hatás (*impact*): a projekt által közvetve vagy közvetlenül, akarva vagy akaratlanul okozott pozitív vagy negatív változások.

Fenntarthatóság (*sustainability*): a projekt eredményei vajon fennmaradnak-e a támogatás megszűnését követően?

Példa: 2009 márciusában a Világbank 400 millió dolláros hitelt hagyott jóvá Ukrajna számára az M-03 főút korszerűsítésére és a biztonságának javítására.

Relevancia: tényleg szükség volt-e a főút korszerűsítésére? Indokolják például úthasználati, baleseti statisztikák? Tényleg javítani kellett az út állapotát, biztonságát? Az út használói igényelték?

Hatásosság: ténylegesen sikerült-e átépíteni az utat, telepíteni a szükséges biztonsági elemeket stb?

Hatékonyság: mennyi pénzbe és más erőforrásba került a projekt, például 1 km út átépítésére vetítve? Hogyan viszonyul ez más, hasonló projektekhez? Lehetett volna olcsóbban megvalósítani?

Hatások: a projekt révén csökkent-e balesetek száma, rövidebb lett-e az azonos kilométerre vetített utazási idő, élénkült-e az út javítása révén az érintett régiók gazdasági tevékenysége stb?

Fenntarthatóság: hosszabb távon, a támogatás megszűnése után is biztonságos marad az út? Képes az ukrán állam finanszírozni az út karbantartását?

Egy projekt értékelési és monitoring rendszerének tervezésekor rendszerint először a projekt feltételezett hatásmechanizmusát (*theory of change*) kell végiggondolni. Valamennyi projekt felhasznál inputokat, elsősorban pénzt, tudást, vagy más szaktevékenységet. A projekt során ezeket az inputokat alakítják át különböző tevékenységek sorozata révén outputokká, amelyek a projekt eredményeként előálló, rendszerint kézzelfogható termékek és szolgáltatások, de sokszor, különösen képzési projektek esetén, lehet immateriális tudás is. Az outputok révén azt várjuk, hogy az érintett szereplők viselkedése megváltozzon, ami aztán tágabb társadalmi változásokat generál hosszabb távon. A hatásértékelés során az outputok beazonosítása általában viszonylag egyszerű, hiszen ezek sokszor kézzelfoghatóak. A viselkedésváltozás (eredmények), és a tágabb társadalmi hatások vizsgálata azonban jóval bonyolultabb.

Példa: Új iskola építésének és felszerelésének projektje

A felszerelt iskola a projekt outputja, amit fizikailag be lehet járni, meg lehet vizsgálni. Attól azonban, hogy az output megszületett, még nem fog az adott ország ténylegesen fejlődni. Az új iskolának viselkedésbeli változásokat kell generálnia: fontos, hogy több szülő járassa a gyerekét iskolába, a gyerekek ott jobban tanuljanak, és az ott szerzett tudás révén képesek legyenek továbbtanulni, vagy elhelyezkedni a munkaerőpiacon. Ezeket már bonyolultabb mérni: a diákok teljesítményét folyamatosan nyomon kell követni, tudásukat például ismételt teszteléssel felmérni, és kell valamilyen összehasonlítási alap is, hogy tudjuk, tényleg az új iskola hatására teljesítenek-e jobban. A tágabb hatások esetén az új iskolától azt várjuk el, hogy emelkedjen a lakosság képzettségi színvonala, és ezáltal jövedelme. Ugyancsak nehéz mérni, hogy pontosan mikor, hány év múlva várhatjuk ezeket a hatásokat, illetve a makroszinten megfigyelt változásokat is nehéz összekötni konkrét fejlesztési projektekkel.

Az outputok, eredmények és hatások mérésére a projekt tervezésekor indikátorokat kell meghatározni. A projekt feltételezett hatásmechanizmusának, a célok hierarchiájának, a mögöttes feltételezéseknek és indikátorok pontos tisztázására számos tervezési módszertan létezik. Ezek közül a mai napig a legelterjedtebb a hatvanas évek végén kifejlesztett logikai keretmátrix (*logframe matrix*), amelynek leggyakrabban használt sablonját a *25. Ábra* szemlélteti. A legtöbb donorügynökség kötelezően előírja a logikai keretmátrix használatát, és bár az egyes szervezetek nem feltétlenül ugyanúgy értelmezik, az alapvető elemzési elvek mégis egységesek.[62] A logikai keretmátrix a fejlesztési projekt előzetes elemzési szakaszának a fő terméke, és összefoglalja a projekt célhierarchiáját, a siker szempontjából kritikus külső tényezőket, a projekt sikerességét mérő indikátorokat és azok forrásait.

62 European Commision, 2004, i. m., 57. o.

3. Ábra - A logikai keretmátrix felépítése[63]

A projekt elemei	Indikátorok	Adatok forrása	Feltételezések
Átfogó cél(ok): a projekt hozzájárulása a tágabb szakpolitikai vagy programcélokhoz (hatás)	Hogyan mérjük az átfogó cél megvalósulását, beleértve annak mennyiségi, minőségi és időbeli aspektusait?	Ki, mikor, honnan és hogyan fogja az indikátorokhoz szükséges adatokat gyűjteni?	
Célok: a projekt kedvező hatásai a célcsoport részére (eredmények)	Hogyan mérjük a célok megvalósulását, beleértve azok mennyiségi, minőségi és időbeli aspektusait?	Mint fent	Ha megvalósultak a célok, milyen feltételek teljesülése esetén várható az átfogó cél(ok) megvalósulása?
Outputok: a projekt által létrehozott termékek és szolgáltatások	Hogyan mérjük az outputok megvalósulását, beleértve azok mennyiségi, minőségi és időbeli aspektusait?	Mint fent	Ha megvalósultak az outputok, milyen feltételek teljesülése esetén várható a célok megvalósulása?
Tevékenységek: az outputok előállításához szükséges feladatok			Ha megvalósultak a tevékenységek, milyen feltételek teljesülése esetén várható az outputok létrejötte?

Forrás: Európai Bizottság (2004)

A logikai keretmátrix nem egy dogmatikus tervezési eszköz, a projekt megvalósítása során folyamatosan változik, és kiindulópontot jelent a projekt hatásértékeléshez is, amely a keretmátrixban meghatározott indikátorok elemzése, az előzőleg bemutatott öt dimenzió mentén. A hatásértékelés során tulajdonképpen azt kell vizsgálni, hogy az indikátorokban bekövetkezett változás valóban a projektnek tulajdonítható, vagy valamilyen más, külső tényezők hatására történt. Az ilyen ok-okozati összefüggések kimutatása általában bonyolult, több módszertan is született rá,[64] azonban ezek részletes bemutatása túlmutat a fejezet keretein. Egy lehetséges megközelítést vázol a mexikói PROGRESA program esetpéldája.

Esettanulmány: A mexikói PROGRESA program és értékelése[65]

A mexikói kormány 1997-ben a szegénység csökkentése és a lakosság humántőkéjének fejlesztése érdekében PROGRESA néven feltételes készpénztranszfer (*conditional cash transfer*) programot vezetett be. Ennek lényege, hogy vidéki szegényeknek ajánlott pénzjuttatást, amennyiben gyerekeik rendszeresen jártak iskolába, illetve meghatározott időközönként részt vettek egészségügyi vizsgálaton. A program 2002-ben ugyan megszűnt, de hasonló elvek mentén szervezett utódai, az Oportunidades és a Prospera a mai napig működnek.

A PROGRESA az első olyan jelentős társadalompolitikai program volt a világon, amelyet a hatások későbbi értékelésének szem előtt tartásával terveztek, az úgynevezett véletlen kontrollált kísérletek (*randomized controlled trials*) módszertana szerint. Elegendő forrás hiáján a programot nem vezethették be az egész országban, így azt csak szűkebb keretek között tudták csak elkezdeni, majd fokozatosan kiterjeszteni. Elsőként kiválasztottak 6000 hátrányos helyzetű vidéki közösséget, aztán ezek közül véletlenszerűen választottak 320-at, ahol bevezették a programot, továbbá 186 közösséget kontrolcsoportnak, ahol nem. Mind a kísérleti, mind a kontrolcsoport közösségeiben véletlenszerűen kiválasztott minták segítségével folyamatosan nyomon követték a gyerekek tanulmányi teljesítményét és egészségügyi állapotát.

Mivel pusztán a véletlenen múlt, hogy melyik közösség melyik csoportba került, és kellően sok, hasonló helyzetű közösségből választották ki őket, a kísérleti és a kontrolcsoport átlagos tanulmányi és egészség-

63 U. o., 58. o.
64 Esther Duflo, Rachel Glennerster és Michael Kremer (2007)
65 Leigh Gantner (2007)

ügyi mutatói között nem volt jelentős különbség a projekt indulásakor. A két csoport hasonlósága miatt a kísérleti csoport mutatóiban bekövetkező változások nagy valószínűséggel a program számlájára írhatóak, ha nincs hasonló változás a kontrolcsoportban. A PROGRESA (és utódai) hatalmas mennyiségű adatot generáltak, ezeket elérhetővé tették kutatók számára is, így számtalan hatásértékelés született róla. 1997 és 2002 között a programban résztvevő közösségekben a lányoknál 20, a fiúknál 10 százalékkal emelkedett a középiskolai jelenlét a kontrolcsoporthoz képest. A kísérleti csoportban 12 százalékkal kevesebb betegséget regisztráltak, az egy főre eső kalóriafogyasztás 9 százalékkal volt nagyobb, és a 12-36 hónap közötti kisgyerekek átlagosan egy centiméterrel voltak magasabbak.

A PROGRESA-nak nagy hatása volt a véletlen kontrollált kísérletek módszerének népszerűvé tételében, napjainkban egyre több nemzetközi fejlesztési ügynökség igyekszik úgy tervezni projektjeit, hogy a kedvezményezettek véletlenszerű kiválasztása lehetővé tegye a későbbi hatásértékelést.

8.6. Vállalati lehetőségek – hogyan tudnak a gazdasági szereplők bekapcsolódni a nemzetközi fejlesztésbe?

8.6.1. Kötött és kötetlen bilaterális segélyezés

A nemzetközi fejlesztési segélyek kapcsán régóta vita tárgya, hogy gazdaságilag mennyi hasznot realizálnak belőle a donorországok, és nem lenne-e hatásosabb (legalábbis a donor gazdasági szempontjait szem előtt tartva) a pénzt másra költeni. A kormányok részéről tehát mindig is volt egyfajta igény arra, hogy az általuk nyújtott segélyekből minél nagyobb arányban részesüljenek a hazai gazdasági szereplők. Ezt a legegyszerűbben adminisztratív eszközökkel, a segélyek exporthoz kötése (*tying aid to exports, tied aid*) révén lehet megoldani, ez esetben a donor egyszerűen kiköti, hogy az általa finanszírozott segélyprojektek gyakorlati megvalósítására kiírt pályázatokon és közbeszerzéseken csak a donorországban bejegyzett cégek, vagy a donorországban előállított termékek és szolgáltatások versenyezhetnek.[66] Jellegükből adódóan szükségszerűen kötött segélyezési forma például a műszaki-tudományos együttműködés/tanácsadás, illetve az ösztöndíj . Előbbi esetében a donor saját gazdasági, államigazgatási, vagy fejlesztési szakértelmét osztja meg a recipienssel, míg utóbbinál saját egyetemei jelentik a fogadó intézményt.

Több dilemma is felmerül azonban a kötött segélyezéssel kapcsolatban. Noha a segélyek exporthoz kötését sokan „*win-win*” típusú szituációként állítják be, különösen úgy érvelve, hogy a donorok így több segélyt adnak, mint nélküle[67]. Mások elsősorban azt kifogásolják, hogy a kötött források hatékonysága alacsonyabb, mint a kötetleneké.[68] Ha csak a donorország cégeire/termékeire korlátozódik a potenciális résztvevők köre, akkor az a versenyt és a recipiens lehetőségeit szűkíti, a projekt megvalósításának költségeit pedig növeli. A DAC érvelése szerint a kötöttség megszüntetése csökkentené a segélyek tranzakciós költségeit, lehetővé téve, hogy a recipiens országok maguk határozzák meg fejlődési irányukat. Jobban sarkalná továbbá a donorokat arra, hogy segélyprogramjaikat összhangba hozzák a recipiensek céljaival.[69] A kötött segélyek nem segítik elő a recipiens országok vállalatainak fejlődését, mivel kizárják őket a projektek megvalósításából. Szintén fontos körülmény, hogy az EU egységes piacának elvei szerint a tagállamok közbeszerzések esetén nem diszkriminálhatnak ajánlattevők között származási országuk alapján.

A 2005-ös Párizsi Nyilatkozat kifejezetten célként tűzte ki a kötött segélyek arányának csökkentését a hatékonyság növelésének jegyében, és a fejlesztéssel foglalkozó európai civil szervezetek is erőteljesen kampányoltak a kötött forma ellen.[70] Mindez viszonylag egyértelműen éreztette hatását a gyakorlatban: 1999 és 2008 között a kötetlen bilaterális segélyek aránya 46 százalékról 82 százalékra emelkedett, EU tagállamok esetén még ennél is magasabbra nőtt.[70] Napjainkban az OECD DAC donorok segélyeinek túlnyomó többsége formálisan kötetlen, vagyis például egy Svédország által finanszírozott projekt megvalósítására bármilyen ország cégei pályázhatnak, és a pályáztatást sokszor a recipiens ország menedzseli, nem a donor. Egy 2009-es DAC tanulmány szerint azonban a kötöttség formális megszüntetése nem jelenti azt, hogy a donorországok cégei ne lennének továbbra is helyzeti előnyben, és ne ők lennének az országuk által finanszírozott fejlesztési projektek fő megvalósítói.[71] A de facto kötöttség továbbra is sok esetben fennáll. Még ha a recipiens kormányzat sokszor maga is kezeli a forrásokat és írja ki a közbeszerzéseket, ebben sokszor kapnak „tanácsokat” a donorország szakértőitől, például műszaki specifikációk esetén, amelynek csak a donor cégei tudnak megfelelni. A donorország cégei sokszor versenyképesebbek, jobban informáltak, illetve, még ha formális kötöttség nincs is, a donorország cégeit helyzetbe hozó előírások megmaradhatnak. Emellett, a donorok úgy is meghatározhatják segélyallokációjukat, hogy

66 OECD (2009)
67 Sang-Kee Kim és Young-Han Kim (2016)
68 Radelet i. m. 6-7 o.
69 OECD (2009)
70 OECD 2009 i. m.
71 U. o.

a recipiens országokban olyan szektorokat és projekteket támogassanak, amelyekben vállalataik komparatív előnnyel rendelkeznek más donorokhoz képest.[72]

Mindezek ellenére igenis szólnak fontos érvek a formális kötöttség mellett, különösen feltörekvő donorok, illetve a „fiatal" DAC-tagok esetén, mint amilyen Magyarország is. Egyrészt e donoroknál a társadalom és a gazdasági szereplők körében is gyakran jóval alacsonyabb a nemzetközi fejlesztés támogatottsága. A kötött segélyezés révén a segélyezéssel kapcsolatos kifogások enyhíthetőek, sőt bizonyos szereplők kifejezetten megnyerhetők. Másrészt a kötött segélyezés lehetőséget teremt hazai vállalatok, illetve más szereplők, például civil szervezetek számára, hogy nemzetközi tapasztalatot és referenciát szerezzenek, így az felfogható a nemzetközi fejlesztésben versenyképes hazai vállalatok inkubálásaként is. Ezek a vállalatok később önállóan is tudnak indulni más bilaterális és multilaterális donorok fejlesztési tenderein, ahol egyébként az így megszerzett tapasztalatok híján nem lennének versenyképesek.

Esetpélda: Kötöttség a UNDP Cseh Trust Fund esetén

A Cseh kormány 2003-ban létrehozott az ENSZ Fejlesztési Programjánál (UNDP) egy alapot, amelybe a kormány minden évben befizet, ám alapvetően a UNDP kezel és dönt a felhasználásáról. Az alap elsősorban cseh gazdasági és politikai átmenettel kapcsolatos tapasztalatok átadását szolgáló projekteket finanszíroz, elsősorban kelet-európai és közép-ázsiai recipiens országok számára. A közép-kelet-európai donorok, köztük Csehország is, fontos komparatív előnyüknek tekintik a nemzetközi fejlesztésben a tranzíciós, valamint európai integrációjukkal kapcsolatos tapasztalatok átadását. Fontos motivációja a cseh kormánynak az alappal kapcsolatban, hogy az ország a komparatív előnyét hirdesse, nemzetközi tapasztalatokhoz juttassa a cseh vállalatokat és szakértőket, illetve ENSZ-es referenciákat biztosítson számukra későbbi pályázatokhoz.

A Trust Fund forrásai formálisan kötetlenek, ami előírás az ENSZ valamennyi szervezete esetén, azaz nemcsak cseh szakértők és vállalatok indulhatnak a belőle finanszírozott projektek megvalósításán. Viszont, bárki is indul, annak bizonyítania kell, hogy kifejezetten „cseh" tranzíciós szakértelemmel rendelkezik. Habár elképzelhető, hogy nem cseh vállalatok vagy szakemberek is rendelkezzenek ilyen tapasztalattal, az ilyen esetek száma vélhetően alacsony, és így nem is jelentenek számottevő konkurenciát a cseh szereplők számára. Magyarország által nyújtott segélyek sajátosságaival és kötöttségével, illetve különösen a kötött segélyhitelezés konstrukciójával a 8.8. alfejezet foglalkozik részletesen.

8.6.2. A multilaterális fejlesztési szervezetek tenderei

A legtöbb, nemzetközi fejlesztésben (is) dolgozó vállalat első szektorbeli tapasztalatait általában saját kormánya bilaterális fejlesztéspolitikája révén szerzi. Mint az előző szakaszban kifejtettük, a kötött segélyezés egyik fontos motivációja épp a hazai vállalatok nemzetközi tapasztalatokhoz juttatása lehet. A vállalatok számára a következő lépcsőfokot a multilaterális donorok projektmegvalósítási tenderei jelenthetik, ez azonban egy nagy ugrás lehet sok vállalat számára, különösen, ha kis feltörekvő donorországból származik. Szinte az összes multilaterális donorszervezetnek, így az EU-nak is, fontos elve a nyílt versenyeztetés, ennek megfelelően általában rendkívül kompetitívek a segélyprojektek megvalósítási pályázatai. Értelemszerűen a több évtizedes nemzetközi fejlesztési tapasztalattal rendelkező, elsősorban nyugati, illetve multinacionális vállalatok a legversenyképesebbek ezeken a tendereken.

Magyarország a 2013 és 2020 közötti Európai Fejlesztési Alapba több, mint 187 millió eurót fizet be,[73] 2013 és 2016 között pedig 4,6 milliárd forinttal támogatta a Világbank IDA-t,[74] ezért fontos külgazdasági célkitűzés, hogy a magyar vállalatok minél sikeresebbek legyenek ezeknek a fejlesztési alapoknak a beszerzési tenderein. A befizetésekért cserébe jogos elvárás lehet, hogy magyar vállalatok is részt vehessenek ezen alapok, illetve más multilaterális szervezetek (ahova hazánk szintén fizet tagdíjat) fejlesztési projektjeinek megvalósításában, hogy Magyarország „vissza tudjon nyerni" valamennyit a befizetéseiből. Ezeknél a szervezeteknél azonban nincsen semmilyen pozitív diszkrimináció feltörekvő donorok vállalatainak irányába, az egyetlen szempont a projektmegvalósító és beszállító vállalatok kiválasztásánál, hogy azok költséghatékony és minőségi terméket/szolgáltatást nyújtsanak.

Nemzetközi szervezetek tenderein indulni olyan befektetést jelent a vállalatok számára, amely nem térül meg azonnal. Elsősorban azok a cégek számíthatnak sikerre, amelyek nem versenyeznek közvetlenül nagy nemzetközi vállalatokkal, hanem valamilyen, a fejlesztés szempontjából releváns „*niche*" területen tevékenykednek.

72 Marie Söderberg (1996)
73 European Union (2013)
74 World Bank (2017)

Mint a nyolcadik alfejezetben részletesebben is kifejtettük, a magyar kormány az elmúlt években fontos erőfeszítéseket tett arra, hogy felhívja a nemzetközi figyelmet bizonyos magyar niche területekre, elsősorban a vízgazdálkodás területén. A multilaterális donorok tenderei sokszor annyira komplexek, hogy egyetlen vállalat nem tudja a kiírás aspektusának megfelelni, ezért gyakori a konzorciumok jelentkezése. Magyar vállalatok számára tehát a konzorciumi tagként való bekapcsolódás lehet az egyik első lépcsőfok, ehhez azonban a konzorcium vezetőjével általában már jó kapcsolatot kell ápolni, amelynek kialakítása időigényes. Más vállalatokkal való kooperáció mellett fontos lehet civil szervezetekkel együttműködni, akik sokszor jóval alaposabb helyismerettel rendelkeznek fejlődő országokban, mint a cégek. Figyelembe kell venni azt is, hogy a legtöbb nemzetközi fejlesztési közbeszerzés Európától távol eső régiókra koncentrál, ahol kevés magyar vállalatnak van tapasztalata. Sok támogatás jut azonban (különösen az EU esetén) a balkáni és posztszovjet térségbe, ahol magyar vállalatok már nagyobb eséllyel lehetnek versenyképesek.

Az alábbiakban részletesebben is áttekintjük az EU nemzetközi fejlesztési tendereit, mivel sok hazai vállalat számára elsőként ezek a relevánsak. Az EU kétfajta nemzetközi fejlesztési tendert ír ki: támogatás-pályázatok (*grants*) és beszerzési szerződések (*contracts*). A támogatás-pályázatok alapvetően közvetlen hozzájárulást jelentenek a nyertes szervezetek által megvalósítandó fejlesztési projektekhez. Itt a pályázóknak, általában nonprofit civil szervezeteknek nagy szabadságuk van a konkrét projekt részleteinek meghatározásában, feltéve, hogy az összhangban van az EU nemzetközi fejlesztési célkitűzéseivel, és az adott partnerország igényeivel. Az EU sokszor csak egy tág célt jelöl meg a felhívásban, és a pályázókra bízza, annak megvalósítási módját. A nyertes projekt jogosan felmerült költségeinek egy részét utólag visszatéríti az EU, de a pályázó szervezetnek is kell bizonyos mértékű önerőt vállalnia. A pályázó szervezet semmilyen esetben sem realizálhat profitot a projektből.

A beszerzési szerződések esetén az EU, illetve a konkrét szerződő hatóság (például a recipiens ország kormánya) beruházási/építési munkák végrehajtására, áruszállításra, vagy szolgáltatásra keres gazdasági szereplőket. Beruházási/építési (*works)* szerződéseken elsősorban infrastrukturális és más műszaki projektek megvalósítását értjük, áruszállítással (*supplies*) egy meghatározott terméket vagy felszerelést kell biztosítani (például korházi műszereket), míg a szolgáltatási (*services*) szerződések elsősorban tanácsadásra, tanulmánykészítésre terjednek ki. Mint más közbeszerzések esetén is, a cél a legmegfelelőbb megoldás megtalálása a leghatékonyabb ár mellett. Szemben a támogatáspályázatokkal, a beszerzési szerződések sokkal inkább vállalatokra vannak szabva. A beszerzési eljárások követelményrendszerét EU-s jogszabályokban fektették le, és függenek attól, hogy milyen szerződésről van szó, mekkora az összeghatár, illetve, hogy az EU melyik nemzetközi finanszírozási forrásából, az Európai Fejlesztési Alapból, vagy a közös költségvetésből származik.

A beszerzési szerződésekkel kapcsolatos részletes tájékoztató és útmutató elérhető PRAG néven az Európai Bizottság Nemzetközi Együttműködési és Fejlesztési Főigazgatóságának weboldalán.[71] Az aktuális támogatási pályázatok és beszerzési szerződések felhívásai szintén megtalálhatóak a Bizottság honlapján.[72] A beszerzési szerződések esetén először csak egy tájékoztató jelenik meg a várható kiírásról, minimum 30 nappal annak megjelenése előtt. A várható kiírások azonban még ennél is jóval korábban előrejelezhetőek, az EU ugyanis valamennyi recipiens partnerével készít úgynevezett többéves indikatív programokat, amelyek rögzítik az EU támogatások fő prioritásait.

Az EU-n kívüli multilaterális donorok esetén nagyban megkönnyíti az érdeklődő vállalatok helyzetét, hogy az ENSZ rendszer tagjainak (beleértve a Világbankot is), a regionális fejlesztési bankoknak, sőt sok bilaterális donornak is a közbeszerzési felhívása egy helyen, a www.devbusiness.com-on megtalálhatóak. A felhívások ingyenesen kereshetőek, de azok részleteihez előfizetés útján lehet hozzáférni.

Az EU és más nemzetközi szervezetek beszerzéseiről való tájékoztatás, figyelemfelhívás, illetve a hazai vállalatok sikeres indulásának támogatása, a vállalatok képzése, fontos feladata lehet a külgazdasági intézményrendszernek. A magyar vállalatok bekapcsolódása a multilaterális szervezetek fejlesztési tevékenységébe az alábbi eszközökkel segíthető:

- Nemzetközi tapasztalattal rendelkező, versenyképes, vagy fontos niche ágazatban tevékenykedő hazai cégek feltérképezése;
- tájékoztató rendezvények és pályázati felkészítő tréningek szervezése;
- beszerzési pályázatok figyelése és továbbítása potenciálisan érintett vállalatoknak;
- konzorciumi matchmaking és támogatás konzorciumokba való bekerülésben.

8.6.3. Bekapcsolódás egyéni szakértőként

Sokszor egy-egy projekt megvalósítására, különösen tanácsadás jellegű szolgáltatások esetén a multilaterális szervezetek nem vállalatokat, hanem csak egy-egy szakembert, esetleg kisebb szakértői csapatot keresnek. Ezek sokszor viszonylag rövid távú megbízások, és elsősorban projektekkel kapcsolatos előkészítő munkákra (például pályázatok kiírásának előkészítése, műszaki feladatleírás elkészítése, pályázatok értékelése), szaktanácsadásra, oktatásra, valamint fejlesztési projektek utólagos hatásértékelésére terjednek ki. Munkatársainak

egyéni szakértőként való kiajánlása fontos lépcső lehet egy vállalat számára a nagyobb beszerzési pályázatokon indulásban. A sikeres szakértői profilnak három eleme van: először is a szakértőnek rendelkeznie kell (nemzetközi) fejlesztési ismeretekkel, a fejlesztési projektek teljes életciklusára. Ezen kívül ismernie kell az adott projekt szektorát és rendelkeznie kell részletes szektorspecifikus szakértelemmel, harmadrészt pedig tisztában kell lennie az adott partnerország viszonyaival, ideális esetben ottani tapasztalatokkal rendelkezve, a helyi nyelvet ismerve stb.

Az EU-nál a rövid távú szakértői megbízásokat nem közvetlenül a bizottság kezeli, erre keretszerződéseket köt tanácsadó cégekkel, és belőlük álló konzorciumokkal, akikhez az EU-tól befutnak a különböző szakértői igények, majd a cégek saját szakértő adatbázisukból ajánlanak ki megfelelő szakembert, általában nagyon rövid határidővel. Az egyéni szakértők számára tehát a legfontosabb feladat, hogy bekerüljenek ezekbe az adatbázisokba. Az EU honlapján megtalálható, hogy melyik ágazat keretszerződését melyik tanácsadó cég vagy konzorcium nyerte el,[73] amelyeknek honlapján megjelennek a szakértői felhívások. Ha egy adott szakértő a profiljába vágó felhívást lát, akkor is érdemes elküldenie az önéletrajzát, ha már benne van a tanácsadó cég adatbázisában, ezzel felhívva a cég figyelmét arra, hogy miért őt ajánlja ki szakértőként az EU-nak. Mivel ezek a kiírások általában rövid, pár hetes átfutási időkkel zajlanak, a szakértők részéről kulcsfontosságú a gyors reagálás és rugalmasság.

Noha a szakértőkkel szembeni elvárások magasak, így is sok magyar szakember nyert már el ilyen EU-s nemzetközi fejlesztéssel kapcsolatos szakértői megbízást az elmúlt években. Kétségtelen azonban, hogy jóval több magyar szakértő is bekapcsolódhatna, ha ehhez kapnának szakmai támogatás, illetve a lehetőségekről is könnyebben értesülnének. A tapasztalatok sajnos azt mutatják, hogy a közép-kelet-európai szakértők elsősorban árban tudnak versenyezni a nyugat-európaiakkal, szakmailag legfeljebb egy-egy speciális, a politikai vagy gazdasági átmenet támogatásával kapcsolatos témában versenyképesek.

8.7. Magyarország nemzetközi fejlesztéspolitikája

8.7.1. Történeti háttér

A többi közép-kelet-európai országhoz hasonlóan Magyarország is végzett nemzetközi fejlesztési tevékenységet a szocialista időkben.[74] A rendszerváltozás után azonban ez megszűnt, ami érthető volt a tranzíciós válság, valamint hazánk hatalmas külföldi adósságállománya miatt. A kilencvenes években Magyarország nem folytatott formális nemzetközi fejlesztéspolitikát, bár a határon túli magyarok támogatásán túl, néhány ad hoc elem fennmaradt: korlátozott számú tanulmányi ösztöndíjak, illetve multilaterális donorokhoz való alkalomszerű befizetések.[75]

A formális nemzetközi fejlesztéspolitika újraindítására elsősorban külső nyomásra került sor. Magyarország 1996-ban tagja lett az OECD-nek, ami, mint a „gazdag országok klubja", jelentett egyfajta hallgatólagos nyomást. Az EU-csatlakozási tárgyalások során azonban explicit igényként is megfogalmazódott Magyarország felé a bilaterális nemzetközi fejlesztéspolitika létrehozatala, a közösségi elvekkel és normákkal összhangban,[76] noha ezen túlmenően az EU igazából támasztott részletes elvárásokat, ami magyarázható a szakterület közösségi joganyagának „puha" jellegével is.[75]

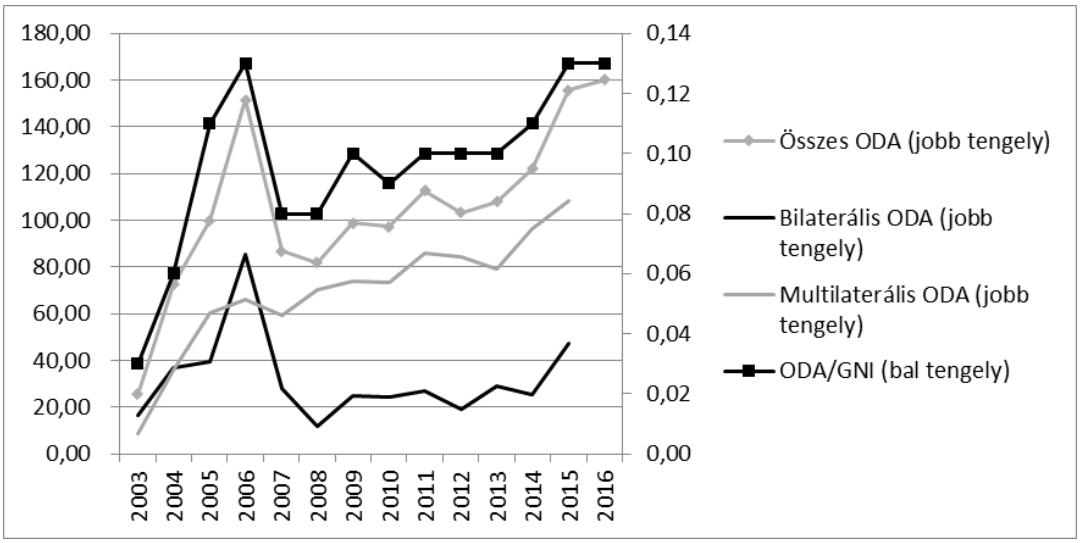
Magyarország a többi régiós tagjelölt országgal együtt viszonylag hamar eleget tett az EU elvárásainak. A kormány 2001 júliusában elfogadott egy rövid stratégiai dokumentumot a születő szakpolitika fő irányairól, majd 2002 novemberében a Külügyminisztériumon belül létrehozták a Nemzetközi Fejlesztési Együttműködési főosztályt. Az első bilaterális fejlesztési projektek implementációjára 2003-ban került sor. A Külügyminisztérium, illetve más érintett szereplők, például a nemzetközi fejlesztéssel és humanitárius segítségnyújtással foglalkozó civil szervezetek, fontos kapacitásépítési támogatást kaptak egyrészt a Kanadai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökségtől, másrészt a UNDP-től is.[77] Mindkét szervezet szakértők küldésével, külföldi tanulmányutakkal, és kisösszegű magfinanszírozással támogatták a szakpolitika megvalósítását. A folyamat során létrejött a nemzetközi fejlesztéssel és humanitárius segélyezéssel foglalkozó civil szervezetek ernyőszervezete, a HAND, amely a Külügyminisztérium hivatalos partnere lett a szakpolitikával kapcsolatos konzultációkban.

Hazánk nemzetközi fejlesztéspolitikája ezt követően gyors felfutásnak indult, és 2006-ra már ODA/GNI arányunk elérte a 0,13 százalékot. Ez a teljesítmény alapvetően két tényezőnek volt köszönhető: egyrészt az EU csatlakozás révén jelentősen megnőtt a multilaterális segélyezés, mivel az EU-tagdíj egy részét el lehet számolni ODA-ként, másrészt, több, még a szocializmus korából megmaradt adósság elengedése növelte a bilaterális segélyeket, igaz, egyszeri tételekként. 2006 után azonban jelentősen visszaestek, majd éveken keresztül stagnáltak a nemzetközi fejlesztésre fordított összegek, elsősorban a magas költségvetési hiány, a kormányzati megszorító intézkedések, majd a válság hatásai miatt (lásd a 26. ábrát). A még nagyobb csökkenésnek pusztán az szabott korlátot, hogy a multilaterális segélyek jelentős része

75 Fodor Erika (2003)
76 U. o.
77 Szent-Iványi Balázs és Tétényi András (2013)

nemzetközi kötelezettségekből fakadt, illetve a bilaterális segélyek nagy részét 2006 és 2013 között kitevő Afganisztáni Tartományi Újjáépítési Csoport fejlesztési költségeit sem lehetett NATO vállalásaink miatt teljesen megszüntetni.

4. Ábra - Magyarország nemzetközi fejlesztési kiadásai, millió USD és százalék[78]



Forrás: OECD adatai alapján saját szerkesztés

Nemcsak a nemzetközi fejlesztésre költött összegeket jellemezte stagnálás 2006 után, hanem a szakpolitika egészét is. Előbbi kérdés az afganisztáni részvétel vonatkozásain túl soha nem került a politikai figyelem látóterébe. Nem készült a szakpolitikát szabályozó törvény, sem a céljait és eszközeit lefektető írásos stratégia, bár a szakmai szervezetek folyamatosan hangoztatták ennek szükségességét. Az intézményi gyengeségek sem kerültek felülvizsgálatra: a Külügyminisztérium alapvetően csak koordinálta a nemzetközi fejlesztést, de szinte valamennyi szaktárca rendelkezett nemzetközi fejlesztési forrásokkal, ami fragmentálttá tette a rendszert és nehezítette bármilyen koherens gyakorlat kialakítását. A Külügyminisztérium szinte csak arra volt képes, hogy utólag tudomásul vegye, ahogyan az egyes szakminisztériumok felhasználták a rendelkezésükre álló nemzetközi fejlesztési keretet. Mindez annak fényében volt különösen aggasztó, hogy a 2010-es évek elejére szinte már az összes régiós országban megszületettek a nemzetközi fejlesztés stratégiai és törvényei keretei, és több állam (elsősorban Csehország és Szlovákia) is végrehajtott jelentős reformokat, amelyek növelték politikájuk láthatóságát és hatékonyságát.[79]

8.7.2. A nemzetközi fejlesztési törvény és stratégia

Magyarország nemzetközi fejlesztési stratégiáját végül 2014-ben fogadta el a kormány, a 2014 és 2020 közötti évekre vonatkozóan.[80] Ez fontos lépés volt, a szakma egyértelműen üdvözölte, hogy írásos formába kerültek a legfontosabb célok. A stratégia a magyar nemzetközi fejlesztéspolitika fő céljaként a nemzetközi szegénységcsökkentéshez való hozzájárulást jelölte meg, igazodva a Millenniumi Fejlesztési Célokhoz, illetve a 2015 után azt felváltó új célrendszerhez. A magyar nemzetközi fejlesztéspolitika legfontosabb eszközeként a politikai, gazdasági és társadalmi átmenet, illetve a nemzetközi szervezetekhez való csatlakozás során felhalmozott tudás fejlődő országok számára való átadását jelölte meg. Ennek megfelelően a szakpolitika fő megvalósulási formája a képzés és tudásátadás. Számtalan fontos elvet fogalmazott meg a stratégia, összhangban a nemzetközi fejlesztési rendszer fő normáival, így a hatásosság növelése, az eredmény-orientáció, vagy a donorkoordináció terén. A magyar nemzetközi fejlesztéspolitika földrajzi prioritásai kapcsán legfontosabb célrégióként a Nyugat-Balkánt jelölte meg, „a földrajzi közelség, a fejlesztési igények és a lehetséges magyar hozzáadott érték találkozása, hagyományos kapcsolataink és térségi, biztonsági, nemzetpolitikai érdekeink”[81] miatt. Fontos célrégióként jelent meg továbbá Afrika és Dél-kelet Ázsia is. Szektoriális prioritások kapcsán három klaszter került megjelölésre: az intézményfejlesztés; a zöldkultúra, zöldgazdaság, környezet- és klímavédelem; a humán erőforrások és kapacitások fejlesztése.

A stratégia fontos eszközként határozta meg a bilaterális kormányzati források növelését, amelyek nemzetközi összehasonlításban rendkívül alacsonyak: a DAC donoroknál átlagosan az összes nemzetközi fejlesztési forrás kétharmadát teszik ki bilaterális források, Magyarország esetében azonban mindössze a negyedét,

78 OECD.stat (2017)
79 Szent-Iványi és Lightfoot i. m.
80 Külügyminisztérium (2014)
81 U. o., 17. pont.

ötödét. A multilaterális szervezetekben a befolyás növelése, illetve a magyar szereplők nagyobb részvételének előmozdítása az EU-s külkapcsolati és fejlesztési eszközökből finanszírozott programok megvalósításában szintén célként jelent meg. A partnerekkel, különösen a vállalati szektorral való kapcsolatok, azok részvételének erősítése ugyancsak kulcsfontosságú cél. A stratégia továbbá felhívja rá a figyelmet, hogy „*szükséges egy speciális pénzügyi mechanizmus kialakítása is, amely a magyar vállalatok nemzetközi eszközökből finanszírozott fejlesztési projektek végrehajtásába való bekapcsolódását segíti támogatással, hitellel, garanciával stb*."[82]

A stratégia elfogadását követően került sor a nemzetközi fejlesztési együttműködésről és a nemzetközi humanitárius segítségnyújtásról szóló 2014. évi XC. törvény elfogadására. A meglehetősen rövid jogszabály elsősorban a nemzetközi fejlesztés kormányzati folyamatait fekteti le. Ezek közül a legfontosabbak:

- A szakpolitikát a külgazdasági ügyekért felelős miniszter – az érintett minisztériumokkal együttműködve és a civil társadalommal konzultálva – tervezi, legalább négy évre szóló stratégiák készítésével (6. §). E stratégia alapján éves cselekvési tervek készülnek, amelyek tartalmazzák a pénzügyi tervezést is (7. §).
- A nemzetközi fejlesztési tevékenységet az egyes központi államigazgatási szervek végzik, a külgazdasági ügyekért felelős miniszter koordinálásával, illetve az érintettek széles körének bevonásával (8. §). Különösen hangsúlyos az üzleti szereplők bevonása, sőt a törvény kiemeli, hogy a „*nemzetközi fejlesztési együttműködési tevékenységet […] a lehetséges hazai gazdaság- és kereskedelemélénkítő hatásokra figyelemmel kell megvalósítani*" (3. §).
- A minisztériumok közötti koordináció, illetve a szakpolitikák közötti összhang előmozdítása tárcaközi bizottság révén történik (11. §).
- A nemzetközi fejlesztés összkormányzati költségigényét a külgazdasági és külügyminiszter terjeszti elő (13. §).
- A törvény a magyar bilaterális nemzetközi fejlesztés politika „pénzügyi és tárgyi támogatás, technikai segítségnyújtás, illetve a Magyar Export-Import Bank Részvénytársaságról és a Magyar Exporthitel Biztosító Részvénytársaságról szóló törvényben meghatározott eszközök útján valósul meg" (8. §).

A nemzetközi fejlesztési törvényt, valamint a közbeszerzési törvényt 2015 novemberében módosította az Országgyűlés annak érdekében, hogy a végrehajtás gyorsabb legyen, illetve egyszerűsödjön a szerződéskötések folyamata.

A Nemzetközi Fejlesztési Együttműködés (NEFE) stratégia és törvény, valamint a szakterületre irányuló megnövekedett politikai figyelem összhangban van a kormány globális nyitást célul kitűző külpolitikai stratégiájával. A Külügyminisztérium Külgazdasági és Külügyminisztériummá alakulása erősebb jogi alapokat biztosított az új minisztérium számára a nemzetközi fejlesztéspolitika koordinációjára, a fragmentált intézményi struktúra komolyabb centralizációja azonban elmaradt. A kormány által hozott reformok mindazonáltal beértek, és Magyarország végül 2016 decemberében, harmincadik tagként csatlakozott a DAC-hoz. A DAC sajtóközleménye kimondottan méltatta a jogi és stratégiai, valamint az intézményi reformokat.

8.7.3. A támogatások megoszlása és fő sajátosságai

Magyarország nemzetközi fejlesztéspolitikája az ország lehetőségeihez mérten értékelendő, azt nincs értelme összehasonlítani a nyugati donorok hasonló tevékenységével. Például a hazánk által nyújtott bilaterális ODA 2016-ban mindössze 43,9 millió dollárt[76] tett ki – nagy donorok, mint a Világbank, gyakran egyetlen projektre fordítanak ennyit. Az összeg ugyanakkor arányban áll Magyarország gazdasági és társadalmi teherviselő képességével, különösen úgy, hogy nemzeti jövedelméhez képest a többi közép-kelet-európai állam sem ad kiugróan több nemzetközi fejlesztési segélyt. Mindezek ellenére a bilaterális segélyek nagyságának fokozatos emelése többször is elhangzott kormányzati célként, és mint a *26. Ábra* is mutatta, 2014 óta valóban megfigyelhető egy emelkedő trend. Az alapvetően kötelező nemzetközi befizetésekből és tagdíjakból álló multilaterális segélyek aránya azonban még mindig magas.

A magyar bilaterális nemzetközi fejlesztéspolitika fő megvalósulási formái

Civil szervezetek és kormányzati szervek által a partnerországokban megvalósított projektek. Ezek rendszerint kisösszegűek, és általában technikai együttműködést (a magyar tranzíciós tapasztalatok megosztását), vagy kisebb fejlesztéseket, például iskolák, klinikák stb. építését foglalják magukban. A civil szervezetek projektjeit pályázati úton támogatja a Külgazdasági és Külügyminisztérium. Több magyar civil szervezet, így például a Baptista Szeretetszolgálat, a Magyar Máltai Szeretetszolgálat, vagy az Ökomenikus Segélyszervezet nemzetközileg is jelentős szereplőkké nőtte ki magát, és eredményesen pályáznak EU-s fejlesztési forrásokra is.

Ösztöndíjak. Magyarország korábban is nyújtott ösztöndíjakat fejlődő országok diákjainak, azonban a Stipendium Hungaricum program 2013-as indulása óta ezek száma jelentősen megemelkedett. A program keretében a

82 U. o., 58. pont.

2017/18-as tanévben négyezer, fejlődő országból származó diák kezdte meg tanulmányait magyar felsőoktatási intézetekben, alap-, mester- és doktori képzésekben.[83] A programot a Tempus Közalapítvány kezeli, az Emberi Erőforrások Minisztériumának felügyelete alatt. A Stipendium Hungaricum jelenti a legnagyobb tételt Magyarország bilaterális NEFE kiadásai között, 2015-ben az ösztöndíjak nagysága például több, mint 18 millió dollárt tett ki.[84]

Menekültek költségei. Mint korábban tárgyaltuk, az OECD DAC ODA útmutatásai alapján elszámolhatóak nemzetközi fejlesztési segélyként az országba befogadott menekültek első éves ellátásának költségei. Ezek a költségek Magyarország bilaterális fejlesztési kiadásainak közel egynegyedét, 9,7 millió dollárt tettek ki 2015-ben.[85]

A NEFE adatok tartalmazzák a humanitárius segítségnyújtás kiadásait is. Ezek mértéke a nemzetközi humanitárius szükségletekhez igazodva jelentős ingadozást mutat évről-évre. 2015-ben hazánk több, mint 1,5 millió dollár értékben nyújtott humanitárius segélyt.[86]

Kötött segélyhitelek. E konstrukció keretében Magyarország államilag támogatott hitelt biztosít egy fejlődő partnerország infrastrukturális beruházására, amelynek megvalósításába legalább 50 százalékban bevonnak magyar cégeket, vagy felhasználnak magyar termékeket. A kötött segélyhitelezéssel (annak kiemelt külgazdasági jelentősége miatt) a következő szakasz részletesebben is foglalkozik.

A fentiekből látszik, hogy Magyarország nem nyújt programalapú segélyeket. A magyar bilaterális NEFE földrajzi megoszlását, illetve legfontosabb partnerországait a *23. Táblázat* tartalmazza.

3. Táblázat - A magyar bilaterális segélyek földrajzi megoszlása

és Magyarország tíz legjelentősebb partnere, 2014-2015, éves átlag[77]

Regionális megoszlás	Támogatás (millió USD)	Top 10 partner	Támogatás (millió USD)
Európa	5,29	1. Jordánia	2,41
Észak-Afrika	1,01	2. Vietnám	2,35
Szubszaharai Afrika	0,90	3. Sri Lanka	2,25
Kelet-Ázsia	4,03	4. Szerbia	1,92
Dél és közép Ázsia	3,76	5. Ukrajna	1,83
Közel-kelet	3,67	6. Kína	0,89
Amerika	0,56	7. India	0,78
Nem meghatározott fejlődő országok	17,19	8. Nigéria	0,56
		9. Algéria	0,47
		10. Irak	0,42
Összesen	**36,41**	**Összesen**	**13,86**

Forrás: OECD adatai alapján saját szerkesztés

A magyar NEFE-vel kapcsolatos egyik legfőbb kritika a források elaprózása, ami nehézkessé teszi igazán átütő hatású projektek megvalósítását. A NEFE törvény és stratégia ugyan sokat tett a rendszer stratégiai koherenciájának megteremtése érdekében, ám a bilaterális segélyek így is számtalan apró projektre és kiadásra mennek el. A magyar bilaterális NEFE, még ha a Stipendium ösztöndíjakat nem is számítjuk, túl sok országban van jelen, és itt a jövőben további koncentrációra lenne szükség annak érdekében, hogy a források hatásossága növekedjen.

83 Tempus Közalapítvány (2017)
84 OECD.stat, i. m.
85 U. o.
86 Külgazdasági és Külügyminisztérium (2016)

8.7.4. A kötött segélyhitelezés

A magyar nemzetközi fejlesztéspolitika egyik kiemelt eszköze a kötött segélyhitelezés, amely az elmúlt években egyre fontosabb szerepet kapott. Ezekkel a konstrukciókkal Magyarország infrastrukturális (profitot nem termelő) beruházásokat segít partnerországaiban, államilag támogatott kedvezményes hitellel. A beruházást vagy magyar vállalatok hajtják végre, vagy magyar termékeket kell a beruházónak felhasználnia, legalább a projekt értékének feléig. A kötött segélyhitelezés tehát nemcsak nemzetközi fejlesztési eszköz, hanem a magyar exportot is előmozdítja: segíti a vállalati exportkapacitások növelését, külpiaci referenciát biztosít a résztvevő cégeknek. Különösen hangsúlyos a programban a kis- és középvállalkozások külpiacra juttatása, és ezáltal a hazai munkahelyteremtés. A kötött segélyhitelezés támogatja továbbá a magyar vállalatokat abban, hogy versenyezni tudjanak a fejlett nyugati országok vállalataival a számunkra korábban nehezen elérhető fejlődő piacokon.

A nemzetközi fejlesztési együttműködési stratégia kifejezetten kiemeli a kötött segélyhitelezés fontosságát:[87]

Noha kereskedelemösztönző jellege miatt nem tekinthető kifejezetten NEFE eszköznek, továbbra is támogatandó és bővítendő az OECD-normák szerint folytatott kötött segélyhitelezés konstrukciója, amely – azon túlmenően, hogy a partnerország számára kedvező feltételű kölcsön folyósításával jár, ezáltal bizonyos mértékig támogatásnak is minősül – elősegíti a magyar vállalatok külpiacra jutását. Ezek a cégek aztán a fejlődő országokban, releváns fejlesztési szektorokban tapasztalatokat és referenciákat szerezhetnek, majd mindezek birtokában nagyobb eséllyel vehetnek részt más, nemzetközi – uniós, világbanki és egyéb – forrásokból finanszírozott fejlesztési pályázatokon.

Magyarország 2003 óta nyújt kötött segélyhiteleket, ám a 1516/2012 (XI. 22.) kormányhatározat célul tűzte ki a kötött segélyhitelek, mint exportösztönző eszköz nagyobb és hatékonyabb felhasználását. A kötött segélyhitelekre jogosult országok köre az OECD által meghatározott ODA-jogosult országokat jelenti, ám Magyarország ennél jóval szűkebb körnek nyújt csak ilyen finanszírozást: összhangban a déli és keleti nyitás politikájával, a kötött segélyhitelek fő célországai a Független Államok Közössége, Ázsia déli- és távol-keleti térségei, valamint Afrika jogosult országai, illetve Koszovó. A hitelek türelmi és törlesztési időszaka hosszú, és az állami kamattámogatás révén különösen kedvező finanszírozási forrást jelentenek a fejlődő országok számára. Fontos, hogy a konstrukció keretében olyan projektek finanszírozhatóak csak, amelyeket piaci körülmények között nem lehet megvalósíthatani. A kötött segélyhiteleknek minimálisan 35 százalékkal kell kedvezményesebbnek lenniük, mint amit a partnerország a piacról kaphatna, a legkevésbé fejlett országok esetén ez az arány 50 százalék.

A kötött segélyhitelnyújtást a magyar kormány kezdeményezi. Ahhoz, hogy Magyarország így támogathasson egy projektet egy fogadóországban, elsőként bilaterális kormányközi megállapodást kell kötni. Ez keretszerződésként funkcionál, és tartalmazza a hitelkeret összegét, alapkondícióit, valamint a lehetséges felhasználási területeket, a kedvezményezett ország igényeivel összhangban. A konkrét projektek támogatásához egy, a részleteket konkretizáló hitelszerződésre is szükség van a fogadó és a magyar kormány között. A hitelt az Eximbank folyósítja, a kamattámogatást pedig az állam finanszírozza.[88] A hitelhez biztosítást nyújt a MEHIB Zrt., amely kiterjed az adós kereskedelmi és politikai kockázatokból fakadó nemfizetésére. Ez a biztosítás, valamint az állami kamattámogatás együttesen teszi ki a hitel adományelemét. A 2003 óta megkötött kormányközi szerződések, illetve megvalósult kötött segélyhitel projektek listáját a *24. Táblázat* tartalmazza. A táblázat adatai alapján jól látszik a konstrukció használatának növekedése az elmúlt években, illetve jól tükrözik a magyar bilaterális nemzetközi fejlesztés fő célszektorait (zöldgazdaság, humántőke).

4. Táblázat - 2003 és 2016 között megkötött kötött segélyhitel szerződések, és a megvalósult projektek[89]

Ország	Projekt neve	Összeg	Jogszabály	Státusz
Montenegró	oktatási intézmények, Podgorica	15 M euró	261/2005. (XII.14.) Korm. rendelet	Megvalósult, hiteltörlesztés folyamatban
Sri Lanka	víztisztító, Labugama	17,3 M euró	185/2007. (VII.28.) Korm. rendelet	Megvalósult, a hiteltörlesztés türelmi idő alatt áll

87 Külügyminisztérium 2014 i. m., 54. pont.
88 Külgazdasági és Külügyminisztérium, 2016, i. m.
89 U. o.

Ország	Projekt neve	Összeg	Jogszabály	Státusz
Laosz	mezőgazdasági miniüzemek rekonstrukciója	8,6 M dollár	115/2009. (VI.3.) Korm. rendelet	Megvalósult, a hiteltörlesztés türelmi idő alatt áll
Vietnám	víztisztító, Cam Xuyen	14,4 M euró	148/2009. (VII.22.) Korm. rendelet	Nem valósult meg, a megállapodás lejárt
Bosznia- Hercegovina	víztisztító, Tuzla	5,8 M euró	94/2010. (III.31.) Korm. rendelet	Megvalósult, hiteltörlesztés folyamatban
Sri Lanka	Kikötő rehabilitáció/ csatornaépítés	16 M euró	77/2011. (V.6.) Korm. rendelet	Nem valósult meg, a megállapodás lejárt
Vietnám	víztisztító, Quang Binh	10,6 M euró	1516/2012. (XI.22.) Korm. határozat	Megvalósult, a hiteltörlesztés türelmi idő alatt áll
Sri Lanka	víztisztító, Kalatuwawa	16,7 M euró	1516/2012. (XI.22.) Korm. határozat	Megvalósult, a hiteltörlesztés türelmi idő alatt áll
Kenya	elektromos távvezeték és alállomás	14 M euró	1516/2012. (XI.22.) Korm. határozat	Elhalasztásra került
Vietnám	népesség-nyilvántartási rendszer, Hai Phong	10 M euró	330/2012. (XI.26.) Korm. rendelet	Megvalósult, a hiteltörlesztés türelmi idő alatt áll
Laosz	élelmiszerlánc biztonsági rendszer	30 M dollár	24/2016. (II.25.) Korm. rendelet	A megállapodás hatályba lépett.
Vietnám	onkológiai központ	60 M euró	36/2016. (III.3.) Korm. rendelet	A megállapodás hatályba lépett.
Mongólia	biokombinát, Songino	25 M dollár	52/2016. (III.21.) Korm. rendelet	A megállapodás hatályba lépett.
Indonézia	víztisztítók	50 M dollár	54/2014. (III.3.) Korm. rendelet	A megállapodás hatályba lépett.

Forrás: Külgazdasági és Külügyminisztérium

8.8. Összegzés

A fejezet áttekintette a nemzetközi fejlesztési segélyezés rendszerét. Bemutatta fő normáit, történetét, szereplőit, illetve több, a segélyprojektek gyakorlati megvalósításával kapcsolatos témát is tárgyalt. A gyakorlatban a magyar külgazdaságpolitika számára két kiemelten fontos témával is foglalkozott a fejezet. Egyrészt a magyar vállalatok számára fontos lehetőségeket jelentenek a különböző nemzetközi fejlesztési szervezetek projekttenderei, de az ezekbe való sikeres bekapcsolódásra egyelőre kevés a hazai példa. A magyar vállalatok támogatása és felkészítése az elkövetkező évek egyik fontos külgazdasági feladata. Másrészt a vállalatok jobb bekapcsolása Magyarország nemzetközi fejlesztéspolitikájába is prioritás kell legyen hosszabb távon, amire a kötött segélyhitelezés konstrukciója kiváló lehetőségeket biztosít. A konstrukció egyre szélesebb körű használata révén „kinevelhető" egy olyan vállalati kör, amely önállóan is képes lesz részt venni a nemzetközi fejlesztésben, és sikeresen tud pályázni nemzetközi szervezetek fejlesztési projektjeinek implementációjára.

8.9. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

- hivatalos fejlesztési támogatás (ODA)
- Fenntartható Fejlődési Célok
- Washingtoni Konszenzus
- kondicionalitás

- » kötött segélyezés/segélyhitelezés
- » OECD DAC
- » felemelkedő donorok
- » Európai Konszenzus
- » projekt- és programsegélyek
- » eredményszemléletű menedzsment
- » monitoring és értékelés
- » logikai keretmátrix

Ellenőrző kérdések:

- » Milyen célt szolgálnak a Fenntartható Fejlesztési Célok, és miben különböznek a Millenniumi Fejlesztési Céloktól?
- » Milyen tényezők hatására jött létre a nemzetközi fejlesztési rendszer a második világháborút követően?
- » Hogyan jellemezné az OECD DAC-tag donorok nemzetközi fejlesztési tevékenységét?
- » Hogyan alakítják a felemelkedő donorok a nemzetközi fejlesztési rendszert?
- » Milyen szakaszok különíthetőek el a nemzetközi fejlesztési projektek életciklusában, és milyen szerepet játszik az értékelés az egyes szakaszokban?
- » Melyek a magyar nemzetközi fejlesztéspolitika fő eszközei?

Elgondolkodtató kérdések

- » Sokan úgy érvelnek, hogy a fejlesztési segélyeknek elsősorban a recipiens szempontjait kell figyelembe vennie. Hogyan érvelne amellett, hogy a nemzetközi fejlesztésben a donor gazdasági szempontjainak is meghatározónak kell lennie?
- » Miben látja a fő különbségeket a Washingtoni és az Európai Konszenzus között?

9. A nemzetközi technológia együttműködések várható hatásainak felmérése

Az elmúlt évtizedek során a globalizáció felgyorsulása, valamint az országok közötti kölcsönös függőségi viszonyok bővülése és fokozódása (a nemzetközi gazdasági kapcsolatok egyre intenzívebbé válása) hatással volt a technológiai fejlődésre és a nemzetközi technológiai együttműködésre is. A 20. század második felétől, illetve utolsó harmadától kezdődő látványos és rohamos technikai-technológiai fejlődés tette igazán lehetővé a kapcsolatok elmélyülését mind a makrogazdasági, mind a mikrogazdasági szféra területén. Itt jegyezzük meg, hogy technika alatt a különböző ismereteket és eljárásokat értünk, melyeknek alapvető célja bizonyos dolgok (például termékek) előállítása és működtetése (például gépek vagy egyéb rendszerek). A technológia ennél tágabb fogalom, mert az előbbieken túl magába foglalja a különféle fizikai eszközöket (hardvereket) is. Az interdependenciák fokozódásán túl az ún. információs- és kommunikációs technológiai forradalom (IKT-forradalom) mélyreható változásokat hozott az üzleti/vállalati működésben is, aminek hatására lényegében az egész gazdasági rendszer átalakult.

Ezt a kérdéskört tehát mindenképpen ismerni kell ahhoz, hogy megértsük a jelenlegi nemzetközi gazdasági rendszer (ha tetszik információs gazdaság és társadalom) összefüggéseit és működését. Ebben a fejezetben a napjainkban (is) zajló technológiai folyamatok, valamint a nemzetközi technológiai együttműködések főbb jellemzőit, illetve ezek tényleges és potenciális hatásait tekintjük át.

9.1. A technológia, mint termelési tényező

A technológia régóta kitüntetett szerepet kap a közgazdasági folyamatok magyarázatában. Már a gazdasági növekedés (Solow-Swan-féle) neoklasszikus modellje is rámutat, hogy bár átmenetileg a tőkeállomány növekedése és a munkaerő-állomány alakulása a meghatározó, hosszú távon kizárólag a technológiai fejlődés képes biztosítani a relatíve magas és stabil növekedési ütemet. Ennek az az oka, hogy a termelési eljárásoknál alkalmazott technológia fejlődése következtében hosszú távon módosul a termelési függvény, ami által javul a gazdaság hatékonysága. Más szóval, adott tőke- és munkaerő-állomány mellett hosszú távon a technológiai fejlődés a termelési tényezők hatékonyságát növeli meg, ami pozitívan befolyásolja a gazdasági növekedést. Ezt a hatékonyság-javulást gyakran teljes tényező-termelékenységnek (TFP – *total factor productivity*) is nevezik, ami a kibocsátás-többletnek arra a részére utal, amely nem magyarázható meg sem a tőke, sem a munkaerő hozzájárulásával. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a teljes tényező-termelékenység nem azonos a technológiai javulással, mivel a TFP minden egyéb olyan elemet is magába foglal (például intézményi változásokat), amelyek fokozzák a hatékonyságot.

A neoklasszikus termelési függvény általános alakja a következő formában írható fel:

$Y = A \times K^{\alpha} \times L^{(1-\alpha)}$,

ahol Y a kibocsátást, K a tőkét, L a munkaerőt, A pedig a teljes tényező-termelékenységet (más néven Solow-maradékot) jelöli. A hatványkitevők az egyes termelési tényezők részesedését mutatják a jövedelemből.[78]

A fentiekből is látható, hogy a rendelkezésre álló technológia színvonalának folyamatos javítása kulcsfontosságú a hosszú távú gazdasági növekedés és fejlődés szempontjából. Ennek többféle forrása lehetséges, azonban a legfontosabb minden bizonnyal az innovációk, a kutatás-fejlesztés (K+F), valamint az oktatás ösztönzése. Olyan beruházásokra van tehát szükség, amelyek meg tudják teremteni a tartós növekedés feltételeit. A modern technológiákat tartalmazó és magas hozzáadott-értéket képviselő termékek és szolgáltatások előállítása szintén fontos eszközét jelentheti a versenyképesség növelésének, ezért az ehhez kapcsolódó beruházások megvalósítását mindenképpen célszerű elősegíteni.

A technológiai haladást szolgáló tényezők mérésére az egyik legegyszerűbb módszer, ha megvizsgáljuk a ráfordított kiadásokat, illetve ezek szerkezetét. Így elemezhető a kutatás-fejlesztésre, illetve az oktatásra fordított kiadások nagysága és összetétele. Egy további elemzési lehetőséget kínál, ha próbáljuk mérni bizonyos technológiák elterjedését a gazdaságban. Ez nem egyszerű feladat, de lehetőség ad rá, hogy input-output táblák segítségével kvantifikálni tudjuk egy adott technológiát megtestesítő termékek felhasználását különböző iparágakban.[90] Vizsgálhatjuk továbbá a technológiák külkereskedelemből (exportból, illetve importból), vagy akár a bruttó hazai termékből (GDP-ből) való részesedését is.[91]

90 Székely-Doby András (2003) pp.53.
91 Székely-Doby András (2003) pp29.

A technológia tehát a tőke és a munkaerő mellett egy harmadik termelési tényezőként értelmezhető a gazdasági folyamatokban, amely elsősorban a másik két faktor hatékonyságát javítva járul hozzá a gazdasági növekedéshez.

9.2. Az információs társadalom és gazdaság

A 20. század végétől (de már az 1970/80-as évek fordulójától) rendkívüli mértékben felgyorsult az információs- és kommunikációs technológiák fejlődése és térnyerése, ami alapvető változásokat hozott az élet minden területén. Fokozatosan kialakult az ún. információs társadalom és gazdaság. Ez a kifejezés egyrészt arra utal, hogy a társadalomban és az üzleti életben is központi helyet foglalnak el a magas szintű technológiát képviselő informatikai berendezések. Másrészt azt is érthetjük a jelenségen, hogy nagy valószínűséggel az IKT-forradalom jelenti azt az alapvető innovációs bázist, amire az új gazdasági iparágak egy jelentős része épül.

A IKT-forradalom elsőként az Amerikai Egyesült Államokban éreztette hatását az 1990-es években végbement termelékenység-növekedés következtében. Ennek oka, hogy az 1970-es években kezdődő változás (pl. a félvezetők és a személyi számítógépek megjelenése) ekkorra fejtette ki hatását az amerikai gazdaságban, vagyis ennyi időre volt szükség, hogy a különböző információs-technológiai újítások elterjedjenek, beépüljenek a gazdasági-társadalmi folyamatokba és átalakítsák a gazdaság működését.[92] Ezek a technológiák ráadásul a termelési folyamat minden fázisában megjelennek, vagyis egyszerre alapanyagok, félkész-termékek, fogyasztási és beruházási javak.[93]

Az USA gazdaságtörténetének ezt a komplex jelenségét nevezték el sokan „új gazdaságnak", de ma már kijelenthető, hogy ez érvényes csaknem az egész világgazdaságra. Jóllehet, az „új gazdaság" fogalmának nincsen konszenzusos definíciója (sokan sokféleképpen próbálták meghatározni), annyi bizonyos, hogy a jelenség nagyjából az IKT-forradalom hatására bekövetkező alapvető és jelentős változásokat takarja.

Az elmúlt évtizedekben lezajlott technológiai robbanás nem hagyta érintetlenül a vállalati szektort, komoly változásokat okozott mind a szervezeti felépítésben, mind a vállalatok egymás közötti interakcióiban. A vállalati struktúrával összefüggésben arra kell utalnunk, hogy az 1990-es években (elsőként az Egyesült Államokban) a korábbi hierarchikus vállalati szerkezetet egyre inkább kezdték felváltani a hálózatos rendszerek. Ezt az átalakulást elsősorban a társaságokon belüli kommunikáció szerepének fokozódása tette szükségessé. Az új szerkezet kialakítása különösen a tranzakciós költségek csökkenése miatt vált gazdaságossá. A tranzakciós költségek ugyanis egyenes arányban állnak a tranzakciók számával, utóbbiak pedig hálózatokban jellemzően nagyobbak, mint a hierarchikus szerveződéseknél. Másként fogalmazva, azonos tranzakciós költségeket feltételezve a hálózatos rendszerek működtetése költségesebb, mint a hierarchikus struktúráké. A 20. század végén az új információs és kommunikációs technológiák nyomán lezajló drasztikus költségcsökkenés gazdaságossá tette a vállalatok számára decentralizáltabb hálózati működést.[94]

A másik lényeges hatás a vállalatok közötti kapcsolatokban, illetve együttműködésében következett be, ideértve az anya- és leányvállalatok közötti kapcsolatokat is. A vállalatközi kooperáció fő mozgatórugója természetesen a profitmaximalizálás, aminek számos módja ismert. Az egyik lehetőség a költségek csökkentése (*cost-cutting*), ami szintén több változatban kivitelezhető. Itt említhetjük a termelés kitelepítését (*outsourcing*), az időmegosztást (*time-sharing*), vagy például a munkaerő-kölcsönzést.[95] A hatékonyság javítása, és ezáltal a nyereség növelése elképzelhető az erőforrás-korlátok kitolásával is, ami különböző vállalatok együttműködésével érhető el. A kooperáció és a költségek megosztása végeredményben segíti a méretgazdaságossági előnyök kiaknázását, ami a kutatás és fejlesztés területén rendkívül fontos. Továbbá, azt is szükséges megemlíteni, hogy a vállalatközi együttműködések lehetnek szimmetrikusak és aszimmetrikusak is. Előbbi esetben a kooperáció résztvevői azonos iprágban érdekeltek, és hasonló tevékenységekben alkotnak szövetséget. Utóbbiná – aszimmetrikus – ezzel szemben az egyes vállalatok komplementer jellegű kooperációt alakítanak ki, azaz a termékek/szolgáltatások kiegészítő viszonyban vannak egymással. Az együttműködések lehetnek formálisak vagy informálisak, ráadásul aszerint is különbözhetnek, hogy milyen szereplők jelennek meg. Az említett szövetségek ugyanis nem kizárólag vállalatok között jöhetnek létre, hanem bekapcsolódhatnak egyéb résztvevők is, mint például kormányzatok, egyetemek, vagy kutatóintézetek.[96]

Az információs- és kommunikációs technológiai forradalom a fentieken túlmenően rendkívül jelentős hatást gyakorolt a nemzetközi kereskedelem jellegére és szerkezetére is. Az új lehetőségekből fakadó költségcsökkenés ugyanis lehetővé tette és ösztönözte a termelési folyamat feldarabolását, majd kitelepítését különböző helyszínekre (ez lényegében a fentebb említett outsourcing). Ennek eredményeként jöttek létre a nemzetközi termelési hálózatok vagy globális értékláncok (GVC-k), amelyek ma már a nemzetközi kereskedelem meghatározó tényezői.

92 Székely-Doby András (2003) pp21.
93 Székely-Doby András (2003) pp29
94 Székely-Doby András (2003) pp.44-48.
95 Székely-Doby András (2003) pp 51.
96 Székely-Doby András (2003) pp 51-52.

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy az 1970-es évektől kezdődő információs-technológiai forradalom drámai változásokat hozott a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban, s így az egyes országok és a vállalatok szintjén is. Tekintve, hogy a technológiai újítások (lásd például a robotikát) ma is rendkívül dinamikus mozgást mutatnak, valószínűsíthető, hogy a közeljövő is újabb fontos változásokat tartogat a gazdasági és társadalmi szférában. A technológiai együttműködés tehát várhatóan továbbra is nélkülözhetetlen eleme lesz a nemzetközi gazdasági folyamatoknak. Hazánk számára pedig lényeges lenne, hogy minél jobban be tudjunk kapcsolódni ebbe az együttműködésbe.

9.3. A technológia nemzetközi áramlása

Napjaink nemzetközi gazdasági folyamataiban a termelési tényezők országok közötti mobilitása legalább annyira fontos, mint a késztermékek (és szolgáltatások) mozgása. A termelési tényezők közül is talán a tőke (különösen a pénztőke) a legmobilisabb, de a technológiák áramlása is igen meghatározó. Ráadásul, ahogy nemsokára látni fogjuk, e két tényező sokszor együtt, egy üzleti beruházás (tranzakció) révén kerül át egyik nemzetgazdaságból a másikba.

A nemzetközi technológia-áramlásnak alapvetően három formáját különböztetjük meg a közgazdasági szakirodalomban. Az első a technológia *diffúziója* (terjedése), amely lényegében egy spontán folyamatra utal. Ebben a formában egy bizonyos technológia fokozatosan „elterjed", a kibocsátó ország határait túllépve egy másik országban (vagy egyszerre több országban) jelenik meg. Ez a terjedési mód azonban viszonylag csekély jelentőséggel bír a másik két áramlási formához képest.

A technológia *abszorpciója* (felszívása) azt jelenti, hogy egy ország konkrét lépéseket tesz annak érdekében, hogy adott technológiát adaptáljon és alkalmazzon. Ebben az esetben tehát nem pusztán arról van szó, hogy valamely újítás bizonyos hatások eredményeként egy idő után kvázi spontán jut el egyik országból a másikba, hanem arról, hogy a fogadó gazdaság aktív módon igyekszik a szóban forgó technológiát „felszívni". Az abszorpció sikeressége jelentős mértékben függ attól is, hogy a kormányzati és vállalati politika hogyan segíti és ösztönzi a technológia adaptálását.

A harmadik áramlási forma a *technológiatranszfer*, amely technológiák átvitelét jelenti egyik országból a másikba, jellemzően a tényezőtulajdonos aktív szerepvállalásával. A három típus közül mindenképpen ez a legmeghatározóbb a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban. Ezen a ponton kapcsolódik össze nagyon látványosan a tőke és a technológia áramlása, hiszen sok esetben a transznacionális társaságok (TNC-k) külföldi közvetlentőke-befektetései (FDI) során együtt mozognak a nemzetgazdaságok között. Az FDI ugyanis a tőke mellett jellemzően tartalmaz valamilyen technológiát is. A technológiatranszfernek azonban több csatornája is létezik, melyeken keresztül a technológiák áramolhatnak. Ezek a főbb csatornák a következők lehetnek[97]:

- Technológia-intenzív termékek nemzetközi kereskedelme;
- nemzetközi licenc- és know-how kereskedelem;
- FDI keretében megvalósuló tőkeáramlás;
- nagyvállalatok közötti nemzetközi stratégiai szövetségek;
- nemzetközi termelési kooperációk;
- nemzetközi technológiai programok.

Technológia-intenzív termékek nemzetközi kereskedelme alapvetően nagyon magas technológiát képviselő (high-tech) termékek forgalmát (mint például gyógyszerek, informatikai gépek és berendezések) jelenti. Ezek ma már a fejlett országok feldolgozóipari exportjának jelentős hányadát képezik. A nemzetközi licenc- és know-how kereskedelem különböző termelési eljárások, illetve technológiák országok közötti mozgását jelenti. A technológia-exportőr ország számára azért lehet előnyös ez a forma, mert képes jövedelmet generálni külföldi befektetés nélkül. A külföldi közvetlentőke-befektetés (FDI) során létrejövő technológiatranszfer annyit tesz, hogy a beruházás keretében a tőkével együtt technológia is átkerül az FDI-fogadó gazdaságba. A technológiatranszfernek napjainkban ez a legdominánsabb típusa. A nagyvállalatok között megvalósuló nemzetközi stratégiai szövetségek olyan hosszabb távra szóló együttműködés kialakítását jelentik, ahol nem történik tulajdonosi összefonódás. A résztvevő partnerek tehát megőrzik önállóságukat, de a kooperáció során bizonyos mértékű tevékenységi integráció mégis megvalósul.[98] A nemzetközi termelési kooperációk lényegében abban különböznek az előbbi csatornától, hogy itt nem kizárólag vállalatok együttműködéséről lehet szó, hanem egyéb szereplők (nemzetgazdaságok) is bekapcsolódhatnak a „szövetségbe". Ilyen kooperáció országok között is létrejöhet, és lényegében a teljes termelési folyamat több elemére (kutatás-fejlesztés, marketing, gyártás stb.) is kiterjedhet. Végezetül ki kell elemelni a nemzetközi technológiai programok csatornáját, amely vagy egy szektor technológiai színvonalának javítását, vagy pedig egy konkrét technológiai program implementálását tűzi ki célul.[99]

97 Csáki György (2002) pp. 274-278.
98 Csáki György (2002) pp. 313.
99 Csáki György (2002) pp. 278.

A technológia nemzetközi áramlása tehát számos formában és csatornán keresztül valósulhat meg, amelyek között vannak meghatározók és kevésbé jelentősek is. Az azonban egyértelmű, hogy ennek a termelési tényezőnek az országok közötti mozgása rendkívüli mértékben befolyásolja a nemzetközi gazdasági viszonyokat és folyamatokat.

9.4. Az Európai Unió kutatási és technológia-fejlesztési politikája

Hazánk EU-tagságának okán mindenképpen ki kell térnünk az Európai Unió kutatási és technológia-fejlesztési szakpolitikájára is. A kutatás, illetve a technológiai fejlesztés kérdése a kezdetektől fogva napirenden van az európai integrációban. Már az Európai Szén- és Acélközösség (ESZAK) létrehozásakor megindultak közös kutatások, jóllehet ekkor még szinte kizárólag az energiaszektor területén (például az atomenergiára vonatkozó kutatások az Európai Atomenergia Közösség, az Euratom keretein belül).

Az Európai Közösségek (EK) tagállamai aztán az 1970-es évektől más területekre is,például az információs technológiára, a környezetvédelemre vagy a biotechnológiára is kiterjesztették a kutatási programokat. Jóllehet, az új területek bevonása is jelezte, hogy az EK felismerte a technológiai együttműködés szükségességét, azonban ezek a programok nem igazán értek el komolyabb eredményeket.[100]

Az 1980-as évekre egyértelművé vált, hogy az integráció technológiai fejlettségben hátrányba került a világgazdaság másik két nagy fejlett entitásával – az Amerikai Egyesült Államokkal és Japánnal – szemben. Míg az EK átlagosan a GDP-jének mintegy 2 százalékát fordította kutatás-fejlesztésre, addig a másik két országban ez az arány mintegy 3 százalékra rúgott. A Közösség így a ’80-as évek közepére lépéskényszerbe került, és az 1986-ban aláírt Egységes Európai Okmány (EEO) végül beemelte a közösségi jogba a kutatás és technológiafejlesztési politikát.[101] A módosító szerződés tehát mérföldkőnek számít a politikaterület története szempontjából. A Lisszaboni Szerződés (LSZ) értelmében a szakpolitika megosztott hatáskörbe kerül, de szemben a többi idetartozó politikával, speciális szabályozás vonatkozik rá.[79] Ez azt jelenti, hogy *„a kutatás, a technológiafejlesztés és az űrkutatás területén az Unió hatáskörrel rendelkezik egyes intézkedések megtételére, így különösen programok kidolgozására és megvalósítására; e hatáskör gyakorlása azonban nem akadályozhatja meg a tagállamokat saját hatásköreik gyakorlásában.”*[102] Egyszerűbben fogalmazva: az uniós szabályozás ellenére egy adott területen a tagállamok továbbra is elfogadhatnak kötelező erejű jogi aktusokat. A politikára vonatkozó rendelkezéseket az Európai Unió működéséről szóló szerződés (EUMSz) 179 – 190. cikkei tartalmazzák, melyek közül a 179. cikk határozza meg a fő célkitűzéseket. A cikk első bekezdése szerint *„az Unió célja az, hogy egy európai kutatási térség létrehozásával, amelyen belül a kutatók, a tudományos ismeretek és a technológiák szabadon áramlanak, erősítse tudományos és technológiai alapjait, továbbá ösztönözze versenyképességének fejlődését – ideértve az Unió iparát is –, ugyanakkor támogassa a Szerződések egyéb fejezetei alapján szükségesnek ítélt kutatási tevékenységeket.”*[103]

Az EU a szakpolitika keretében meghatározott és elérendő célokat ún. keretprogramokban (*framework programme – FP*) adja meg, amelyek tulajdonképpen bizonyos időtávra (néhány évre) szóló stratégiai tervek.

5. Táblázat - Az EU kutatási keretprogramjai

1. keretprogram (FP1)	1983 – 1987
2. keretprogram (FP2)	1987 – 1991
3. keretprogram (FP3)	1991 – 1994
4. keretprogram (FP4)	1994 – 1998
5. keretprogram (FP5)	1999 – 2002
6. keretprogram (FP6)	2002 – 2006
7. keretprogram (FP7)	2007 – 2013

Forrás: Horváth (2011) alapján saját szerkesztés

Látható, hogy az első keretprogram 1983-ban, három évvel az Egységes Európai Okmány elfogadása előtt indult el. Az előző programozási periódus végéig – 2013-ig – összesen hét kutatási keretprogram fejeződött be.

100 Horváth Zoltán (2011): Kézikönyv az Európai Unióról. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, pp. 414.
101 Uo.
102 Szalayné Sándor Erzsébet (2010) pp. 58.
103 Szalayné Sándor Erzsébet (2010) pp. 137.

A negyedik program komoly költségvetési változásokat hozott, hiszen jelentős mértékben nőttek az országok felhasználható forrásai. Míg a harmadik keretprogram büdzséje még csak 5,7 milliárd ECU-re rúgott, addig a negyedik program már 13,1 milliárd ECU-vel gazdálkodhatott.[80] A politikaterület „univerzális" jellegét egyébként jól mutatja, hogy a programokba bekapcsolódhatnak olyan nem uniós országok is, amelyek financiális hozzájárulást nyújtanak. Meg kell jegyezni azonban, hogy ebben az esetben a társult országok a program kifizetéseiből is részesednek.[104]

Esetpélda: egy uniós kutatási program[105]

Egy Európai Uniós társfinanszírozású projekt (SECURE) keretében nyolc tagállam (Spanyolország, Olaszország, Németország, Franciaország, Lengyelország, Magyarország, Csehország, valamint az Egyesült Királyság) kifejlesztett egy új gyógyszert, amely a szívinfarktuson már átesett betegek kezelésében hozhat jelentős változást. A készítmény képes lehet kiváltani azokat a gyógyszereket, amelyeket szívinfarktus vagy stroke után kaptak a páciensek. A kutatási projekt 2015 és 2020 között folyik, az összköltség pedig nagyjából 6,7 millió euróra rúg, melynek több mint 88 százalékát – csaknem 6 millió eurót – az EU finanszírozza. A projekt fontosságát csak aláhúzza az a statisztikai tény, mely szerint az európai halálozások mintegy felét különböző kardiovaszkuláris megbetegedések okozzák. A korábbi gyógyszerek kiváltása egyetlen új tablettával (akár más területeken is) egyszerűsítheti az egészségügyi ellátást, valamint javíthatja a kezelés költséghatékonyságát.

A 2014-2020 közötti programozási időszak kutatási programja a *Horizon 2020* nevet viseli, ami lényegében a legújabb „keretprogramnak" felel meg. A Horizon 2020 az Európai Unió eddigi legnagyobb, legjelentősebb kutatási és innovációs programja. A teljes, hét évre szóló költségvetés mintegy 80 milliárd eurót tesz ki, de természetesen ehhez még hozzá kell adni azt a magánszférából származó beruházást is, amit a program forrásai hoznak létre. A Horizon 2020 fő célkitűzése, hogy biztosítsa és javítsa Európa versenyképességét, segítse az okos, fenntartható és inkluzív növekedést, illetve a munkahelyteremtést. További cél az innovációt gátló tényezők lebontása, valamint a köz- és magánszektor együttműködésének megkönnyítése. A program keretében prioritásként jelölik meg a különböző akadályozó tényezők lebontását és a struktúra egyszerűsítését, így a résztvevőknek kevesebbet kell foglalkozniuk bürokratikus kérdésekkel, és jobban koncentrálhatnak a tényleges innovációs és kutatási tevékenységre. Ez a hatékonyságnövekedés pedig hozzájárulhat ahhoz, hogy a technológiai eredmények gyorsabban megszülessenek.[106] A Horizon 2020 szorosan kapcsolódik az Európa 2020 stratégiához, ami lényegében az EU második átfogó, hosszú távú (10 évre szóló) gazdasági stratégiája.

Az EU kutatási és innovációs politikájával összefüggésben meg kell még említenünk az Európai Innovációs és Technológiai Intézetet, az EIT-t (*European Institute of Innovation and Technology*). Az uniós ügynökség felállításáról a hatodik kutatási keretprogramban született egy bizottsági kezdeményezés 2005-ben, majd 2007-ben létrejött az erről szóló tanácsi megállapodás is. A központot végül 2008-ban Magyarországon hozták létre budapesti székhellyel. Az EU 2008-2013 között 308,7 millió eurót fordított a központra. Az intézet fő feladata a már említett tudásháromszög hatékony működésének biztosítása, azaz az egyetemek, kutatóintézetek és vállalatok közötti kooperáció elősegítése, ezáltal lehetővé téve a kutatási tevékenységek jobb koordinációját. Az ügynökség létrehozásakor célként jelölték meg továbbá hat tudás- és innovációs közösség (*Knowledge and Innovation Communities – KIC*) felállítását, különböző helyszíneken. E közösségek a hosszú távú gazdasági és társadalmi kihívásokra dolgozzák ki a megoldásokat. Mivel a KIC-ek a tudásháromszög szereplőinek kooperációját jelentik, összetételüknél szempont, hogy minimum három intézményből kell állniuk legalább három országból, és tartalmaznia kell legalább egy felsőoktatási intézményt, illetve magánvállalatot. Az első három közösség létrehozásáról 2009-ben. Ezek foglalkozási területe a klímaváltozás, az energetika, valamint az infokommunikáció.[107] Ma már mind a hat közösség működik, a másik három területe az egészségügy, a nyersanyagok és az élelmezés.[108]

Meglehetősen speciális helyet foglal el az Európai Unió kutatási és technológiafejlesztési politikájában az űrkutatás, ahol az EU együttműködik az Európai Űrügynökséggel (*European Space Agency – ESA*). Az európai űrpolitika célja szintén a tudományos és műszaki haladás, illetve az ipari versenyképesség növelése. Az űrkutatás szerepét fokozza, hogy (talán) az eddigi legjelentősebb projekt is ehhez a területhez kapcsolódik: ez a Galileo elnevezésű program, melynek célja egy kifejezetten polgári célokra tervezett, globális műholdas navigációs és helymeghatározó rendszer kiépítése, amely független minden más hasonló rendszertől, ugyanakkor pontosabb szolgáltatást nyújt a versenytársaknál.[109] A rendszer végül 2016-ban kezdte meg működését.

104 Horváth Zoltán (2011) pp. 415-416.
105 Európai Bizottság: (2017)
106 Európai Bizottság (2014)
107 Horváth Zoltán (2011): pp. 420.
108 Európai Innovációs és Technológiai Intézet (2017)
109 Horváth Zoltán (2011): pp. 420-421.

Az Európai Unió kutatási, innovációs és technológiafejlesztési szakpolitikája tehát egy kiemelkedő jelentőségű terület, amelyben rendkívül nagy lehetőségek rejlenek. A politika szerepe ott is jól látható, hogy a jelenlegi kutatási keretprogram, a Horizon 2020 minden eddiginél nagyobb költségvetéssel rendelkezik. Jóllehet, az EU ambiciózus célokat fogalmazott meg, egyelőre kérdéses, hogy ezekből mi valósul meg az időszak végére.

9.5. Összegzés és kitekintés

A nemzetközi technológiai együttműködések meghatározó tevékenységét jelentik napjaink nemzetközi gazdasági kapcsolatainak, ezért érdemes összegezni, hogy milyen főbb tendenciák figyelhetők meg ezen a téren, milyen tanulságokat és tapasztalatokat vonhatunk le az eddigi fejleményekből, valamint milyen várható hatásokra lehet számítani a jövőben.

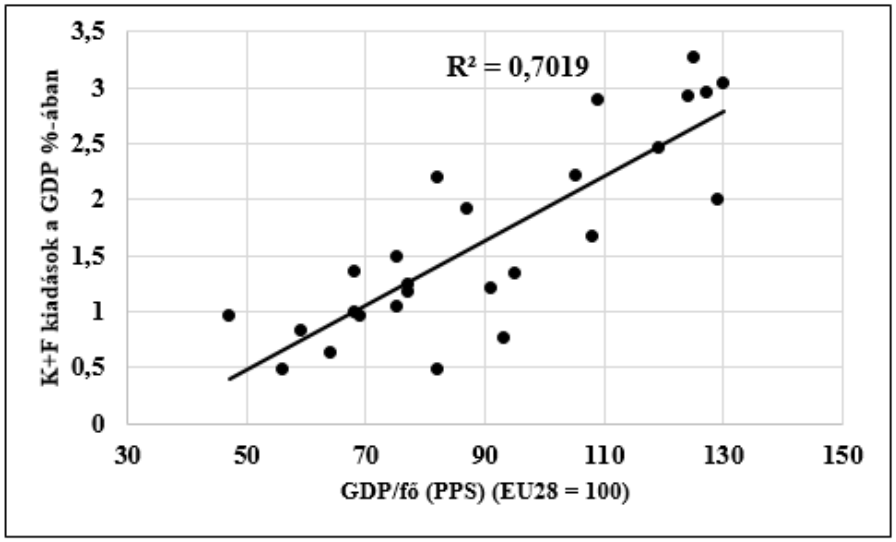
Az első és legfontosabb, hogy a neoklasszikus növekedéselmélet szerint a technikai-technológiai haladás biztosítja hosszú távon a gazdasági növekedést minden ország számára, így ennek ösztönzése nem öncél, hanem gazdasági szükségszerűség. Az 1970/1980-as évektől robbanásszerű technológiai fejlődés vette kezdetét, aminek alapját az információs- és kommunikációs technológiák jelentették. Ez a folyamat gyökeres változásokat generált mikro- és makroszinten egyaránt, átalakítva ezzel a nemzetközi gazdaság működését.

Jól látható, hogy a fejlődés ma is igen dinamikus, ráadásul olyan új területeken nyílnak további kutatási lehetőségek, mint a biotechnológia, nanotechnológia vagy a robotika. Erőteljesen valószínűsíthető, hogy az új áttörések közép- és hosszú távon drasztikusan átalakítják a munkaerőpiacot is, hiszen a gépek elterjedésével egyre kevésbé lesz szükség élőmunkára. Ez különösen azokat a tevékenységeket érinti, amelyek jellemzően kisebb hozzáadott értéket képviselnek. Ezzel párhuzamosan viszont várhatóan a magasan képzett munkaerő, s vele a minőségi oktatás szerepe is fel fog értékelődni. Mivel a magasan kvalifikált munkaerő bőségesebben áll rendelkezésre a fejlett világban – így az Európai Unióban is –, ez az átrendeződés bizonyos szempontból előnyös is lehet a fejlett országok számára.

A nemzetközi technológiai együttműködések számos formát ölthetnek, de a technológiák országok közötti áramlásánál és a különféle kooperációs formáknál is kiemelkedő szerepet töltenek be a transznacionális társaságok, melyek méretükből és tőkeerősségükből adódóan kedvező helyzetben vannak ezen a területen. Ezzel összefüggésben egyre nagyobb hangsúlyt kap a felsőoktatási intézmények, kutatóközpontok és vállalatok tudásháromszöge is abban, hogy az elméleti és gyakorlati kutatások még koordináltabbak legyenek, valamint ezek eredményeinek hasznosítása tovább egyszerűsödjön.

Az Európai Unió szintén prioritásként tekint a technológiai fejlődést megalapozó és biztosító innovációra és kutatás-fejlesztésre. A *28. Ábra* a vásárlóerő-paritáson számított egy főre jutó fejlettségi szint és a GDP-arányos K+F ráfordítások közötti kapcsolatot mutatja az EU-tagállamokban 2015-ös adatok alapján.

5. Ábra - Az EU-tagállamok fejlettségi szintje és K+F kiadásai közötti kapcsolat (Luxemburg és Írország nélkül)

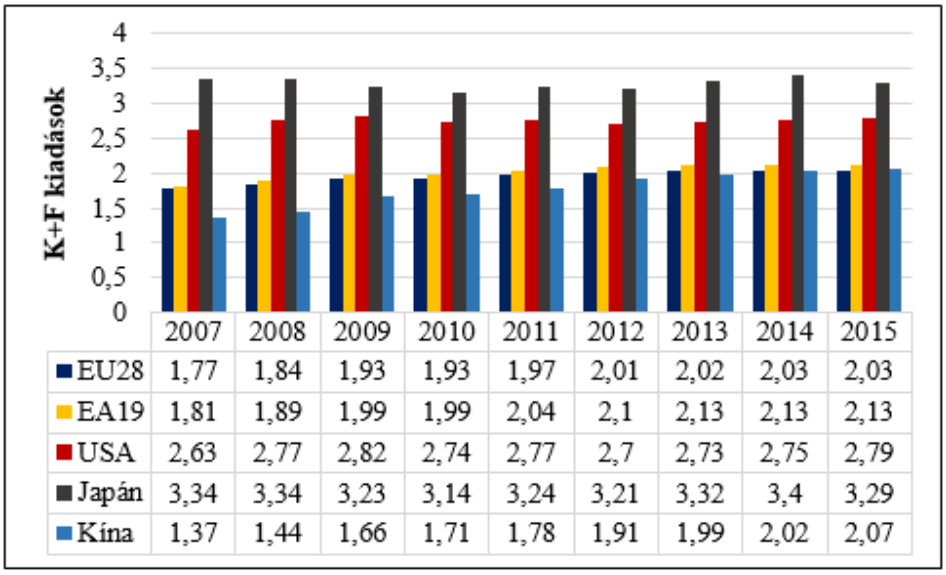


Forrás: Eurostat adatok alapján saját szerkesztés

A számításból szándékosan hagytuk ki Luxemburgot és Írországot, mivel ezek fejlettségi szintje annyival meghaladja az EU-28 átlagát, ami jelentősen torzítaná az eredményt. A regresszió azt mutatja, hogy a fejlettségi szint és a kutatás-fejlesztésre fordított kiadások között viszonylag erős kapcsolat van ($R^2 = 0,7019$), jóllehet, az összefüggés

iránya már nem teljesen egyértelmű. Kérdéses, hogy a magasabb K+F ráfordítások eredményeznek-e hosszú távon fejlődést, vagy arról van szó, hogy a gazdagabb országok többet tudnak költeni ilyen tevékenységekre. Valószínűsíthető, hogy az összefüggés kétirányú. Láttuk, hogy a neoklasszikus modell éppen azt feltételezi, hogy a gyorsabb technológiai haladás magasabb növekedést (és így fejlődést) eredményez hosszú távon. Mivel a technológiai fejlődés javarészt a K+F tevékenységre vezethető vissza, joggal feltételezhető, hogy a kauzalitásnak ez az iránya megállja a helyét. Ugyanakkor az is igaz, hogy a magasabb jövedelmű országoknak több forrás áll rendelkezésre ahhoz, hogy kiterjedt kutatási tevékenységet folytassanak. Természetesen a valóságban egyéb körülmények is befolyásolhatják a gazdasági növekedést (és így a fejlettségi szintet), így például intézményi tényezők. A számítás eredményét ezért csak óvatosan szabad kezelni, azt a feltételezést azonban ez az egyszerű modell is alátámasztja, hogy a kutatás-fejlesztés és a fejlettségi szint között nem elhanyagolható a kapcsolat. Az Európai Unió már az első hosszú távú (10 éves) gazdasági stratégiájában (Lisszaboni Stratégia) célul tűzte ki, hogy 2010-re a világ legversenyképesebb tudásalapú gazdaságává kíván válni. A Lisszaboni Stratégia szerint az EU átlagos K+F kiadását GDP-arányosan 3 százalékra kellett volna növelni, azonban ezt a célt megközelíteni sem sikerült.

6. Ábra - A K+F kiadások alakulása a világ néhány régiójában (A kínai adatsor nem tartalmazza Hongkongot)



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EU28	1,77	1,84	1,93	1,93	1,97	2,01	2,02	2,03	2,03
EA19	1,81	1,89	1,99	1,99	2,04	2,1	2,13	2,13	2,13
USA	2,63	2,77	2,82	2,74	2,77	2,7	2,73	2,75	2,79
Japán	3,34	3,34	3,23	3,14	3,24	3,21	3,32	3,4	3,29
Kína	1,37	1,44	1,66	1,71	1,78	1,91	1,99	2,02	2,07

Forrás: Eurostat adatok alapján saját szerkesztés

A *29.* Ábra az EU 28 tagállamának, valamint az euróövezet 19 tagjának GDP-arányos K+F ráfordításait mutatja az Egyesült Államokkal, Japánnal, valamint Kínával összehasonlítva, 2007 és 2015 között. Látható, hogy az USA és Japán a vizsgált időszakban mindvégig lényegesen többet költött kutatásra és fejlesztésre, mint az EU-tagállamok. Már nagyon hosszú ideje ez a tendencia, hiszen – ahogyan korábban említettük – az 1980-as években is azért került napirendre a kutatás-fejlesztés az európai integrációban, mert szembetűnő volt Nyugat-Európa lemaradása e két országhoz képest. Az azóta produkált jelentős eredmények ellenére is sajnálatos, hogy ezt a lemaradást nem sikerült érdemben csökkenteni, bár némi előrelépés azért tapasztalható: Japán K+F kiadása 2007-ben 1,57 százalékponttal volt magasabb, mint a 28 EU-tagállamé, ez a különbség 2015-re 1,26 százalékpontra csökkent. Ebben azonban az is szerepet játszott, hogy míg az EU kiadásai folyamatosan emelkedtek, addig Japánban a 2007-es értékhez képest 2015-ben alacsonyabb kiadást láthatunk. Szintén pozitívum, hogy az Egyesült Államokhoz képest is csökkent valamelyest a lemaradás (2007-ben az USA rátája 0,86 százalékponttal volt magasabb, 2015-ben viszont már csak 0,76 százalékponttal). A grafikonból az is egyértelműen kiderül, hogy az eurózónában végig magasabb volt a GDP-arányos K+F költések nagysága, amit elsősorban az magyarázhat, hogy a valutaövezet jellemzően a relatíve fejlettebb és magasabb kutatási-fejlesztési aránnyal bíró tagállamokat tömöríti. Figyelemre méltó ugyanakkor Kína, ahol egy rendkívül dinamikus növekedést látunk a vizsgált periódusban. 2007-ben GDP-jének még mindössze 1,37 százalékát fordította K+F-re, ez az arány azonban 2015-ben már 2,07 százalék volt. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy Kína 2015-ben már arányaiban többet költött K+F tevékenységre, mint az Európai Unió. Az adott évben az euróövezben viszont még magasabb volt a Kínához viszonyított kiadási arány. Összességében tehát az rajzolódik ki az adatokból, hogy az európai integráció az elmúlt évek során némileg csökkentette ugyan a lemaradását a világ másik két legfejlettebb gazdaságához – az Egyesült Államokhoz és Japánhoz – képest, viszont még mindig jócskán elmarad tőlük (és egyben a saját korábbi célkitűzéseitől is). További kihívást jelent Kína is, amely viszonylag rövid idő alatt erőteljes növekedést mutatott fel, beérve ezzel az EU-t. Annyi bizonyos, hogy az elkövetkező években a versenyképesség megőrzése és növelése a többi meghatározó, illetve feltörekvő gazdasági entitással szemben komoly nehézségek elé fogja állítani az uniós tagállamokat.

A technológia fejlődés az elmúlt évtizedekben nagyon jelentős változásokon ment át világszerte, ami pozitív eredményeket hozott a gazdasági és társadalmi szférában egyaránt. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy

ebben az esetben is egy folyamatról van szó, így a technológiai haladás ösztönzését, valamint az együttműködés fokozását a jövőben is kiemelten kellene kezelni mind hazánkban, mind pedig az Európai Unióban.

9.6. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: „új gazdaság", technológia diffúziója, technológia abszorpciója, technológiatranszfer, kutatási keretprogram, tudásháromszög

Ellenőrző kérdések:

1. Mit nevezünk IKT-forradalomnak?
2. Mik azok a vállalatközi stratégiai szövetségek?
3. Mit jelentenek a nemzetközi termelési kooperációk?
4. Mikor és miért jelent meg az európai integráció szintjén a kutatási és technológiafejlesztési politika?
5. Mi az a tudásháromszög és miért fontos?

Gondolkodtató kérdések:

1. Mondjon példákat arra, hogy milyen technológiák kerültek hazánkba külföldi közvetlentőke-befektetés révén!
2. Hogyan alakult Magyarországon a kutatás-fejlesztésre fordított GDP-arányos kiadás?
3. Hol áll hazánk nemzetközi összehasonlításban (akár a visegrádi országok között) a kutatás-fejlesztési kiadások tekintetében?

10. A nemzetközi versenyképességi mutatók értelmezése

Legyen szó kontinensekről, régiókról, országokról, iparágakról vagy vállalatokról, a 21. században egyre nagyobb hangsúlyt kap a versenyképesség, ezért elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk a fogalommal, annak fejlődésével és különböző interpretációival. Ebben a fejezetben bemutatjuk az alapvető versenyképességi fogalmakat, a jelenlegi versenyképességi mutatószámokat, előnyeiket és hátrányaikat, valamint esetpéldákon keresztül szemléltetjük azokat.

A fejezet első felében a versenyképesség fogalmát és kialakulásának körülményeit tárgyaljuk. Bemutatásra kerül a versenyképességnek különböző szintje, mint a vállalatok, országok, világpiac területe. Ezt követően pedig konkrét versenyképességi indikátorokat vázolunk fel. Először egyszerű mutatókat és a Balassa-féle komparatív előny indexet, majd a komplex versenyképességi mutatókra kerül sor. A komplex indikátorok esetében a megközelítésünk alapját a nagyobb egységtől az egyre kisebb felé haladva hajtjuk végre, így először a nemzetközi versenyképességi mutatókról lesz szó, mint a Világ Versenyképességi Évkönyv és a Globális Versenyképességi Index, majd pedig az Európai Unió Regionális Versenyképességi Index dimenzióit tárjuk fel. Tovább haladva a nemzeti szint bemutatásához Magyarország példáját vesszük, és a Magyar Nemzeti Bank által kiadott Versenyképességi jelentést emeljük ki. Utolsóként a Világbank által megjelentetett *Doing Business* elemzésről írunk, ami az állami és vállalati közötti területet érinti, mivel az állami szabályozási környezet helyzetét vizsgálja a vállalkozást alapító, vállalkozást működtetők szemszögéből.

A következő két alfejezetben a jelenleg használt versenyképességi mutatók gyengeségeit ismertetjük. A WWforEurope által kiadott versenyképesség újrafogalmazása tanulmány átfogó szakmai leírást ad a fogalom további fejlődési irányáról, hogy a hagyományos elemeken túl milyen tényezőket kellene bevenni az új versenyképességi indikátoroknál. A 6. alfejezetben a már elsajátított versenyképességi mutatók előnyeinek és hátrányainak ismeretében két esettanulmányon keresztül nyerünk betekintést (Világ Versenyképességi Évkönyv, Globális Versenyképességi Index) a 2017-es év nemzetközi versenyképességi helyzetébe. Az alfejezet utolsó részében pedig a nemzeti versenyképesség lehetséges javítási pontjait ismertetjük, majd zárásként Vietnám és Thaiföld jó gyakorlatán érzékeltetjük a jó szakpolitikai döntések hatását a versenyképességre, és azon keresztül a gazdaságra.

10.1. A versenyképesség fogalma és értelmezésének szintjei

A verseny, a versengés és az arra való képesség jelenségei az élet valamennyi területén megtalálhatóak. A közgazdaságtan irodalmában az 1980-as évek közepén jelent meg a versenyképesség „nemzeti", pontosabban országszinten értelmezett problémaként,[110] amikor a Brooking Institute 1984-ben publikált „*Can America Compete*" című tanulmányát 1985-ben az amerikai és az angol gazdaság versenyképességéről készült jelentések követték.[111]

A versenyképesség (*competitiveness*) és a verseny (*competition*) fogalmai az alkalmazott (tudomány)területtől függetlenül nem feltétlenül jelentik a másik felett aratott diadalt, vagy a vele való versengést. Ennek oka, hogy a fogalmak eredete a latin con-petere szóhoz köthető, amelynek jelentése „együtt kérni", „együtt keresni" valamit, vagyis egy közös cél elérésére együttesen, közösen törekedni. A verseny tehát magával a versenytárssal, a competitorral való együttműködést is magában foglalja, ahol a részvétel legalább olyan fontos, mint maga a győzelem.[112]

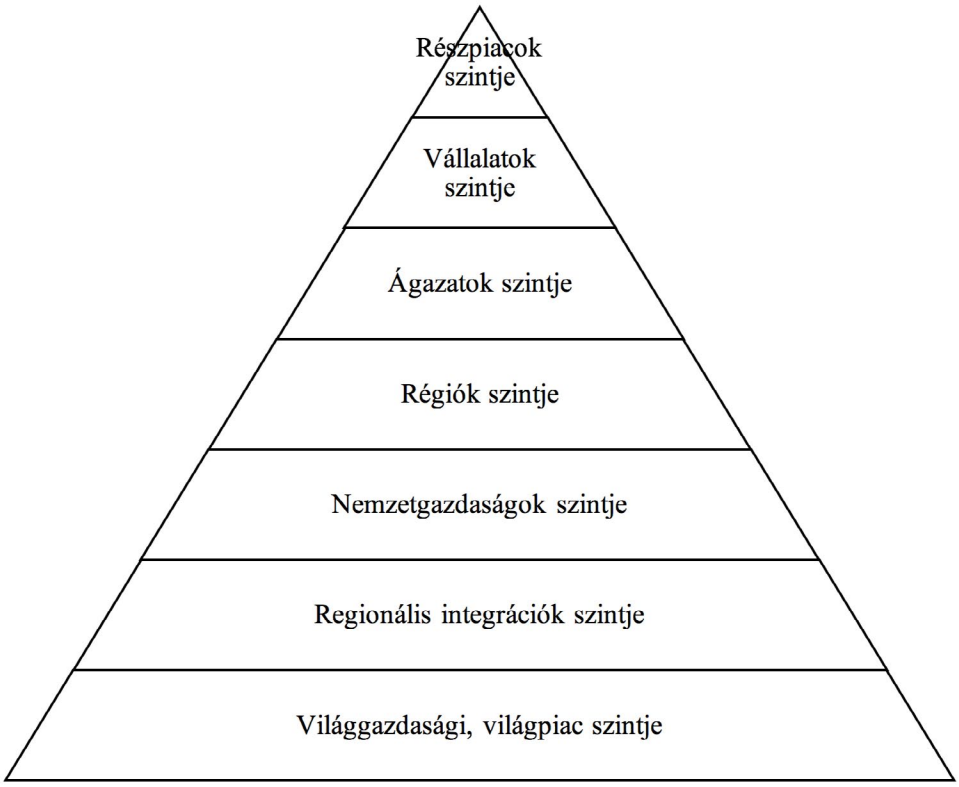
A közgazdaságtanban azonban a versenyképesség fogalmának meghatározása és értelmezése rendkívül változatos és összetett: Éltető (2003) szerint „egy ország versenyképessége önmagában megfoghatatlan kategória"[113]; Horváth (2003) szerint „gyűjtőfogalom"[114]; hozzá hasonlóan Palánkai (2001) szerint „komplex mutató"[115], melynek „értelmezése és számszerűsítése rendkívül problematikus"[116]; míg az Európai Unió „lisszaboni stratégia" (2001) néven ismertté vált dokumentuma úgy fogalmaz, hogy „értelmezése nehézségekbe ütközik"[117].

Az OECD általános definíciója (1994) alapján a „versenyképességen vállalatoknak, iparágaknak, régióknak, nemzeteknek és szupranacionális régióknak azt a képességét kell érteni, hogy miközben részesei és továbbra is ki vannak téve a nemzetközi versenynek, viszonylag magas tényezőjövedelmi és tényező-kihasználási szintet érjenek el fenntartható alapon."[118] Eszerint versenyképesség jellemezheti a vállalatokat, iparágakat, régiókat, nemzeteket és

110 Szentes Tamás, Bató Márk, Blahó András, Dorner Anikó, Döbrönte Katalin, Kutasi Gábor, Magas István, Miszlivetz Ferenc, Surányi Sándor, Szajp Szabolcs, Török Ádám (2005)
111 Czakó, Erzsébet. (2003)
112 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.,*** 106. o.
113 Éltető, Andrea. (2003)
114 Horváth, Gy. (2003)
115 Palánkai, Tibor (2001)
116 *Uo.*
117 WEF (2002).
118 OECD (1994)

szupranacionális régiókat egyaránt, sőt, ezt a listát kiegészítendő, versenyképességgel bírhatnak akár a különféle termékek és szolgáltatások, a világgazdaság, illetve világpiac egésze is. Ezek szerint a versenyképesség értelmezése a gazdaság szférájában hét fő szintre vonatkoztatott[119], amelyeket a következő ábra mutat:

7. Ábra - A versenyképesség értelmezésének szintjei



Forrás: Saját szerkesztés

10.1.1. Termékek és szolgáltatások szintje

A termékek és szolgáltatások szintjén a versenyképesség értelmezhető az adott termék vagy szolgáltatás használati értékében, amely a fizikai minőségre vonatkozik; csereértékében, amely az árára vonatkozik; utólagos szervízelési és alkatrészellátási lehetőségeiben; valamint a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos piackutató, marketing és reklámtevékenységek meglétében.[120]

A termékek és szolgáltatások versenyképességét annak értelmezésekor befolyásolják a tökéletlen piacok, vagyis a szabad verseny hiánya és korlátozottsága; az internalizáltság, vagyis a transznacionális vállalatok hálózaton belüli, szervezett forgalma; továbbá az olyan változó versenykövetelmények, mint a közegészségügyi, vagy környezetvédelmi előírások bevezetése.[121]

10.1.2. Vállalatok szintje

A vállalatok szintjén a versenyképesség utal a fent említett versenyképes termékek és szolgáltatások előállítására, hosszú távon fenntartott profitabilitás és piaci részesedés mellett. A profitabilitás itt az aggregált profitrátával magyarázható, amely az adott piacon versenyző, más vállalatok átlagos profitrátájáról hosszabb időtávon sem maradhat el, míg a piaci részesedés tendenciájának növekedést, de legalább változatlanságot kell mutatnia.[122]

A vállalatok versenyképessége értelmezhető a piaci részesedés növelésének képességében és annak dinamikájában; a vállalati hatékonyság javítására való képességben és annak dinamikájában; az erőforrásokhoz való hozzáférés képességében és annak dinamikájában; valamint a stratégia megvalósítására való képességben és annak dinamikájában.[123]

119 Szentes Tamás et al. (2005) *i.m.*, 109. o.
120 Szentes Tamás et al. (2005) *i.m.*, 112-113. o.
121 Szentes Tamás et al. (2005) *i.m.*, 113
122 *Uo.*
123 Szentes Tamás et al. (2005) *i.m.*, 114-115. o.

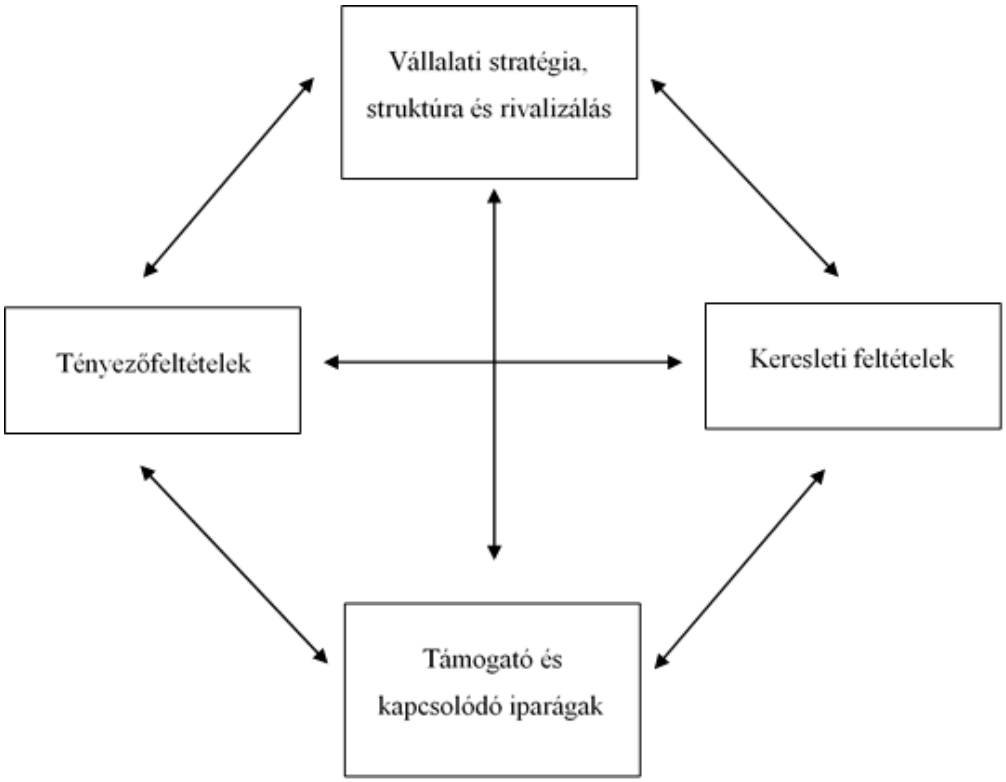
E képességekben és azok dinamikájában kiemelten fontos az emberi tényező, azaz a vállalatok által birtokolt humán és szellemi tőke. A versenyképesség értelmezésének vállalati szintjén ez a tőke a vállalatvezetés, menedzsment és a foglalkoztatott munkaerő képességeinek, képzettségének és magatartásának magas színvonalára egyaránt vonatkoztatható.[124]

10.1.3. Iparágak szintje

Az iparágak szintjén értelmezhető versenyképesség koncepciója Michael Porter nevéhez fűződik. Porter könyvében (1990) példákkal bizonyította, hogy a nemzetek versenyképessége nem magyarázható olyan körülményekkel, mint a költségvetési deficit alacsony szintje, vagy a nemzeti valuta alulértékelése. Ehelyett egy nemzet versenyképességét annak életszínvonalával és jólétével azonosította. Ekképpen pedig a nemzetek vagy országok versenyképességének értelmezését az adott nemzetgazdaságban kifejlődött iparágak és az azokban tevékenykedő vállalatok versenyképességéhez kötötte.[125]

A „Porter-gyémánt" (*31. Ábra*) pont ezt, a nemzetgazdaság iparágainak, a bennük működő vállalatoknak és a versenyelőnynek az összefüggéseit ábrázolja. A gyémánt modell négy fő pontja a tényezőfeltételek, a keresleti feltételek, a vállalati stratégia, struktúra és rivalizálás, valamint a támogató és kapcsolódó iparágak.[126]

8. Ábra - Porter-féle gyémánt modell



Forrás: Saját szerkesztés

A tényező- vagy input feltételek világítanak rá a helyileg megteremthető versenyelőnyök jelentőségére, illetve arra, hogy a versenyelőny nemcsak a meglévő adottságokból, hanem azok hiányából, azaz faktorális hátrányából is származhat. A tényezőfeltételek kategóriái között szerepelnek az emberi, a fizikai (természeti), a tőke- (finanszírozási) és tudáserőforrások, valamint az infrastruktúra (fizikai, adminisztratív, információs technológiai, tudományos és technológiai infrastruktúra).[127]

A keresleti feltételek vagy körülmények tekintetében nemcsak a helyi piac méretéből fakadó előnyök, a méretgazdaságosságra való törekvés (skálahozadék) jelenik meg, hanem a helyi vásárlók igényeinek minősége és összetétele, a kereslet szerkezete, differenciáltsága, annak növekedése és változásai is.[128]

124 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 115. o.
125 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 124. o.
126 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 124-125. o.
127 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 125-126. o.
128 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 126. o.

A vállalati stratégia, struktúra és rivalizálás esetében a versenyképességet meghatározhatja a vállalatok közötti versengés szerepe a tevékenység-javításban és az innovációra való kényszerítésben, valamint a vállalatok tulajdonosi szerkezete. Utóbbi utal a vállalatok tulajdonosainak vagy menedzsereinek motiváltságára, céljaira, elkötelezettségére, az alkalmazottakhoz fűződő viszonyára, továbbá a szakértelem megszerzéséhez, illetve a kockázat vállalásához szükséges magatartására és beállítottságára.[129]

A támogató és kapcsolódó iparágak kategóriája felöleli mind az alkalmas helyi beszállítókat, mind a kapcsolódó versenyképes iparágakat. A vállalatok számára versenyelőnyt jelenthetnek az adott nemzetgazdaságban elérhető, nemzetközileg versenyképes és megbízható eladók, beszállítók, az általuk hozzáférhető leginkább költséghatékony inputok, valamint a velük kialakuló koordinációval kibontakozó innovációs folyamatok.[130]

10.1.4. Régiók és regionális integrációk szintje

A régiók, mint „sajátos térségek”[131] szintjén a versenyképesség utal egyfelől az országokon belüli régióknak, másfelől pedig a több országot átfogó regionális tömböknek, integrációknak a gazdasági versenyképességére is. A régiók közötti versengés nemcsak a fejlődés terén, az azt szolgáló erőforrásokért, hanem a transznacionális vállalatok beruházásaiért és azok fokozásáért egyaránt zajlik.[132]

Az országokon belüli régiók versenye szempontjából meghatározó szerepe van a különböző támogatások és finanszírozási lehetőségek elnyerésére, valamint a megfelelő foglalkoztatási lehetőségek kialakítására való képességeknek. Az előbbi magába foglalja a központi költségvetés támogatásait és finanszírozási lehetőségeit, a helyi adóbefizetésből való részesedést, az infrastruktúra fejlesztését célzó beruházásokat, az oktatási és tudományos intézmények központi támogatását, a közbeszerzésekből adódó megrendeléseket, a fejlesztésre és kedvezményekkel való támogatásra kijelölt övezetek (ipari és tudományos parkok) létesítését. Utóbbi, a foglalkoztatási lehetőségek kategóriája utal egyfelől a régiók munkaerő- és lakosságmegtartó képességére, másfelől pedig a szakemberek más régiókból történő elcsábítására.[133]

A regionális integrációk versenyképessége függ a belső integrálódás elmélyülésétől, a világgazdaság gravitációs központjának a megszerzésének vagy visszaszerzésének képességétől, illetve az ahhoz való közeledéstől, a vállalatok szintjén lezajló mikrointegráció előrehaladásától, a kohéziótól és a konvergenciától.[134]

10.1.5. Nemzetek vagy országok szintje

A nemzetek vagy országok szintjén a versenyképesség megjelenhet a sport, kultúra, tudomány, technika, vagy akár a fejlődés területén. A fejlődés szempontjából az országok versenyképességét összetetten, gazdasági és nem gazdasági mutatókkal együtt érdemes megközelíteni. A gazdaság állapotát és növekedésének ütemét (pl. GDP színvonal) jelző adatok csak az oktatás, a közegészségügy, a társadalmi egyenlőtlenségek, a szociális biztonság, a környezetvédelem stb. (pl. *Human Development Index*) helyzetének értékelése mellett adhatnak teljes képet egy ország fejlődésbeli versenyképességéről.[135]

Egy nemzetnek a gazdasági fókuszú, tehát nemzetgazdasági versenyképessége is hasonló, összetett megközelítést igényel. Ezért a nemzetgazdasági versenyképesség sem szűkíthető le csupán a nemzetközi kereskedelemben elért sikerekre, hanem tágabban vizsgálandó, azaz kiegészítve a kereskedelmi pozíciót befolyásoló külgazdasági kapcsolatokkal, illetve a nemzetközi tényező-áramlások (elsősorban tőkeáramlások) alakulásával. Ezek a nemzetközi kereskedelemben és munkamegosztásban megmutatkozó versenyelőnyök és hátrányok utalnak a beruházási tőkék áramlásából fakadó tulajdonosi, ellenőrzési pozíciókra, az adós-hitelezői viszonyokra, a technológiatranszferre, a munkaerő-áramlásra (főként a *brain-drain*) és az információáramlás terén elfoglalt pozícióra.[136]

10.1.6. Világpiac és világgazdaság szintje

A nemzetek, vagy országok szintjén bemutatott versenyképességgel ellentétben a nemzetek világpiaci versenyképessége nem egyezik meg sem a fejlődés, sem a világgazdaság versenyében megmutatkozó, jobb pozícióra törekvésben.[137] Leegyszerűsítve, a világpiaci versenyképesség Szentes (2005) szerint „*az egyes országok vállala-*

129 *Uo.*
130 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 125. o.
131 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 128. o.
132 *Uo.*
133 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 128-129. o.
134 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 129. o.
135 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 116. o.
136 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 116-117. o.
137 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 119. o.

tai és az általuk piacra vitt termékek és szolgáltatások versenyét jelenti".[138] Összetettebben fogalmazva pedig, a világpiaci versenyképesség az OECD 1992-es definíciója alapján „*annak fokmérője, hogy szabad piaci körülmények között mennyire képes egy ország nemzetközi piacokra eladható árukat és szolgáltatásokat termelni, miközben hosszabb távon fenntartja és növeli lakossága életszínvonalát*".[139][140]

A világpiaci és világgazdasági versengés és versenyképesség meghatározásainak elkülönülése értelmezés- és mérésbeli különbséget egyaránt maga után von. Míg a világpiaci versengés meghatározása széles körben elfogadott, addig a világgazdasági versengését viták övezik, így annak definiálása nagyobb odafigyelést, és mindig viszonyítást igényel. Ez arra a körültekintésre is utal, hogy a világgazdasági verseny alakulása nemcsak belső tényezőktől függ, hiszen a világgazdaság szerkezetén túl befolyásolják annak erőviszonyai, intézményi rendszere és azok változásai is.[141]

A világgazdasági versengés jelent versenyt a fejlődési folyamatban való előrehaladás és fenntarthatóság tekintetében, a technológiai forradalmak nyomán nyíló új lehetőségek megszerzésében és a világgazdasági változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásban, a dinamikus szektorokban, a tevékenységek kifejlesztésében és a nemzetgazdaságban meghonosodott sikeres vállalatok támogatásában; a külső fejlődési erőforrások megszerzésében és bevonásában, valamint a transznacionális vállalatok becsalogatásában.[142]

A nemzetek világgazdasági versengésében döntő szereppel bír az emberi tényező, annak valamennyi aspektusával. Ezek magukba foglalják a munkaerő fizikai és szellemi állapotát, beleértve a reagáló képességet, gondolkodásmódot és nyelvtudást, továbbá termelékenységét és relatív bérszínvonalát. Továbbá a fegyelmezettségét, megbízhatóságát és a törvények tiszteletét, együttműködési hajlamát és kreativitását, innovációra és tudományos kutatásokra való képességét, értékrendjét, valamint ahhoz kapcsolódóan, a nemzet politikai és gazdasági elitrétegét.[143]

Az emberi tényezők meghatározzák a fejlettebb országokhoz viszonyított kulturális, szociális, tudományos és gazdasági távolságot vagy közelséget. A szociális távolság utal a társadalmi viszonyok és rendszerek, a szociális biztonság és az életminőség terén mutatkozó „különbözőségre" vagy „hasonlóságra". A tudományos távolság jelentheti a tudományos kapacitásokban és eredményekben kifejezhető különbséget. A gazdasági távolság pedig magába foglalja a gazdaság szereplőinek magatartását, a gazdasági szabályozásokat és azok betartását.[144]

Az emberi tényező szerepe ugyancsak hangsúlyos a fejlődés fenntarthatóságának és az országok alkuerejének szempontjából is. A fejlődés fenntarthatósága nemcsak gazdasági, hanem ökológiai és szociális dimenzió is, amelyben a társadalom tagjainak környezettudatos magatartása, toleranciája, szociális érzékenysége és felelősségtudata egyaránt megjelenik. Az országok alkuereje vagy tárgyalási pozíciója pedig nagyban függ diplomatáinak imázsalakító jelentőségétől, nyitottságától, hozzáállásától és rokonszenvességétől is.[145]

Ezek alapján a világgazdasági versenyképesség meghatározható egy nemzet vagy ország tartós és fenntartható fejlődésének dinamikájában, külső erőforrások megszerzésének és bevonásának képességében, a transznacionális vállalatok hazai bázisává válásának képességében, a vállalatok hasznos működése számára megfelelő gazdasági, intézményi, kulturális és politikai környezet biztosítására való képességében, a világ összexportján belüli részesedés növelésére való képességben, valamint a világgazdasági pozíció javítására és az alkuerő növelésére való képességben.[146]

10.2. Egyszerű versenyképességi mutatók és a Balassa-féle komparatív előny index

A világgazdasági és világpiaci versenyképesség mérése történhet egyszerű vagy összetett mutatók alapján. Míg az egyszerű mutatók az országokat csupán egy-egy meghatározott szempont szerint vizsgálják, addig az összetett mutatók nagyszámú indikátor bevonásával készítenek teljesebb képet egy nemzet versenyképességéről. Azonban mind az egyszerű és a komplex mutatóknál is meg kell különböztetni a mérés célját, így az egyértelmű világpiaci, vagy a vitatott világgazdasági versenyképesség rangsorának felállítását.

Az egyszerű versenyképességi mutatók a nemzeti vagy országszintű versenyképességet egy-egy meghatározott szempont szerint vizsgálják, mint például a valutaárfolyam mozgása, a költségvetési deficit szintje vagy a külkereskedelmi mérleg. A nemzetek versenyképessége mérhető a termelékenységben, azaz a munka-, tőke- vagy kombinált termelékenységben, technológiai színvonalban, mint az internet-használók vagy szerverek száma, vagy akár a közszektor hatékonyságában, azaz például az adók és kiadások szintjében.[147]

138 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 120. o.
139 Éltető, A. (2003)
140 OECD (1992)
141 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 122. o.
142 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 120-121. o.
143 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 122. o.
144 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 122-123. o.
145 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 123. o.
146 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 121. o.
147 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 135-179. o.

Az egyszerű versenyképességi mutatókat leginkább három csoportba sorolhatjuk: külkereskedelmi áruszerkezeti és teljesítménymutatók, kínálat-, illetve kereslet oldali versenyképességi mutatók.[148]

A külkereskedelmi áruszerkezeti és teljesítménymutatók a nemzeti versenyképességet a kereskedelemre korlátozzák. Ilyen áruszerkezeti mutatók az exportfedezeti mutató (Xi/Mi), a megnyilvánult komparatív előny, míg a teljesítménymutatók például a külkereskedelmi mérleg változása vagy a külföldi működőtőke beáramlása alapján mérnek.[149]

A Balassa-féle megnyilvánult komparatív előny indexe (*Revealed Comparative Advantages*) a tényleges export és import áruszerkezetét vizsgálja. Az exportteljesítmény mérésére használt RCA-index megmutatja, hogy egynél nagyobb hányados esetén komparatív előnye van a vizsgált országnak egy adott termék exportra termelésében.

Balassa-féle komparatív előny index kiszámolása:

„A" ország külkereskedelmében valamely „c" terméknek az összexporton (X) és az összimporton (M) belüli aránya hogyan viszonyul egymáshoz, azaz RCA1c = (XcA/∑XA) / (McA/∑MA); (b) valamely „c" terméknek a részaránya „A" ország exportjában hogyan viszonyul ugyanennek a terméknek a világ összexportján belüli arányához, azaz RCA2c = (XcA/∑XA) / (XcW/∑XW).[150]

A külkereskedelmi vagy folyó fizetési mérleget (*Current Account*) egy ország nettó külföldi beruházásainak összegeként, vagy egy ország exportjának és importjának különbségeként is meg lehet határozni. Így CA = EX – IM, ahol EX > IM, tehát pozitív érték esetén szufficitről (külkereskedelmi többlet), EX < IM, negatív értéknél deficitről (külkereskedelmi hiány) beszélhetünk.[151]

A működőtőke-beáramlás bár nem feltétlenül tartalmazza az FDI-beáramlásnak, azaz a külföldi közvetlen tőkeberuházásnak a „fúziók és felvásárlások" (*mergers and acquisitions*) formáit, ugyanakkor magába kéne foglalnia egy ország saját működő-tőkéjének külföldi beruházásait. A nemzetek versenyképessége a működőtőke szempontjából valójában főként attól függ, hogy azok mennyire képesek a transznacionális vállalatok hazai bázisává válni.[152]

A kínálatoldali versenyképesség mutatói a költségarányokra szűkítik le az országszintű versenyképességet, azaz a komparatív előnyök klasszikus és Heckscher-Ohlin-modell alapján vett értelmezésére.[153] Ilyen mutató például a termékegységre jutó bérköltség (*Unit Labour Cost*), amely megegyezik a nettó bér és közteher összegének a hozzáadott értékhez viszonyított nagyságával, vagy egyszerűbben az összes bértömegnek és a GDP-nek a hányadosával. Az ULC megmutatja, hogy egynél kisebb hányados esetén az alacsonyabb bérköltség és közteher miatt mely ország tud versenyképesebb exportárral versenyezni partnereihez képest.[154]

A kereslet oldali versenyképesség-mutatói az országszintű versenyképességet az export egységnyi értékének a versenytársakéhoz viszonyított, azaz relatív alakulására szűkítik le.[155] Ilyen mutató például az export relatív egységértékének indexe (*Unit Value Index*), amely megmutatja, hogy egynél nagyobb hányados esetén ugyanazon exportegységre, változatlan piaci részarány mellett melyik ország tud magasabb export egységárat realizálni partnereihez képest.[156]

10.3. Komplex versenyképességi mutatók

A komplex versenyképességi mutatók közül több koncepció is bemutatunk. A nemzetközi versenyképességi mutatók szintjén két indikátor: a Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet 1989 óta megjelenő éves kiadványában, a Világ Versenyképességi Évkönyvben közzétett versenyképességi elemzése, valamint a World Economic Forum által 2004-ben bevezetett új komplex versenyképességi mutatószám, a Globális Versenyképességi Index meghatározásával, elemeivel és felépítésével ismerkedhetünk meg. Ezután az Európai Unió Regionális Versenyképességi Indexébe nyújtunk betekintést, majd a Magyar Nemzeti Bank példáján keresztül tekintjük át a nemzeti versenyképesség lehetséges elemzési módszerét. Zárásképpen a Világbank *Doing Business* rangsorának bemutatására kerül sor, ami nem klasszikus versenyképességi mutató, mivel csak a vállalkozáshoz szükséges szabályozási környezetet vizsgálja különböző gazdaságokban, amivel országokra bontott rangsort kapunk, ugyanakkor a lefedett területekből adódóan az általános következtetések levonása fenntartásokkal kezelendő.

148 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 140-149. o.
149 *Uo.*
150 Szentes, T. (2005) 231-233. o.
151 Szentes, T. (2005) 281-284. o.
152 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 143-145. o.
153 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 141-142. o.
154 Török Ádám Dr. (1997)
155 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 141-142. o.
156 Török Ádám Dr. (1997) ***i.m.***, 2-13.

10.3.1. Világ Versenyképességi Évkönyv

„Az országok hosszú távú értékteremtő képességének elemzése és rangsorolása”[81]

A svájci székhelyű Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (*International Institute for Management Development*, IMD) éves kiadványa, a Világ Versenyképességi Évkönyv (*World Competitiveness Yearbook*) 1989 óta közli versenyképességi elemzését.[157] A 340-nél is több kritérium alapján összeállított évkönyvben az intézet hatvanhárom országot vizsgál és rangsorol aszerint, hogy mely országok képesek a leginkább megfelelő környezetet és feltételeket biztosítani vállalataik javuló versenyképességére. Az elemzéshez hivatalos statisztikákból származó számszerű, tehát „kemény” adatokat (*hard data*) és vállalatvezetői vélemények felméréséből származó „felmérési” adatokat (*survey data*) is gyűjt a szervezet a partnerintézményeivel együtt.[158]

Az intézet az évkönyv összeállításának alapjául szolgáló kritériumokat évente frissíti a felbukkanó új elméletek, kutatások és adatok függvényében. Így a 2017-es rangsorolás kiszámításához ötven új indikátort rendeltek az elemzéshez, amelyek közül 19 kizárólag az IMD másik kiadványában, a Világ Digitális Versenyképességi Rangsorában (*World Digital Competitiveness Ranking*) található meg.

A *27. Táblázat* mutatja a Világ Versenyképességi Rangsor új indikátorainak listáját kérdéssel/magyarázattal, például a szándékos emberölés rátáját 100.000 főre vetítve, vagy a vállalatok digitális eszközök és technológiák használatában való jártasságát.[159]

6. Táblázat - Világ Versenyképességi Rangsor – Új kritériumok[160]

Kritériumok	Kérdés/magyarázat
Emberölés	Szándékos emberölés rátája /100.000 fő
Digitális eszközök és technológiák használata	Vállalatok nem jók / nagyon jók… digitális eszközök és technológiák használatában a teljesítményük fejlesztése céljából
Vállalkozások ügyessége	Vállalatok nem / igen ügyesek (agilisak)
Változó piaci feltételek	Vállalatok általában nincsenek tudatában / nagyon tudatában vannak… a változó piaci feltételeknek
Lehetőségek és fenyegetések	Vállalatok nem jók / nagyon jók… a lehetőségek és fenyegetések gyors megválaszolásában
Big data és adatelemzés használata	Vállalatok nem jók / nagyon jók… a big data és adatelemzés használatában a döntéshozás támogatásának céljából
Vállalatok digitális átváltozása	Nem / igen… jól megértett általában
Népesség – növekedés	Változás százaléka
Részecskeszennyezettségnek való kitettség	Átlagnépesség kitettsége PM2.5 mikrogramm per köbméternek
Környezet-kapcsolatos technológiák	Környezet-kapcsolatos technológiák fejlődése, % találmány világszerte

Forrás: Saját szerkesztés

Ezzel szemben a *27. Táblázat* betekintést nyújt a Világ Digitális Versenyképességi Rangsorának teljes indikátor-arzenáljába és szerkezetébe. A rangsor vázát 3 fő tényező adja, amelyek további 3-3, tehát összesen 9 altényezőre oszlanak. A három fő tényező a tudás, a technológia és a jövő felkészültség. Ezeknél a vastagon szedett indikátorok kizárólag a digitális versenyképesség indikátorai, mint pl. IT és média részvénypiaci kapitalizáció (*IT and media stock market capitalization*), míg a normál beállítású indikátorok, pl. az alkalmazottak továbbképzése (*employee training*), a világ versenyképességi rangsor mérésénél is szerepelnek.[161]

157 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 149-157. o.
158 IMD World Competitiveness Center (2017a) ***i.m.***
159 ***Uo.***
160 ***Uo.***
161 ***Uo.***

7. Táblázat - Világ Digitális Versenyképességi Rangsor – Szerkezet és kritériumok[162]

Tudás tényező		
Tehetség altényező	**Továbbképzési és oktatási altényező**	**Tudományos koncentrációs altényező**
Oktatási értékelés PISA - Matematikai	Alkalmazottak továbbképzése	Teljes R & D kiadás mértéke(%)
Nemzetközi tapasztalat	Teljes, oktatásra szánt közkiadások mértéke	Teljes R & D személyzet per fő
Külföldi, magasan képzett személyzet	Felsőoktatási teljesítmény	Női kutatók
Városok irányítása	Diák-tanár arány (felsőoktatás)	R & D teljesítmény publikációk szerint
Digitális/technológiai szakértelem	Tudományokból diplomázottak	Tudományos és technikai személyzet
Nemzetközi diákok nettó áramlása	Nők fokozattal	High-tech szabadalmi támogatások
Technológia tényező		
Szabályozási keretrendszer altényező	**Tőke altényező**	**Technológiai keretrendszer altényező**
Vállalkozás indítása	IT és média részvénypiaci kapitalizáció	Kommunikációs technológia
Szerződések kikényszerítése	Technológiai fejlesztésre szánt alap	Mobil szélessávú előfizetők
Bevándorlási jogok	Banki és pénzügyi szolgáltatások	Vezetéknélküli szélessáv
Technológiai szabályozás	Befektetési kockázat	Internet használók
Tudományos kutatásokról való törvénykezés	Kockázati tőke	Internet sávszélesség
Szellemi tulajdonjogok	Telekommunikációs befektetések	High-tech export (%)
Jövő felkészültség tényező		
Adaptív beállítottságok altényező	**Üzleti ügyességi altényező**	**IT integrációs altényező**
E-részvétel	Lehetőségek és fenyegetések	E-kormányzat
Internetes kereskedés	Megújuló vállalatok	Köz-magán társulások
Tablet tulajdonlás	Vállalatok ügyessége	Kiberbiztonság
Okostelefon tulajdonlás	Big data és adatelemzés használata	Szoftverkalózkodás
Globalizációra irányuló beállítottságok	Tudástranszfer	

Forrás: Saját szerkesztés

162 *Uo.*

A Világ Versenyképességi Rangsor klasszikus kialakításához azonban négy fő tényező elég a kritériumok besorolásához: gazdasági teljesítmény tényezői (*Economic performance*), kormányzati hatékonyság tényezői (*Government efficiency*), üzleti vagy gazdálkodási hatékonyság tényezői (*Business efficiency*), valamint az infrastruktúra állapotának tényezői (*Infrastructure*) közé.[163][164]

A gazdasági teljesítmény tényezői között jelenik meg a hazai gazdaság helyzete, a külkereskedelem, a külföldi közvetlen beruházások, illetve a foglalkoztatottság és az árszínvonal.[165]

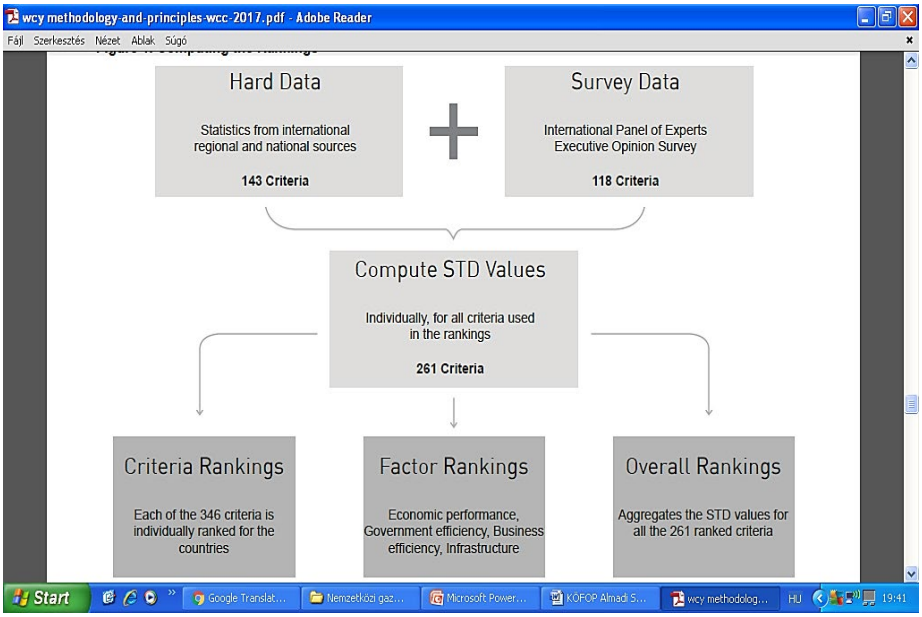
A kormányzati hatékonyság tényezői között találjuk például az intézményrendszert, a fiskális és monetáris politikát, a gazdálkodásra vonatkozó jogszabályokat és a társadalmi keretrendszert.[166]

Az üzleti vagy gazdálkodási hatékonyság tényezőinél jelenik meg többek közt a vállalati termelékenység és hatékonyság, a munkaerőpiac, a vállalatvezetési és gazdálkodási gyakorlat, a finanszírozás, a gazdálkodási magatartás és etika.[167]

Az infrastruktúra állapotának tényezőihez tartozik a gazdasági, technológiai, tudományos, környezetvédelmi és oktatási infrastruktúra.[168]

Az intézet a gazdaságokban elérhető különféle (kemény vagy felmérési) adatok alapján kiszámolja a kritériumok standardizált értékét (*STD value*). Mivel minden gazdaság alapvetően standardizált statisztikát használ, ezek az értékek súlyozhatók, amivel indexeket, ún. „*score*”-okat, vagy pontszámokat lehet nyerni.[169] A pontszámok alapján áll össze az Összesített Versenyképességi Ponttábla (*Overall Competitiveness Scoreboard*).[170] A következő ábra ennek, a rangsorolás kidolgozásának módszertanát szemlélteti.

9. Ábra - A rangsorolás kidolgozásának módszertana[171]



Forrás: IMD World Competitiveness Center (2017)

Ez a rangsor adja a Világ Versenyképességi Évkönyvet, ahol a több, mint hatvan ország aktuális és egy évvel korábbi pozíciója is feltűnik annak alapján,[172] hogy mennyire tudnak olyan üzleti környezetet kifejleszteni és fenntartani, amely javítja a vállalatok versenyképességét.[173]

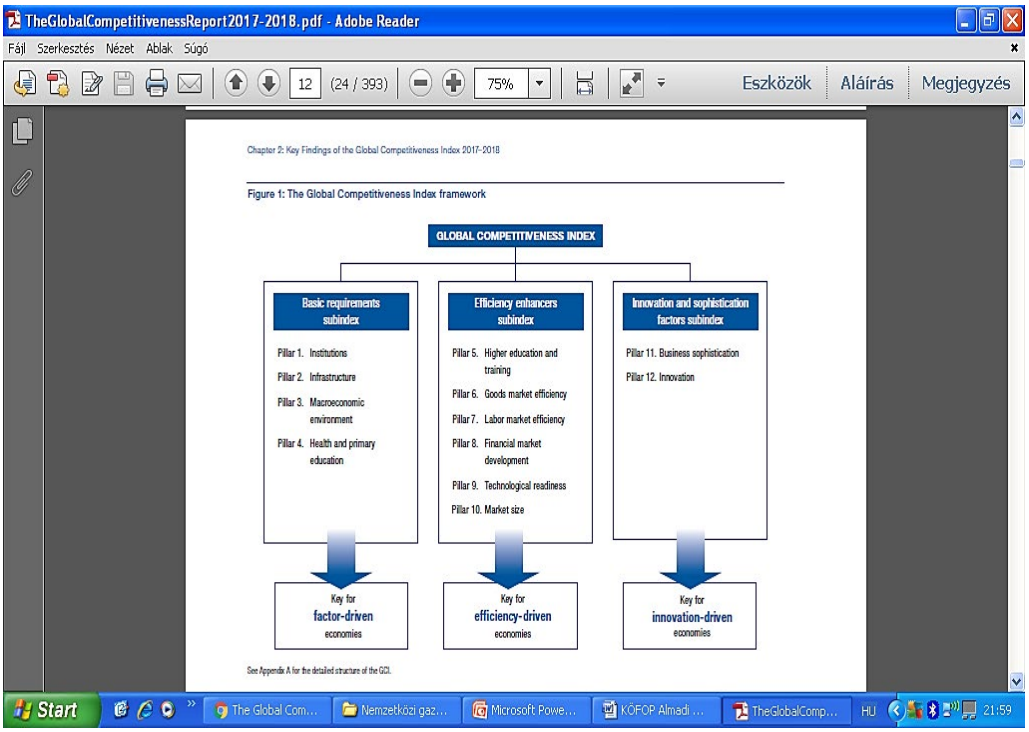
163 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 149-157. o.
164 IMD World Competitiveness Center (2017a) ***i.m.***
165 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 149-157. o.
166 ***Uo.***
167 ***Uo.***
168 ***Uo.***
169 IMD World Competitiveness Center (2017) ***i.m.***
170 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 149-157. o.
171 IMD World Competitiveness Center (2017a) ***i.m.***
172 ***IMD World Competitiveness Center*** (2017b)
173 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 149-157. o.

10.3.2. Globális Versenyképességi Index

A Globális Versenyképességi Indexet (*Global Competitiveness Index*) a World Economic Forum vezette be 2004-ben, új komplex versenyképességi mutatószámként, amely egyszerre alkalmaz mikro- és makroökonómiai jellemzőket egy gazdaságról.[174] A közel 140 országról készített indexet az évente megjelenő Globális Versenyképességi Jelentésében (*Global Competitiveness Report*) teszi közzé a szervezet.[175]

A mutatószám három alapelvre épül: a termelékenységi komplexre, a fejlődés szakaszaira, valamint az átmenetekre.[176] A Globális Versenyképességi Index keretrendszere ezek alapján áll a termelékenységi komplex 12 pilléréből, amelyeket a szervezet további három alindexbe sorol be, amelyek a fejlődés három szakaszával vannak ok-okozati viszonyba állítva, hogy az azok közötti „időszakot" az átmenetek töltsék ki.[177] Ezt a keretrendszert mutatja a *33. Ábra*.

10. Ábra. - A Globális Versenyképességi Index keretrendszere[178]



Forrás: WER (2017)

A Globális Versenyképességi Index három alindexe tehát az alapvető követelmények alindexe (*basic requirements subindex*), a hatékonysági ösztönzők alindexe (*efficiency enhancers subindex*), valamint az innováció és kifinomultság tényezőinek alindexe (*innovation and sophistication factors subindex*).[179]

Az alapvető követelmények alindexe négy pillérre épül, úgymint intézmények, infrastruktúra, makroökonómiai környezet, egészség és elsőfokú oktatás.[180]

A hatékonysági ösztönzők alindexe hat pilléren nyugszik: felsőfokú oktatás és továbbképzés, termékpiaci hatékonyság, munkaerő-piaci hatékonyság, pénzpiaci hatékonyság, technológiai felkészültség és piacméret.[181]

Az innováció és kifinomultság tényezőinek alindexe két pilléres: üzleti kifinomultság és innováció.[182]

Ebből a három alindexből származtathatók a fejlődés szakaszai, azaz a tényező (*factor-driven*), a hatékonyság (*efficiency-driven*) és az innováció által (*innovation-driven*) hajtott szakaszok.[183]

174 Sala-i-Martin, X., & Artadi, E. V. (2004).
175 *WEF* (2017)
176 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 157-171. o.
177 WEF (2017) ***i.m.***
179 *Uo.*
180 *Uo.*
181 *Uo.*
182 *Uo.*
183 *Uo.*

A tényező által hajtott szakaszban főleg az olyan elsődleges termelési tényezők biztosíthatnak a gazdaságoknak versenyképességet, mint az olcsó természeti erőforrások és a képzetlen munka. Ezek a termelési tényezők ugyanakkor az alapvető követelmények alindexbe sorolt pillérek által tudják a vállalatok termelékenységét fokozni, és azon termékek előállítása esetén, amelyeket más országokban fejlesztettek ki.[184]

A hatékonyság által hajtott szakaszban a gazdaság „termékeinek" árán túl már azok minősége, illetve a termelési folyamat hatékonysága is meghatározza a vállalatok termelékenységét. Ezért ebben a szakaszban a hatékonysági ösztönzők alindex hat pillérének javítására, valamint azok között a technológiák megszerzésére kell törekedni a gazdaságok versenyképességének növelése érdekében.[185]

Az innováció által hajtott szakaszban a klaszterek szervezése, az üzleti kifinomultság fokozása, az innovációt támogató intézmények és ösztönzők juttathatják versenyelőnyhöz az országokat.[186]

A fejlődés ezen szakaszai között beiktatott átmenetek jelzik az egyes országok átmeneti stádiumát a három szakasz között. Az ekképpen megjelenő öt szakasz az országokat bruttó hazai termékének értéke, és az exportjukban megjelenő nyerstermékek aránya alapján sorolja be.[187]

A tényező által hajtott szakaszba olyan országok tartoznak, amelyek 2000 dollár alatti GDP/fővel, vagy olyan exporttal rendelkeznek, amelyben a nyerstermékek aránya 70% feletti.[188]

Az első átmeneti szakaszba olyan országok tartoznak, amelyek 2000-3000 dollár közötti GDP/fővel bírnak, valamint az alapvető követelmények tényezőinek részaránya csökken a hatékonyságfokozó tényezők részarányának javára.[189]

A hatékonyság által hajtott szakaszban találjuk azokat az államokat, amelyek 3000-9000 dollár közötti GDP/főt, illetve olyan exportot tudnak felmutatni, amelyben a nyerstermékek aránya 70% alatti.[190]

A második átmeneti szakaszban vannak azok az országok, amelyek 9000-17000 dollár közötti GDP/fővel rendelkeznek, valamint az alapvető követelmények tényezőinek részaránya csökken a hatékonyságfokozó tényezők részarányának javára, sőt, az innovációs tényezők is fokozott mértékben jelennek meg.[191]

Az innováció által hajtott szakaszba olyan országok tartoznak, amelyek 17000 dollárt meghaladó GDP/fővel rendelkeznek, valamint olyan exporttal, amelyben a nyerstermékek aránya 70% alatti.[192]

Az így összeálló Globális Versenyképességi Jelentés közel 140 országot sorol be a fent bemutatott öt csoportba, és nyújt részletes betekintést a gazdaságok aktuális helyzetébe a három alindex, valamint a hozzájuk tartozó 12 pillér alapján.[193]

10.3.3. Az Európai Unió Regionális Versenyképességi Indexe[194]

Az előzőekben nemzetközi szintű versenyképességi mutatókat tárgyaltunk, ezzel szemben az EU-nak az Európai Bizottság által kiadott Regionális Versenyképességi Indexe (*Regional Competitiveness Index*, RCI) nem tagállamok teljesítményét, hanem régiók versenyképességét mutatja be. Fontos megjegyezni, hogy RCI az előző fejezetekben ismertetett versenyképességi megközelítéseket alkalmazza. Célja, hogy regionális szinten összehasonlítható, egyértelmű és értelmezhető mérőszámokat nyújtson a régiók gazdasági és szociális helyzetéről az Európai Unión belül. Az összehasonlíthatóság segíthet a régióknak abban, hogy más régiók jó gyakorlatából tanulva saját környezeti és gazdasági adottságukhoz igazítva alkossák meg hosszú távú céljaikat és fejlődésüket. Az Index hátránya, hogy a versenyképességi eredményeket nem közlik évente, így a trendek meghatározása nehézségeket okozhat.

A regionális versenyképesség fogalma több szempontból vitatott, mivel nem lehet azonosnak tekinteni az adott régió vállalataival, vagy más nézőpont szerint, nem lehet az ország bontott egységeként kezelni. Éppen ezért a Bizottság így fogalmaz: *„A regionális versenyképesség a régiónak azon képessége, hogy vonzó és fenntartható környezetet teremtsen a vállalatok és lakói számára a jóléthez és megélhetéshez."* Ez a meghatározás kiemeli a vállalatok egyensúlyát, sikerességét és az egyéni minőségi élet biztosítását, ami egyúttal azt is jelzi, hogy a GDP önmagában nem nyújt adekvát

184 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 157-171. o.
185 *Uo.*
186 *Uo.*
187 *Uo.*
188 *Uo.*
189 *Uo.*
190 *Uo.*
191 *Uo.*
192 *Uo.*
193 WEF (2017) ***i.m.***

képet a versenyképességről, ezért azt szélesebb spektrumban kell vizsgálni. A fogalomban használt fenntarthatóság a régió azon kapacitását jelenti, amely vonzó környezetet tud teremteni rövid és hosszú távon egyaránt (például beruházni és költekezni, ezzel párhuzamosan az adóbevételeket csökkenteni nem fenntartható politika).

A nemzetközi versenyképességi mutatóknál viszonylag könnyű behatárolni a vizsgálat tárgyát földrajzi, vagy politikai határok mentén, a régióknál azonban ez nem ilyen egyértelmű. Éppen ezért felmerül a kérdés, hogy a régiók versenyképességi mutatóinál hogyan érdemes felosztani a területet. Politikai régiók használata sok problémát vet fel, mivel számos esetben a régiók nem rendelkeznek erős hatáskörökkel az állam centralizált felépítése miatt (Bulgária, Románia, de Magyarország is ide sorolható). Más államoknál viszont megfelelően lehetne alkalmazni, mivel a régiók közigazgatási szempontból nagyobb politikai súlyt képviselnek, mint az előző esetben (jó példa erre Németország vagy Ausztria). Léteznek olyan régiók is, amelyek csak bizonyos gazdasági funkciókat látnak el, és az információknak is csupán egy részét birtokolják, így nincs elég befolyásuk a régió versenyképességére. Ezek a problémák így nem teszik lehetővé, hogy a regionális versenyképességet politikai, közigazgatási határok mentén vizsgáljuk. Ugyanakkor a funkcionális gazdasági régiók jó alapot adnának a regionális versenyképesség mérésére, legyen szó munkaerőpiaci körzetekről vagy funkcionális városi körzetekről. A vizsgálatot azonban akadályozza az Európai Unión belül egységesen definiált munkaerőpiaci terület hiánya (noha az Eurostat igyekszik ezt elérni), és a funkcionális városi körzetek nem fedik le a teljes területet, valamint limitált az elérhető adatok mennyisége számukra.

A harmadik lehetőség a statisztikai régiók szerinti felosztás, amihez megfelelő alapot kínálnak az Európai Unió NUTS 2 (*Nomenclature of Units for Territorial Statistics*) régióinak szintje annyival kiegészítve, hogy azok a NUTS 2 régiók, melyek egy funkcionális városi körzet részei, azok egybe tartoznak. Ez a kiegészítés teszi lehetővé, hogy az RCI teljes mértékben számításba vegye az elérhető képességeket a helyi munkaerőpiacon.

Esetpélda: Brüsszel munkaerővonzása

Brüsszel példáján jól érzékelhető az előzőekben említett kiegészítés fontossága. Egy brüsszeli vállalat képes arra, hogy más területekről, a közeli régiókból (Brabant Wallonból vagy Vlaams-Brabantból) magához vonzza a képzett munkaerőt. Ezek a régiók magasabb egy főre jutó egyetemi végzettséggel rendelkeznek, mint Brüsszel, így tehát félrevezető lehet, ha csak a brüsszeli lakosok képzettségeit vesszük figyelembe, mert az nem ad megfelelő képet arról, hogy a vállalat számára milyen lehetőségek elérhetőek a munkaerőpiacon.

A Regionális Versenyképességi Index tényezői alapvetően a WEF által használt Globális Versenyképességi Indexből indulnak ki, bizonyos változtatásokkal. A 11 pillérből álló struktúra az alapvető, a hatékonyság, és az innováció csoportjába sorolhatók, amit a következő táblázat foglal össze:

8. Táblázat - EU Regionális Versenyképességi Index struktúrája

Csoport	Pillér
Alapvető	Intézmények
	Makroökonómiai stabilitás
	Infrastruktúra
	Egészségügy
	Oktatás
Hatékonyság	Felsőoktatás, képzés egész életen át tartó tanulás
	Munkaerőpiaci hatékonyság
	Piac mérete
Innováció	Technológiai felkészültség
	Üzleti kifinomultság
	Innováció

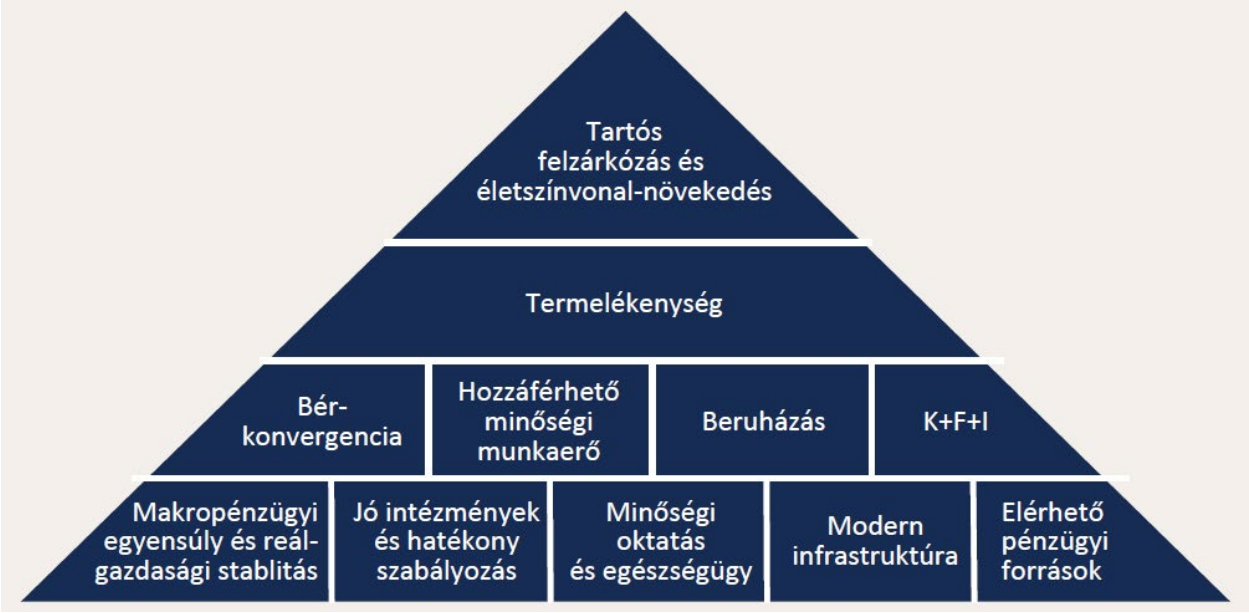
Forrás: EU RCI jelentés (2017)

Jól látható, hogy a tényezők alapvetően nem változtak, jobbára a csoportosítási szempontok és a hangsúlyok kerültek máshová. A legfontosabb különbséget a vizsgálat tárgya jelenti, vagyis a nemzetgazdasági elemzése helyett az EU NUTS 2 régióira koncentrál, így jutva olyan eredményekhez, amelyeket a politikai és gazdasági döntéshozók figyelembe vehetnek, a problémás területeken azonosíthatnak, ezáltal pedig megfelelő cselekvési tervet, stratégiai módosítást tudnak végezni az elvárt fejlődés irányába.

10.3.4. Nemzeti szint: Az MNB Versenyképességi jelentése[195]

A versenyképességi mutatókat illetően két, illetve három szintet lehet megkülönböztetni. Az első a nemzetközi versenyképességi mutatók szintje, amilyeneket az előző alfejezetben ismertettünk. A második szintet az állami és regionális versenyképességi indexek jelentik, utóbbit akár külön szintként is lehet kezelni. A Magyar Nemzeti Bank (továbbiakban MNB vagy jegybank) 2016-ban jelentkezett először a Versenyképesség és növekedés című kiadvánnyal, amelynek célja objektív és átfogó képet alkotni Magyarország versenyképességéről. A nemzeti szintű versenyképességi felmérések már szándékukban is eltérnek a nemzetközi mutatóktól, mivel fő célja nem az országok összehasonlítása, hanem az adott állam felmérése, ami lehetőséget biztosít a trendeket felfedezésére a vizsgált időszakban. A jelentés rendhagyónak számít az MNB kiadványai között, mivel olyan tényezőket vizsgál, amelyekre más makrogazdasági elemzéseiben egyáltalán nem, vagy kis mértékben kerül sor, függetlenül attól, hogy jelentős hatással bírnak a gazdasági folyamatokra, vagy sem. A versenyképességgel összefüggésben minden intézmény saját, jól meghatározható fogalmat használ, ami tükrözi, hogy vizsgálódásuk központjában milyen dimenziók állnak. Az MNB a következőképpen határozza meg egy ország versenyképességét: „*Megközelítésünk szerint egy nemzetgazdaság akkor versenyképes, ha a rendelkezésére álló erőforrásait optimálisan hasznosítja a lehető legmagasabb szintű, de még fenntartható jólét elérésére*." A definíció nem általános versenyképességet takar, hanem annak árnyaltabb oldalait, ami a nagy gazdasági mutatókon túl olyan tényezőket vesz figyelembe, mint a fenntarthatóság, környezetvédelem és életminőség, mivel ezek a jólét, a minőségi élet alapvető elemei. Az MNB szerint a versenyképesség a termelékenység növekedését és tartós gazdasági felzárkózást jelent, amelyhez az utat a kiszámítható üzleti környezet, beruházás és innováció ösztönzése, stabil makrogazdaság, hatékony szabályozás és a minőségi oktatásból eredő szakképzett munkaerő jelenti. A következő ábrán az MNB által alkotott versenyképesség-fogalom összetevői láthatók:

11. Ábra - A versenyképesség struktúrája



Forrás: MNB (2017)

Játható, hogy a versenyképesség tényezői – azon túl, hogy önmagukban is jelentős hatást gyakorolnak egy ország versenyképességére – egymásra is jótékonyan hatnak, érvényesül a multiplikátor hatás.

195 MNB (2017)

Esetpélda: A versenyképesség dimenzióinak multiplikátor hatása

A minőségi oktatás közép- és hosszú távon közvetlen hatást gyakorol egyrészt a kutatás-fejlesztés és innovációra, másrészt a minőségi munkaerő előállítására, amelyek pedig növelik a termelékenységet, gazdasági fejlődést eredményezve. A gazdasági fejlődés lehetővé teszi a tartós felzárkózást és az életszínvonal emelkedését, aminek eredményeit pedig be lehet fektetni beruházásokba, oktatásba, egészségügybe. Ez alapján a versenyképesség egy pozitív gazdasági körforgást jelent, aminek vizsgálatával megállapítható, hogy adott ország milyen növekedési potenciállal rendelkezik.

A jegybank versenyképességi jelentése hiánypótló abból a szempontból, hogy nem készül más, objektív statisztikai adatokon alapuló pontos, hiteles és állandóan megjelenő helyzetértékelés. Az elemzés relevanciáját az adja, hogy megfelelő versenyképességi reformokat nem lehet végrehajtani anélkül, hogy feltárnánk és azonosítanánk az ország gazdaságának azon szegmenseit, ahol be kell avatkozni. A versenyképességi tényezők vizsgálatánál kiemelendő, hogy az adatok idősorosan készülnek el, így azokból trendeket lehet kiolvasni, és összehasonlításokat végezni korábbi állapotokkal. A mutató nemcsak azt teszi lehetővé, hogy Magyarországot önmagában vizsgáljuk, hanem azt is, hogy az európai uniós tagállamokkal, vagy akár regionális szinten a Visegrádi Együttműködés országaival vessük össze. Az MNB jelentése részletesen vizsgálja a különböző területek versenyképességi helyzetét, amit ajánlásokkal egészít ki. Az egyes területeket több aspektusból veszi górcső alá, így például az állami versenyképesség figyelembe veszi a bruttó államadósságot a GDP arányában, az adócentralizációt, az állami közigazgatási kiadásokat a GDP százalékában, az építési engedélyekhez szükséges eljárások számát, az elektromos áram bekötéséhez szükséges napok számát, valamint az interneten zajló közigazgatási ügyintézéseket. Az elemzésben érintett területeket a következő táblázat foglalja össze:

9. Táblázat - A versenyképességi jelentés érintett területei

Makrogazdasági környezet
Munkavállalás versenyképessége
Állami versenyképesség
Vállalati versenyképesség
Kutatás-fejlesztés és innováció
Energiapiac versenyképessége
Demográfia és társadalomszerkezet
Oktatás
Egészségügy
Bankrendszer versenyképessége
Regionális különbségek Magyarországon belül

Forrás: MNB (2017)

10.3.5. A Világbank Doing Business jelentése[196]

Az egyének elégedettségéhez és minőségi életéhez elengedhetetlen, hogy a munkahelykeresési, a vállalkozás alapítási és működési körülményei megfelelőek legyenek egy országban, mivel ez pénzügyi biztonságot jelent, és pozitív hatást gyakorol a szegénység felszámolására. Hogy milyen képességek szükségesek egy állás betöltésére, vagy milyen jogi követelményeknek kell megfelelni egy vállalkozás elindításához, országonként és iparágaként eltérő lehet. A Világbank által évente kiadott *Doing Business* jelentés fókuszában a kis- és középvállalkozásokra vonatkozó szabályozási eljárások állnak, amelyet 10 (tizenegyedikként a munkaerőpiaci szabályozás) területen vizsgálnak: vállalkozás alapítása, építési engedélyek lebonyolítása, elektromosság bevezetése, ingatlan regisztrálása, hiteligénylés, kisebbségi tulajdonrésszel rendelkezők védelme, adófizetés, határon átnyúló kereskedelem, szerződések végrehajtása és fizetésképtelenségi eljárások. A *Doing Business* vizsgálatában idővel már nem csak a szabályozási eljárások hatékonysága került be, hanem azoknak minősége is, így például a gyorsaság, egyszerűség és költséghatékonyság mellett megjelent az adott területen releváns információk megbízhatósága és pontossága.

196 World Bank – Doing Business (2017)

A *Doing Business* alapfeltevése tehát, hogy a gazdaság (elsősorban a privát szektor) fejlődésének gerincét a jól megtervezett és egymással összhangban lévő szabályozások tegyék ki. Legyen szó a magántulajdon védelméről, vitarendezésről, vagy olyan törvényekről és felelős állami tervezésről, amelyek lehetővé teszik a befektetők, vállalkozók számára, hogy gyarapodásuk érdekében megfelelő döntést hozzanak. Az állam minőségi szabályozása a kiszámíthatóság mellett azt is megmutatja, hogy az adott társadalom hogyan szedi be és osztja újra a javakat annak érdekében, hogy a meghatározott politikai és stratégiai céljait elérje, hiszen a jó szabályozás teszi lehetővé a megfelelő társadalmi befogadást. Azonban fejlődés önmagában nem elegendő. A törvényi keretrendszernek lehetőséget kell teremtenie arra, hogy a fejlődésből származó előnyökből ne csak egy szűk csoport részesüljön, hanem minden állampolgár számára elérhetővé váljon. Ez adja azt a megfelelő környezetet, ami egyrészt létbiztonságot ad a munkavállalóknak, másrészt pedig pozitív hatással van a potenciális befektetők és a vállalkozást tervezők számára is. A *Doing Business* éppen ezért a szabályozási környezet vizsgálatakor azt kívánja feltárni, hogy az új kis- és középvállalkozásokra mekkora és milyen terhek (például anyagi, jogi adminisztrációs) várnak az adott országban, milyen nehézséggel kell szembenéznie annak, aki szeretne vállalkozást alapítani, vagy befektetni.

Az alfejezet elején szó volt arról, hogy melyek azok a területek, amelyeket a *Doing Business* vizsgál. Számos fontos dimenziója van a szabályozási környezetnek, ami hatással lehet a vállalkozások életére, a következő táblázatban területekre bontva egy rövid áttekintést láthatunk ezekről.

10. Táblázat - A Doing Business által használt 11 mutató a vállalkozást érintő szabályozásokról

Mutató	A mutató vizsgálatának tárgya
Vállalkozás alapítás	Eljárási folyamatok, azok ideje, költsége és a minimum kezdőtőke korlátolt felelősségű társaságok alapításához
Építkezési engedélyek	Eljárási folyamatok, azok ideje és költségei, hogy megfeleljen minden követelménynek egy raktár megépítése, valamint minőség-ellenőrzési és biztonsági mechanizmusok az építkezési engedélyek rendszerében
Elektromosság bevezetése	Eljárási folyamatok, azok ideje és költségei ahhoz, hogy az elektromos hálózathoz szükséges kapcsolódás megtörténjen, az elektromos hálózat megbízhatósága és a fizetendő illetékek átláthatósága
Ingatlan bejegyzése	Eljárási folyamatok, azok ideje és költsége az ingatlanok cseréje és vétele esetén, valamint a földhivatali adminisztrációs rendszer minősége
Hiteligénylés	Ingó vagyontárgyak biztosítási törvényei és a hitelinformációs rendszerek
Kisebbségi tulajdonrésszel rendelkezők védelme	A kisebbségi tulajdonrésszel rendelkezők jogai a kapcsolt felekkel történő tranzakciókban és vállalatirányításban
Adófizetés	Kifizetések, ideje és teljes adórátája a cégeknek ahhoz, hogy megfeleljenek az adózási szabályoknak csak úgy, mint az utófolyamatoknak
Határokon átnyúló kereskedelem	Az ideje és költsége egy komparatív előnynek számító termék exportjának és autóalkatrészek importjának
Szerződések érvényre juttatása	Az ideje és költsége egy kereskedelmi vitának és a bírósági eljárás minősége
Fizetésképtelenség megoldása	Az ideje, költsége, eredménye és felépülési rátája a kereskedelmi fizetésképtelenségnek, valamint a fizetésképtelenség jogi keretének erőssége
Munkaerőpiaci szabályozás	A munkaerőpiaci szabályozások rugalmassága és a munka minőségének kilátásai

Forrás: World Bank: Doing Business (2017)

A *Doing Business* a fent említett vállalkozásokat érintő szabályozásokat fedi le és vizsgálja 190 gazdaságon keresztül. A mutatók közül tíz területet (vállalkozás alapítás, építkezési engedélyek, elektromosság bevezetése, ingatlan bejegyzése, hiteligénylés, kisebbségi tulajdonrésszel rendelkezők védelme, adófizetés, határokon átnyúló kereskedelem, szerződések érvényre juttatása, fizetésképtelenség megoldása) az elsődleges pontozás foglal magába, ami egyrészt a határértéktől való távolság számításába kerül bele, másrészt pedig a vállalkozás, mint

tevékenység egyszerűségébe. Ettől a két méréstől eltérően a tizenegyedik vizsgált terület, a munkaerőpiaci szabályozások, külön mutatóként szerepel a jelentésében. A *Doing Business* négy elsődleges forrásra hagyatkozik: a releváns törvényekre és szabályozásokra, a *Doing Business* válaszolókra, az érintett gazdaságok kormányzatára, valamint a Világbank-csoport (*World Bank Group*) regionális személyzetére. Az elmúlt években 190 gazdaságból több mint 39.000 szakértő nyújtott értékes adatokat és információkat a mutatószámokhoz.

A *Doing Business* mutatószámai önmagukban is tanulságosak, de azon felül a két, már említett mérés, amiben 10 terület eredményeit aggregálják, új nézőpontból világítja meg a különböző gazdaságok helyzetét. A határértéktől való távolság („*distance to frontier score*") rámutat az adott gazdaság szabályozásának hatékonyságának, és időbeli változásának, fejlődésének abszolút szintjére. A számításban a határértéket a legjobb teljesítmény jelenti az összes gazdaságot figyelembe véve, és minden egyes mutatószámra külön mérve. Ebből adódóan a határérték adja a gyakorlatban elérhető legmagasabb pontszámot, amit az egyes indikátorokra kapott pontszámokkal (mint például a joguralom erősségének, vagy a minőségi földhivatali adminisztrációnak az indexe) lehet elérni. Az így kapott mindenkori határérték, illetve a keletkezett értékek között különbség az a pontszám, aminek változása jól követhető az idősoron, így pedig meg lehet figyelni az új szabályozási környezetből fakadó abszolút változást. A vállalkozás könnyedsége/egyszerűsége („*ease of doing business*") szerinti rangsorolás alapvetően támaszkodik az előzőekben ismertetett számításokra, mivel az egyes gazdaságok szabályozásának minőségét hasonlítja össze más gazdaságokéval.

A *Doing Business* az egyes mutatószámok súlyozásánál az egyszerű átlagolás megközelítést alkalmazza, abból következteti a rangsorokat és határozza meg a határértéktől való távolságot. Ez összességében nem ad pontos képet egy-egy ország szabályozási környezetéből, mert fennáll annak a lehetősége, hogy az egy területen kiemelkedően jó, vagy rossz teljesítmény az átlagolás következményeként torzítja a végeredményt. Marokkónál például a határértéktől való távolság pontszáma 67,5, ami a skála felső egyharmadába sorolja a gazdaságot. Az egyes dimenziókat vizsgálva azonban látjuk, hogy az eltérés nagy. Vállalkozás alapítása területen például 92,34 pontot, adófizetés területen 83,51 pontot, határon átnyúló kereskedelem területén pedig 81,12 pontot ért el. A fizetésképtelenség megoldásában mindössze 33,89 pontot, hiteligénylésben 45 pontot, a kisebbségi tulajdonrésszel rendelkezők védelmében pedig csak 53,33 pontot. Az átfogó kép alkotásához ezért célszerű a területeket figyelembe venni, és azok mentén összehasonlítani az adott időkben mért változásokat, a gazdaságok közötti különbségeket.

2017-ben három új dimenzió került be a számításokba: az adófizetésnél bekerült az utófolyamatok (*postfilling processes*), ami akkor jelenik meg, ha a vállalat megfelel az általános adózási kötelezettségeinek. Ez magába foglalja az adóvisszatérítést, adóellenőrzéseket és adóvitákat. A gyakorlatban a *Doing Business* azt vizsgálja, hogy ÁFA esetén felmerülő adóvisszatérítés, a véletlenből adódó hibákból következő adóellenőrzések, és a fellebbezési procedúra adminisztratív tevékenységei mennyi időt vesznek igénybe. Teljesen új tényezőként került be a 2017-es elemzésbe a nemi komponens, ami a vállalkozás alapítási, működési lehetőségeit vizsgálja. Az új indikátor relevanciáját az adja, hogy bizonyos gazdaságokban a nők ugyanazon a területen több akadállyal néznek szembe, mint férfi társaik, továbbá a jelent hangsúlyozza. Azt, hogy az előző két évtized tapasztalatai alapján jelentős kapcsolat áll fent a nemek közötti egyenlőség és a gazdasági növekedés között. Harmadik elemként a közbeszerzési eljárásoknál egy pilot indikátorral bővült az értékelés, amit „eladni a kormánynak" (*selling to the government*) névre kereszteltek. A mutató öt fő témát érint a közbeszerzések területén: elérhetőséget és átláthatóságot, ajánlattételi biztonságot, fizetési késedelmeket, ösztönzőket a kis- és középvállalkozásoknak, valamint fellebbezési folyamatokat.

Végezetül ki kell térni arra, hogy a *Doing Business* vizsgálatából mely területek és tényezők maradtak ki, holott indokolt volna velük foglalkozni. Mint minden rangsornak és mutatónak, ennek is megvannak a hátrányai, mert nem lehet minden dimenziót megvizsgálni a tényezők közvetett és közvetlen egymásrahatottsága miatt. A mutató nem veszi számításba az összes faktort, szakpolitikát és intézményt, ami hatással van az ország vállalkozói környezetének minőségére, vagy a nemzeti versenyképességre, miközben ez megkerülhetetlen a versenyképesség vizsgálatában. Az említett 10+1 területen kívül tehát mással nem foglalkozik a jelentés, így a versenyképességet alapvetően meghatározó, egyéb rangsoroláskor figyelembe vett olyan tényezőket sem érint, mint például a makroökonómiai stabilitás, a pénzügyi rendszer stabilitása, a munkaerő minősége, a korrupció és megvesztegetés előfordulása, a piac mérete, vagy a biztonság hiánya.

10.4. A versenyképesség újrafogalmazása[197] - WWWforEurope

Az európai növekedés az elmúlt évtizedekben számos olyan nehézséggel nézett szembe, amelyek miatt lassult a növekedése, s gazdasági hatékonyságban lemaradt a versenyben az Egyesült Államokkal szemben gazdasági hatékonyságával, lassabban fejlődik, mint a gazdasági válságot követő időszakban. Míg az Európai Unió egészét tekintve kiegyensúlyozott külkereskedelmi mérlegről és stabil exportpiac részesedésről beszélhetünk, addig a tagállamok és bizonyos iparágak esetén ez nem mondható el, ez pedig új megoldásokat kíván a politikai döntéshozóktól. Az új iparágak támogatásával, legyen szó nehéziparról, vagy szolgáltatási szektorról, valamint megfelelő szakpolitikai döntések bevezetésével megfelelően a helyi, regionális és országos versenyképesség egyaránt fokozható. A versenyképességi

197 OECD - WWWforEurope (2013)

mutatók jelentős része túl nagy hangsúlyt fektet a költségekre, figyelmen kívül hagyva az olyan tényezőket, mint az oktatás, modern szolgáltatások, társadalmi és ökológiai újítások vagy a befogadás, amelyek pedig hatással vannak a gazdasági növekedésre, az új munkahelyek teremtésére és a fenntarthatóságra. Ebből kifolyólag a *WWWforEurope* 2013-as dokumentuma a gazdasági válság tapasztalataiból kiindulva törekszik a versenyképesség újradefiniálására.

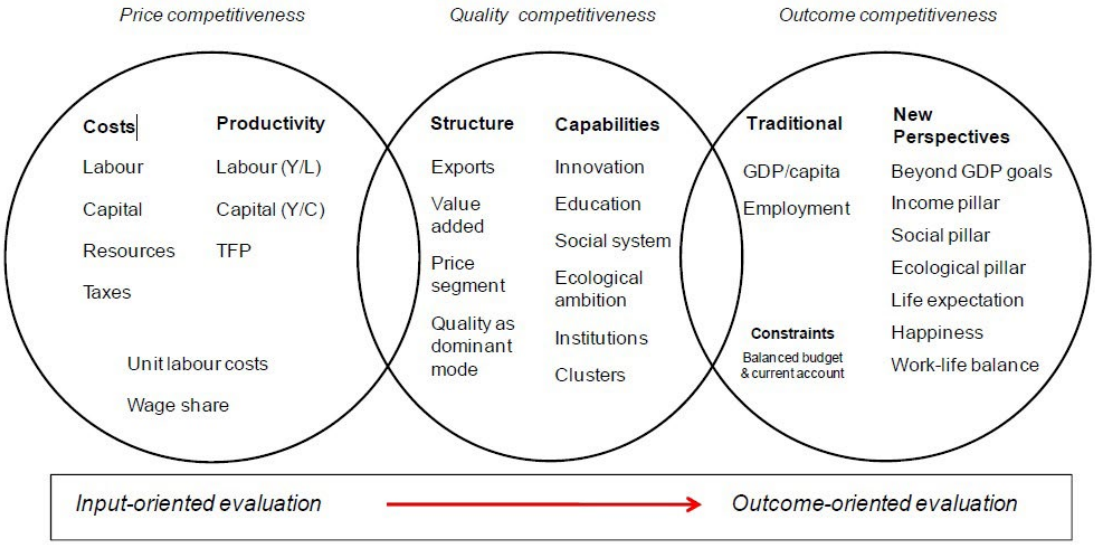
A tanulmányban így fogalmazták meg a versenyképességet: *„a versenyképesség az államnak a képessége arra, hogy a GDP-n túli célokat teljesítse állampolgáraik számára”*. Az új definíció magába foglalja egyrészt a nemzeti szintű gazdasági teljesítményt a GDP tekintetében, másrészről pedig kibővíti azt a jóléti értékelésekkel, tehát kombinálja az inputok és folyamatok értékelését, valamint az outputok és célok (eredmények) értékelését. Erre azért volt szükség, hogy a médiában és politikában gyakran pontatlan meghatározásokat elkerülve ne csak az árak és költségek legyenek figyelembe véve a versenyképességet illetően, ami a versenyképességhez vezető úgynevezett *„low-road”* (bérek, adók, energiaárak csökkentése), hanem a fejlett országok által alkalmazott a *„high road”* megközelítést alkalmazza, amihez a termelőképesség-fokozó társadalmi rendszer és a technológián alapuló gazdaság vezet el.

A versenyképesség új koncepciója tehát a már használt ár-versenyképességen(*Price competitiveness*) a minőség-versenyképességen (*Quality competitiveness*) és az eredmény-versenyképességen (*Outcome competitiveness*) túl egy önálló fogalmi keretet alkalmaz, amely az előzőekben említett fogalmakat ötvözi.

10.4.1. Az ár-versenyképesség

Az ár-versenyképesség önmagában nem elegendő ahhoz, hogy valós képet formálhassunk egy ország versenyképességéről. Az árak és költségek koncepciója a termelőképességi tényezőkkel kibővítve már árnyaltabb képet ad. A versenyképesség ily módon szélesített értelmezését, legyen szó a munkaerőről (*labour*), tőkéről (*capital*), erőforrásokról (*resources*), adókról (*taxes*), vagy a termelékenység komponenseiről a munka-termelőképességéről (*labour productivity*), tőke termelőképességéről (*capital productivity*), erőforrás-termelőképességről (*resource productivity*) és hatékony kormányázásáról (*government efficiency*), különböző *benchmark* és úgynevezett teljes faktor termelőképesség (*total factor productivity*, TFP) tanulmányok és elemzések használják.

12. Ábra - A versenyképesség új koncepciója



Forrás: WWWforEurope (2013)

10.4.2. A minőség-versenyképesség

A versenyképesség szélesebb fogalmának tekinthető a minőség-versenyképesség (vagy más néven technológiai-versenyképesség [*technological competitiveness*]), ami értékeli a vállalatok és országok versenyképességének forrásait, jövőbeni kilátásait. Azokat a folyamatokat, lehetőségeket vizsgálja, amelyek a kedvezőbb ár és termelőképességi helyzet, illetve a fejlődés és fenntarthatóság irányába mutatnak. Ebben az értelemben tehát a versenyképesség ezeket a folyamatokat és képességeket foglalja magába. A tanulmány ennek a szélesebb fogalomnak két tényezőjére fókuszál, a gazdaság struktúrájára (*structure of an economy*), és annak adottságaira (*capabilities*). A strukturális összetételre jó példa a feldolgozóipar, amit lehet vizsgálni a hozzáadott érték és export, valamint az iparág tényezőellátottsága alapján (mint munka-intenzív és technológia-intenzív iparágak), a té-

nyezőellátottság minősége, (alacsonyan, vagy magasan képzett munkaerő), a szolgáltatások kiterjedtsége és karakterisztikája szerint, illetve hogy az ár és minőség dimenziójában a verseny dominál-e. Mindezeken kívül ide értendő még a termelés és export aránya az innováció-intenzív és oktatás-intenzív szektorokban, valamint az ökológiai és megújuló iparágak fontossága.

Az adottságok arról szolgálnak információval, hogy az adott vállalatok és iparágak sikerének, illetve bukásának melyek a forrásai, amelyekkel következtetni lehet jövőbeni lehetőségeikre. Az innováció és oktatás egyenesen hat a vállalatok, országok gazdasági teljesítményére és növekedésére, piaci elhelyezkedésükre és GDP-növekedésükre, különösen az iparosodott országokban. A versenyképességre nagy hatást gyakorolhat az adott ország intézményi háttere, amely magába foglalja a jogi szabályozásait, az intézmények rendszerét, politikai és kulturális légkörét. A gazdasági fejlődést vizsgálva a szociális rendszer adottságai nagy mértékben befolyásolják az ország termelési kapacitását. Ilyen kapacitásnövelő lehet például a humán erőforrás újra képzése technológiai váltás után, vagy a nők részvételének növelése a munkaerőpiacon és az oktatásban. Az ökológiai szempontot azért érdemes számításba venni, mert a gazdasági szereplők alternatív energiaforrásokat igényelnek, valamint a klímaváltozás életmódra gyakorolt változásai, illetve a környezetvédelmi adók kivetése egyaránt hozzájárul a környezetvédelmi innovációk felbukkanásához, az alacsonyabb energiaigényhez, amelyek a gazdasági növekedést és fejlődést serkenthetik.

10.4.3. Az eredmény-versenyképesség

Az előzőekben említett két versenyképességi fogalommal szemben az eredmény-versenyképesség eredetileg a kereskedelem, vagy folyó fizetési mérleg mérésére szolgált a deficittel rendelkező országok versenyképességének meghatározásában. A versenyképességet azonban nem feltétlenül az előzőek mutatják meg, hanem az olyan társadalmi igények kielégítése, mint a megfelelő minőségű és mennyiségű munkahely megteremtése, a magas és emelkedő bérek, valamint a jó életkörülmények biztosítása, illetve folyamatos növelése. Ebből kifolyólag az eredmény-versenyképesség egyik fő indikátora a GDP/fő, utána a foglalkoztatás és a munkanélküliség, de új tényezőket is figyelembe vesz. A jövedelmi pillér (*income pillar*) a GDP/fő-n túl számol a nettó nemzeti jövedelemmel 1 főre bontva, a háztartások jövedelmével és a háztartások végső fogyasztásával, ami tovább árnyalja az országok közötti eltéréseket. További új tényező a szociális pillér (*social pillar*), ami magába foglalja a szegénység transzfereken keresztüli csökkentését, progresszív adóztatáson keresztül mérsékli a társadalmi egyenlőtlenségeket, megfelelő megélhetési szinten garantálja a nyugdíjat, megvalósítja a nemek közötti egyenlőséget, és mindenki számára azonos hozzáférést biztosít az egészségügyhöz. Az ökológiai pillérbe (*ecological pillar*) tartozik az adott állam CO2 kibocsátása, energiahatékonysága vagy a megújuló energiaforrások magas részesedése az energiafelhasználásban a fenntarthatóság érdekében, amelyeket a Föld kapacitásainak szűkössége miatt szükséges bevonni a számításba. A fogalom kiterjed olyan alternatív mutatókra is, mint a GDP-n túli célok (*beyond GDP goal*s). Ezek olyan területeket érintenek, amelyek akár kvantitatív (mint például várható élettartam), akár szubjektív módon (mint például boldogság, elégedettség), különböző indikátorokon keresztül mérik az állam teljesítményét, ami hozzájárul a jóléthez.

10.4.4. Az új versenyképességi fogalom

A versenyképesség előzőekben bemutatott fogalmának fejlődéséből kiindulva az új koncepció a következőképp alakul. „*A versenyképesség tehát egy állam (régió, térség) képességét jelenti arra, hogy biztosítani tudja a GDP-n túli célok elérését állampolgárai számára a jelenben és jövőben*”. Az állam vagy régió versenyképességét az életképes vállalatok és iparágak jelentik, amelyek kiegyensúlyozott költségi és termelékenységi háttérrel nemzetközi szinten is helyt tudnak állni. Fontos továbbá, hogy a gazdasági struktúrába be legyenek ágyazva és ösztönözzék őket abban, hogy képességeiket és lehetőségeiket (legyenek magán, vagy állami kézben) fejleszteni tudják. Az állam bevételei és kiadásai hosszú távon egyensúlyban legyenek, ugyanakkor az egyensúly önmagában nem jelentheti a végső célt, mivel annak a fenntarthatóságnak és a szociális kiépítettségnek kell lennie, amelyek az innovációkon és ökológiai rendszeren keresztül a fenntartható fejlődést eredményezik.

10.5. Kétértelműség a nemzeti versenyképesség meghatározásában

Szentes felhívja rá a figyelmet, hogy a termékek és szolgáltatások, valamint a vállalatok szintjén megjelenő versenyképességtől eltérően a nemzeti versenyképesség meghatározása igencsak kétértelmű.[198] Ennek fő okai, hogy a „nemzeti” kifejezés nem nemzetekre, mint inkább országokra vonatkoztatott; azok gazdaságát veszi alapul, vagy gazdasági szempontból világít rá nem-gazdasági tényezőkre; az országok fejlesztési fo-

198 Szentes, Tamás (2011)

lyamatainak figyelembevételével a piacokon megjelenő vállalkozásokra összpontosít. Nem véletlen tehát, hogy a nemzeti versenyképesség gazdasági értelmezését könnyű összekeverni a gazdasági fejlődésnek a koncepciójával, vagy az egyes országok vállalatainak a versenyképességével.

Porter szerint ugyanakkor az a kérdés, hogy egy ország miért válik versenyképesebbé nemzetközileg, vagyis sikeresebbé a világgazdaságban: „*miért képesek egy nemzetben működő vállalatok sikeresen versenyezni a külföldi versenytársakkal szemben, egy bizonyos szegmensben vagy iparágban?*"[199]. Itt az egyes nemzetek vállalatainak versenyelőnye az alacsonyabb költségszintben és/vagy a differenciált termékekben nyilvánul meg, ami hosszú távon a termelés hatékonyságának fejlesztésével, vagy a termékek és szolgáltatások színvonalának emelésével tartható fenn.[200]

A Porter-féle szemlélettel ellentétben ugyanakkor egyre több, vállalatgazdaságtannal foglalkozó szakember véli úgy, hogy a globalizációs folyamatok felgyorsulásával és a transznacionális vállalatok világhálójának kiépítésével a versenyképesség kinőtte magát helyi-, vagy mikroszintről. Ezért az egyes nemzetek kis- és középvállalkozásainak a versenyképességét is célszerű nemzetközi környezetben értelmezni, például összehasonlítva más államok értékeivel.[201]

Az egyes országok és vállalatok fejlődésének, versenyképességének vannak közös meghatározó tényezői is: a rendelkezésre álló emberi erőforrások mennyisége és minősége, foglalkoztatásuk mértéke, a ténylegesen alkalmazott munkaerő termelékenységének a szintje, ami nemcsak fizikai és szellemi képességeitől, viselkedésétől és motivációitól függ, hanem az alkalmazott technológiák, a munkamegosztás és a specializáció típusától, a szervezeti mintáktól és irányítástól stb.; természeti erőforrások és a környezet. Ezeket nagymértékben befolyásolják a belső és külső tényezők. Belső tényező az állam szerepe, a kormány politikája, a kulturális, erkölcsi és társadalmi-pszichológiai hozzáállás. A külső tényező a nemzetközi környezet, más országok demonstrációs hatásai, a világgazdaság és a nemzetközi politika változásai. Ugyancsak befolyásoló tényező mind a nemzeti, mind a vállalati versenyképesség esetén a földrajzi elhelyezkedés, amely jelentheti a világgazdasági centrumokhoz való közelséget, vagy a klímaváltozás és természeti katasztrófák hatásainak való kitettséget.[202]

Szentes ugyanakkor rávilágít, hogy a Porter-féle TNC-orientált nemzeti versenyképesség és gyémánt modell által ihletett World Economic Forum (WEF) jelentései szinte teljesen figyelmen kívül hagyják, hogy a TNC-k üzletpolitikája hogyan befolyásolja a rangsorban szereplő országok helyzetének változásait. Továbbá, a külföldi működőtőke-befektetések hatásai, amelyek révén a fogadó országokbeli kereskedelmi kapcsolatok és gazdaságpolitika is befolyásolhatók, szintén elmaradnak. A WEF-en túlmenően valamennyi szakirodalom figyelmen kívül hagyja a nemzetközi tőkeáramlás strukturális hatásainak a problémáit, miközben nagy jelentőséget tulajdonítanak a kedvező üzleti, és a vendégszerető befektetési környezetnek. Ezek többsége elutasítja a TNC-k tevékenységeinek bárminemű korlátozását vagy diszkriminatív kezelését, és a piaci folyamatokban általánosságban kedvezőtlennek tekinti a kormányzati beavatkozásokat. Ez a nézőpont pedig máig hatással van a WEF által alkalmazott mutatók kiválasztására és értékelésére is.[203]

Érthető tehát, hogy a nemzeti versenyképesség fogalmának kétértelműsége kihat a világgazdasági versenyképességre is. Az utóbbi inkább az ország világgazdaságban betöltött szerepére utal, vagyis itt az a kérdés, hogy „*az érintett ország hozzátartozik-e azokhoz az országokhoz, amelyek a világgazdaság fejlett centrumában vagy annak alulfejlett perifériáján (vagy ezek között) állnak?*".[204] Szentes szerint ez a kérdés azonban nem korlátozódhat csupán a kereskedelmi nyitottságra, a fejlődés vagy a jövedelem szintjére. Ehelyett a világgazdasági versenyképességet a nemzetközi gazdasági kapcsolatok különböző területein kialakult kölcsönös, többnyire aszimmetrikus függések vonatkozásában célszerű értékelni. Továbbá, a világgazdasági versenyképesség fogalma utalhat az érintett országok gazdaságának és társadalmi kohéziójának belső integrációjára is.

Az új Globális Versenyképességi Index a világgazdasági és a világpiaci versenyképesség tartalmának összekapcsolásával teremti meg azt a benyomást, sőt, Szentes szerint tévhitet, hogy bármi is kedvező a vállalatok számára, és javítja az ország és a piac versenyképességét, az szükségszerűen kedvező az érintett ország számára is, hiszen előmozdítja a fejlődését, segítve ezzel egy jobb világgazdasági pozíció elérésében. A valóságban azonban számos olyan esettel találkozhatunk, amelyben a vállalkozások számára kedvező gazdaságpolitikai intézkedések kedvezőtlenül hatottak a társadalmi fejlődés és a világgazdasági helyzet szempontjából. Ez az új index is összekapcsolja az országok versenyképességének hosszú távú meghatározóit azokkal a rövid- és középtávú tényezőkkel, amelyek meghatározzák a vállalkozásokét. [205]

199 Porter, M.E. (1990)
200 Szentes, Tamás (2011) ***i.m.***, 9-59. o.
201 *Uo.*
202 *Uo.*
203 *Uo.*
204 *Uo.*
205 *Uo.*

A kérdőívekből vagy interjúkból nyert adatok többsége azonban nemcsak szubjektivitást tükrözhet, hanem ideológiai feltételezéseket és előítéleteket egyaránt. Szentes szerint megítélésük többnyire azt a neoliberális koncepciót fejezi ki, amely a kormányzati beavatkozásokat a gazdaságban alapvetően kedvezőtlennek tartja. Eszerint a beavatkozások az ország versenyképességét rontják, következésképpen az adózás, az agrárpolitika, a vámeljárások stb. „üzleti terheket" jelentenek. Az koncepció szerint az állam szerepét a tőkésvállalatok érdekeinek kiszolgálására kell korlátozni a védelem, a biztonság és a rend biztosítása, valamint a magántulajdon védelme révén. Ez pedig ellentétes azzal a ténnyel, hogy a nemzeti fejlődés egy olyan multidimenzionális folyamat, amely nemcsak a gazdaság fejlődését foglalja magában, hanem a nemzet mennyiségi növekedését, strukturális és intézményi változásait, valamint társadalmi, kulturális és politikai fejlődését is, ezáltal pedig az állam tevékenységének szükségessége és felelőssége számos területen megjelenik. [206]

10.6. Esettanulmányok a versenyképességi mutatók értelmezéséhez

10.6.1 Esettanulmány a Világ Versenyképességi Évkönyvhöz

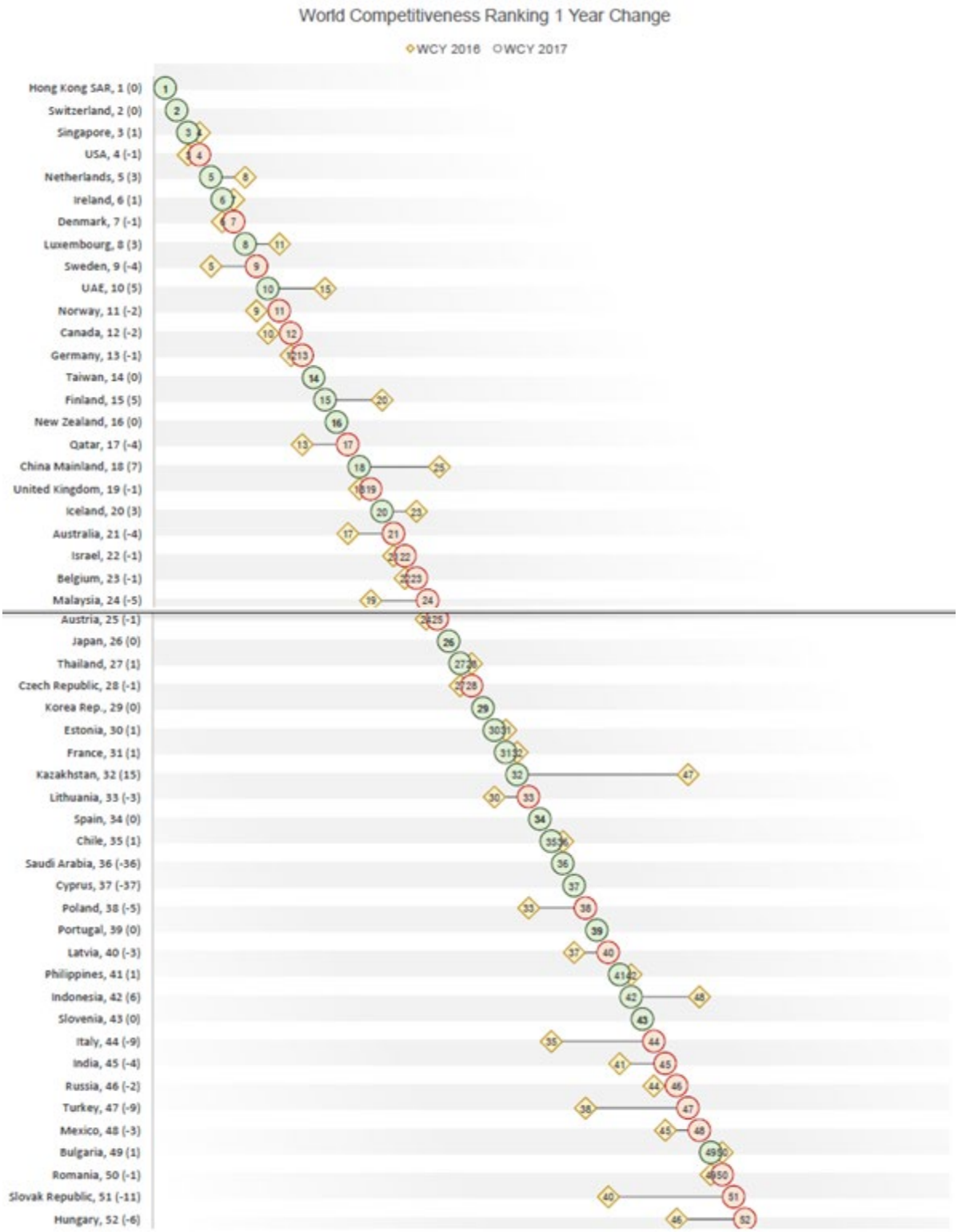
A *34. Ábrán* a Világ Versenyképességi Évkönyv 2017. évi rangsorának első ötvenkét országa látható. Ez a rangsor valójában a 2017 eredményeit a 2016-os év rangsorának vonatkozásában mutatja be, vagyis hogy melyik ország mennyit javított, vagy rontott a pozícióján az előző évhez képest. A javításokat zöld színnel, a rontásokat vörös színnel jelöli az ábra, azok mértékét pedig a rombuszokban feltüntetett számok jelzik.

A versenyképességi rangsor elején található Hongkong és Svájc, mindkettő tartotta előző évi pozícióját. Harmadikként jelent meg Szingapúr, amely 4 helyet javított az előző évhez képest, ezzel letaszítva a dobogó alsó fokáról az Egyesült Államokat, amely így a negyedik helyen szerepel. A megjelenített rangsor végén (a jelen ábrák alapján), tehát az ötvenediktől az ötvenkettedik helyen található Románia (-1 hely), Szlovákia (-11) és Magyarország (-6), amelyek mindegyike rontott előző évi pozícióján.

A világ feltörekvő régiói közül 7 helyet javítva Kína a 17. helyen végzett, India a 45. (-4), Oroszország pedig a 46. lett (-2), mindkettő rontott előző évi pozíciója alapján.

206 *Uo.*

13. Ábra - Világ Versenyképességi Évkönyv 2017 vs 2016, részlet[207]



Forrás: IMD World Competitiveness Center (2017b)

Az európai vezető államok közül Németország a 13. (-1 hely), az Egyesült Királyság a 19. (-1), Belgium a 23. (-1), Ausztria a 25. (-1), Olaszország a 44. helyen végzett (-9), mindannyian rontva az előző évhez képest, miközben Franciaország egy helyet javítva lett 31., Spanyolország pedig változatlan eredménnyel zárt. A versenyképesség szempontjából ugyanakkor a második helyen végzett Svájc mellett Hollandia (5. hely, +3), Írország (6. hely, +1), Dánia (7. hely, -1), Luxemburg (8. hely, +3) és Svédország (9. hely, -4) végzett azt első tízben.

207 IMD World Competitiveness Center (2017b) ***i.m.***

Magyarország tekintetében fontos, hogy nemcsak a már említett Szlovákia, hanem a Visegrádi Négyek három két állama is megelőzte hazánkat. Csehország a 28. (+1), Lengyelország pedig a 38. helyen (-5) végzett. Továbbá, az egyes koncepciók szerint a közép-kelet európai térségbe sorolt Észtország (30. hely), Litvánia (33. hely) és Lettország (40. hely) is megelőzték.

10.6.2 Esettanulmány a Globális Versenyképességi Indexhez

A *35.* Ábrán a Globális Versenyképességi Index rangsorának egy részlete szerepel. A gazdaságok (*Economy*) előtt található számok jelzik a rangsort, a színük pedig a regionális besorolást, pl. a sárga – Latin-Amerika és karibi térség, vagy a kék Európa és Észak-Amerika. Az összesen 138 gazdaság rangsorát a találatok (*score*) adják, amelyeknek az összesített értéke 1-től 7-ig terjed, ahol a hét a legjobb érték. A gazdaságok 2007 óta a rangsorban elfoglalt helye húzza a trendvonalat. Az előző évi helyezés a Prev. oszlopban látható.

A Globális Versenyképességi Index szerint Svájc bizonyult a legversenyképesebb gazdaságnak, ezzel megtartva előző évi pozícióját, és 2007 óta húzott egyenletes trendvonalát. Az Egyesült Államok végzett a második, Szingapúr pedig a harmadik helyen, amellyel előző évi pozíciójukhoz képest helyet cseréltek egymással. Ez az eredmény pont a korábban bemutatott Világ Versenyképességi Évkönyv ellentéte (lásd 10.4.1 alfejezet). Hollandia itt is szorosan követi a dobogósokat (4. hely, nincs változás), míg az előző rangsorban élvezető Hongkong itt a 6. helyre szorult vissza.

Az európai vezető hatalmak közül Németország az 5. (nincs változás), Svédország a 7. (-1 hely), az Egyesült Királyság (-1) pedig a 8. helyen zárt, míg Franciaország a 22. helyen végzett (-1).

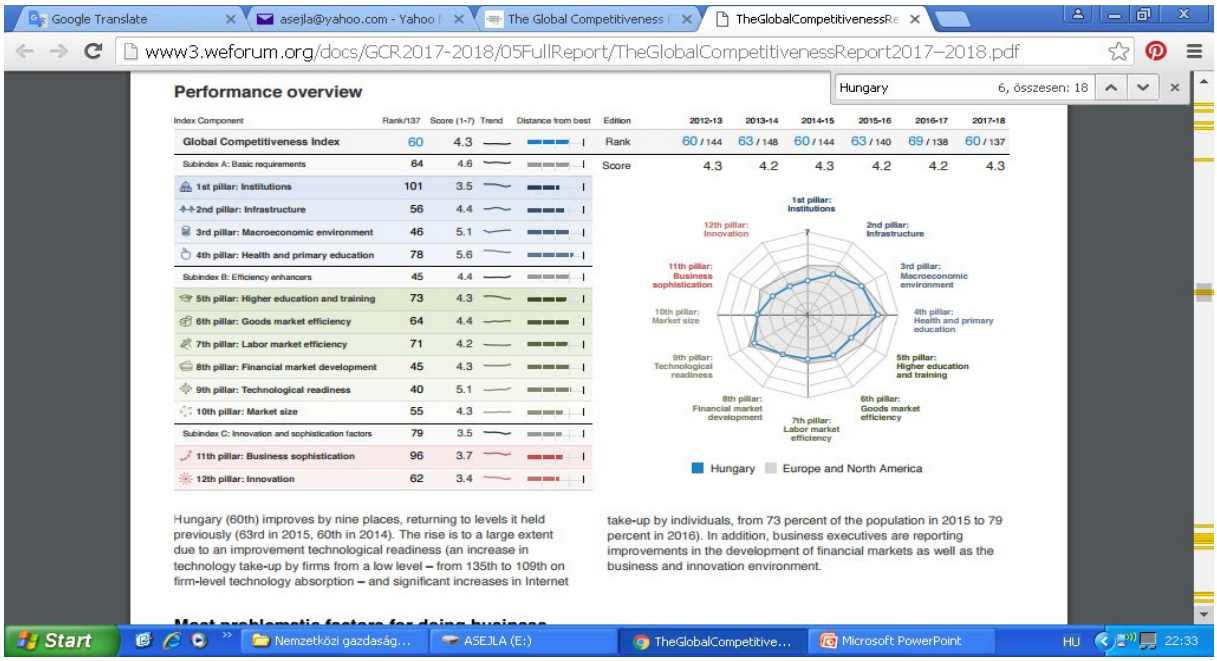
Magyarország a 60., ezzel kilenc helyet javítva előző évi pozícióján. 2007-től számon tartott trendvonala alapján változó helyet foglal el a rangsorban. Az ábrán látszik, hogy a Szlovákia épphogy megelőzte hazánkat, a versenyképességi rangsorban elfoglalt helye javuló tendenciát mutat, és hazánkéval megegyező találattal rendelkezik.

14. Ábra - Globális Versenyképességi Index 2017-2018

Forrás: WEF (2018)

A *36.* Ábrán az index első Magyarország táblája látható, amelynek első sorában az adott évi és a megelőző évek összesített helyezései találhatók. Eszerint 2017-ben Magyarország a hatvanadik a rangsorban, visszatérve korábbi helyezéséhez (2014-ben és 2012-ben), és ezzel 9 helyet javítva tavalyi pozícióján. Ez a javítás nagyban betudható a technológiai felkészültség terén tett fejlesztéseknek (40. hely), mint például jelentős növekedés az internethasználó egyének számában (2015-ben a népességnek 73%-a, 2016-ban pedig 79% használta). Továbbá, a pénzügyi piacok fejlesztésének (45.), valamint a makroökonómiai, tehát az üzleti és innovációs környezet javításának (46.).

15. Ábra - Globális Versenyképességi Index: Magyarország 2017-2018



Forrás: WEF (2018)

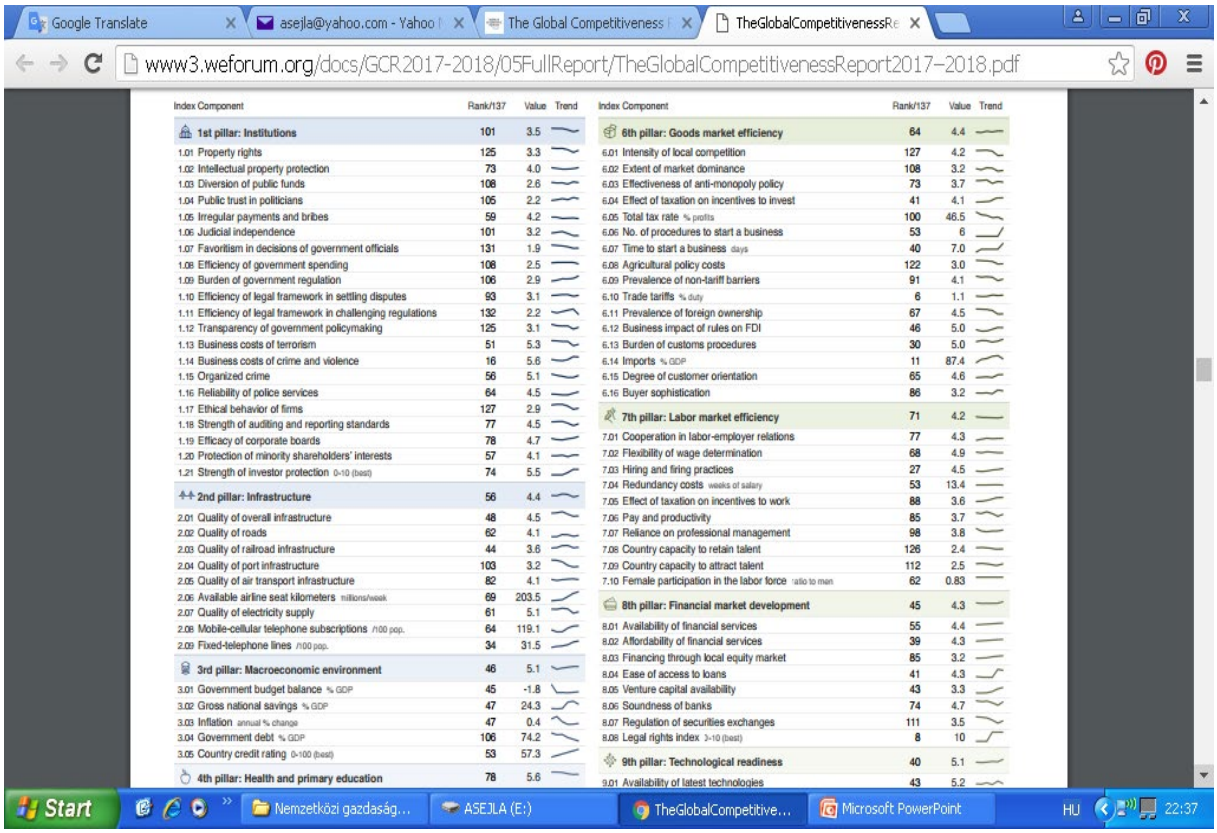
Ezzel ellentétben, Magyarországnak a legtöbbet az intézményeken (10. hely) és az üzleti kifinomultságon (96.) kell javítania. Szintén van mit előre lépni az egészségügyi és elsőfokú oktatási (78.), a felsőfokú oktatási és továbbképzési (73.), valamint a munkaerő-piaci hatékonyság altényezőin (71.).

A *37. Ábra* mutatja az egyes pilléreken (1-3 és 6-8) belül található szempontokat, azok trendvonalát, adott évi értékét és rangsorban elfoglalt helyét. Az ezek közül legjobban szereplő makroökonómiai környezet (3. pillér) öt fő szempontra van osztva, amelyek közül a kormányzati költségvetési egyensúly és az infláció, mint fő húzó erők, javuló trendvonallal jelennek meg, míg az államadósság a 106. helyen áll a gazdaságok rangsorában, és romló tendenciát mutat.

A legrosszabbul szereplő intézmények altényező (1. pillér) 21 fő szempontra van osztva, amelyek közül a bűnözés és erőszak üzleti költségei (16. hely) kiemelkedő helyen áll a rangsorban. Ezzel ellentétben a gazdaságok sorát zárja hazánk két szempontban: a részrehajlás a kormányzati tisztviselők döntéseiben (131.) és a jogi keret hatékonysága a kihívásokkal teli szabályozásokban (132.).

Általánosságban véve hazánk a következő három szempontban szerepelt legjobban 2017-ben: kereskedelmi tarifák (6.), legal rights index (8.) és import (11.).

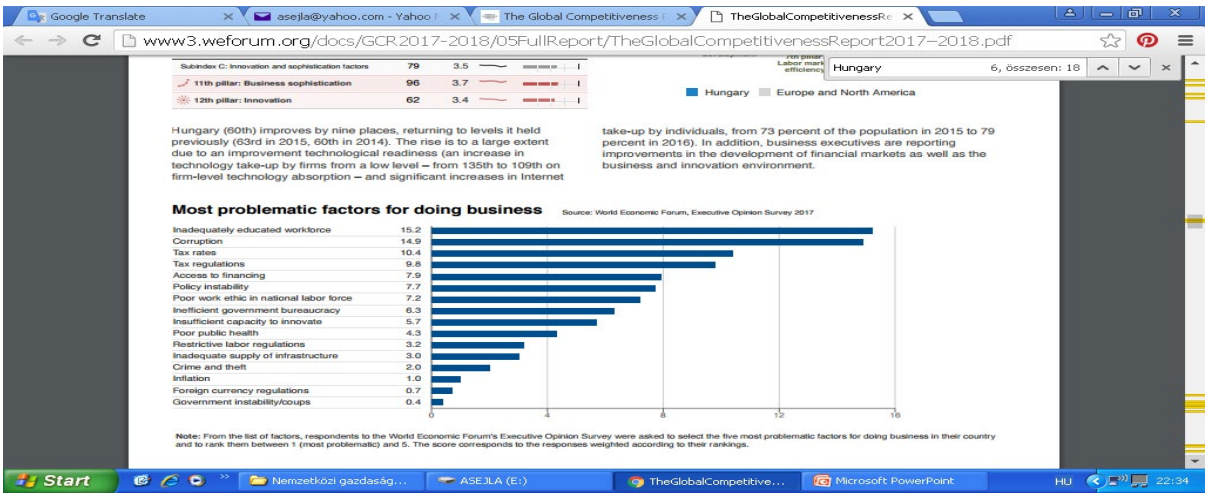
16. Ábra - Globális Versenyképességi Index: Magyarország 2017-2018



Forrás: WEF (2018)

A *38.* Ábra Magyarországon a vállalkozások számára legproblémásabb 16 tényezőt és azok mértékét mutatja, a megkérdezett vállalatvezetők véleménye alapján. A legsúlyosabb gondokat a nem megfelelően képzett munkaerőben, a korrupcióban és az adókulcsokban, a legkevésbé súlyos gondokat pedig a kormányzati instabilitásban/puccsokban, a külföldi valuták szabályozásában és az inflációban látják. Ez azért érdekes, mert az infláció az előző ábrán a makroökonómiai környezet, mint az egyik legjobban szereplő pillér szempontjai között is megjelent. Ez egyrészt mutatja a kemény és a felmérési adatokból leszűrt következtetések különbözőségét, másrészt azt, hogy a rangsor 47. helyéről lehet még előrébb lépni.

17. Ábra - Globális Versenyképességi Index: Magyarország 2017-2018



Forrás: WEF (2018)

10.7. Stratégiai megfontolások a nemzeti versenyképesség javítása céljából

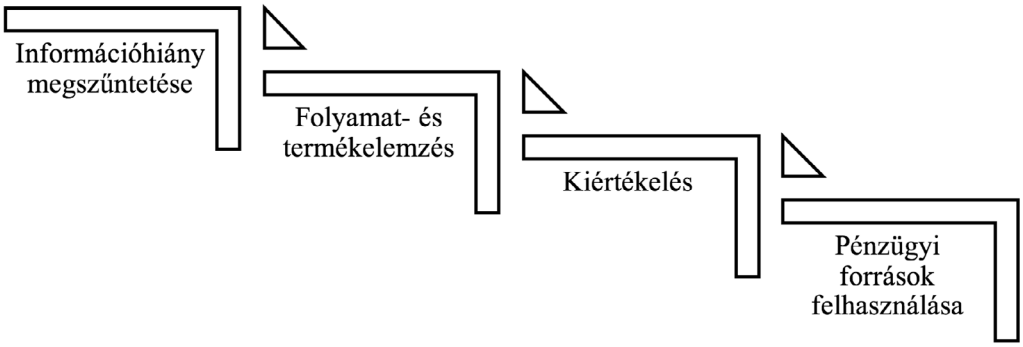
A külkereskedelmi versenyképesség nem csak a vállalatokon, hanem az állami beavatkozásokon is múlhat. Gazdaságpolitikai döntéseivel az állam meghatározza az exportstratégiát, valamint a termékdifferenciálás folyamatát is nagyban befolyásolhatja. Az állam nemzetközi promóciós tevékenysége során erőforrásokat rendel azon termék- vagy szolgáltatásfajtákhoz, amelyektől az export bővülését várja, tehát amelyek az exportbevétel és a nemzeti jövedelemteremtés szempontjából fontosak. Ezek a stratégiai megfontolások a kis és nagy országokat egyaránt érintik.

10.7.1 Exportstratégia

A külkereskedelmi versenyképesség elsősorban a vállalatokon múlik, azonban az állam is befolyásolhatja azt. A hosszú távú állami beavatkozást külgazdasági stratégiának vagy exportstratégiának nevezzük, amely az állam nemzetközi promóciós tevékenységére utal. A külkereskedelem- vagy exportfejlesztési stratégia pedig egy olyan, minden ország számára lényeges stratégia, amely nélkül kisebb jövedelmi és életszínvonalbeli növekedés várható nemcsak az exportőrök, hanem a gazdaság valamennyi szereplője számára. Ennek oka, hogy a külkereskedelem fejlesztésének hasznából az állam és a társadalom is részesül, például az adóbevételek révén.[208]

Az exportfejlesztési stratégiának nagy vonalakban a következő négy fő lépése van. Első az információhiány megszűntetése: adatok és információk szerzése arról, hogy az exportfejlesztés érdekében milyen gazdaságpolitikai szolgáltatásokra van szükség. Ezeknek a szolgáltatásoknak hatékonyan kell alárendelni a relatíve szűkösen rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat. Ennek érdekében meg kell vizsgálni, hogy az exportőr vállalatok folyamatai mennyiben bonthatók fel részegységekre[209], az exporttermékek milyen fizikai tulajdonságokkal bírnak, valamint hogy az exporttermék-kínálatot milyen változók befolyásolják. Ezek után azt kell megvizsgálni, hogy a részegységek, tulajdonságok és változók közül melyek erősítik vagy gyengítik az exportbővítést, majd ennek megfelelően kell a pénzügyi forrásokat felhasználni. A források felhasználásban döntő szerepe lehet a vállalatok méretének, hiszen a kisebbeknek jellemzően több támogatásra (pl. anyagi, információs stb.) van szükségük.[210]

18. Ábra - Exportfejlesztési stratégia négy fő lépése



Forrás: Saját szerkesztés

10.7.2. Termékdifferenciálás

A termékdifferenciálás a nemzeti (külkereskedelmi) versenyképességet javító eszköz, hiszen előállítóját monopol, vagyis ármeghatározó pozícióba hozhatja, amelynek révén a vállalatok jelentős gazdasági profitra tehetnek szert. A termékek differenciálása esetén különböző fajtájú termékek versenyeznek egymással a világpiacon. Mivel ezek a termékek egymás helyettesítőjeként jelennek meg, kevésbé lesznek árérzékenyek, mintha homogén termékek lennének.[211] Nemzeti versenyképesség szempontjából a nemzeti márkanévhez vagy országimázshoz kapcsolódó termékdifferenciálás a meghatározó, amely a fogyasztóban a nemzetről, országról kialakított képet a termékfajtával kapcsolja össze.

Ezt kétféleképpen közelíthetjük meg: bizonyos termékfajtákról mely országok, vagy bizonyos országokról mely termékfajták jutnak a fogyasztók eszébe. A divatcikkekről többnyire Franciaországra vagy Olaszországra asszociálnak az emberek, ugyanakkor Franciaországról nemcsak a divatra, hanem a borra, sajtra és az egyéb gourmet termékekre is gondolnak.

208 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 308. o.
209 Czinkota, Michael R. (1982). In Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.,*** 308-309. o.
210 Szentes Tamás et al. (2005) ***i.m.***, 309. o.
211 Szentes Tamás et al. (2005) i.m., 311. o.

A termékdifferenciálásból származó előnyre kiváló példa a német, olasz vagy japán autók fogyasztói tábora, amelynek tagjai hajlandóak akár többet fizetni a kedvencükért, minthogy egy hasonló teljesítményű, de olcsóbb autót vásároljanak. A termékekhez hasonlóan létezik a szolgáltatások differenciálása is, annak saját fogyasztói táborának kialakításával. Például a tengerpart szerelmesei előbb utaznak a Földközi-tenger partvidékére, mint a Kárpátokba, hiába jutnának az utóbbihoz kedvezőbb áron. Verseny ugyanakkor a termék- vagy szolgáltatásfajtákon belül is kialakulhat, hiszen például a Földközi-tenger partvidékét felkapott nyaralóhelyek szegélyezik.[212]

A termék- és szolgáltatásdifferenciálás a kis és nagy országok, illetve azok vállalatai számára is előnyös lehet. A kis országok azonban kevesebb ágazatban válhatnak piacvezetőkké, tehát célszerű erőforrásaikat egy-két célkitűzésre összpontosítaniuk. Ennek eldöntéséhez az országoknak figyelembe kell venniük a következő szempontokat:[213]

- Mely termékek meghatározóak, vagy válhatnak a jövőben azzá az exportbevétel és a nemzeti jövedelemteremtés szempontjából;
- mely termékek előállításában rendelkezik az ország kompetitív vagy komparatív előnnyel;
- mekkora kutatás-fejlesztési vagy innovációs potenciállal rendelkezik az ország, jártas-e a csúcstechnológiában, képes-e azt adaptálni;
- vannak-e réspiacok (niche markets);
- mennyire támogató az ország iparszerkezete, és kiépített, jól működő az input-output kapcsolatrendszere;
- mennyire ellátott az ország erőforrásokban (emberi, pénzügyi, technológiai stb.);
- mennyire képest az ország vállalatain keresztül a világpiacon értékesíteni.

A gazdaságpolitikai döntés következményeként a kis országok exportszerkezetén belül egy-egy szektor vagy ágazat termékeinek és szolgáltatásainak exportja túlsúlyba kerülhet a többi termékhez és szolgáltatáshoz képest. A megfelelő exportstratégiával és/vagy termékdifferenciálással rendelkező kis országok ugyanakkor nagy nemzetközi kereskedelmi volumenre[82] tehetnek szert.

2016-ban a legnagyobb kereskedelmi volumenű kis országok között szerepeltek (növekvő sorrendben): Kongói Köztársaság olaj- és rézexport (teljes kereskedelmi volumene a GDP 166%-a); Belgium: gyémánt- és vegyianyagexport, valamint fém termékek exportja (167%); Egyenlítői Guinea: olaj- és kőolajexport (178%); Vietnám: olajexport, textil és elektronikai termékek exportja (179%); Szlovákia: kőolajexport, autók és járműalkatrészek exportja (185%); Maldív-szigetek: halászat és halászatipari termékek exportja (201%); Írország: vegyianyagok és gyógyszerkészítmények exportja (222%); Szingapúr: kőolaj, oxigén-amino-vegyületek, etilénpolimerek és integrált áramkörök exportja (326%); Luxemburg: banki és pénzügyi szolgáltatások, gyártási szektor termékeinek exportja, pl. gépek, acéltermékek, élelmiszer, gyémánt (391%); Hongkong: technológiaintenzív termékek exportja, pl. számítógépek, telefonok, irodai gépek alkatrészei, integrált áramkörök és egyéb elektronikus berendezések (400%).[214]

A fenti listából kitűnik, hogy a kis országok stratégiai megfontolásának középpontjában többnyire a természeti kincsek vagy a technológiaintenzív termékek és szolgáltatások exportja áll. Ez ugyanakkor nemcsak a kis országokra jellemző, sőt, különösen a fejlődő országok felzárkózásában játszik meghatározó szerepet.

10.7.3. Esettanulmányok az exportstratégiához (Vietnám és Thaiföld esete)

A következő alfejezetekben Vietnám és Thaiföld exportstratégiához kapcsolódó esettanulmányait mutatjuk be. Előbbi az energia terén ért el látványos fejlődést, amely az ország gyors gazdasági növekedéséhez és szegénységcsökkentéséhez járult hozzá, utóbbi pedig az elektronikában fejlődött látványosan, ami az ország exportbővülését, így a kereskedelmi volumen növekedését erősítette.

Vietnám energiatermelése és -fogyasztása

Vietnámban az elmúlt két évtized gyors gazdasági növekedése és szegénységcsökkentése a villamosenergia, illetve a vidéki villamosítás gyors bővülésével járt együtt. Az energia-, s ezen belül a villamosenergia-hálózat kulcsfontosságú a versenyképes exporttermékek előállításában és a külföldi közvetlen működőtőke vonzásában. Az ország gazdasági és társadalmi előrehaladása kiemelkedő volt, Ázsiában csak Kína előzte meg. 1990 és 2010 között a bruttó hazai termék (GDP) átlagosan 7,3 százalékkal nőtt évente, miközben az egy főre jutó GDP 5,8 százalékkal.[215]

212 *Uo.*
213 *Uo.*
214 O'Brien, Bennett (2016) ***i.m.***
215 *ODI* (2014)

Ezeket a folyamatokat az energiatermelés és -fogyasztás gyors növekedése kísérte. Az olajtermelés kulcsszerepet játszott az ország gazdasági fejlődésében, export- és államháztartási bevételt egyaránt generált. Míg azonban az 1990 és 2010 közötti időszakban a teljes energiatermelés meghaladta a fogyasztást, addig 2010-re a teljes végső energiafogyasztás (*Total Final Energy Consumption*, TFEC) mintegy 50.500 kilotonna olaj ekvivalensre (kgoe) emelkedett. A fogyasztás, tehát a kereslet növekedésének eredményeként Vietnám 2020-ra várhatóan nettó energiaimportőr lesz.[216]

Ugyanakkor a teljes energiafogyasztás gyors növekedésének ellenére Vietnám fogyasztási szintje még mindig viszonylag alacsony: 2010-ben az egy főre jutó energiafelhasználás valamivel több mint 681 kilogramm olaj ekvivalens (kgoe) volt, amely a globális átlagnak körülbelül egyharmadát (1,852 kgoe/fő), a kínai értékeknek pedig húsz évvel korábbi szintjét jelenti.[217]

A vietnami villamosenergia-ágazat bővülése szintén jelentős volt az 1990 és 2010 közötti időszakban: a villamosenergia-termelés tízszeresére nőtt, mintegy 8.700 gigawatt óráról (GWh) közel 95.000 GWh-ra, ami sokkal nagyobb arányú növekedést jelent a végső energiafogyasztásnál. Az átlagos növekedési ütem ebben az időszakban 12,7 százalék volt, a fogyasztás legnagyobb növekedését a lakossági szektorban figyelték meg.[218]

Vietnám erőműveinek maximális kapacitása közel a tízszeresére nőtt: 1990-ben még 2,5 GW, 2010-ben viszont már 20,5 GW volt. Ezt a hatalmas kapacitásnövekedést a villamosenergia-termelésben használt „energiaszerkezet" összetételének változása kísérte: míg 1990-ben a termelési kapacitás 46 százaléka vízenergia és 36 százaléka széntüzelésű volt, 18 százalékát pedig olaj- és gázerőművek adták, addig 2009-re a vízenergia aránya 37 százalékra csökkent, a gáztüzelésű termelés pedig az összkapacitás 38 százalékát adta.[219]

1990 és 2010 között a villamosenergia-hozzáféréssel rendelkező lakosság aránya a becsült 14 százalékról 97 százalékra emelkedett. A megújuló energiaforrásokból előállított villamos energia mennyisége (beleértve a nagy vízerőművet is) 5,370 GWh-ról több, mint 27,600 GWh-ra nőtt ebben az időszakban.[220]

Vietnám energiaágazatának fejlesztését a kormány gazdasági növekedésre és a modern, iparosodott gazdaság kiépítésére irányuló törekvései vezérelték. A megfelelő villamosenergia-ellátás pedig elengedhetetlen ezen célok megvalósításához.

A vidéki villamosítás tervét először 1996-ban mutatták be, amely a kerületek 100 százalékos, a települések 80 százalékos, a háztartások 60 százalékos villamosítási szintjének bevezetését tartalmazta 2000-ig. Ezt végül a „*Power Development Master Plans"* tervezésben sikerült elérni. A jelenlegi, 2020-ig lefektetett terv nagyjából az egyetemes hozzáférés biztosítását tűzte ki célul.[221]

Magas szintű politikai nyilatkozatok segítették az előrehaladást az energiaszektorban, a vidéki villamosítás politikájával pedig más politikák is összefogtak, beleértve a nemzeti szegénységcsökkentő programot is. A kormányzati politikát a rugalmasság jellemezte, amely a változó igényekhez alkalmazkodott: először az energia-hozzáférés maximalizálására, majd a befogadásra és a minőségre fókuszált.[222]

Továbbá a kormányzati elkötelezettség a villamosenergia-árak szabályozásában és az infrastrukturális beruházásokban egyaránt megmutatkozott. 1998-ban a kormány bevezette a vidéki háztartások villamosenergia-felhasználásának plafonárát (kb. 0,04 dollár/kWh), amely egészen 2009-ig hatályban maradt. Ekkor a lakossági fogyasztók körében országosan egységes tarifát vetettek ki, amely egy ún. inkrementális blokkdíjként jelent meg (az első 50 kWh/hó blokkban a fogyasztás díja 0,03 $/kWh, tehát a tényleges költségeknek csak mintegy 30-40 százaléka). Valójában az új tarifarendszerben a nagyobb jövedelmű villamosenergia-fogyasztók (akik több fogyasztást engedhettek meg maguknak) az alacsonyabb jövedelmű fogyasztókat támogatták, úgy is lehetne tekinteni, hogy a tehetősebb városi fogyasztók támogatták a szegényebb vidéki fogyasztókat.[223]

Ebben a két évtizedben azonban a gazdaság növekedésének és a szegénység csökkentésének nyújtott elsőbbség a környezetvédelmi szempontokat háttérbe szorította. A környezetvédelmi megfontolások és az említett prioritások integrációját a kapacitás korlátozottsága és a kormányközi együttműködés hiánya is akadályozza. A környezeti kihívásokat ugyanakkor egyre inkább felismerik Vietnamban, ezért a politikai döntéshozók is nagyobb figyelmet fordítanak rájuk.[224] Ez érthető, hiszen a környezeti tudatosság növekvő súlyt képvisel a versenyképesség meghatározásában, ugyanis szerepel a fogyasztók vásárlási szempontjai és a vállalatok FDI-kihelyezési döntései között is.

216 *Uo.*
217 *Uo.*
218 *Uo.*
219 *Uo.*
220 *Uo.*
221 *Uo.*
222 *Uo.*
223 *Uo.*
224 *Uo.*

Thaiföld elektronikai iparága

Az Egyesült Nemzetek Kereskedelmi és Fejlesztései Konferenciájának (UNCTAD) 2005-ös esettanulmánya a thaiföldi elektronika ipar kiépítésére és annak a felzárkózásban játszott szerepére helyezi a hangsúlyt.[225] Ez nem véletlen, hiszen Thaiföld sikeresen adaptálta a külföldi technológiát annak érdekében, hogy kiépítse saját termelőkapacitását és integrálja azt a globális gazdaságba.

Thaiföld tehát felépített egy világszinten is versenyképes elektronikai iparágat. A proaktív kormányzati politikák kulcsfontosságú szerepet játszottak az ipar fejlődését elősegítő üzleti környezet megteremtésében. Az ipar a technológia nagy részét a közvetlen külföldi befektetések (FDI) és a kereskedelem révén szerezte meg.[226]

Thaiföld politikája alkalmazkodott, és összhangba került a globális gazdaság gyorsan váltakozó tendenciáival. Felismerte, hogy hazai piacának mérete csekély az iparosítás támogatásának szempontjából, ezért átállt az „import-helyettesítésről" az „exportorientált" fejlesztési stratégiára. Ez ugyanakkor megkövetelte a gazdaság liberalizációját a kereskedelem és a beruházások előmozdításában.[227]

Thaiföld Befektetési Testülete (*Board of Investment*, BOI) ösztönzést nyújtott és támogatórendszereket fejlesztett ki a külföldi befektetők számára. Az ösztönzők közül néhány magában foglalta az elektronikus kiviteli egységek előállításához szükséges alacsony behozatali vámokat, a vállalatok külföldi tulajdonlásának ellenőrzését és az alapvető infrastruktúra biztosítását. A liberális gazdaságpolitikák, valamint a szakképzett, de alacsony költségű munkaerő miatt Thaiföld fontos helyet jelentett a transznacionális vállalatok (TNC-k) exportorientált termelési tevékenységéhez.[228]

Miután az ország kiemelt FDI-célponttá vált, megpróbálta az FDI-beáramlást nemzeti prioritásokra irányítani, ezért a thai kormány olyan ösztönzőket alakított ki, amelyek a vidéki területek és a kiemelt fontosságú szektorok (pl. mezőgazdaság, elektronika) felé terelték a beruházásokat.

1986 és 2001 között mintegy 4,5 milliárd dollár értékben fektettek be az elektronikai iparba. Az FDI továbbra is fontos szerepet játszik az elektronikus termékek transzferálásában, finanszírozásában és marketingjében. A kereskedelem pedig fontos szerepet játszott az elektronikai ipar növekedésében. Az ágazat már 2005-ben Thaiföld exportjának több, mint 30 százalékát tette ki, és mintegy 300 ezer munkavállalót foglalkoztatott. Az exporttermékek közé tartoztak a merevlemez-meghajtók (HDD) és alkatrészek, valamint az integrált áramkörök (IC), amelyek az összes elektronikus export 20-21 százalékát tették ki. Thaiföld ekkor a világ második legnagyobb (Szingapúr után) HDD-gyártójává nőtte ki magát.[229]

A 2016-os adatok szerint a thaiföldi export 17 százalékát gépek, atomreaktorok és kazánok (37.16 milliárd dollár), 14 százalékát pedig az elektromos és elektronikus berendezések (29.71 milliárd dollár) jelentették.[230] Tételesen a legjelentősebb exporttermékei a számítógépek (18.1 milliárd dollár), az autók (11.1 milliárd dollár), az integrált áramkörök (10.5 milliárd dollár), a szállítmányozási teherautók (9.5 milliárd dollár) és az arany (6.94 milliárd dollár) voltak.[231]

Annak ellenére, hogy sikerült az FDI vonzása és az elektronikus export növekedése, az iparág tevékenységei nagyrészt az összeszerelési műveletekre korlátozódnak. Bár vannak a termelési kapacitások növelésére utaló jelek, a tervezési és termékfejlesztési készségek továbbra is alacsonyak. Emiatt a kormány jelenlegi politikái a külföldi technológiák korszerűsítésére, és a termékfejlesztés elősegítésére irányulnak. Ez növelheti Thaiföld termelékenységi szintjét a többi versengő országéhoz képest.[232]

A kormány számos kezdeményezést indított el a technológiatranszfer, a diffúzió és az innováció előmozdítása érdekében. Az Országos Tudományos és Technológiafejlesztési Ügynökség (*National Science and Technology Development Agency*, NSTDA) 1992-ben létrehozta az ipari tanácsadási szolgáltatásokat a helyi és külföldi műszaki tanácsadók alkalmazására, és a szövetségek kialakítására. Továbbá 1997-ben az ügynökség elindította a Software Park Thailand (SPT) programot az innováció előmozdítására és a startupok fejlődésének megkönnyítésére. Ezenkívül a Befektetési Testület kidolgozta az Ipari Kapcsolódási Fejlesztési Egységet (BOI *Unit for Industrial Linkage Development*, BUILD) a támogató iparágak fejlesztésének ösztönzésére, a kapcsolatok megerősítésére, a kis- és középvállalkozások termelékenységének növelésére, valamint azért, hogy elősegítse azok együttműködését a külföldi és hazai vállalatokkal. Becslések szerint a BUILD-ben 2001-ben 148 millió dolláros tranzakció zajlott le.[233]

225 *UNCTAD* (2005)
226 *Uo.*
227 *Uo.*
228 *Uo.*
229 *Uo.*
230 *Trading Economics*. Thailand Exports By Category (2016)
231 *OEC*. Thailand, 2016.
232 UNCTAD (2005) *i.m.*
233 *Uo.*

Ezek a politikák tehát kulcsszerepet játszottak abban, hogy Thaiföld a világ egyik legjelentősebb elektronikai termékeket gyártó gazdaságává válhasson. Továbbá, megkönnyítették a köztes és végső elektronikai termékek összeszerelésével foglalkozó gyártóüzemek működtetéséhez és menedzseléséhez szükséges készségek megszerzését. Erre a legkiválóbb példák a Saim United Hi-Tech Limited, amely műanyag játékgyártóból alakult át az elektronikus billentyűzetek globális beszállítójává, vagy a Hana Microelectronics Group, amely globális szerződéses elektronikai gyártóvá nőtte ki magát.[234]

Thaiföld jelenleg átirányítja figyelmét és erőforrásait az egyre kifinomultabb összeszerelő üzemekhez szükséges kapacitás megteremtésére, valamint új folyamatok és termékek létrehozására. Az olyan kezdeményezések, mint a thaiföldi IC Design Inkubátor és a merevlemez-meghajtó klaszter fejlesztési projektje, jelzik az ország innováció és a technológiafejlesztés előmozdítása iránti elkötelezettségét az iparban. Ezek a kezdeményezések biztosíthatják, hogy Thaiföld elhagyhassa a szerződéses gyártó szerepét, és fokozatosan felléphessen az értékláncban.[235]

10.8. Összegzés

A nemzetközi versenyképességi mutatók elemzése című fejezet célja többrétű. Egyrészt tisztázza a versenyképesség fogalmát, másrészt bemutatja a különböző megközelítésű és típusú versenyképességi mutatókat. Ez egészült ki a mutatókkal összefüggő fenntartástok megfogalmazásával, valamint esetpéldákon keresztül a versenyképesség javítására vonatkozó ajánlással.

A versenyképesség fogalmának komplexitásáról egyetértés mutatkozik a közgazdaságtudományok területén, azonban a lényeges változók és azok súlyozása eltérő véleményeket generál. Az OECD 1994-ben kiadott általános definíciója szerint a versenyképesség a magas tényezőjövedelmi és tényezőkihasználási szint elérését és fenntarthatóságát jelenti, valamint értelmezési szempontból meg lehet, és meg is kell különböztetni a versenyképesség 7 szintjét: világgazdasági, világpiac szint; regionális integrációk szintje; nemzetgazdaságok szintje; régiók szintje; ágazatok szintje; vállalatok szintje; és a részpiacok szintje.

A szinteken túl a versenyképességet az egyszerű és a komplex versenyképességi mutatókon keresztül elemezhetők. Az egyszerű versenyképességi mutatók, már ahogyan a nevük is tükrözik, egy tényezőt vesznek alapul, és azon keresztül mérik a nemzetgazdaságokat. Ez azért is kiemelten fontos, mert ennek függvényében lehet értelmezni a kialakított világpiaci vagy világgazdasági rangsort. Az egyszerű mutatók előnye, hogy az alapvető gazdasági adatok az országok saját, vagy nemzetközi szervezetek statisztikai adatsoraiból kiolvashatók, valamint idősoros összevetésre is kitűnően alkalmasak. Hátrányuk, hogy nem ad átfogó képet az ország gazdasági állapotáról, és nem magyarázza a gazdasági összefüggéseket sem, amelyek viszont fontos szerepet töltenek be a komplex mutatók esetében. Az egyszerű versenyképességi mutatók három csoportba oszthatók: külkereskedelmi áruszerkezeti és teljesítménymutatók, kínálat oldali versenyképességi mutatók, illetve kereslet oldali versenyképességi mutatók.

A másik, gyakrabban használt kategória a komplex versenyképességi mutatók. Népszerűségük az egyszerű mutatók hátrányából adódik, hiszen nem egyetlen dimenzió mentén kerül sor az elemzésre, hanem a lehető legtöbb versenyképességre ható tényező felhasználásával, a tényezők egymásra hatásával, és azok súlyozásával. A komplex mutatók között ugyanakkor vannak módszertani különbségek, mivel egyes intézmények (akár funkciójukból kiindulva) más-más azonos területeket is azonosítanak, de számos tényező mindegyikben megtalálható.

Az IMD Világ Versenyképességi Évkönyv rangsorolása a szakirodalomban az egyik meghatározó mutató, amit a minőségi kutatásoknak és a rendszeres megjelenésnek köszönhet. Ennek összeállításakor több száz tényezőt vesznek figyelembe, amihez kemény adatokat (hivatalos statisztikai adatok), és könnyű adatokat (vezetői interjúk) is felhasználnak. Mennyiségükből adódóan az egyes dimenziók felsorolása meghaladja a fejezet kereteit, strukturálisan négy fő tényezőre bontható: a gazdasági teljesítményre (például külföldi közvetlen beruházások), a kormányzati hatékonyságra (például: intézményrendszer), az üzleti vagy gazdálkodási hatékonyságra (például gazdálkodási magatartás és etika) és az infrastruktúra állapotára (például technológia, oktatás).

A másik nemzetközi versenyképességi mutatót, a Globális Versenyképességi Indexet a World Economic Forum adja ki minden évben, 2004 óta. Az előző mutatóhoz hasonlóan ez is rendkívül széles merítésben használja a versenyképesség tényezőit. A rangsor felállításához szükséges elemek 12 pilléres keretrendszerbe foglalhatók össze, amelyeket 3 alindex csoportba osztanak. Az első az alapvető követelmények alindexe (például intézmények, makroökonómiai környezet), a második a hatékonysági ösztönzők alindexe (például munkaerőpiaci hatékonyság, technológiai felkészültség), a harmadik pedig az innováció és kifinomultság tényezőinek alindexe. Az alindexből származnak a fejlődés bizonyos szakaszai, amelyek tükrözik, hogy mi a mechanizmus hajtóereje, így sorrendben a megkülönböztetett szakaszok: tényező által, hatékonyság által és innováció által hajtott szakasz.

234 *Uo.*
235 *Uo.*

Az Európai Unió által kiadott Regionális Versenyképességi Index nem az OECD által meghatározott nemzetgazdaságok feletti regionális szintet fedi le, hanem az Európai Unión belül használt NUTS 2-es statisztikai régiókat vizsgálja. Így a gyakorlatban a régiók a nemzeti szint alatti egységekre összpontosulnak, ugyanakkor az elemzésnek mégis célja a tagállamok régióinak összehasonlítása, ezért az némileg a nemzetgazdasági mutatók felett áll. Az index a World Economic Forum által kiadott mutatóból indul ki, relevanciáját pedig az adja, hogy a tagállamokon belüli régiók bontása lehetővé teszi a problémás területek azonosítását, így a döntéshozók számára lehetőséget nyújt arra, hogy megfelelő stratégia és politikai döntés révén elkerüljék a lemaradást, és fejlődjenek.

Két további komplex mutató került bemutatásra. Egyik a Magyar Nemzeti Bank által kiadott éves versenyképességi jelentés, ami adekvát képet ad Magyarország és a környező országok (főleg V4-ek) helyzetéről. Kizárólag objektív gazdasági adatokból kiindulva 11 területen (makrogazdasági környezet, munkavállalás, állami, vállalati, kutatás-fejlesztés és innováció, energiapiac, demográfia és társadalomszerkezet, oktatás, egészségügy, bankrendszer és az országon belül található regionális különbségeken) keresztül. A Világbank által kiadott Doing Business jelentés unikális mutató a vállalkozások helyzetét érintő szabályozási körülmények elemzésének köszönhetően. A mutató a szabályozás 10 (+1) dimenzióját vizsgálja: a vállalkozásalapítást, az építkezési engedélyeket, az elektromosság bevezetését, az ingatlan bejegyzését, a hiteligénylést, a kisebbségi tulajdonrésszel rendelkezők védelmét, az adófizetést, a határokon átnyúló kereskedelmet, a szerződések érvényre juttatását, a fizetésképtelenség megoldását, továbbá külön vizsgálja a munkaerőpiaci szabályozást.

A WWWforEurope jelentése kritikát fogalmaz meg a komplex mutatókkal szemben is, mivel sokszor nem elég körültekintően készülnek el a versenyképességi elemzések. Ez új perspektívát kíván a modern versenyképességi fogalom megalkotásához, ami az államok képessége arra, hogy elérjék állampolgárai számára a GDP-n túli célokat. Három versenyképességi fogalmat azonosítottak: ár-versenyképesség, minőség versenyképesség és eredmény-versenyképesség. Utóbbi tartalmazza azokat az új elemeket, amelyeket az államnak biztosítania kell állampolgárai számára a legmagasabb, és fenntartható jólétük érdekében.

A felvázolt mutatók általános képet mutatnak a versenyképesség fogalmáról és annak fejlődéséről. Idővel ezeket az indikátorokat újra kell kalibrálni, hogy megfeleljenek a kor követelményeinek és trendjeinek. A fogalom folyamatos fejlődése és bővülése pedig bizonyítja a versenyképességi mutatók szükségességét, legyen szó egyszerű, vagy komplex mutatóról, globális vagy nemzetgazdasági szintről.

10.9. Kulcsfogalmak és kérdések

Kérdések

1. Mikor jelent meg a nemzetek vagy országok versenyképessége a közgazdaságtan irodalmában?

» 1960-as évek közepén
» 1970-es évek közepén
» **1980-as évek közepén**

2. Mit jelent a latin con-petere szó, amelyből a versenyképesség (competitiveness) ered?

» **„együtt keresni”**
» „együtt találni”
» „egymást legyőzni”

3. A versenyképesség értelmezésének mely szintjeit jelöli meg az OECD általános definíciója (1994)?

» termékek és szolgáltatások, vállalatok, iparágak, régiók és szupranacionális régiók
» **vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és szupranacionális régiók**
» iparágak, régiók, nemzetek, szupranacionális régiók és világpiac

4. Mire vonatkozik a termékek és szolgáltatások versenyképességének szempontjából a használati érték?

» **az adott termék vagy szolgáltatás fizikai minőségére**
» az adott termék vagy szolgáltatás árára
» az adott termék vagy szolgáltatás utólagos szervízelési és alkatrészellátási lehetőségeire

5. Mire utalnak a termékek és szolgáltatások versenyképességét befolyásoló tökéletlen piacok?

» a transznacionális vállalatok hálózaton belüli, szervezett forgalmára
» **a szabad verseny hiányára és korlátozottságára**
» a közegészségügyi vagy környezetvédelmi előírások bevezetésére

6. A vállalatok versenyképessége értelmezhető…

» a piaci részesedés növelésére való képességben és annak dinamikájában
» az erőforrásokhoz való hozzáférés képességében és annak dinamikájában
» **az erőforrásokhoz való hozzáférés és a piaci részesedés növelésére való képességben és annak dinamikájában**

7. Mi a Porter-féle versenyképességi modell másik elnevezése?

» piramis
» oktogon
» **gyémánt**

8. Mely kategória nem a Porter-féle modell sarokpontja?

» tényezőfeltételek
» keresleti feltételek
» állami feltételek

9. Miből származhat a vállalatok és iparágak versenyelőnye tényezőfeltételek esetén?

» az input tényezők meglétéből
» az input tényezők hiányából
» **az input tényezők meglétéből és hiányából**

10. Milyen szempontból fontos a vállalatok és iparágak versenyelőnyhöz jutásában a keresleti feltételeknél szereplő, helyi piac mérete?

» **a méretgazdaságosságra való törekvés miatt**
» a fogyasztói igények minősége miatt
» a beszállítók könnyű elérhetősége miatt

11. Melyik tényező nem kapott a versenyképességet meghatározó szerepet a vállalati stratégia, struktúra és rivalizálás vonatkozásában?

» a vállalatok tulajdonosainak vagy menedzsereinek alkalmazottakhoz fűződő viszonya
» **a vállalatok tulajdonosainak vagy menedzsereinek munka-magánélet egyensúlya**
» a vállalatok tulajdonosainak vagy menedzsereinek kockázatvállalásra való hajlama

12. Melyik tényezőt nem öleli fel a támogató és kapcsolódó iparágak kategóriája?

» a leginkább költséghatékony inputokat
» az innovációs folyamatokat
» **a helyi piac méretét**

13. Melyik képességek bírnak meghatározó szereppel az országokon belüli régiók versenyének szempontjából?

» a különböző támogatások és finanszírozási lehetőségek elnyerésére való képességek
» a megfelelő foglalkoztatási lehetőségek kialakítására való képességek
» **a különböző támogatások és finanszírozási lehetőségek elnyerésére és a megfelelő foglalkoztatási lehetőségek kialakítására való képességek**

14. Mely területeken jelenhet meg az országszintű versenyképesség?

» sport
» fejlődés
» **mindkettő**

15. Mely mutatókkal érdemes mérni az országszintű versenyképességet?

» gazdasági, pl. GDP-színvonal
» nem gazdasági, pl. szociális biztonság
» mindkettő

16. Mire utal a világpiaci versenyképesség fogalma?

» az egyes országok erőforrásokat megszerző és bevonó képességére
» **az egyes országok vállalatainak és az általuk piacra vitt termékeknek és szolgáltatásoknak a versenyére**
» az egyes országoknak a transznacionális vállalatok hazai bázisává válás képességére

17. Mire utalhat a világgazdasági versenyképesség fogalma?

» az egyes országok erőforrásokat megszerző és bevonó képességére
» az egyes országoknak a transznacionális vállalatok hazai bázisává válás képességére
» **mindkettőre**

18. Mit mutat meg az RCA-index?

» **egynél nagyobb hányados esetén komparatív előnye van a vizsgált országnak egy adott termék exportra termelésében**
» egynél kisebb hányados esetén az alacsonyabb bérköltség és közteher miatt melyik ország tud versenyképesebb exportárral versenyezni partnereihez képest
» egynél nagyobb hányados esetén ugyanazon exportegységre, változatlan piaci részarány mellett melyik ország tud magasabb export egységárat realizálni partnereihez képest

19. Mit mutat meg az ULC?

» egynél nagyobb hányados esetén komparatív előnye van a vizsgált országnak egy adott termék exportra termelésében
» **egynél kisebb hányados esetén az alacsonyabb bérköltség és közteher miatt mely ország tud versenyképesebb exportárral versenyezni partnereihez képest**
» egynél nagyobb hányados esetén ugyanazon exportegységre, változatlan piaci részarány mellett mely ország tud magasabb export egységárat realizálni partnereihez képest

20. Mit mutat meg az UVI?

» egynél nagyobb hányados esetén komparatív előnye van a vizsgált országnak egy adott termék exportra termelésében
» egynél kisebb hányados esetén az alacsonyabb bérköltség és közteher miatt mely ország tud versenyképesebb exportárral versenyezni partnereihez képest
» egynél nagyobb hányados esetén ugyanazon exportegységre, változatlan piaci részarány mellett mely ország tud magasabb export egységárat realizálni partnereihez képest

Kulcsfogalmak

» A versenyképesség általános definíciója (OECD, 1994)
» A versenyképesség értelmezésének hét fő szintje
» A termékek és szolgáltatások versenyképességének négy kategóriája
» A termékek és szolgáltatások versenyképességét befolyásoló három tényező
» A vállalatok versenyképességének értelmezési kategóriái
» Porter-féle gyémánt modell
» A Porter-féle gyémánt modellben a tényezőfeltételek szerepe
» A Porter-féle gyémánt modellben a keresleti feltételek szerepe
» A Porter-féle gyémánt modellben a vállalati stratégia, struktúra és rivalizálás szerepe
» A Porter-féle gyémánt modellben a támogató és kapcsolódó iparágak szerepe
» Az országokon belüli régiók versenyképességét befolyásoló tényezők
» A regionális integrációk versenyképességét befolyásoló tényezők
» A nemzetgazdasági versenyképesség meghatározása
» A világpiaci versenyképesség fogalmai (OECD, 1992; Szentes, 2005)
» Az emberi tényező aspektusai a nemzetek világgazdasági versengésében
» A világgazdasági versenyképesség meghatározása

» Egyszerű versenyképességi mutatók
» Külkereskedelmi áruszerkezeti és teljesítménymutatók
» Balassa-féle megnyilvánult komparatív előny indexKínálat oldali versenyképesség
» Kereslet oldali versenyképesség
» Világ Versenyképességi Évkönyv
» Globális Versenyképességi Index
» Külgazdasági vagy exportstratégia
» Exportfejlesztési stratégia négy lépése
» Termékdifferenciálás
» Termékdifferenciálás szempontjai

11. Nemzetközi árfolyamrendszerek

A gazdasági kapcsolatok nemzetközi építése és a folyamatok nemzetköziesedése összetettebbé teszi a gazdaságdiplomácia, a külgazdasági aktivitás pénzügyi folyamatait, egyúttal átstrukturálja azt a pénzügyi problémakört, amelyet a külgazdasági attaséknak kezelnie kell. A világgazdaságba való kilépés akár kereskedelmi műveleteken keresztül, akár beruházások révén új intézményi és piaci környezetbe helyezi vállalkozásunkat. Új lehetőségek és kockázati elemek jelennek meg, mindez egy sokszínű intézményi és szabályozói környezetben. Ebben a fejezetben az árfolyamrendszerekhez kapcsolódó lehetőségeket, kockázatokat és tennivalókat tekintjük át.

11.1. A nemzetközi pénzpiacokat mozgató mechanizmusok (árfolyamelmélet)

Az uralkodó nemzetközi pénzügyi irodalom teljes mértékben átfed a devizaárfolyam magyarázatának és az árfolyamkockázat kezelésének kérdéskörében. A devizák közötti aktuális és jövőben várható átváltási árfolyamot három megközelítésből vezetik le. Egyrészt az árupiacok árszínvonalából, feltételezve, hogy a pénz az áruk forgalmi értékét fejezi ki, a devizanemek pedig csupán eltérő mértékegységek. A vásárlóerő-paritásnak ezt a leegyszerűsítő (abszolút) formáját árnyalja, és az árfolyam-előrejelzéshez közelebb viszi a Balassa-féle relatív megközelítés. (Balassa, 1964) Másrészt a devizák önmagukban is a kereslet tárgyaként jelennek meg a pénzpiacon (pontosabban a pénzbeli vagyoneszközök piacán). Hogy a pénzpiacok hogyan határozzák meg a devizák közötti átváltási arányt, azt a kamatparitás modellje segít megérteni. Leegyszerűsítve: egy adott deviza iránti csökkenő kereslet, vagy növekvő pénzkínálat relatíve fölösleges mennyiséget keletkeztet ebből a pénznemből a többi devizához képest, így az ebben a devizában tartott pénzeszközök kamata, azaz hozama esik. Emiatt a befektetők elfordulnak ettől a devizától, azaz tömegesen adják el. A deviza egészen addig leértékelődik, amíg a határidős árfolyam-várakozások, illetve a külföldi betétek kamatának függvényében a befektetők azt nem érzékelik újra, hogy a külföldi és a hazai betétek hazai valutában ugyanannyi nyereséget eredményeznek. A harmadik megközelítés a nemzetközi Fisher-hatás, amely a különböző devizapiacok közti kamatkülönbözetekre inflációs kockázati prémiumként tekint, és így vezeti le a várt árfolyamváltozást. Tökéletes piacokat feltételezve a három elméletnek ugyanazt az árfolyamváltozást kellene előre jeleznie, de a valóságban a modellek alapján számolt árfolyam szinte sohasem esik pontosan egybe a tényleges árfolyammal. Ezt sokféle statisztikai és piaci torzító hatás okozza.

A „valuta árfolyam” meghatározásában segít, ha az egyes nemzeti pénzeszközöket áruként értelmezzük. Ahogyan egy számítógépnek, vagy egy tonna szénnek is van piaci ára, úgy a külföldi fizetőeszköz ára is meghatározható hazai valutában. Következésképpen valuta árfolyamon az egységnyi külföldi valutáért fizetendő hazai valuta mennyiségét értjük. Fontos, hogy önmagában az árfolyam nagysága semmit nem mond egy fizetőeszköz relatív erejéről, vagy a mögötte álló gazdaság tényleges pozíciójáról. Azért, mert a magyar forintból tízszer annyit kell adni egy euróért, mint cseh koronából, nem jelenti azt, hogy a cseh gazdaság erősebb volna a magyarnál, de azt sem, hogy a korona tízszer erősebb a forinthoz képest, ugyanis az árfolyam csupán a pillanatnyi átváltást jelenti. Annál több információt hordoz ugyanakkor egy-egy árfolyamváltozás, amely számos gazdasági, politikai, vagy társadalmi folyamat eredője lehet.

A devizapiacok esetében, ha a piaci mechanizmusok érvényesülnek, feltételezhetjük, hogy az árfolyam a kereslet-kínálati egyensúly felé mozdul. Tehát amennyiben a devizaárfolyam nem az egyensúlyi értéket veszi fel, meg tudjuk mondani, hogy várhatóan milyen irányba mozdul. Ha ismert a gazdaságpolitikai vezetés által explicit vagy implicit módon kinyilvánított kívánatos árfolyamszint, akár mert rögzítették, akár mert hivatalosan, vagy informálisan deklarálták, akkor meg tudjuk mondani, hogy milyen gazdaságpolitikai lépéseket követel az árfolyamszint tartása. Hogy megértsük, miért 19 egység mexikói pesot kell fizetni egységnyi USA dollárért, illetve miért pont 3085 kolumbiai pesóért adnak egységnyi USA dollárt, az egyensúlyi árfolyam meghatározásához ismernünk kell a valutaárfolyamot meghatározó tényezőket és azok hatásmechanizmusát. A devizaárfolyam alapvetően azoktól a piacoktól függ, ahol valutaváltásra van szükség, így egyrészt a nemzetközi áru- és szolgáltatáskereskedelemtől, másrészt a nemzetközi tőkemozgástól (beruházásoktól, hitelpiacoktól és értékpapírpiacoktól). Ezeken a piacokon értékek cserélnek gazdát, tehát az itt használt értékmérők változásának, vagyis a termékárak és a tőkehozamok (kamatok) változásának, valamint a termék- és tőkekereslet erejének eredményeként alakul ki a devizaárfolyam. Ezen kívül az ezt korlátozó tényezők (kereskedelem- és tőkekorlátozás) is kihatnak a deviza keresletére és kínálatára. A különböző egyensúlyi árfolyammodellek e tényezőkből kiindulva határozzák meg az egyensúlyi értéket.

„Egyensúlyi árfolyamon” a külföldi valuta iránti kereslet, illetve ugyanennek a valutának kínálata között létrejövő egyenlőséget értjük. Másként: az egyensúlyi árfolyam a külföldi valuta hazai valutában mért egyensúlyi ára. Az egyensúlyi árfolyam koncepciója rávilágít arra, hogy miért szerencsés, ha a valuták (nemzeti fizetőeszközök) piacát is az áruk piacához hasonló módon értelmezzük és elemezzük. A valutapiac keresleti és kínálati viszonyait vizsgálva a következő megállapításokat tehetjük: A külföldi valuta iránti kereslet annál inkább bővül, minél alacsonyabb az árfolyam, vagyis minél kevesebb hazai fizetőeszközt kell adni egységnyi külföldi valutáért. A

külföldi valuta kínálata a hazai piacon annál inkább bővül (vagyis a piacon annál többen hajlandók felkínálni eladásra külföldi valutájukat, átváltva azt hazaira), minél magasabb az árfolyam.

Felvetődik a kérdés, hogy konkrétan milyen folyamatokra kell odafigyelni a devizaárfolyamok változásának elemzésekor és előrejelzésekor. Azaz, mi határozza meg az adott külföldi valuta iránti keresletet és kínálatát. A legegyszerűbb megközelítésben egy külföldi fizetőeszköz keresletét és kínálatát az árupiaci viszonyok határozzák meg, vagyis az exportra termelő hazai vállalkozók nyilván a külföldi valuta kínálatát biztosítják (hiszen hazai termékükért külföldi fizetőeszközt kapnak, amit azután átváltanak hazai fizetőeszközre). A külföldi termékek vásárlói (az importőrök) keresletet támasztanak a külföldi valuta iránt (hiszen ők külföldről kívánják beszerezni az áhított terméket). A valóságban azonban jóval szélesebb körben kell keresnünk a keresletet és a kínálatot meghatározó tényezőket. A nemzetközi pénzkereskedelemben ugyanis a termékcsere mellett jelentős szerep jut a szolgáltatáscserének, a tőkemozgásoknak vagy éppen az átutalásoknak. A nemzetközi pénzügyek, illetve pénzügyi tranzakciók tárgyalása tehát jóval túlmutat a nemzetközi árucseréhez kötődő pénzáramlásokon.

A külföldi valuta iránti kereslet meghatározói tényezői tehát a következők:

- Külföldi termékek vásárlása hazaiak által (termékimport);
- külföldi szolgáltatások vásárlása hazaiak által (ideértve a hazai turisták külföldre látogatását is);
- hazai polgárok, vállalatok stb. külföldi tőkebefektetései;
- külföldiek korábbi hazai befektetéseiből származó jövedelmének – jellemzően nyereségének – repatriálása (külföldre utalása);
- külföldiek hazai munkavállalásból származó jövedelmének külföldre transzferálása;
- hazai gazdasági szereplők egyoldalú átutalásai a külföld felé.
- A külföldi valuta kínálatát fentiekkel ellentétes folyamatok határozzák meg:
- Hazai termékek vásárlása külföldiek által (termékexport);
- hazai szolgáltatások vásárlása külföldiek által (ideértve a külföldi turisták idelátogatásait is);
- külföldi polgárok, vállalatok stb. tőkebefektetései a hazai gazdaságban;
- hazaiak korábbi külföldi befektetéseiből származó jövedelmének haza történő repatriálása;
- hazaiak külföldi munkavállalásból származó jövedelmének hazatranszferálása;
- külföldi gazdasági szereplők egyoldalú átutalásai a hazai gazdaságba.

Egy tökéletesen rugalmas árfolyamrendszerben természetesen előfordulhat, hogy a külföldi valuta iránti kereslet, illve e valuta kínálata különféle okokból megváltozik. Mindez szükségszerű, mert ha az egyensúlyi árfolyam nem változna, akkor túlkereslet alakulna ki a külföldi vagy a hazai valuta iránt, azaz: a külföldi vagy hazai valuta kínálatának hiánya lépne fel, ami szükségszerűen devizakorlátozáshoz vezet egyik, vagy másik országban. A devizakereslet elmozdulásának számos oka lehet. Így például a hazai turisták viszonylag nagyobb számban készülnek meglátogatni a külföldi valutát használó célországot, vagy a hazai importőrök (és persze fogyasztóik) a korábbihoz képest nagyobb érdeklődést tanúsítanak a külföldi ország termékei, szolgáltatásai iránt.. Ahhoz, hogy a megnőtt kereslet hatására az érintettek igényeit ki lehessen elégíteni, a piacon emelkedni fog a deviza ára, vagyis a külföldi fizetőeszköz drágul.

Ezért a következő tisztázásra váró kérdés, hogy immár ismerve a keresleti-kínálati okokat, miként értelmezhető az egyensúlyi árfolyam növekedése, illetve csökkenése. Az „egyensúlyi árfolyam” emelkedését úgy értelmezzük, mint a hazai valuta „leértékelődését” (értékvesztését vagy gyengülését – ezek szinonimaként használhatók). Leértékelődés esetén tehát a külföldi valuta hazai valutában mért árának emelkedése történik. A külföldi valuta szempontjából a változások éppen ellenkező előjelűek: az árfolyam emelkedése a külföldi valuta felértékelődését, erősödését, drágulását jelenti. Ugyanakkor, ha azt tapasztaljuk, hogy az egyensúlyi árfolyam csökken – például mert külföldi befektetők úgy döntenek, hogy hazánkban hajtanak végre beruházásokat –, akkor a hazai valuta „felértékelődését” (erősödését) látjuk. A felértékelődés tehát a külföldi valuta hazai valutában mért árának mérséklődését jelenti. A külföldi valuta pedig – annak megnövekedett kínálata miatt – értelemszerűen veszít az értékéből.

11.2. Az egyensúlyi árfolyam meghatározás

Az alábbiakban öt elméleti koncepció felhasználásával igyekszünk megismertetni az egyensúlyi árfolyam hosszú, illetve rövid távú meghatározásának módozatait. Ezek sorrendben a következők:

- Az abszolút vásárlőerő-paritás koncepciója,
- a relatív vásárlőerő-paritás koncepciója,
- a zárt vagy fedezett kamatparitás modellje,
- a nyitott vagy fedezetlen kamatparitás modellje,
- az egyensúlyi árfolyam meghatározásának monetáris koncepciója.

A valutapiac egyik sajátossága, hogy nagyon erősen kompetitív. Számtalan vevő és eladó kivétel nélkül homogén terméket (pénzt, jelen esetben valutát) ad-vesz, ezért az egyes szereplők súlya elhanyagolható a piac egészéhez képest. Míg hosszú távon elsősorban a „relatív árszínvonal" viselkedése, rövidtávon a „kamatparitás" van hatással az egyensúlyi árfolyam alakulására.

Mint látni fogjuk, modelljeinket – azon túl, hogy az egyensúlyi árfolyamot hosszú vagy rövid távon képesek meghatározni – az is megkülönbözteti egymástól, hogy a vásárlóerő-paritás koncepciójának abszolút és relatív formái csak a termékkereskedelemre koncentrálnak, a kamatparitás modelljének fedezett és fedezetlen formái pedig kifejezetten a portfolió- és a kölcsöntőke körére szorítkoznak (a kamatparitás modellje tehát nem csak a folyó fizetési mérleg tételeinek mozgásától, de a külföldi közvetlen befektetésektől is eltekint). A tisztán monetáris megközelítés pedig az érintett valuták relatív keresletére és kínálatára koncentrál.[1]

Esetpélda: Brit font, mint hazai valuta, és az USA dollár, mint külföldi valuta

Mielőtt az egyensúlyi árfolyam meghatározódásának hosszú távú koncepcióinak konkrét tárgyalásába kezdenénk, tekintsük át a következő példát! Tételezzük fel, hogy a brit font és az amerikai dollár közötti hivatalos árfolyam (R*) 0,55 £/$ (a brit font a hazai, míg az USA dollár a külföldi valuta), amit a 3. ábrán E pont jelöl. Vegyük alapul továbbá, hogy Nagy-Britanniában az árszínvonal mintegy 8%-kal nő, miközben az USA-ban nincs árszínvonal-változás. A nagy-britanniai árak emelkedése mind a két piacon megnehezíti a brit áruk és szolgáltatások értékesítését. A brit drágulás következtében minden egyes árfolyam-érték mellett az USA termékei és szolgáltatásai vonzóbbnak bizonyulnak a brit és az amerikai polgárok számára egyaránt. A drágulással a britek versenypozíciója romlik, hiszen kevesebbet képesek értékesíteni az USA piacain, egyúttal többet fognak onnan vásárolni. Grafikusan ábrázolva mindez azt jelenti, hogy a briteknek az amerikai termékek és szolgáltatások iránt megnövekedett vásárlási hajlandósága elmozdítja a dollár keresletét reprezentáló DD görbét jobbra felfelé. Az új dollár-keresleti görbe D'D' les az, amely mellett – a külföldi valuta (dollár) iránti megnövekedett kereslet okán – új egyensúlyi árfolyam jön létre. Ez az új árfolyam – az (1) egyenlettel definiálva az árfolyamot –, magasabb lesz, mint az eredeti. A brit valuta tehát le-, az USA dollár pedig felértékelődött.

Az eltérő inflációs ráták azonban nemcsak a keresleti görbék elmozdulását fogják előrevetíteni. A külföldi valuta kínálatát reprezentáló SS görbe is elmozdul a megváltozott körülmények hatására. A brit termékek drágulása miatt ugyanis a szigetországban előállított produktumokat most már az amerikaiak is kevésbé szívesen vásárolják, vagyis minden egyes árfolyam mellett csökken az amerikaiak importhajlandósága, tehát csökken a külföldi valuta kínálata (a kínálati görbe balra felfelé, azaz SS-ből S'S' irányába mozdul el). A külföldi valuta kínálatának mérséklődése a £/$ árfolyam további növekedését, vagyis a brit valuta gyengülését, illetve az amerikai valuta erősödését okozza. A Nagy-Britanniában kialakult gyorsabb pénzromlási ütem tehát a külföldi valuta iránti kereslet, illetve kínálat tekintetében is változást okoz. A két hatás ugyanabba az irányba mutat: a font leértékelődése felé. Az új egyensúlyi árfolyam az ábrán ezért E' lesz. A külföldi valuta új egyensúlyi mennyisége attól függ, hogy milyen alakúak a görbék. Pusztán az inflációs adatok birtokában e változásról nem tudunk érdemben állást foglalni.

Minden olyan esemény, amely növeli egy ország általános árszínvonalát (azaz inflációs hatásokkal jár), előbbutóbb az érintett valuta leértékelődését okozza – feltéve, hogy a partnerországokban nem volt árszínvonal-emelkedés, vagy kisebb volt az árváltozás mértéke. Az árszínvonal emelkedése több tényező hatására is visszavezethető. Leggyakrabban a termelési költségek emelkedésének következménye. Az előállítási költségek növekedése pedig egyebek mellett olyan tényezők változására vezethető vissza, mint az energiaárak változása, a környezetvédelmi előírások szigorodása vagy a bérkövetelések erősödése. Bizonyos esetekben maga a kormány áll az emelkedés hátterében adó- vagy vámpolitikai eszközök alkalmazásával, illetve egyéb előírások bevezetésével, szigorításával. Bizonyos körülmények között a jegybank is okozhatja az árszínvonal emelkedését. Ilyen esetekben a monetáris intézet olyan nyíltpiaci műveletekhez nyúl, melyeknek következtében csökken a piaci kamatláb és/vagy nő a pénzkínálat.

A „vásárlóerő-paritás" koncepciója két változatban ismert: a viszonylag egyszerűbb „abszolút vásárlóerő-paritás" elmélete az abszolút árszínvonalak összevetésén alapszik, míg a „relatív vásárlóerő-paritás" modellje az árszínvonalak változásával operál.

Az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciója értelmében két ország valutája közötti „egyensúlyi árfolyam" a két ország (általános) árszínvonalának hányadosa. Ha például motorkerékpárt vásárlunk, ami Magyarországon 1,8

1 Ismert összefüggés ugyanakkor, hogy a pénz (és így a valuta) keresletét a kamatláb és a nemzeti jövedelem együttese határozza meg.

millió forintba, míg Ausztriában 7.200 euróba kerül, akkor az abszolút vásárlóerő-paritás szerint számolt egyensúlyi, ha tetszik, „motorkerékpár-árfolyam" értéke 250 Ft/€ (1.800.000 Ft/7.200 €), ami akár egybe is eshet a hivatalos (nominális) árfolyammal.

Az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciója arra a feltételezésre épül, hogy érvényesül az ún. „*egy-ár törvénye*", azaz két különböző országban vásárolt azonos jószág ára megegyezik, ha azt egy közös valutában fejezzük ki. Vagyis, ha az 1,8 millió Ft értékű motorkerékpárt Ausztriában szeretnénk megvásárolni, akkor forintunkat a hivatalos árfolyamon átváltva pontosan 7.200 eurót kellene érte fizetnünk. Az „egy-ár törvénye" értelmében tehát a két valuta vásárlóereje azonos. Ami eltérő, az az egyes országokban tapasztalható (és az adott ország nemzeti valutájában kifejezett) árszínvonal. Ha nem így volna, akkor a vásárlóerők különbözőségét kiaknázhatnák a kereskedők, így téve szert haszonra. Az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciója értelmében tehát az árfolyamok igazodása voltaképpen a termékek (szolgáltatások) árának igazodását követi. Ha az árupiac egyensúlyban van, akkor az árfolyam is egyensúlyi értéket vesz fel.

Az abszolút vásárlóerő-paritás legismertebb gyakorlati alkalmazása a brit *The Economist* által évente számított ún. „Big Mac-index", ami mögött az a meggondolás áll, hogy ha az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciója valóban helytálló (vagyis az árfolyam az árszínvonalak egymáshoz viszonyított értéke alapján adódik), akkor a McDonald's cég sztenderd Big Mac szendvicse – amely minden országban azonos alkotóelemekből és ugyanazon technológia felhasználásával készül, vagyis a termék földrajzi lokációtól függetlenül homogén –a világon mindenütt ugyanannyiba kerül, pontosabban: kellene, hogy kerüljön (egy közös valutában számolva). Adatokat a *40. Ábra* közöl.

1. Ábra - Big Mac-index

	Big Mac prices		Implied PPP† of the dollar	Actual dollar exchange rate July 13th	Under(-) / over(+) valuation against the dollar, %
	In local currency	In dollars*			
United States‡	$ 3.57	3.57			
Argentina	Peso 11.5	3.02	3.22	3.81	-15
Australia	A$ 4.34	3.37	1.22	1.29	-6
Brazil	Real 8.03	4.02	2.25	2.00	+13
Britain	2.29	3.69	1.56§	1.61§	+3
Canada	C$ 3.89	3.35	1.09	1.16	-6
Chile	Peso 1750	3.19	490	549	-11
China	Yuan 12.5	1.83	3.50	6.83	-49
Czech Republic	Koruna 67.92	3.64	19.0	18.7	+2
Denmark	DK 29.5	5.53	8.26	5.34	+55
Egypt	Pound 13	2.33	3.64	5.58	-35
Euro Area**	€ 3.31	4.62	1.08††	1.39††	+29
Hong Kong	HK$ 13.3	1.72	3.73	7.75	-52
Hungary	Forint 720	3.62	202	199	+1

Forrás: Economist Intelligence Unit (2009)

A Big Mac-index készítésénél a referencia értéket az USA szolgáltatja, ahol a szendvics ára 3,57 dollár volt 2009 július 13-án. Chilében egy Big Mac szendvics ugyanabban az időpontban 1750 pesóba került. Az abszolút vásárlóerő-paritáson számolt egyensúlyi árfolyam eszerint 1750/3,57=490 (peso/$). Az így kapott érték azonban 11%-kal eltér a hivatalosan deklarált árfolyamtól, az 549 peso/$-tól. Míg a Chile esetében a hivatalos és a számított árfolyam értékek csak viszonylag kicsit térnek el egymástól, addig Hongkongnál a különbség már inkább drámai: 52%. Ugyanakkor közös mindkét esetben, hogy a chilei és a hongkongi valuta is alulértékelt a dollárhoz képest. Ha a Big Mac-index valóban az egyensúlyi árfolyamot tükrözné, akkor arra következtethetnénk, eltérő mértékben ugyan, de a két valutát célszerű volna felértékelni.

Ha egy amerikai turista Dániában tér be egy gyorsétterembe, akkor dollárban számolva jóval többet (55 %-kal) kell fizetnie a hamburgerért, mint odahaza. A Big Mac-index alapján tehát a dán korona (jelentősen) túlértékelt a dollárhoz képest, ezért a jövőben – elvben – gyengülésére lehet számítani.

Ahogy a fenti példák is mutatták, az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciója alapján számított (egyensúlyi) árfolyam és a hivatalos árfolyam csak nagyon ritkán esnek egybe. Ez nem egyszerűen a koncepció gyakorlati alkalmazhatóságával szemben támaszt kétségeket, de elméleti alapjait is aláássa. Egyebek mellett a következő kritikák fogalmazhatók meg az abszolút vásárlóerő-paritással szemben:

A koncepció figyelmen kívül hagyja a kereskedelemmel járó tranzakciós költségeket, illetve minden olyan tényező hatását, amelyek akadályozzák a termékek és szolgáltatások szabad áramlását.

A modell kizárólag azoknak a termékeknek és szolgáltatásoknak a körére terjed ki, amelyek kereskedelme megvalósítható. Így az ún. „kereskedelembe nem kerülő" termékekre nem terjed ki (ilyen a fenti példában bemutatott Big Mac szendvics is). Az árkiegyenlítődés azonban csak azon termékek és szolgáltatások esetében várható, amelyek nemzetközi kereskedelme a gyakorlatban megvalósul. A hazai általános árszínvonalat ugyanakkor a kereskedelembe kerülő, és a kereskedelembe nem kerülő termékek is alakítják, így az abszolút vásárlőerő-paritás modellje nem (vagy csak kivételesen, és akkor is inkább véletlenszerűen) eredményezheti az egyensúlyi árfolyamot.

Továbbá az elmélet kizárólag a folyó fizetési mérleg bizonyos tételeire koncentrál, miközben a pénz- és tőkemérlegben megvalósított tranzakciókat teljesen figyelmen kívül hagyja.

További gyengesége a modellnek, hogy statikus, azaz a pénz vásárlóerejének esetleges változásával nem képes számolni. Nem veszi figyelembe az országok közötti jövedelemkülönbségeket, és ebből következően az eltérő összetételű fogyasztást sem.

Szemben az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciójával, az ún. „relatív vásárlóerő-paritás" modellje nem magára az abszolút árszínvonalra, hanem annak változására koncentrál. Az elmélet szerint az árfolyam változásának mértéke a vizsgált két ország árszínvonal-változásának hányadosával arányos. Amíg az abszolút vásárlóerő-paritás az adott időpontban, mintegy pillanatfelvétel ad információt az elméleti egyensúlyi árfolyamról, a relatív változat a változások irányát és nagyságát fejezi ki számszerűen.

Az árszínvonalak változásának értékei legegyszerűbben az éves inflációs adatokból nyerhetők ki, ahol az infláció mértékét a bázis- és a tárgyidőszaki általános árszínvonalak hányadosa adja. A hazai és a külföldi ország inflációs rátáinak hányadosa tehát megadja a relatív vásárlóerő-paritás szerint számolt árfolyam-változás irányát és mértékét. Ha például Argentínában az inflációs ráta 34%, míg az USA-ban csak 4%, akkor az argentin peso közelítőleg 30%-kal értékelődik le a dollárhoz képest.

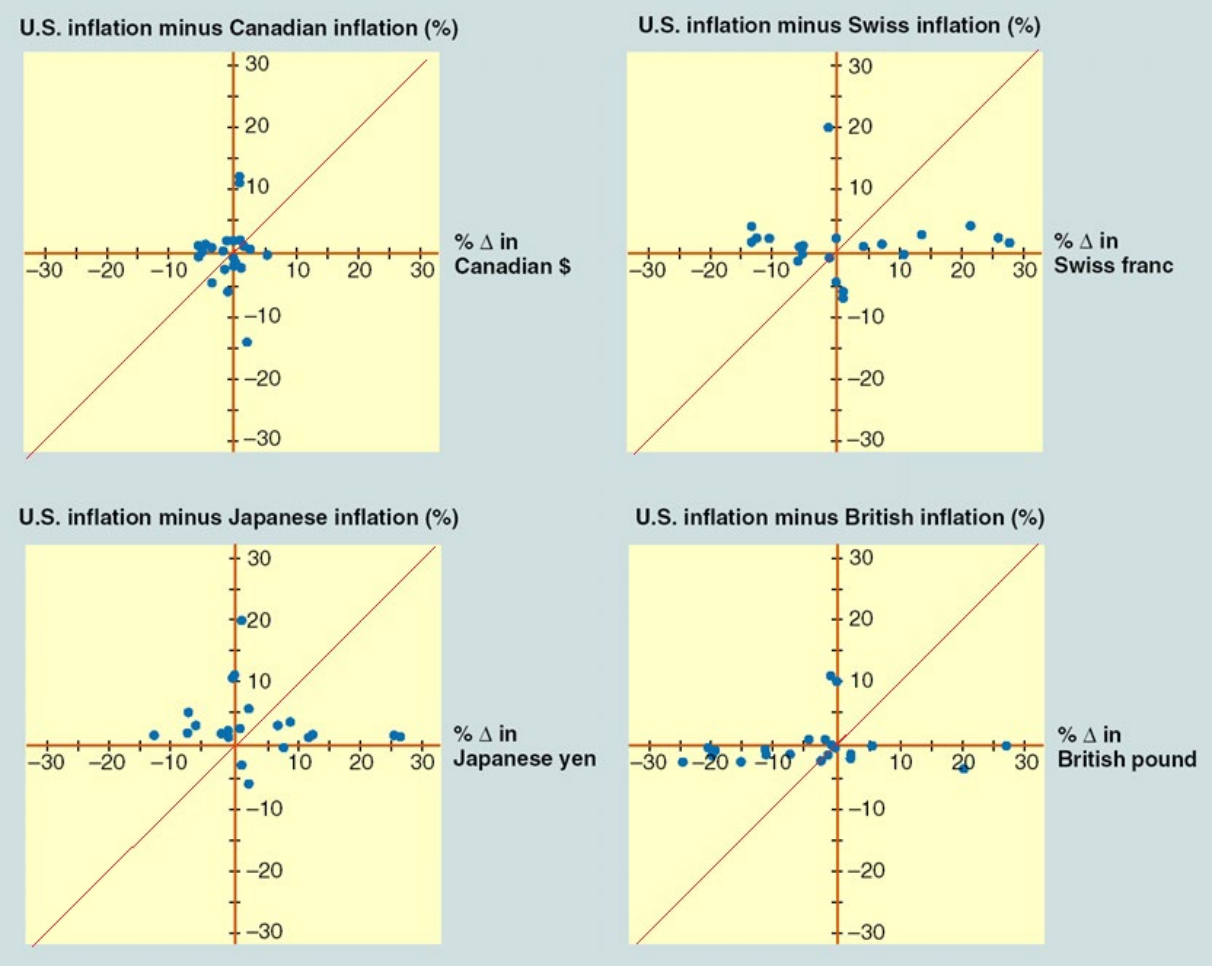
Érdekes, hogy míg az abszolút vásárlóerő-paritás érvényesülése egyszersmind a relatív vásárlóerő-paritás koncepciójának érvényességét is jelenti, fordítva ez az összefüggés már nem áll fenn. Miközben az abszolút vásárlóerő-paritás koncepciója arra a feltételezésre épül, hogy érvényesül az „egy-ár" koncepciója, addig a relatív vásárlóerő-paritás modellje ezt egyáltalán nem kívánja meg. A relatív vásárlóerő-paritás használatával ráadásul az abszolút vásárlóerő-paritás koncepció említett korlátai közül néhány kiküszöbölhető. Így például míg a kormányzati beavatkozás kereskedelmet torzító hatásai, a tranzakciós és egyéb költségek jelenléte, illetve a pénzügyi- és tőkemérleg tételeinek negligálása utóbbi esetében valós problémát okoztak, addig a relatív vásárlóerő-paritás koncepcióját csak ezek változásai érintik.

A relatív vásárlóerő-paritás elméletének empirikus igazolásai sem támasztják alá egyértelműen a vásárlóerő-paritás koncepciójának – minden körülmények között megnyilvánuló – érvényességét. A valuta-árfolyamok változása inkább csak hosszabb távon, és viszonylag lassan követi a valuták vásárlóerejében beálló változásokat. Általánosságban elmondható, hogy minél magasabb az inflációs különbözet két ország viszonylatában, annál egyértelműbben jut érvényre a vásárlóerő-paritás. A vásárlóerő-paritás koncepciója ezért leginkább az inflációs országok valutáinak más államokéhoz viszonyított árfolyamának változásaira ad jó közelítést, míg a stabil, infláció-mentes államok esetében a vásárlóerő-paritás kevéssé ad fogódzót az árfolyam-változások magyarázatához.

Számos oka lehet annak, hogy maga a vásárlóerő-paritás által előre jelzett igazodás viszonylag hosszabb időt vesz igénybe. Az abszolút és a relatív vásárlóerő-paritás koncepciója szerint jelzett igazodást is nagyban nehezítik a kormányok protekcionista intézkedései, a szállítási, kommunikációs, információs stb. költségek. A vásárlóerő-paritás jobbára egyes áruk, árucsoportok tekintetében érvényesül (a kereskedelembe kerülő termékekre korlátozottan), míg más jószágok esetében kevéssé, vagy egyáltalán nem jut érvényre.

A vásárlóerő-paritás koncepciója jó közelítést ad az egyensúlyi árfolyam hosszú távú alakulására, a rövid távú árfolyam-változásokra viszont nem bír elegendő magyarázó erővel. Az árfolyamok rövid távú ingadozásainak egy lehetséges magyarázatát kínálja az ún. „kamatparitás" elmélete, amely nem az árszínvonalak (relatív) eltéréséhez köti az árfolyam-változásokat, hanem a rövid távú pénzpiaci mozgásokat meghatározó kamatkülönbségekhez.

2. Ábra. - Példák a vásárlóerőparitás nem teljesülésére (1984-2004) [2]



Forrás: Madura J. – Fox R. (…) International financial markets. Cengage

A kamatparitás koncepciójának hátterében az a megfontolás húzódik, hogy a rövid távú és likvid pénztőke nemzetközi áramlásában az egyes országok viszonylatában mutatkozó kamatkülönbségeknek meghatározó szerepe van azáltal, hogy a hozameltérések befolyásolják a befektetők pénzmozgásának irányát. A nemzetközi kamatjövedelem megszerzése érdekében megvalósított külföldi tőkebefektetés valutaátváltást igényel, mint ahogy a megszerzett tőkejövedelem hazai valutára történő visszaváltása is, ami kihat a devizák rövid távú keresletére és kínálatára, végső soron az átváltási árfolyamukra is.

A kamatparitás koncepciójának két változata ismert, a fedezett és a fedezetlen. (Használatos még a reálkamatparitás kifejezés, ami lényegében a nemzetközi Fisher-hatás másik elnevezése.) A fedezett kamatparitás koncepciója szerint két ország viszonylatában jelentkező kamatláb-különbözet a két ország közötti határidős prémiumra, illetve diszkontra vezethető vissza. A kamatparitás elmélete tehát az egyensúlyi árfolyam meghatározásában a jövőben érvényesülő árfolyamokra vonatkozó várakozásokra hagyatkozik.

Esetpélda: A fedezett kamatparitás logikája

USD/PLZ (lengyel zloty) spotárfolyam 3,8 PLZ=1 USD

USD/PLZ határidős árfolyam 12 hónapra 3,42 PLZ=1 USD

A lengyel piaci kamat 12 hónapos betétre 4%

Az US piaci kamat 12 hónapos betétre 2%

2 Megjegyzés: A PPP teljesülése azt jelentené, hogy a kék pontok által jelölt árfolyamváltozás és inflációs különbség kombinációk a 45 fokos átlóra esnének.

A kérdés, hogy a lengyel, illetve az amerikai befektetőnek melyik devizás betétbe érdemes elhelyeznie a pénzét? Ha mindegyik a saját, hazai valutájában fektet be, akkor egyszerűen a saját hazai kamathozamát kapja hazai devizában. Azonban ha átváltja a megtakarítását, és a másik ország devizájában fektet be, akkor a hazai valutájában számított hozamot egyszerre befolyásolja a külföldi kamat és a két deviza közötti átváltási árfolyam változása. A fedezett kamatparitás szépsége, hogy egyszerre áll rendelkezésre az azonnali árfolyam, amin most átválthatók a devizák, és a határidős árfolyam, amin majd a lejáratkor váltják vissza a hozamot. A fedezett változatnál ugyanis feltételezzük, hogy a befektetéssel párhuzamosan egy határidős devizaátváltási ügyletet is kötnek a befektetés lejártára, kizárandó az árfolyamkockázatot. A fenti számpéldával kiszámítható, hogy a határidős várakozás 10%-os dollárleértékelődést és zloty erősödést foglal magában. Ez esetben nem érdemes dollárba fektetni, mert a 2%-os dollárhozamot zlotyban mérve lerontja, 12 hónappal később 10%-kal kevesebbet kapunk vissza zlotyban, mint most. Így a dollárbefektetés hozama zlotyban közelítőleg mínusz 8% körül alakul. Ellenben zlotyban befektetni a lengyeleknek 4%-os hozamot jelent. Az amerikaiaknak pedig a 4%-os zlotyhozam mellé a dollárra váltás 10%-kal megemeli dollárban a hozamot, hiszen 1 zlotyért 10%-kal több dollárt adnak a lejáratkor, mint a befektetés kezdetekor. Így az amerikai befektetők megközelítőleg 14%-os dollárhozamra tesznek szert lengyel piaci betéten keresztül.

A fedezetlen kamatparitás annyiban tér el a fedezett kamatparitás koncepciójától, hogy a külföldi bank által fizetett hozam visszaváltása nem az induláskor meghatározott határidős árfolyamon, hanem a lejáratkor érvényes, akkori azonnali árfolyamon történik, ami viszont nem tudható biztosan előre, mivel az árfolyamot nemcsak a várakozások befolyásolják. A fedezetlen kamatparitás már spekuláció.

A kamatparitás elmélete azonban csak viszonylag szigorú feltételek mellett teljesül. Így például feltételezik, hogy az értékpapír-piacot korlátozásoktól mentes, tökéletes verseny jellemzi, vagyis a hazai és a külföldi értékpapírok egymás tökéletes helyettesítői. A modell további korlátja, hogy a koncepció hatóköre egy ország folyó fizetési mérleg hiányának finanszírozása, illetve általánosan a gazdasági fejlődés és fejlettség szempontjából meghatározó(bb) külföldi közvetlen beruházások körére sem terjed ki.

A kamatparitás elve emellett kizárja más zavaró tényezők érvényesülését. Korábban láttuk, hogy eltérő inflációs ráták mellett az egyensúlyi árfolyam változása várható – a magasabb inflációjú ország valutája leértékelődik. Inflációs különbségek miatt a kamatparitás ezért nem a nominális, hanem a reál-kamatlábakra vonatkozik.

Az árfolyam-változásnak egyéb magyarázatai is léteznek. A hosszú távú egyensúly kialakulását például nagyban meghatározzák a „termelékenységben", a „fogyasztói preferenciákban" vagy az alkalmazott „kereskedelem-politikai eszközökben" bekövetkező változások is.

A fedezett és fedezetlen kamatparitásnál ritkábban alkalmazott megközelítés a nemzetközi Fisher-hatás, illetve a reál kamatparitás. A fedezett és fedezetlen kamatparitás a nominális hozamok egyezőségét mondja ki, a reál kamatparitás szerint viszont a reálhozamok azonosak. Az árfolyam valutaparitás szerinti értelmezéséből az következik, hogy a versenyképesség monetáris szempontból elsősorban az áruk olcsóságán múlik. Vagyis az export-import versenyképességéről van szó, amivel csupán a kereskedelmi versenyképességhez kanyarodunk vissza. Azonban, ha a kamatparitás koncepciója szerint közelítjük meg az árfolyam értelmezését, ahol a kamatlábak, hozamok, jövőbeni várt értékek szerepelnek, akkor a kamaton és hozamon keresztül már a tőkevonzó képességre is értelmezhetjük az árfolyam versenyképességi hatását. Ezt a két alapvető értelmezést kapcsolja össze a nemzetközi Fisher-hatás, amely szerint az országok közti kamatkülönbséget alapvetően a várakozások, azon belül is az inflációs várakozások határozzák meg.

A termelékenység egységnyi munkaóra alatt előállított kibocsájtás nagyságaként értelmezhető. Változása hatással van az előállítás költségére, és ezáltal a kínált termékek árára. Azok az országok, amelyek hosszabb távon is képesek magasabb termelékenységet elérni, relatíve alacsonyabb termelései költségekkel számolhatnak, és ezáltal javíthatják „versenyképességi pozíciójukat". Az ilyen országok előbb-utóbb azzal szembesülnek, hogy valutájuk felértékelődik más fizetőeszközökhöz képest. A lemaradó országokban ugyanakkor előbbivel ellentétes folyamat játszódik le: romló relatív termelékenységük miatt valutájuk leértékelődése várható.

A preferenciákban beállt változások tükröződése az árfolyam alakulásában úgy érvényesül, hogy ha valamely ország termékei, szolgáltatásai iránti tartósan megnő a kereslet, akkor az adott ország valutája is népszerű lesz a külföldi importőrök megnövekedett igényei okán. A valuta ugyanígy megerősödhet akkor is, ha valamely ország sikeres fejlesztésekbe kezd, és új termékeivel pótlólagos keresletet indukál a fejlesztő ország valutája iránt a nemzetközi piacon. Hasonló hatású lehet a sikeres „termékdifferenciálás" is. A kereslet növekedése valamely ország termékei és szolgáltatásai iránt tehát felértékeli a szóban forgó valutát kereskedelmi partnereivel szemben.

Mint korábban megmutattuk, a „vámok" a behozott árukra kivetett adókként értelmezhetők. Ha tehát valamely ország úgy határoz, hogy pótlólagos vámmal sújtja a behozni kívánt termékeket (vagy azok egy körét), akkor a

külföldi termékek (és egyben a külföldi fizetőeszközök) iránti keresletet is korlátozza hatósági eszközökkel. A külföldi valuta keresletének tartós csökkenése pedig a hazai valuta felértékelődésének irányába hat.

11.3. Árfolyamrendszerek

A fenti árfolyam-folyamatokat befolyásolja azonban, hogy az adott deviza mögött álló monetáris kormányzat milyen módon és mértékben avatkozik bele az árfolyam alakulásába.

Az árfolyamrendszerek a teljesen rögzítettől a szabadon lebegőig számtalan formát felvehetnek, sőt, kombinált megoldások is léteznek. A teljesen rögzített árfolyam a gyakorlatban általában valutatanács (*currency board*) néven fut az utóbbi évtizedekben. A valutatanács esetében a nemzeti valuta árfolyamát teljesen rugalmatlanul rögzítik a kulcsvalutához. Ebben az esetben az elsődleges cél az árfolyamrögzítés. Tehát a valutaárfolyam lesz az ún. gazdaságpolitikai „horgony" vagy referenciapont, amihez a gazdasági szereplők igazíthatják várakozásaikat. A teljes rögzítés, amely szabad tőkeáramlás mellett jön létre, a monetáris és részben a fiskális autonómia feladása. A valutatanácstól remélt eredmény szintén az alacsony infláció. Itt azonban nem „importálják" az árstabilitást, hanem árstabilitási kényszer van. Ez pedig a vásárlóerő-paritásból következik, hiszen ha az a cél, hogy két valuta között az átváltási árfolyam soha ne változzon, akkor ugyanolyan ütemű értékvesztést (inflációt) kell produkálni. Vagyis a valutatanács rezsim akkor hiteles, ha az ezt alkalmazó nemzeti bank el tudja érni ugyanazt az inflációs szintet (árstabilitást), mint ami a kulcsvaluta országban előáll.

Példa a valutatanácsra:

- bolgár leva: 1€=1,9558; 2004 óta

- észt korona: 1€=15,6466; 1999 óta

- litván litas: 1€= 3,4528; 2002 óta

A kamatparitás modelljéből pedig egyenesen következik, hogy e merev célkitűzésnek alá kell rendelni a kamatpolitikát és a pénzkínálati politikát is. Sőt, ugyancsak a kamatparitásból következik, hogy a GDP-től és a reálkamattól függő pénzpiaci egyensúly érdekében a költségvetési elvonáson (és költekezésen) keresztül is szabályozni kell a pénzpiaci kereslet-kínálati egyensúlyt. Felzárkózó gazdaságoknál ez azt jelenti, hogy a Balassa-Samuelson hatást tompítani kell azáltal, hogy költségvetési többlet képzésével jövedelmet vonnak el a magángazdaságtól. (Lásd. 3. ábra)

Elvileg a valutatanács árfolyamkockázat-mentes árfolyam-politikát jelent a teljes az árfolyamrögzítés miatt. Ehhez azonban hitelesen fenntarthatónak kell lennie, vagyis az átfogó gazdaságpolitikai háttérnek nem lehet olyan eleme, amely okot adhat a rögzített árfolyam elleni spekulációra. Többek között az inflációs különbségek, a kamatparitás nem teljesülése, a folyó fizetési mérleg hiány, a politikai instabilitás, a határidős árfolyamokban kifejezett, árfolyammozgásra számító várakozások, a bankszektorban halmozódó nemfizető hitelek utalhatnak arra, hogy az árfolyamrögzítés kikezdhető. A nemzetközi spekulatív célú befektetők ilyenkor jellemzően az ún. shortolás eszközével élnek, azaz jelentős összegekben írnak ki határidős ügyleteket átértékelt árfolyamon, ahol ők vevői pozíciót vesznek fel.

A valuatanács rendszerét abszolút sikeresen alkalmazták a balti országok az euró bevezetés előtti uniós tagságuk 7-10 évében, valamint 2007-től Bulgária is rezzenéstelenül tartja a rögzítést. Nem ennyire sikeresek az árfolyamrögzítés hitelességének megteremtésében és fenntartásában a dél-amerikai gazdaságok, ahol jellemzően fiskális lazítás következtében előbb-utóbb nem érvényesül a rögzítés mellett sem a vásárlóerő paritás hosszú távon, sem a kamatparitás rövid távon.

Esetpélda: Az argentin és uruguay-i árfolyampélda

Egy-egy ilyen kudarc következménye általában kétszámjegyű leértékelődés és valutaválság, ami ráerősít az adott gazdaság egyéb kudarcainak romboló erejére. A teljes rögzítés árstabilitási előnye csak hiteles gazdaságpolitika mellett jön létre. Az 1990-es években Argentínában és Uruguayban kudarcot vallott ez az antiinflációs árfolyamrezsim, mivel a fiskális politika továbbra is inflációgerjesztő maradt. De még ha a gazdaságpolitikai fundamentumok rendben is vannak, a rögzített árfolyam így is veszélyeztetheti a növekedést. Ha a rögzített árfolyam túlértékelődik, a nemzetközi bér-versenyképesség jelentősen romlik, ami miatt az exportbevétel visszaeshet. Ugyanakkor a túlértékeltséget a háztartási szektor növekvő reáljövedelemként érzékeli, ami növekvő importfogyasztáshoz vezethet. Végül a rögzítés átmeneti gyors növekedés után visszaesést eredményezhet. Így történt ez a távol-keleti gazdaságokkal 1997-ben (lásd thai

baht válság), és a balti államokkal is 2006 és 2008 között. Mindkét esetben jelentős fizetési mérleg deficit és növekedési lassulás volt megfigyelhető. Latin-Amerikában is alkalmazták a valutatanács rezsimet az infláció leküzdésére, de képtelenek voltak az 1990-es években felszámolni a költségvetési deficit inflációgerjesztő hatását, továbbá a tőkemenekülés és a rögzítés miatti reálárfolyam-felértékelődésből fakadó export-versenyképesség jelentős romlása együttesen súlyos fizetési mérleg deficitet, azaz pénzkiáramlást (vagyonkiáramlást) eredményezett. E folyamatok pedig egyenesen vezettek a rögzített árfolyam elhiteltelenedéséhez, és kikényszerítette a leértékelést például Argentínában és Uruguayban.

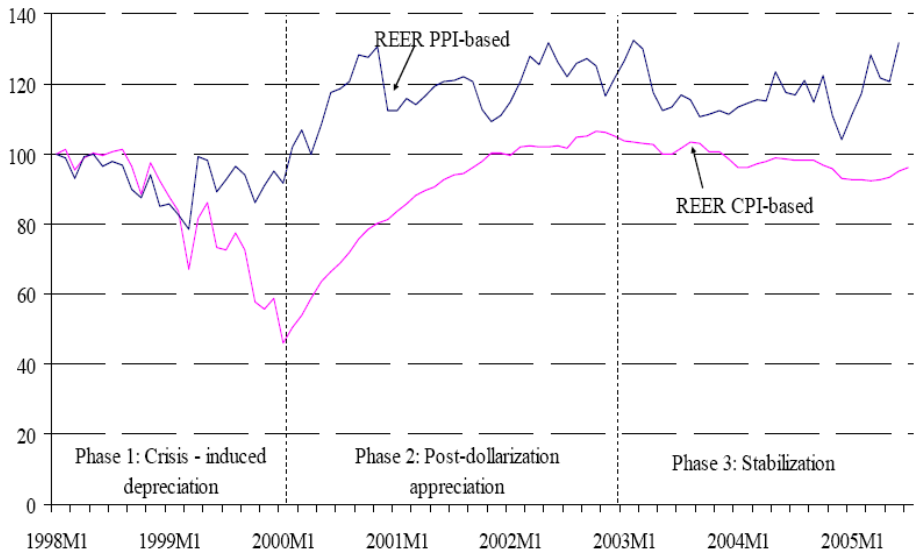
A teljes rögzítésen túl létezik még kötöttebb árfolyampolitikai megoldás, az ún. teljes dollarizáció. Az értékét gyorsan vesztő valutára a magánszektor általában úgy reagál, hogy ha lehetősége van rá, külföldi valutákkal kezdi helyettesíteni a hazai pénzt. (Pl. az amerikai dollár az egész szocialista országcsoportban elfogadott – bár hivatalosan tiltott és büntetett – „pénzhelyettesítő" volt, a német márka úgyszintén, a közép-európai és balkáni térségben az 1990-es években.) A dollarizáció gyakorlatilag folyamatosan jelen van a kis, nyitott gazdaságok életében, hiszen a dollárt, az eurót a jent stb. a hazai valutával párhuzamosan használják. (Ehhez nem szükséges hiperinfláció.) Például az eurót még nélkülöző közép-európai országok nagyobb boltjaiban, vagy az éttermeiben is lehet euróban fizetni. Horvátország, Bulgária és Románia ingatlanpiacán vagy használtautópiacán pedig euróban hirdetnek és fizetnek.

A hiperinfláció leküzdése érdekében egyes országok hivatalosan is ösztönözhetik egy-egy értékálló külföldi valuta használatát a nemzetgazdaságban. Teljes dollarizáció esetében nem csak a magánszektor használ külföldi valutát, hanem az állami megrendelések, közalkalmazotti bérek kifizetése is külföldi valutában történik.

Esetpélda: Ecuador és a dollarizáció

A teljes dollarizációra a legjobb latin-amerikai példa Ecuador, ahol az 1990-es évek folyamatos gazdasági és valutaválságokkal, bankválságokkal telt, évente többszáz százalékos hiperinflációs szint mellett. Az 1980-as és 1990-es évek az egész latin-amerikai térséget válságövezetté tették, így gyakorlatilag nemcsak a belső gazdasági gyengeségeket kellett leküzdeni, hanem a környező országok adósság- és valutaválságainak ragályosságából következő kockázati hatásokat is. A dollarizációt a klasszikus latin-amerikai módon, a valutatanács bevezetésével kezdték, amelyben 25.000 ecuadori sucre ért 1 USD-t. Majd 2000-ben kivezették a nemzeti valutát. Ecuador a monetáris folyamatokkal párhuzamosan fiskális reformokat is végrehajtott, aminek következtében tovább növelte elsődleges költségvetési többletét (Ecuador az olajbevételekből az 1990-es években is elsődleges többletet ért el), és az 1990-ben még 110%-os GDP-arányos államadósság szintet 2004-re 46%-ra törlesztették. Ennek következtében kockázati prémium (*EMBI spread*) is jelentősen esett, ami olcsóbbá tette a hitelfinanszírozást a magánszektorban is. Az ecuadori teljes dollarizációval megteremtették az árstabilitást, a 2000-ben még közel 100%-os infláció 2004-re 2% alá csökkent. Ugyanakkor az USD fizetőeszközzé tétele jelentős árfolyam-felértékelődést eredményezett (lásd *41. Ábra*), ami az exportérték növekedésének lassulása miatt lelassította a gazdasági növekedést is.

3. Ábra - Ecuadori reálárfolyam a dollarizáció előtti válságban és a dollarizáció során, 1998=100



Forrás: (Abrego et al. 2006:fig. 3.)

Az Európai Központi Bank néhány mini államnak (amelyek korábban az euróövezethez csatolt valutát használtak) megengedi az euró használatát. A Vatikán (euró, korábban olasz líra), Andorra (euró, korábban francia frank és spanyol peseta, de jellemzően inkább az utóbbi), Monaco (euró, korábban francia frank), San Marino (euró, korábban olasz líra) definíció szerint teljesen dollarizált országok. Montenegró és Koszovó függetlenné válásának politikai folyamatát, illetve a Nyugat-Balkán politikai stabilizálását Nyugat-Európa azzal támogatta, hogy a jugoszláv, majd szerb dinár helyett megengedte a német márka, később az euró bevezetését, mint egyedüli hivatalos fizetőeszközt. A montenegrói és a koszovói államigazgatás az eurót fogadja el hivatalos fizetőeszközként, a helyi bankrendszer elsődleges pénzneme az euró, ugyanakkor jelentős arányú amerikai dollár és svájci frank is forgalomban van.Sem a dollár, sem az euró esetében nem bocsáthatnak ki pénzt a valutákat hivatalosan alkalmazó dollarizált gazdaságok, hiszen a pénzkínálatba képviseleti beleszólásuk sincs. Ugyanakkor egyezmények alapján a megrongálódott papírpénzt a helyi nemzeti bank pénznyomdájából is pótolhatják. Ezért a valutatanács esetében ismertetett a versenyképesség-vesztési veszély a teljesen dollarizált, felzárkózó gazdaságok esetében is fennáll, hiszen nincs lehetőség a leértékelésre, és az exportversenytársak nemzeti valutáihoz viszonyítva viszonylag felértékelt kulcsvalutát alkalmaznak. A teljes rögzítés valamely formáját alkalmazó felzárkózó gazdaságok annak ellenére sem képesek magas növekedési ütemet elérni, hogy az árstabilitástól várják növekedési lehetőségeket (tőkebeáramláson keresztüli exportkapacitás-bővülést). A dollarizált gazdaságok gyakran egyáltalán nem felelnek meg az optimális valutaövezetnek. Mivel sokszor fejletlenebbek a kulcsvaluta országnál, gazdasági homogenitás nem áll fenn az egyetlen monetáris politika mellett. Ez az eltérés is hozzájárul a növekedési áldozathoz.

A dollarizáció látszólag egyszerű megoldás a hiperinfláció kezelésére, hiszen megszabadul minden inflációs problémától, amely a hazai gazdaságban keletkezik, és a monetáris értékállóságot egy stabil, nagy gazdaságból „importálja". Kivételes esetnek számít, ha egy kulcsvaluta övezet gazdaságpolitikai döntéshozói aktívan vagy passzívan engedik valutájuk hivatalos fizetőeszközé tételét más országokban, régiókban. A már említett miniállamokban, egyes korábbi gyarmatterületeken (pl. Cape Verde – euró, Imam 2009) vagy pl. a Dán Királysághoz tartozó, de önálló Grönland (dán korona) esetében történelmi hagyományai vannak az európai valuták alkalmazásának. Más esetekben a politikai stabilizáció érdekében engedik meg a dollarizációt (pl. Montenegró és Koszovó), esetleg a kulcsvaluta-ország gazdasági befolyásának erősítése céljából (latin-amerikai dollarizáció).

A dollarizáló gazdaság saját magát hozza függőségbe. Egyrészt a teljes dollarizáció esetén könnyen belátható, hogy nemzeti monetáris politika megszűnik, hiszen a pénzkínálat, az adott devizához kötődő alapkamat és a pénzromlás mértéke már nem a dollarizáló gazdaság nemzeti bankjától függ, hanem a FED-től vagy az EKB-tól. Így pedig lehetetlen az árfolyamon keresztül hatni a versenyképességre. Ez az egyik nagy dilemmája a dollarizációnak (és a valutatanácsnak is), hogy bár általa könnyen megfékezhető a hiperinfláció, de – a fejlődő, felzárkózó gazdaságok esetében – egyúttal növekedési korlát is keletkezik, mivel sem az export-versenyképesség, sem az importtal szembeni hazai termelés versenyképessége, sem a tőkevonzó-képesség nem javítható az árfolyam-politikán keresztül, amely a fejletlenebb gazdaság alacsonyabb termelékenysége esetén indokolt lehetne.

A dollarizáló gazdaság és a valutatanács számára további nehézség, hogy a pénzkereslet növekedésével a pénzkínálatot nem tudja növelni jegybanki eszközökkel. Az esetleges pénzhiány mindenképpen az árfolyampolitika kudarcát jelenti, hiszen a cél a hiperinfláció letörésén keresztül a tőkevonzó-képesség javítása és a gazdasági tevékenység élénkítése. A pénzhiány viszont növekedést gátló tényező. A teljesen dollarizált gazdaságban a közvetlen pénzmennyiség, a valutatanács esetében pedig a devizatartalék növelése érdekében szükséges a fizetési mérleg többlete, hogy a remélt gazdasági növekedést elérjék, hiszen utóbbi pénzkeresletet gerjeszt. A fizetési mérleg többletnek pedig legalább olyan mértékűnek kell lennie, amennyivel a többlet reál-pénzkereslet, illetve a mögöttes devizatartalék-fedezet kielégíthető. Ilyen formában a dollarizáció és a valutatanács hasonlít a 19. század előtti aranypénzrendszerre, amelyben nem a nominális monetáris döntések, hanem az arany és ezüst kínálata (azaz a külföldi deviza nettó beáramlása), illetve nettó beáramlása határozta meg a pénzkínálatot.

Léteznek a rögzítés enyhébb fajtái is. A kiigazítható rögzítés (*adjustable peg*) megengedi, hogy a jegybank előre be nem jelentett időpontban és mértékben leértékelje (esetleg felértékelje) a hazai valutát. A rögzített árfolyamot megállapíthatják valutakosárral szemben, ami azt jelenti, hogy az árfolyamot több valuta kombinációjával szemben tartják aszerint súlyozva, hogy az ország külkereskedelmének mekkora hányada zajlik az adott valutában. Végül mindezekhez hozzárendelhető egy intervenciós sáv, amelyben a rögzített középárfolyam körül, megadott sávon belül az árfolyam szabadon mozoghat, de a sávszélen vagy annak közelében a jegybank mindenképpen beavatkozik.

A sávos rögzítés arra szolgál, hogy a piaci erők is érvényesülhessenek az árfolyam meghatározásában. Azért fontos a piac befolyása, hogy érzékelhető legyen a hivatalos középárfolyam és a piaci eltérés közötti eltérés iránya. Amennyiben a hivatalos középárfolyamot irreálisan állapítják meg, akkor az egyik sávszélen a piaci hatások folyamatosan feszítik kifelé az árfolyamot. Ezzel a jegybankot folyamatos devizaeladásra (gyenge sávszélen) vagy devizavételre (erős sávszélen), illetve az ezzel egyenértékű nyílt piaci műveletekre kényszeríti. A gyenge szélen történő devizaeladás a véges devizakészlettől függ, de előbb vagy utóbb kudarcba fullad, még akkor is, ha a jegybank felhasználja portfoliójának értékpapírjait is.

A sáv mellett azonban a középárfolyamot is a piac értékítéletének és várakozásaiknak megfelelően kell meghatározni, hogy az árfolyam ne ragadjon a sávszéleken. A széles sávon belüli mozgás gyakorlatilag teljesen a piac erőinek megfelelően mozog, kivéve a szélekre vonatkozó várakozásokat. A sávos árfolyamrögzítéssel kapcsolatos várakozások eltérnek mind a fix, mind a lebegő árfolyammal kapcsolatos spekulációktól.

Esetpélda: Spekulálás

Az erős sávszélen tartózkodó zloty árfolyam esetében a shortoló pénzpiaci szereplő minél több forintot igyekszik felvásárolni, arra kényszerítve a jegybankot, hogy egyre több zloty devizát bocsásson ki, különben a zloty árfolyama még inkább felértékelődne, és kilépne a sávból. Azonban a jegybank dezinflációs céljával ellentétes lehet a zloty deviza kínálatának növelése, és a spekuláns várakozása szerint a zloty kilép a sávból, vagy felértékelik a sávot. Ekkor a zloty erősödése következtében a felhalmozott zloty devizakészletei többet érnek például euróban, mint amikor vásárolta őket, ezért beváltja euróra. Egyre nagyobb mennyiségű euró áll rendelkezésére, hogy újra és újra megtámadja a forintot.

Ha rendelkezésére áll, a spekuláns a gyenge sávszélen nagymennyiségű zlotyeladással növeli a zloty devizapiaci kínálatát, ezzel gyengítve annak árfolyamát. Hogy ne lépje át a gyenge sávszélt, a jegybank kénytelen felvásárolni ezt a zlotymennyiséget a devizakészlete vagy a költségvetés rovására. Ha ezen forrásai kimerültek, a zloty leértékelődik, és a spekuláns az euró készleteiért nagyobb mennyiségű zlotyt tud visszavásárolni.

Az árfolyamrögzítésnek van egy furcsa, állandóan változó fajtája, az ún. csúszó rögzítés (*crawling peg*) vagy csúszó leértékelés. A gyakorlatban rendszerint kombinálják a lebegési sávval. Ez az árfolyam-politika egy olyan gazdaságpolitika melletti elkötelezettséget jelent, amely monetáris horgony a költségvetési-, a bér- és a jövedelempolitika számára is. Egy kis, nyitott gazdaságban az árfolyam kettős funkciót tölthet be: egyfelől biztosíthatja a külgazdasági versenyképességet, másfelől nominális horgonyként az infláció elleni küzdelemben is kulcsszerepet kaphat. A csúszó leértékelés tulajdonképpen egy kvázi fixárfolyam-rendszer, két beépített rugalmassággal. Az egyik a szűk sáv. Alsó és felső határ túllépésekor a jegybank intervenciós kötelezettséget vállal.

A jegybank másik mozgástérbővítője a csúszás mértékének változtatására vonatkozó ütemezés. A jegybank előre bejelenti a havi leértékelést, hogy a gazdaság szereplőinek legyen lehetősége felkészülni rá, s az a következő bejelentésig úgy is marad. Gyakorlatban a jegybank naponta értékeli le a devizát. Ugyanakkor az árfolyampolitika azt az implicit elkötelezettséget is magában hordozza, hogy a leértékelés ütemét nem növelik. Ennek hitelessé válásával lehet a piaci szereplőket arrafelé terelni, hogy mérsékeltebb inflációval számoljanak. Ha a jegybank csupán kiigazító rögzítést alkalmaz, a váratlan leértékeléseknél az árfolyampolitika hatásosságát rontó spekuláció léphet fel, mert egy leértékelés után a gazdaság szereplői már készülnek a következőre, ezért előrehozzák az importkifizetéseket, az exportbevételeket pedig külföldön parkoltatják. Így a tőkemozgási adatok nem tükrözik a valóságot, ami a gazdaságpolitika tervezését, értékelését nehezíti. A csúszó leértékelés megszüntette az ebbéli spekulációban való érdekeltséget.

Jellemzően magas inflációval küzdő feltörekvő gazdaságok számára alkalmas, átmeneti árfolyamrendszer, amely fokozatosan képes mérsékelni az inflációs várakozásokat, miközben a leértékeléssel folyamatosan rásegít az exportversenyképességre, az előre bejelentett leértékelési ütemmel mégis kiszámíthatóságot teremt.

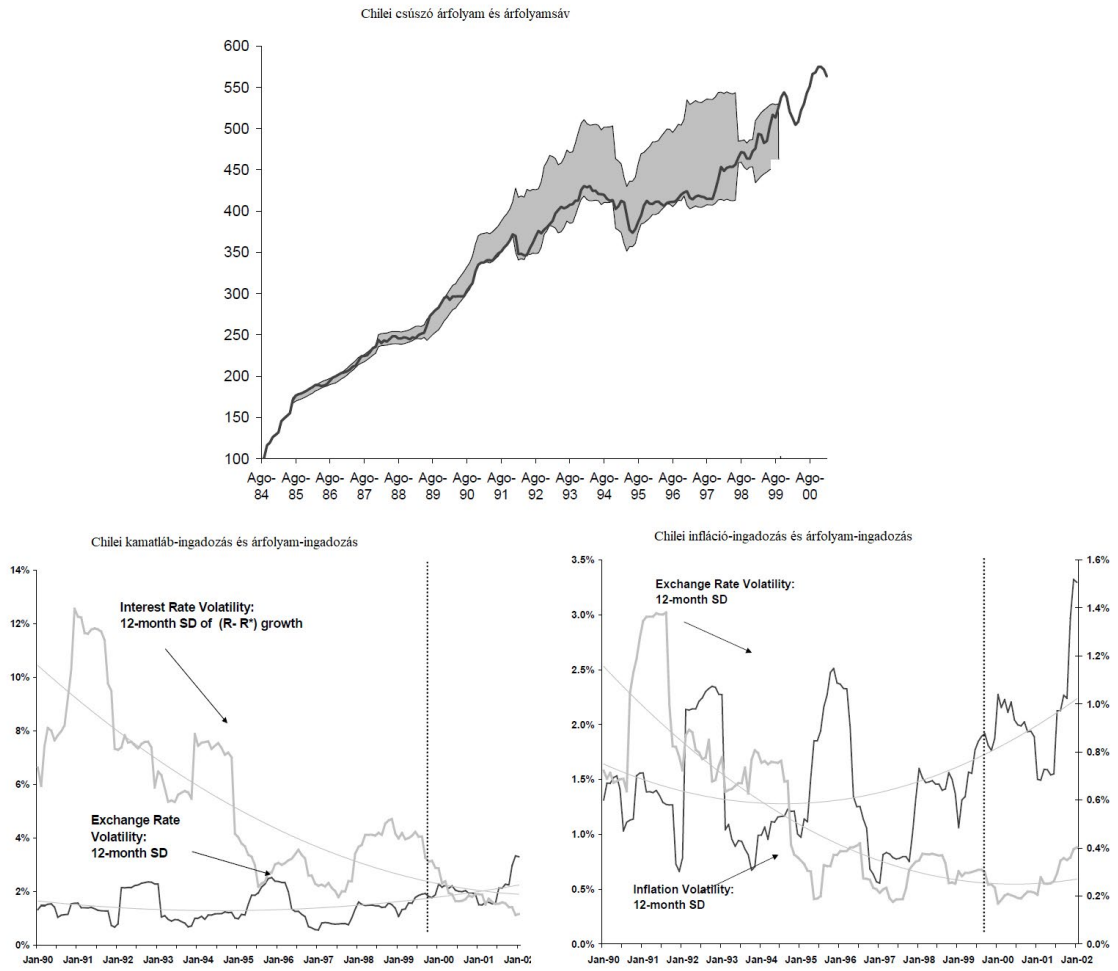
A csúszó árfolyam-mechanizmus nem minden esetben teremtett stabil gazdasági környezetet. Chilében, Uruguayban és Argentínában sem sikerült az árfolyamrendszert tartósan biztosítani. A nagyon magas hazai kamatlábak folyamatosan meghaladták a külső kamatszintet és az előre bejelentett leértékelést. A magas reálkamatok eleinte minden esetben nagymértékű tőkebeáramlást váltottak ki. Az ebből keletkező devizatartalék-felhalmozás megnehezítette a monetáris irányítást, és amikor a makrogazdasági egyensúly megingott, a kamatpolitikával sem volt tartható az árfolyam, ami miatt az árfolyamrendszer felborult, az infláció rohamléptekkel újra felfutott. Ennek az volt az oka, hogy a fiskális politika nem törekedett az egyensúlyra és az (külső) államadósság kordában tartására. Ezzel ellentétes példával járt elő Portugália, Izrael, Lengyelország és Magyarország, ahol az árfolyamrendszert sokkal körültekintőbb költségvetési- és jövedelempolitika támasztotta alá. Ezekben az esetekben idővel szükséges volt – szélesedő sávval – némi rugalmasságot engedni a rendszer számára, és az is kiderült, hogy a kamatpolitikát össze kell hangolni a csúszás mértékével és ütemével.

Chilei csúszó rögzítés esettanulmánya

Ahogyan azt az esettanulmány ábrája mutatja, Chile kezdetben nagyon szűk, majd jelentős léptékben kibővített lebegési sávban alkalmazta a csúszó rögzítést. Az árfolyamrezsim változó, de előre bejelentett ütemben általában leértékelte a chilei pesot. Előfordult azonban felértékelési időszak is, 1993 és 1995 között. Az alsó

ábrák mutatják, hogy bár az árfolyamingadozás emelkedő pályára állt ezen rezsim időszakában, mind a kamatláb-különbség, mind az inflációs különbség ingadozása mérséklődött a peso és az USA dollár összefüggésében. Ez azt jelenti, hogy sikerült javítani a stabilitást a csúszó rögzítésen keresztül. A történet azonban 1999-ben a jelentősen leértékelődő pesóval és a csúszó rögzítés feladásával végződött.

4. Ábra - A chilei csúszó rögzítés mechanizmusa és hatás



Forrás: Chilei Központi Bank

A szabadon lebegtetés (*free floating*) rendszerében az árfolyam a piac mozgása szerint változik a többi szabadon lebegő valutához képest. Ahol a gazdaságpolitika nem alárendeltjeként kezeli az árfolyam-politikát (pl. USA, EMU), ott az árfolyam két kereslettől függ: a külkereskedelem tranzakciós keresletétől, illetve a pénzügyi és tőkeműveletek pénzkeresletétől. Ha az első lenne jelentős, a második jelentéktelen, akkor az árfolyam közel tökéletesen leképezné az export-import árszínvonalat. A valóságban azonban nagy belső piacok engedhetnek meg lebegő árfolyamot, ahol jelentéktelen a GDP külkereskedelmi része (USA 5%). Az euró/dollár árfolyam közelíti legjobban a szabad lebegtetést, bár mindkét deviza jegybankja követ árstabilitási célkitűzést. Az USA és az euró-zóna zártsága miatt azonban nem az egymáshoz viszonyított inflációs különbségeket figyelik, hanem a belsőpiaci infláció abszolút mértékét, amely legalább ilyen módon függetleníti az euró/dollár árfolyamot a másik gazdaság teljesítményétől.

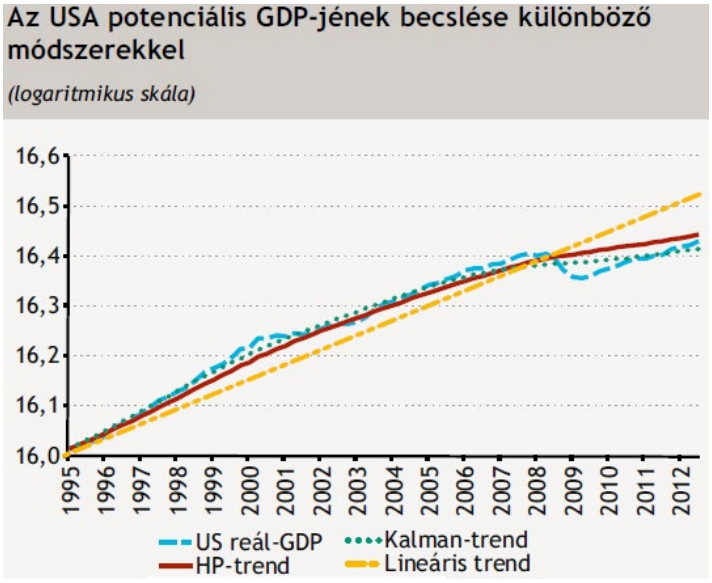
A lebegtetés legtöbbször azonban valamilyen monetáris célt követ, ezért irányított lebegtetésnek (*managed floating*) hívják. A legelterjedtebb az inflációs célkitűzés, amely igyekszik kordában tartani a valutaövezet árdrágulását a kulcsvaluta ország értékéhez képest, annyi mozgásteret mégis meghagyva az inflációban, amennyi lehetővé teszi a növekedést és a gazdasági felzárkózást, illetve az ezekből fakadó többletinflációs hatás érvényesülését. Ez utóbbit nevezi a nemzetközi gazdaságtani irodalom Balassa-Samuelson hatásnak. Magyarország például a 2010-es években 3%-os (pontosabban 2 és 4 százalék közötti szintet toleráló) inflációs célkitűzést alkalmaz, miközben az euróval szemben lebegteti a forintot. Az Európia Központi Bank az euró esetében 0 és 2% közötti inflációs szintet tolerál.

Ne felejtsük el, hogy az árfolyampolitika csak egyik eleme a monetáris eszköztárnak. Emellett a jegybank hatással lehet a pénzpiacokra a kamatok változtatásán, a kamatsáv aszimmetrikussá tételén, a pénzügyi termékek engedélyezésén és korlátozásán, a bank- és tőzsdefelügyeleti rendszeren, a jegybanki hitelezésen és kötvényállományon, nem utolsó sorban pedig a jegybanki kommunikáción keresztül is. Arról se feledkezzünk meg, hogy a teljes rögzítés esetén az árfolyam az elsődleges monetáris cél, más változatoknál azonban az árfolyam csak monetáris eszköz. Akár az infláció leszorítására, akár az árak emelkedő pályára állításra defláció esetén, akár a nominális GDP célzott szintjének eléréshez. Túlzott infláció esetén számítsunk felértékelő lépésekre, míg defláció vagy túl alacsony infláció esetén leértékelés irányába ható intézkedésekre. Ha nominális GDP-célkitűzést alkalmaz a jegybank (pl. 2010-es évek Kanada), akkor a leértékelés segíti a lassuló gazdaságot felzárkózni a célhoz, és a felértékelés jelenti a megoldást a célkitűzéshez képest túlfűtött gazdaság visszafogásában.

Nominális GDP esettanulmány

A nominális GDP szintjének célzása melletti érv, hogy ebben a keretben a reálgazdaság szempontjai hangsúlyosabban érvényesülhetnek. Ez az értelmezés csak akkor érvényes, ha a nominális GDP aktuális értéke a hosszú távú trendje alatt van. A koncepciót támogató elméleti közgazdászok is elsősorban azt hangsúlyozzák, hogy a mai kivételes helyzetben az nGDP szintjének célzása a nulla kamatkorlát elérése miatt lenne hatékonyabb a stabilizációban, mint az inflációs célkövető logika. A nGDP szintjének célzása felfogható egy olyan monetáris politikai szabályként, ahol a jegybank a kibocsátás és az árszint (pontosabban a GDP-deflátor) ideálisnak tartott értékétől vett eltérésére azonos súllyal reagál. *„[…] [A]z nGDP szintjének célzásakor − ha az árszint és/vagy a kereslet bővülése magasabb a kelleténél, akkor − a következő időszakokban „alá kell lőni”, amíg a gazdaság vissza nem tér a kitűzött nominális pályára. Egy ilyen „múltfüggő” magatartási szabály hatékonyabban tudja befolyásolni a jövőre vonatkozó várakozásokat. […] A nGDP célzása továbbá megkerülhetetlenné teszi a potenciális kibocsátás szintjének, illetve növekedési ütemének mérésével kapcsolatos problémákat.”* Mivel a kívánatos nominális GDP-pálya a potenciális kibocsátás és egy megcélzott árszintpálya összegéből adódik, az nGDP-célt követő jegybanknak (ill. a jegybank mandátumát meghatározó kormányzatnak) szilárd képpel kellene rendelkezni egy általa nem befolyásolható, közvetlenül nem megfigyelhető, és csak jelentős hiba mellett becsülhető változóról.

5. Ábra - Az USA GDP-jének becslése



Forrás: Forrás: Csermely Á. – Tóth M.B.: Nominális GDP célkövetés: miről beszélgetnek a jegybankárok? MNB.HU, részletek.

12. Mit árul el nekünk a fizetési mérleg egy országról?

12.1. A fizetési mérleg tartalma

A hazai gazdaság külfölddel (azaz nem rezidenssel) folytatott gazdasági és pénzügyi áramlásait a nemzetközi fizetési mérleg összegzi könyvelési formában. Az alap fizetési mérleg két fő részből áll, a folyó fizetési mérlegből és a tőkemérlegből. Ezeket kiegészíti egy egyenlegező tétel, a hivatalos tartalékok mérlege, ahogyan a *28. Táblázat* is mutatja. A tranzakciók besorolása a két fő mérlegrészbe (folyó és tőke) a tranzakciók pénzügyi hatásainak különbözősége alapján történik.

1. Táblázat - A fizetési mérleg tartalma pénzáramlás szerint

I. Folyó fizetési mérleg	**II. Tőke mérleg**
1. Kereskedelmi mérleg + áruexport (deviza beáramlás) - áruimport (deviza kiáramlás) 2. Szolgáltatáskereskedelmi mérleg + szolgáltatásexport (deviza beáramlás) - szolgáltatásimport (deviza kiáramlás) 3. Tényezőjövedelmek mérlege (munkabér, kamat, osztalék, árfolyamnyereség, jogdíj) + külföldről utalás (deviza beáramlás) - külföldre utalás (deviza kiáramlás) 4. Egyoldalú átutalások mérlege (ajándék, járadék, vissza nem térítendő támogatás, adó) + külföldről utalás (deviza beáramlás) - külföldre utalás (deviza kiáramlás)	5. Külföldi közvetlen beruházások mérlege (működőtőke mérlege) + tőkeimport (deviza beáramlás) - tőkeexport (deviza kiáramlás) 6. Hitelmérleg + hitelfelvétel (deviza beáramlás) - hitelnyújtás (deviza kiáramlás) 7. Portfoliótőke mérleg + tőkeimport (deviza beáramlás) - tőkeexport (deviza kiáramlás)
± *Alap fizetési mérleg egyenelege*	
III. Hivatalos tartalékok mérlege	
(jegybanki devizatartalékok változása, egyenlegező tétel) + devizatartalék csökkenése - devizatartalékok növekedése	
± Általános fizetési mérleg egyenelege	

Forrás: Saját szerkesztés

A folyó fizetési mérleg a reálgazdasági tranzakciókat (áru- és szolgáltatás export és import), a tőkebefektetések tulajdonlásához és a munkavállaláshoz kapcsolódó jövedelmeket, valamint a viszonzatlan, egyoldalú átutalásokat (járadék, nemzetközi segélyek, adók) foglalja magába. A folyó mérleg lényege, hogy az évente újra megtermelendő/megtermelhető jövedelmeket sorolja be. A jövedelem eredetének formája szerint elkülöníti az áruk „kereskedelmi mérlegére", a szolgáltatások „szolgáltatáskereskedelmi mérlegére", a tőke- és munkajövedelmek „tényezőjövedelmek mérlegére", valamint az ellentételezést nem igénylő tranzakciók „egyoldalú átutalások mérlegére". A tényezőjövedelmek mérlege kategóriába sorolandó a hazautalt bér, a hazautalt profit, kamat, osztalék, árfolyamnyereség, valamint külföldről szerzett bérleti díjbevétel, a biztosítási díjbevétel és a licenszekből származó jogdíjbevétel. Az egyoldalú átutalások mérlegének része a külföldről származó vagy oda utalt életjáradék, felosztó-kirovó rendszerből származó nyugdíj, szociális juttatások (pl. határon túli magyaroknak fizetett anyasági támogatás), ajándékba adott/kapott pénz és a vissza nem térítendő nemzetközi segélyek. A visszatérítendő nemzetközi segély, mint például az ODA (*official development aid)* a tőkemérlegen belül a hitelmérlegbe tartozik.

A tőkemérleg a tőke, mint állomány változását mutatja, és rávilágít az ország és külföld között megvalósuló tőke- és hitelmozgásokra. Fontos megjegyezni, hogy a tőkejövedelmek nem a tőkemérleg részei, hanem a folyó fizetési mérlegben a tényező jövedelmek mérlegében kell feltüntetni, hiszen nem a tőke állományát változtatja meg, hanem az eszköz (termelési tényező) használatából származó jövedelmet.

Fizetési mérleg esettanulmány: Nőtt a fizetési mérleg többlete[3]

A folyó fizetési mérleg tavalyi többlete 2,9 milliárd euróra nőtt, több, mint 3 és félszer annyi volt, mint a 2012-es 826 millió euró. A folyó mérleg és a tőkemérleg együttes többlete – a külfölddel szembeni finanszírozási képesség – 6,3 milliárd euróra nőtt az előző évi 3,4 milliárdról – jelentette előzetes adatok alapján hétfőn (2014. március 31-én – a szerk.) a Magyar Nemzeti Bank (MNB).

6. Ábra - A tőkemérleg növekedése

	2012				2013			
	I. n.év	II. n.év	III. n.év	IV. n.év	I. n.év	II. n.év	III. n.év	IV. n.év
1. Reálgazdasági tranzakciók	1 522	1 932	1 929	1 542	1 848	1 755	2 263	2 047
1.1. Export	22 946	22 945	23 042	22 660	23 226	23 399	23 657	23 735
1.2. Import	21 425	21 111	21 300	21 201	21 451	21 755	21 508	21 738
1.1. Áruforgalom	729	1 057	941	696	1 023	930	1 199	1 086
1.1.1. Export	19 031	19 012	19 046	18 584	19 218	19 343	19 684	19 582
1.1.2. Import	18 263	17 951	18 007	18 015	18 347	18 516	18 368	18 495
1.2. Szolgáltatások	835	831	872	863	915	880	955	823
1.2.1. Idegenforgalom, egyenleg	541	516	581	572	598	618	593	595
bevétel	968	907	955	961	969	1 004	963	963
kiadás	419	387	375	365	357	365	358	355
1.2.2. Egyéb szolgáltatások, egyenleg	264	317	289	219	350	251	344	221
bevétel	2 979	3 031	3 066	3 074	3 025	3 049	3 130	3 120
kiadás	2 685	2 747	2 813	2 793	2 744	2 830	2 795	2 882
2. Jövedelmek	-1 573	-1 560	-1 542	-1 642	-1 497	-1 505	-1 489	-1 456
3. Folyó fizetési mérleg	-177	443	414	161	727	511	978	879
4. Tőkemérleg	439	473	510	1 128	601	796	595	1 420
5. EU-transzferek (folyó és tőke együttesen)	840	863	964	1 160	1 196	1 319	1 327	1 402
6. Külföldel szembeni nettó finanszírozási képesség	481	933	960	1 016	1 340	1 418	1 685	1 938

Forrás: MNB

A negyedik negyedévben a fizetési mérleg aktívuma 637 millió euróra esett a harmadik negyedévi 1,2 milliárdról és az egy évvel korábbi 826 millióról. A tőkemérlegben az Európai Uniótól befolyt átutalások a múlt év egészében 1,9 milliárd eurót tettek ki, az egy évvel korábbi 1,317 milliárdot követően. Ezen belül az EU-transzferek negyedik negyedévi értéke 1,41 milliárd euró volt az egy évvel korábbi 1,079 milliárd és a harmadik negyedévi 596 millió euró után.

12.2. A folyó fizetési mérleg egyensúlytalanságának elemzése Európa példáján keresztül

Az eurózóna 2010-ben kezdődött válsága kapcsán az EU intézményei alapvetően a költségvetési hiányra és az államadósságra fókuszálnak. Igaz, hogy a tényleg problémásnak kikiáltott országok (Portugália, Olaszország, Görögország és Spanyolország) destabilizációja alapvetően az államháztartás túlköltekezésén és az így okozott túlkeresleten keresztül ragadható meg. Valójában ennél összetettebb strukturális okok állnak az eurózóna adósságválsága mögött. Ha a japán államadósságot tekintjük, amely nagyságrendileg a GDP 250 százaléka körül mozog 2014 óta (*IMF World Economic Outlook*), messze felülmúlja az európai adósságszinteket, mégsem küzd adósságválsággal, mert a hazai megtakarításokból táplálkozik. A problémát alapvetően az eurózónán belüli, országok közötti jövedelemáramlási egyensúlytalanság okozza, amely a fizetési mérleg különböző tételein keresztül jelenik meg. A rögzített árfolyamként értelmezhető közös valuta monetáris környezetében a válságot megelőző kockázati prémium konvergenciája olyan kamatkörnyezetet teremtett, amelyben kontraszelekció érvényesült, és a magasabb kockázatú országokat hitelfelvételre ösztönzött mind az állami-, mind a magánszektor szintjén. Utóbbi viszont olyan összetételű keresletet gerjesztett, ami a versenyképességet rontva többlettermelékenység nélküli bérnövelő hatással járt.

Kiinduló álláspontunk tehát az, hogy az elsődleges probléma a külső egyensúlytalanság, amelynek csupán egyik lehetséges tünete az állam eladósodottsága. A külső egyensúlytalanság adja meg igazán annak megmagyarázatát, hogy miből ered a fejletlenebb eurózóna tagok folyamatos és tartós strukturális problémája, amely destabilizálja az Európai Uniót. A jelenség magyarázatának kiindulópontja az úgynevezett Feldstein-Horioka rejtély (Feldstein és Horioka 1980), amely arról a felismerésről szól, hogy a nyitott gazdaságok korlátlanul hozzáférnek a világ tőkepiacához, így a hazai beruházások egyáltalán nem függenek a hazai megtakarításoktól. Természetesen a hozzáférés mértékét meghatározza a szuverén adós kockázati prémiuma és a nemzetközi befektetők kockázatéhsége.

3 2014. március 31., https://trendfm.hu/cimlap/nott-a-fizetesi-merleg-tobblete-894

További „rejtély”, hogy miért válik évtizedes távlatban tartóssá a külső egyensúlytalanság, és miért egy gazdasági válságnak kell helyreállítania a versenyképességi aszimmetriákat. Azaz miért nem érvényesül semelyik uralkodó elmélet által vallott folyó fizetési mérleg mechanizmus? Nyilván, rugalmas árfolyamról az eurózónán belül nem beszélhetünk, amely a folyó fizetési mérleg deficitje esetén a hazai valuta keresletének csökkenését eredményezné, amely a pénzkínálat változásán keresztül, amelynek következtében leértékelődne a hazai valuta, és így versenyképesebbé válna az export, majd javulna a külső egyensúly. A deficites ország devizatartalékainak csökkenésétől sem várható egyensúlyjavulás, noha az is leértékelődéshez vagy csökkenő importfogyasztáshoz vezetne, hiszen az egységes valutaövezetben nincs értelme tagállami devizatartalékkal számolni. A fogyasztáson keresztül kiáramló euró ugyancsak sem okoz árcsökkenést és így versenyképesség-javulást a deficites országok esetében. Látszólag az a megközelítés teljesült, hogy a túlzott importfogyasztás végül visszaveti a gazdaságot a reálkiigazodáson keresztül, de ez is csak a globális likviditásbőség eltűnésével, azaz a Feldstein-Horioka hatás megszűnésével következett be, és nem az eurózónán belüli túlkínálat kialakulása miatt.

A tartós egyensúlytalanságot egy perverz bérhatással lehet megmagyarázni, amely a likviditásbőségből fakadó külső kölcsöntőke-beáramlásra épül (fordított Balassa-Samuelson hatás, Jakab & Kovács, 2000:144;). Ez alapján a külföldről beáramló hitelpénz felhajtja a keresletet a külfölddel nem versengő hazai szolgáltatások és az import iránt, ami megemeli a hazai szolgáltatások bérszínvonalát termelékenységjavulás nélkül is. Utóbbi pedig az exportágazatok bérszínvonalát növelheti, szintén függetlenül a termelékenység alakulásától. Leértékelhetetlen (rögzített) valutaárfolyam-viszonyok között ez a reálköltségek emelkedéséhez és így versenyképesség-romláshoz vezet mind az exportpiacokon, mind az importtal szemben a hazai piacon. Amíg nem történik meg az ún. belső leértékelés (nominális jövedelem- és bércsökkentés), addig tartósan fennmarad a folyó fizetési mérleg romló hiánya.

Többé-kevésbé mérhető összefüggés van a folyó fizetési mérleg és a nemzetközi ár- és bérköltségeket összehasonlíthatóvá tevő reálárfolyamok között. Természetesen a folyó fizetési mérleg esetében számos más tényező is befolyásolja az egyenleg alakulását.

A külső egyensúlytalanságra vonatkozó sejtés felmerülhet egyrészt az egyes eurozóna tagok folyó fizetési mérleg egyenlegének, másrészt a német folyó fizetési mérlegegyenleg partnerországokkal szembeni bontásának áttekintésekor. (*www.destatis.de*) Ezekből kiolvasható, hogy a német gazdaság az euró időszakában szinte végig többletes volt, míg a kevésbé fejlett mediterrán és kelet-európai tagországoké deficitesek, továbbá Németországgal szemben is alapvetően deficitesek voltak. Emellett, ha megvizsgáljuk a cserarány mutatót, továbbá a fogyasztói és termelői ár, valamint munkabér alapú reál effektív árfolyamadatokat (AMECO adatbázis), akkor egyértelműen kirajzolódik, hogy amíg a német ár- és bér-versenyképesség javult, az eurózóna perifériáján drágulás és a kereskedelmi pozíció romlása figyelhető meg.

A folyó fizetési mérlegről a statisztikai elemzés megállapítja, hogy a rögzített árfolyamnak megfelelő egységes valuta övezetében a fenti folyamat következtében a fejlettlenebb tagállamok felértékelődő reálbérei és termékárai hatnak a folyófizetési mérlegre, méghozzá a hiányt növelik. A nemzetközi hitelpiacok éveken át fenntarthatják ennek a hiánynak a finanszírozását a tőkemérlegen keresztül, így a tankönyvszerű, egyensúlyt helyreállító mechanizmusok nem működnek. A hitelcsatorna azonban egyszerre finanszírozza az egyensúlytalanságot és halmozza a kockázatokat. A növekvő hitelkamat-kiadások már a folyó fizetési mérleg tételei között jelennek meg, egyre jobban kiszorítva az importfogyasztást és a hazai célú jövedelem-felhasználást. Egy-egy nemzetközi pénzpiaci válság pedig képes akár hirtelen és váratlanul megtöbbszörözni a kockázati prémiumot, azaz a külföldi hitelre fizetendő kamatkiadásokat. Ez azt eredményezheti, hogy a kamatkiadások akár a GDP 15-20 százalékára is ugorhatnak közvetlen dekonjunkturális sokkot, esetleg fizetésképtelenséget is okozva. Ez a drasztikus átrendeződés a jövedelemfelhasználásban megfelelő koordinációs szabályok mellett nem fordulhat elő a vissza nem térítendő fiskális transzferek esetében.

A folyó fizetési mérleg egyensúlytalansága két csatornán, az állami deficiten és a magánszektor nemzetközi eladósodásán keresztül érvényesült. Az állami csatorna úgy hoz létre tagállami túlkeresletet az egységes piacon belül, hogy a tagállami költségvetési politika deficitre való hajlama, az adóversenyből következő adócsökkentési hullám és a jóléti populizmusból fakadó költségvetési osztogatás az államháztartás eladósodását eredményezheti a külföld felé.

A hitelpiaci csatorna teszi lehetővé a magánszektor számára a bérfelhajtó túlzott keresletet és külső egyensúlytalanságot növelő importigény bővülését. Amennyiben egyes tagállamok tartósan folyó fizetési mérleg többletet halmoznak, míg mások deficitet, előbbiek idővel megtakarításaikból finanszírozzák a deficites országokat a hitelcsatornán keresztül. Míg a fiskális unió újraelosztása vissza nem térítendő támogatás, addig a hitelcsatornába előre kódolt a növekedési és felzárkózási probléma, hiszen nem lehet a végtelenségig halasztani a visszafizetést, így vagy a hitelek visszafizetésével visszafogottabb fogyasztás(bővülés)re számíthatunk, vagy adósságválság blokkolja a közösség növekedését.)

12.3. A folyó fizetési mérleg alakulásának elemzése európai példákon

A 2010-es görög adósságválság kezdetétől közkeletű magyarázat volt, hogy az eurótagság, mint rögzített árfolyamrendszer egyensúlytalanságot okoz a fejletlenebb tagállamok kárára, amely a folyó fizetési mérlegük tendenciózus deficitjében mutatkozik meg. A magyarázat alapja, hogy a rögzített árfolyamú eurózónában a fejletlenebb tagországok bérszínvonala túl-, míg a fejlettebbeké alulértékelődik. Így a versenyképesség a fejletlenebbek kárára, a fejlettebbek javára torzul. A zónán kívüli országok viszont ellensúlyozhatják ezt a valutájuk árfolyammozgásával. A bér-versenyképesség romlása, azaz a munkaerő túlértékeltsége megmutatkozik az ország külső egyensúlyában. Visszaesik az export, miközben felfut az import. Bizonyos mértékű, gyenge összefüggés kimutatható a reálárfolyam és a külső egyensúly között, ezért érdemes összehasonlítani az eurótag és eurózónán kívüli uniós gazdaságok folyó fizetési mérlegének pályáját: Vajon markánsan eltérő mintát láthatunk-e? Működik-e a folyófizetési mérleg és a bérversenyképesség összefüggése? Az alulfejlettség rontja-e a folyófizetési mérleg egyensúlyát rögzített nominális árfolyam esetén? Számít a gazdaságpolitikák minősége?

A tankönyvszerű esetben a bérszínvonal túlértékeltségének egyértelműen a folyó fizetési mérleg romlását kell okoznia. Ez az összefüggés jól mérhető a béralapú reálárfolyammal. (ULC alapú reál effektív árfolyam, Eurostat, AMECO, Price & competitiveness indicators) 1999-től 2016-ig vizsgálva, bizonyos eurótagországoknál szinte lineárisan teljesül ez a megfigyelés: Németország, Írország, Franciaország esetében is.

Más tagállamoknál ez az összefüggés igen furcsa módon érvényesül, 2009 ugyanis egy fontos kiigazodási választóvonal. A spanyol és görög esetben két párhuzamos lineáris szakaszra bontható a közel két évtizedes pálya. Ugyanis számukra 2009-2010 a likviditásbőség megszűnésével a durva bércsökkenés időszaka volt, amelynek következtében egy alacsonyabb egyensúlyi jövedelmi pályára voltak kénytelenek átállni. A külső finanszírozás eltűnésével adott bérszínvonal csak kisebb külső hiányt tett megengedhetővé. Bizarr ellenpontja az előbbi két országnak Ausztria, ahol a válságot követően az adott bérversenyképesség lazább külső egyensúlyt is elviselt.

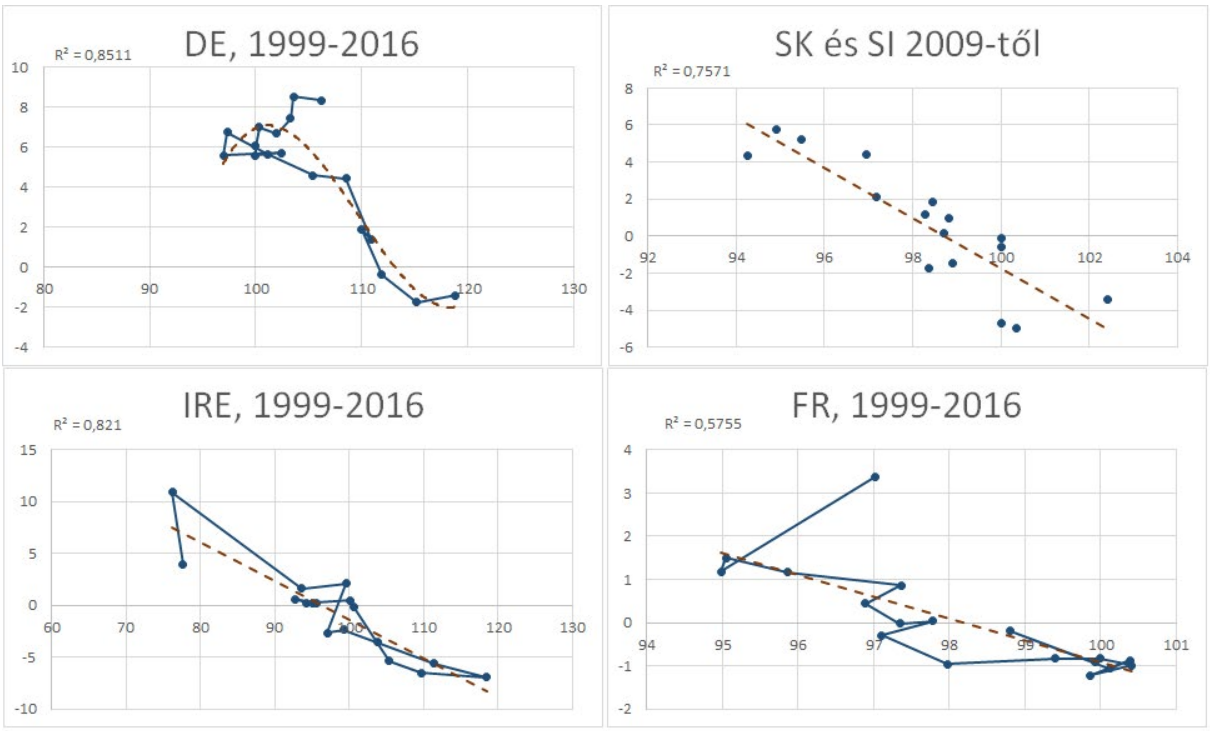
Végül találunk a tankönyvvel szembe menő mérlegpályát is, ahol az alulértékeltebb bér nagyobb külső hiánnyal párosul: Észtország, Lettország és Szlovákia esetében egyértelműen ez a pálya írható le, ha a balti országoknál a rögzített euróárfolyam bevezetésétől, 2004-től, Szlovákia esetében pedig 1999-től vizsgáljuk az adatokat. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy ha 2009-től, az eurócsatlakozástól kezdve vizsgáljuk Szlovákiát, akkor a tankönyvszerű esethez sorolandó, akárcsak Szlovénia.

Mi történt ugyanakkor az eurózónán kívül? Mindhárom formációra találunk példát. Tankönyvszerű pályát ír le Lengyelország, párhuzamos pálya, azaz durva jövedelmi kiigazodás alakult ki Magyarországon, Horvátországban és Romániában, míg a cseh pálya leginkább a tankönyvvel szembe menő trendet mutatja.

Mindezek alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a gazdaságpolitikák minősége sokkal fontosabb tényező a folyó fizetési mérleg alakulásában, mint az eurótagság. Az eladósítás és az eladósodásra ösztönzés, az egyensúlytalanságokat figyelmen kívül hagyó makrogazdasági populizmus mind az eurózóna, mind az azon kívüli EU-tagállamokban sebezhetővé tette a gazdaságot, amelyet csakis egy jelentős jövedelmi kiigazítással, a fogyasztás visszafogásával lehetett korrigálni. Ez történt a görög a spanyol, a magyar, a román és a horvát esetben is, ami a folyó fizetési mérleg bérversenyképességtől függő pályájában markáns eltolódást okozott.

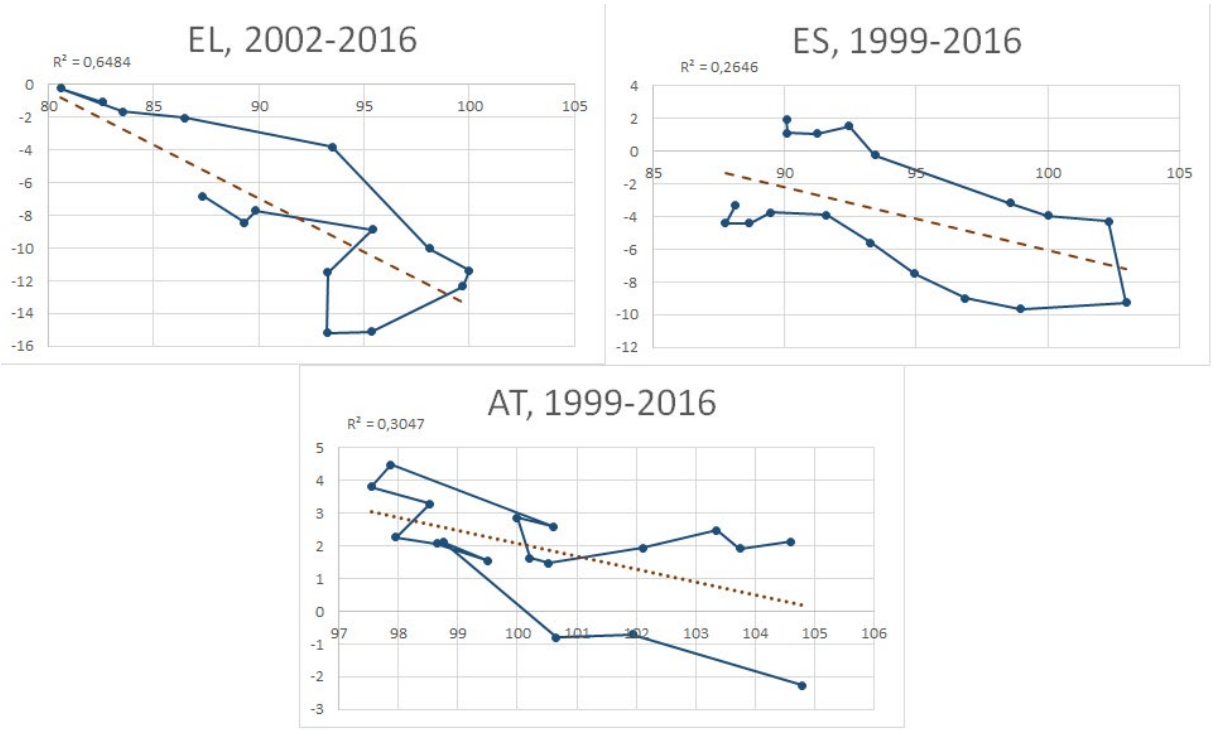
Az esetleges magyar euróbevezetés esetén a külső egyensúlyt nem az euró rögzített árfolyamrendszerétől, hanem a hazai gazdaságpolitikai populizmus újbóli megjelenésétől kell féltenünk. A következő ábrákon különböző országok folyó fizetési mérlegalkalmazkodási mintái láthatók. A reálárfolyam (REERulc) a vízszintes tengelyen, a GDP-arányos folyó fizetési mérlegegyenleg a függőleges tengelyen olvasható.

7. Ábra - Tankönyvszerű minták: Németország, Szlovákia, Szlovénia, Írország, Franciaország



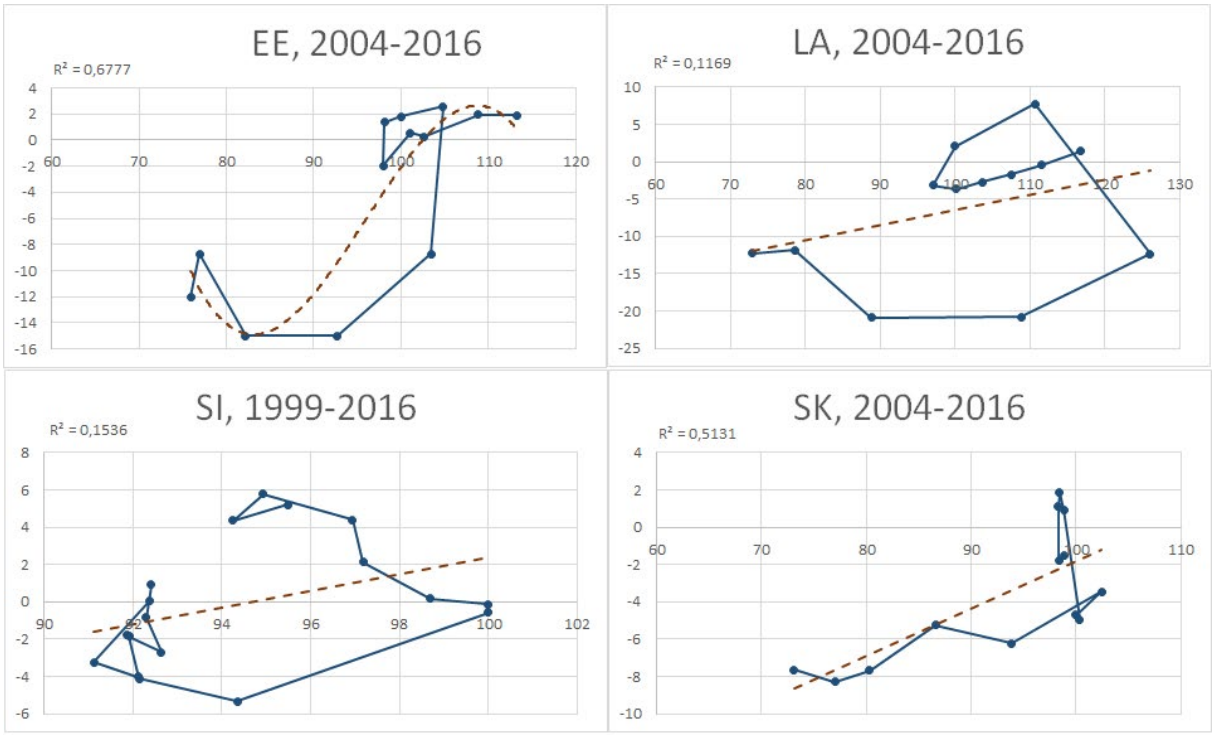
Forrás: Eurostat

8. Ábra - A 2009-es válság párhuzamosságot alakított ki Görögországban, Spanyolországban és Ausztriában



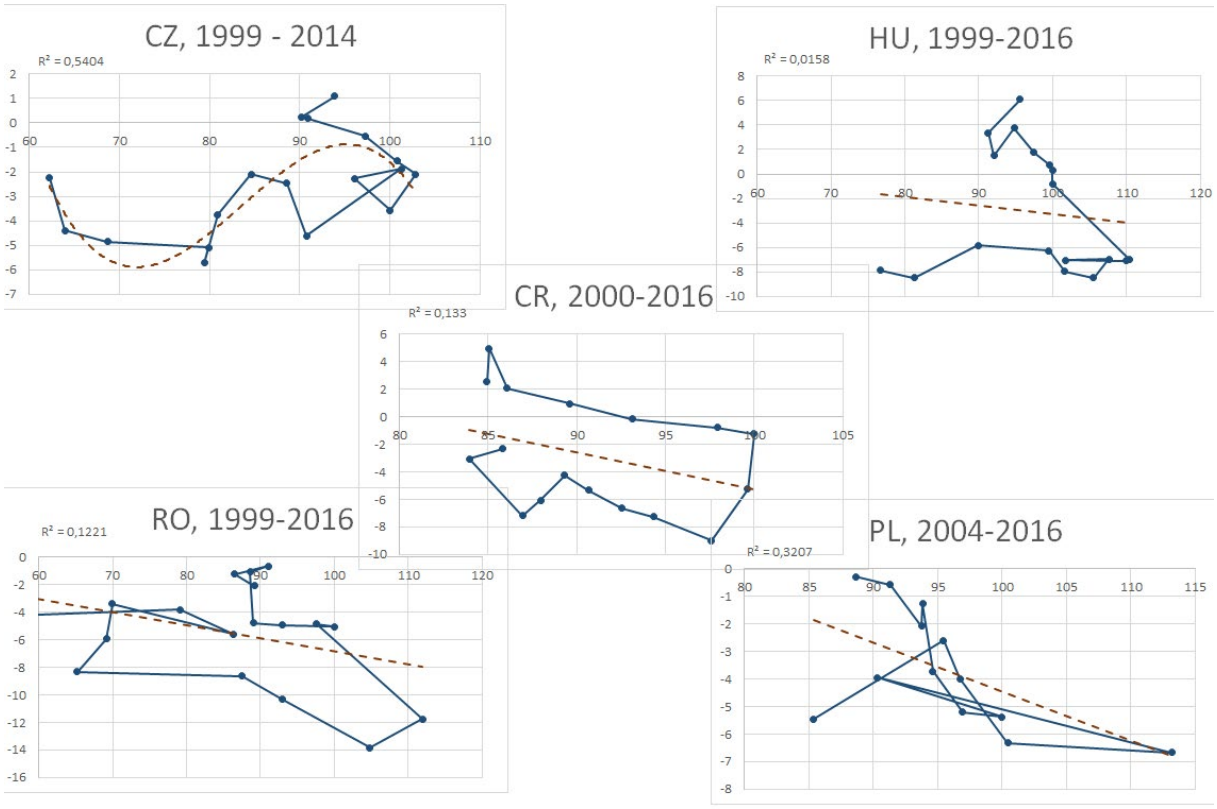
Forrás: Eurostat

9. Ábra - Tankönyvvel szembemenő minták: Észtország, Litvánia, Szlovénia, Szlovákia



Forrás: Eurostat

10. Ábra - Az eurózónán kívüli folyó fizetési mérlegalkalmazkodási minták: Csehország, Magyarország, Horvátország, Románia, Lengyelország



Forrás: Eurostat

12.4. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: fizetési mérleg, folyó fizetési mérleg, tőkemérleg, reálkiigazodás, külső egyensúlytalanság

Ellenőrző kérdések

- Milyen jövedelemáramlásokból áll össze a folyó fizetési mérleg?
- Milyen tőkeállományokból tevődik össze a tőkemérleg?
- Milyen következményekkel jár a külső egyensúlytalanság?
- Milyen tényezők határozzák meg a folyó fizetési mérleg egyenlegét?
- Hogyan ismerhető fel előre az adósságválság a fizetési mérlegből?

Gondolkodtató kérdések

Megoldás lett volna-e Görögország számára a GREXIT, hogy elkerülje a reálkiigazodást, és helyre tudja állítani a folyó fizetési mérlegének egyensúlyát?

Miért képes tartósan folyó fizetési mérleg hiánnyal működni az Amerikai Egyesült Államok? Vajon hogyan tudja ugyanezt fenntartani akár többévtizedes távlatban Argentína? (Lásd IMF World Economic Outlook, www.imf.org)

12.5. Irodalomjegyzék

Feldstein, M. – Horioka, C. (1980): Domestic saving and International Capital Flows, Economic Journal, 90 (358), 314-329.

Jakab M. Z. – Kovács M.A. (2000): A reálárfolyam-ingadozások főbb meghatározói Magyarországon Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. február (136–156. o.)

13. Nemzetközi munkaerőmigráció elemzési módszerei

13.1. A munkaerő-vándorlás okai és hatása

Migráción tartós lakhelyváltoztatást kell érteni, amelyet vezérelhet önkéntes munkavállalási szándék vagy valamilyen diszkriminációtól, üldöztetéstől való kényszervándorlás. Gazdasági értelemben viszont úgy is értelmezhető, mint az emberi tőkébe való befektetés egyik formája, mert ott termel az egyén, ahol azt a leghatékonyabban megteheti (Taylor és Yúnez-Gaude, 1999). A munkaerő-migráció meghatározó tényezője a bérkülönbség, a munkanélküliség, a foglakoztatási lehetőségek, a földrajzi és kulturális (nyelvi) távolság. (Hárs 1998:86., Fassmann – Münz 1997:49) Az álláslehetőségek változására, különbségére még érzékenyebben reagál a munkavállaló.

Esettanulmány: NBU: Riasztó méreteket öltött a munkaerő-migráció[4]

Az Ukrán Nemzeti Bank (NBU) előrejelzései szerint idén az ukrán vendégmunkások 11,6 milliárd dollárt utalnak majd Ukrajnába. Ukrajnában a munkaerő-migráció mértéke fenyegető szintre lépett az ukrán gazdaság jövője szempontjából. Erről Bohdan Danilisin, az NBU Tanácsának vezetője írt a Facebook-oldalán – tudatja a Korrespondent.net. Emlékeztet arra, hogy a januári jelentés szerint, a 15-70 évesek körében a munkaerő-migránsok aránya 8 százalékot tett ki. Danilisin megjegyezte, hogy az Ukrajnából kiáramló munkaerő új hullámát számos tényező idézte elő, többek között a katonai agresszió, a mély, elhúzódó gazdasági válság és a munkanélküliség. A hivatalnok megemlíti, hogy az idei év első negyedévében a gazdaságilag aktív népesség munkanélküliségi rátája 9,7%, a munkaképes korú lakosság körében pedig 10% volt. Bár ezek a számadatok kissé jobbak a tavalyiaknál, még mindig azt jelzik, hogy továbbra is feszült a belföldi munkaerőpiac helyzete. Így az ukránok munkaerő-migrációjának jelenlegi hulláma valójában egyfajta biztonsági szelep az alacsony munkahelyi feltételek esetében.

„Ami a migrációs kedvet illeti, a világ tapasztalata szerint, ideértve a kelet-európai országokat is, azzal érvelnek, hogy integrált megközelítést kell alkalmazni, többek között tisztességes munkahelyek teremtését, a hatalmi intézmények megerősítését, a foglalkoztatás jó feltételeinek megteremtését, és a gazdaság növelését. A migráció hatékonyabb szabályozásához végre kell hajtani ezeket az alapvető feltételeket" – zárta Danilisin.

Bizonyos neoklasszikus migrációs elméletek szerint a munkaerő-vándorlás szoros összefüggésben van a kereskedelemmel, mert ez is egy a termelési tényezők között, amely áramlással egyenlíti ki az előforduló ár(bér) különbségeket. Ezek az elméletek azt is megállapítják, hogy termelési tényezők és az áruk áramlása helyettesíti egymást, köztük negatív korreláció áll fenn. Ezzel ellentétes elméletek viszont éppen a kereskedelmi kapcsolatok sűrűsödéséhez kötik a munkaerő-áramlás intenzívebbé válását, amit a termékek export versenyképességének javulásával magyaráznak, ha külföldi munkaerő miatt csökken a bérköltség. Egyéb elméletek az integráció elmélyülésével magyarázzák a migráció növekedését perifériák, félperifériák és a centrum között (Fassmann – Münz 1997:50-51).

A kivándorlást és a beilleszkedést segíti, ha külföldön baráti vagy rokoni kapcsolatokkal rendelkezik a migráns. A migrációs nyomás egyben a kapcsolati hálók kialakulásához, bővüléséhez vezet, amely a kibocsátó országban maradt munkaerő informáltságát növeli, és a kivándorlásra vonatkozó bizonytalanság- és kockázatérzetét csökkenti. Emellett az illegális munkaerő-áramlás mértéke az előbbiek miatt összefügg a legális munkavállalással. Egy-egy sokkhatás (válság, háború, munkaerőpiaci nyitás) következtében felerősödhet a folyamat, de ennek elmúltával az áramlás hosszú távon visszaáll egy viszonylag állandó, egyensúlyi szintre.

A migráció azonban nem mindig indul be csak azért, mert a fenti feltételek erre optimálisak, illetve a kint tartózkodásnak is van általában időkorlátja, illetve átlagos időtartama. Ezek magyarázatára további ösztönző tényezőket kell keresni. Az egyéni döntés alapja lehet hazai státus megszerzéséhez szükséges jövedelem biztosítása. Sok esetben azonban nem egyéni optimalizáción múlik a döntés, hanem a családi stratégián. Nem az egyéni jólét, hanem egy referenciacsoport – a család – jólétének biztosítása a fontos. A munkavállaló egyén nem akar hosszútávon külföldön maradni, éppen ezért a kilépés időszaki jellegű, de gyakran ismétlődő. Itt elsősorban a hazai kulturális minták a meghatározók, a befogadó közegnek nincs jelentős szerepe (Hárs 1998:90-93).

A külföldiek előítéletes szemlélete, az idegengyűlölet vagy az erről szóló, ezt hangsúlyozó híráram is lehet keresleti korlát. De az ellenérzésre hatással van a gazdasági konjunktúra, a feltételezett munkaerőpiaci veszélytől való félelem is. Emellett a hagyományosan befogadó jellegű országokban, ahol nagyobb a bevándorlók aránya, és ez a befogadás a nemzetkép részévé vált, általában nagyobb a tolerancia, és kisebb a félelem a munkaerőpiaci hatásoktól. Kihívást jelent a recesszió és válság, mert az elé a dilemma elé állítja a munkaadókat és a munkaválla-

4 Kárpátinfo.net, 2018. 08. 08.

lókat is, hogy megtartsák-e a külföldieket a hazai munkaerőpiacon, várva a következő fellendülést, amikor újra szükség lesz rájuk, vagy engedjék, sőt, küldjék haza őket, hogy a válság idején mérséklődjön a munkaerőpiaci foglalkoztatási feszültség.

Esettanulmány: Pénzt fizetnek a hazatelepülőknek[5]

A növekvő munkanélküliség Csehországban is érezteti hatását, amire a kormány részben a külföldiek hazatelepülésének segítésével reagál. Februártól a nem EU-tagországokból érkezett vendégmunkások fejenként 500 eurót és a repülőjegy árát kapják meg, ha vállalják, hogy visszatelepülnek hazájukba. Eddig közel 1400-an – főként mongolok és vietnámiak – éltek a lehetőséggel. Magyarország nem tervez hasonló intézkedést, mert nálunk kevés külföldi dolgozik, ráadásul a vendégmunkások száma az utóbbi egy évben 20 százalékkal csökkent. […] A kormány válságkezelő intézkedéseinek egyik eleme a külföldi munkavállalók számának csökkentésére irányul. Az utóbbi öt évben ugyanis megduplázódott a külföldi munkavállalók száma, jelenleg körülbelül 362 ezren vannak. 2007-ben például az új munkahelyek 40 százalékát külföldiek kapták, köszönhetően a szárnyaló gyártó ágazatoknak és az építőiparnak. […] Csehország nincs egyedül ezzel a törekvésével. A Wall Street Journal beszámolója szerint a még nagyobb munkanélküliséggel küzdő Spanyolországban a szocialista kormány tavaly bejelentette, hogy 100 ezer vendégmunkás hazatelepülését segíti. Aki vállalja, hogy a következő három évben nem tér vissza Spanyolországba, 6 hónapnyi munkanélküli segély összegével távozhat (ez átlagban 14 ezer euró, mintegy 4,2 millió forint). Eddig 4 ezer dolgozó vette fel az összeget. […]

Visszatartó erőként jelentkezhetnek az ún. hazai régióspecifikus előnyök, mint a regionális ismeret, vállalati pozíció vagy szakmai elismertség, a kialakult családi vagy munkahelyi kapcsolatok, a lakóhely megszokottsága. (Lukács 2002)

A munkaerő-vándorlás a jövedelmi hatásokon és a belsőpiaci kudarcok ellentételezésén túl egyéb hatásokkal is jár. (Taylor és Yúnez-Gaude 1999:26-29) Először is kérdés, hogy a családot mennyire kényszeríti a jövedelmük megszerzési kockázata és az eladósodottságuk arra, hogy egy külföldi családtag jövedelmére legyenek ráutalva. Amennyiben erős az ilyen irányú kötöttség, a késztetés is nagyobb lesz arra, hogy egy-egy családtagot külföldre küldjenek dolgozni. Másodszor, azok a háztartások is érintettek a termelékenységi hatásokban, amelyek nem élnek a migráció adta lehetőségekkel, mert a többletjövedelem multiplikáló hatással van a kibocsátó gazdaságra. Harmadszor, a családok azért is helyezik egy-egy tagjukat távolabbi munkaerőpiacra, mert az ott megszerezhető jövedelem csak gyenge kapcsolatban áll a hazai régió, település gazdasági konjunktúrájával, tehát a jövedelmi függőséget csökkentik. Negyedszer, a hazautalt jövedelem a hazai termelékenység javítására is fordítható, így növelheti a hazai kibocsátást. Ezt erősíti az is, hogy mivel a külföldi munkavállalás csökkenti a jövedelemszerzés kockázatát, a kockázatkerülő hazai háztartás kisebb kockázat mellett, bátrabban mer termelékenységi beruházásokba belevágni (pl. mezőgazdasági gép, szakképzés). Mexikóban 1 hazautalt dollár a család jövedelmét valójában 1,85 dollárral növelte az 1990-es években.

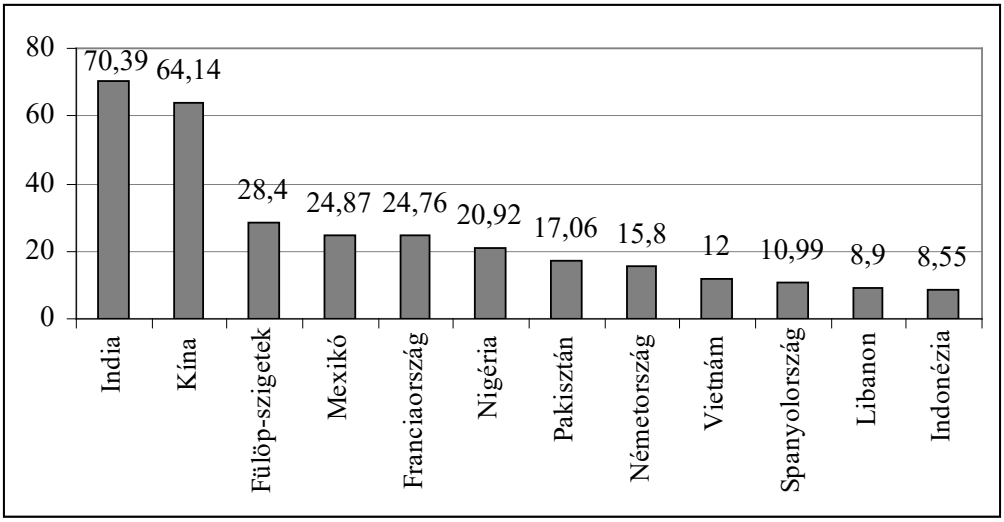
Esettanulmány: India nyert ismét a hazautalt jövedelmek versenyében[6]

Az Indián kívül dolgozó indiaiak több pénzt küldenek haza, mint bármely más ország emigránsai. A Világbank jelentése 70,39 milliárd dollárra becsülte az Indiába hazaküldött jövedelmeket. Ez megelőzi Kínát, amely 64,14 milliárd dollárt kapott, és több mint a Fülöp-szigeteken, Mexikóban és Pakisztánban kapott összes hazautalás. [...] Az Indián kívül dolgozó indiaiaknak több pénzük van a bankszámlájukon, mint a legtöbb ország migránsainak. A Világbank jelentése először adott becslést a diaszpóra megtakarításairól, és az indiaiaknál mintegy 44 milliárd dollárra rúg ez az összeg azokban az országokban, ahol dolgoznak. A mexikóiak ellenőrzik a diaszpóra megtakarításaik legnagyobb részét, mivel a Világbank becslései szerint számlájukon körülbelül 53 milliárd dollárt tartalékolnak. A jelentés szerint a kínai bevándorlók összesen 46 milliárd dollár megtakarítással rendelkeznek.

5 Karácsony Zoltán, 2009. május 5, www.monster.hu

6 Eric Bellman, wsj.com, April 15, 2015 https://blogs.wsj.com/indiarealtime/2015/04/15/india-wins-the-remittance-race-again/?mod=searchresults&page=1&pos=11

11. Ábra - Hazautalt jövedelmek, milliárd USD, 2014



Forrás: Világbank, WSJ.com

13.2. A képzett munkaerő elvándorlása

A 20. század második felében lezajlott dinamikus európai fejlődés kapcsán szakember-utánpótlási probléma is jelentkezett, amely egyúttal az innovációs politika részévé vált. A hatvanas években előtérbe került az agyelszívás jelensége, és a nyugati országok bevándorlási politikájának hangsúlya is a képzett, mérnöki bevándorlók ösztönzése felé tolódik. Többek között ennek következménye a kelet-közép-európai országok jelenlegi szakemberhiánya. A kelet-közép-európai bevándorlási politikát ezzel összefüggésben tehát két kérdés foglalkoztatja: A kiáramlást hogyan lehet ideiglenessé (visszaáramlássá) tenni, illetve külföldről hogyan lehetséges szakértőket vonzani?

A bevándorlási politika szakemberáramlásra vonatkozó szabályozására a nettó kibocsátó országok eszközei az alábbiak szerint csoportosíthatók.[7]

A saját K+F kapacitás védelmére különböző adminisztratív korlátozásokat alkalmaznak akár úgy, hogy bizonyos kategóriák szakembereinek külföldi munkaerő-vállalását korlátozzák, vagy csak állami közvetítő szervezeten keresztül engedélyezik mindezt, akár a kiképzés költségeit a kivándorló munkavállalóra terhelve. Izrael például személyi kölcsönökkel támogatja a bevándorlóit, de csak azután engedi el őket, hogy a kölcsönt visszafizették.

A kivándoroltak számára foglakoztatási lehetőséget ajánlhat fel az állam, ahogy tette ezt Dél-Korea a high-tech iparban dolgozó szakembereinek hazacsábításakor. Azonban a tapasztalatok szerint az ilyen visszavándorlási (re-emigrációs) projektek egyik legnagyobb akadálya a vegyes házasság és a befogadó országba való túlzottan mély kulturális, társadalmi beolvadás, ezért a kelet-közép-európai országok re-emigrációs politikája nem igazán sikeres.

A migrációs politikában még nem tükröződik az a felismerés, hogy a nettó kibocsátó szerepek nem egyszer és mindenkorra rögzülnek. A kelet-közép-európai bevándorló például angol egyetemen tanul, majd Németországban, esetleg Amerikában helyezkedik el, míg a helyére olyanok érkeznek, akik számára a kelet-közép-európai körülmények is felemelkedést jelentenek. Itt tehát valójában nem agyelszívás, hanem az „agyak nemzetközi forgalmáról” [8] van szó.

A jól képzett munkaerő[9] számára vonzást gyakorolnak a befogadó országok egyetemei, kutatóintézetei, nagyvállalatai, bankjai vagy jobban fizető kórházai. A külföldi üzleti beruházások gyakran járnak együtt a szakemberek, menedzserek külföldre csábításával. A jól képzettség nem feltétlenül egyetemi szintet takar. Azokban a fejlett országokban, ahol a felsőfokú végzettségűek száma meghaladja a mesteremberek, szakmunkások számát, megoldást kell találni a kékgalléros szakemberek hiányára. A jól

7 Tamás (2001) 284.o.
8 Tamás (2001) 286.o.
9 az OECD nemzetközileg elterjedt definíciója szerinti HRST=Human Resources of Science and Technology

képzett külföldi munkások (villanyszerelők, kőművesek, ápolónők stb.) vonzásával egyben az adott ágazatokban alacsonyabban lehet tartani a bérszínvonalat, ami társadalmilag nagyabb hatékonyságot eredményez.

11.3. A migrációs többlet

A külföldi munkaerő-áramlás kívánatos mértéke számos tényezőtől függ, de nem feltétlenül mutatható ki a tényezők hatása. Főleg az illegális bevándorlás miatt nem tudni, hogyan befolyásolja a befogadó ország hazai munkavállalóinak munkapiaci helyzetét. A béreket többé-kevésbé befolyásolja, és esetleg a hazai munkaerőt is migrációra késztetheti, de ez ágazatonként és régiónként egyedi jelenségnek számít. További kérdés, hogy a bevándorlók beilleszkednek-e a befogadó ország munkaerőpiacára, illetve a jóléti ellátásukat fedezi-e a tevékenységük, a megtermelt jövedelmük. Társadalmi hatás szempontjából a kivándorlás öregíti a kibocsátó állam társadalmát, termelőerőt és hozzákapcsolódó adó- és járulékbevételt von el onnan, míg az oktatási költségek nem ott hoznak hasznot. A befogadó országra fordítva igaz mindez.

George Borjas nevéhez kötődik annak makroökonómiai modellezése, hogy a befogadó országban hogyan mérhető és mutatható ki a gazdasági bevándorlókon szerzett nemzeti jövedelemtöbblet (Borjas 1999 és 2008). A megközelítés lényege, hogy ha egy országban a hazai lakosság az alacsony fizetés miatt nem hajlandó bizonyos munkákat vagy még több munkát elvállalni, akkor ezeket a feladatokat vagy nem látja el senki, vagy olyan külföldi munkavállalókat hívnak be az országba, akik hajlandóak alacsonyabb bérért dolgozni. A bérszintnek azért van jelentősége, mert a foglalkoztatás bővítése jellemzően egyre kisebb mértékben bővíti a vállalati nyereséget, ezt nevezik a csökkenő hozadék érvényesülésének. Ennek több oka is lehet. Előfordulhat például, hogy a több álláshelyhez szükséges gépparkbővítés finanszírozásához már csak magasabb kamatköltségen jutnak hitelhez a vállalatok. Az is megtörténhet, hogy már csak egyre alacsonyabb termésátlagú földeket vagy egyre költségesebb bányatárnákat és olajlelőhelyeket lehet bevonni a kibővült munkaerő mellé, vagy hogy a kibővített termelés okozta kínálatnövekedés lenyomja az előállított termékek piaci árát, és így tovább.

Ugyanakkor szét kell választani a munkavállalók által megtermelt hozzáadott értéket és a nekik kifizetett bér értékét. Piacgazdaságban jellemzően csak akkor éri meg foglalkoztatni valakit, ha az legalább annyit, de inkább többet termel hozzáadott értékként, mint amennyi bért kap érte. A kettő különbözete a munkaadó vállalat nyeresége. Amennyiben hazai cégekről és hazai munkavállalókról van szó, akkor a hozzáadott érték bérre és profitra történő felosztása csupán egy belső gazdasági újraelosztási kérdés. Ha azonban külföldi munkaerőt társítunk a hazai tőkéhez, akkor a külföldi munkavállalók által megtermelt hozzáadott érték béren felüli része a hazai cégek profitja lesz, amit Borjas migrációs többletnek nevez. Sőt, ezt a nemzeti jövedelemtöbbletet bővítheti a migráns munkavállalók fogyasztása és megtakarítása a befogadó gazdaság termékpiacán és tőkepiacán. Utóbbi szempontjából alapvető kérdés, hogy az adott külföldi munkavállaló mennyire integrálódott a befogadó ország társadalmába. Minél kevésbé, annál valószínűbb, hogy a megkeresett bérének nagy része hazautalt jövedelemmé válik, amely elhagyja a befogadó gazdaságot és egy másik ország nemzeti jövedelmét növeli. Vannak olyan gazdaságok (pl. Fülöp-szigetek, Pakisztán, Románia), ahol a hazautalt jövedelem komoly részét adja a nemzeti jövedelemnek.

Esetpélda: London hálás lehet az alulfizetett bevándorlóknak[10]

A felét keresi a brit átlagbérnek a 2004-es EU-bővítés után Nagy-Britanniába érkezett kelet-európai munkavállalók zöme, valószínűleg alaposan leszorítva a brit jegybanki kamatszintet, és jó eséllyel több tízezer fiatal brit munkavállaló helyét is elfoglalják a munkapiacon, de a brit gazdaságnak égető szüksége van rájuk. Az Ernst and Young könyvvizsgáló cég ITEM Club nevű gazdasági előrejelző részlegének kimutatása szerint 2004 májusa és 2007 júniusa között 683 ezer kelet-európai EU-állampolgár jegyeztette be nagy-britanniai munkavállalását a brit belügyminisztériumnál. […] A ház ugyanakkor kimutatta azt is, hogy a nyolc keleti tagállamból érkezettek átlagos heti bére 243 font (64 ezer forint), ami a 61 százaléka a brit országos átlagnak; ezen belül a kelet-európaiak 80 százaléka óránként 6 fontnál (2100 forintnál) kevesebbet keres, ami a brit alkalmazotti átlagbér mindössze 50 százaléka körül van.

Ennek hatása van a brit munkapiacra belépni szándékozó hazai fiatal munkavállalói körre. Az ITEM Club kimutatása szerint 2004 eleje óta „meglepetésszerűen" 100 ezerrel nőtt a 18-24 év közötti britek körében az állástalanok száma. Tekintve a kelet-európai bevándorlók kor- és képzettségi profilját, valószínű, hogy a hazai fiatal munkavállalók álláslehetőségeket veszítenek el az első munkahelyek piacán – áll a londoni gazdaságelemző cég jelentésében. Az ITEM Club szerint az olcsó keleti munkaerő révén az éves bér-

10 www.hrportal.hu, 2007

emelkedés országos átlagban 0,4 százalékponttal alacsonyabb, mint egyébként lenne, és ennek közvetlen hatása lehet a pénzügypolitikára is: a cég úgy számol, hogy a Bank of England alapkamata – 5,50 százalék – jelenleg akár 1,5 százalékponttal is elmaradhat attól a szinttől, amelyen e bérkiáramlás-visszafogó hatás nélkül lenne.

A ház összegzése szerint a brit munkapiacra 1997 óta érkezett 1,5 millió külföldi dolgozó nélkül a brit gazdaság alacsonyabb GDP-növekedést ért volna el, magasabb infláció és kamatszint mellett. Ez a jövőre nézve is igaz: ha a bevándorlás az elmúlt két év ütemében – vagyis a kelet-európaiak által alaposan gyorsított sebességgel – növekszik a következő tíz évben, a brit gazdaság éves átlagban 3 százalékos GDP-növekedésre számíthat inflációs veszély nélkül; ha teljesen megszűnne a külföldi munkaerő bevándorlása, ugyanezen időtávon az inflációs kockázat nélküli éves átlagos növekedés csak 2,2 százalék lenne, áll az elemzésben. […]

Természetesen hozzá kell fűznünk, hogy ez a jövedelemtöbblet szigorúan csak a munkaerőpiaci értékfelosztást elemzi. Amennyiben egy gazdaságban társadalmi költségeket is okoz a bevándorló munkaerő, vagy alacsonyabb jövedelemtermeléssel jár, hogy a külföldi munkavállalók a hazai inaktív tömegek helyett dolgoznak, akkor nem feltétlenül optimális a gazdaság számára a bevándorló munkaerő, és a migrációs többlet elolvad, mivel a gazdaság a potenciális kibocsátás alatt marad. Jellemző például, hogy a németországi török bevándorlók idős családtagjaikat a német egészségügyi rendszerre, gyermekeiket pedig a német oktatási rendszerre bízzák, miközben a jövedelmük hazautalása Törökország felé fennmarad. Ausztria pénzbeli gyermekellátást fizet minden munkavállalónak, még azon külföldieknek is, akiknek a gyerekei otthon, külföldön maradtak. Szaúd-Arábiában a tradíciók miatt nők tömegei maradnak távol a munkaerőpiactól és inkább pakisztáni, indonéziai, fülöp-szigeteki stb. bevándorlók helyettesítik őket.

Esetpélda: Megkurtítanák az Ausztriában dolgozó külföldiek szociális juttatásait[11]

Az osztrák szociális rendszer „bevándorlóinak” megállítása érdekében csak öt év után folyósítaná a külföldieknek juttatható szociális támogatást Sebastian Kurz osztrák külügyi és integrációs miniszter, […]. Javaslata szerint az Ausztriában dolgozó uniós polgárok külföldön élő gyerekei után folyósított szociális támogatást a származási ország szintjéhez igazítanák. Lapértesülések szerint Ausztria évente 250 millió eurót fizet külföldön élő gyerekek után. […]

A lap megjegyezte: az Ausztriában élő uniós állampolgárok megkapták a támogatást akkor is, ha csak rövid ideig dolgoztak az országban. Az újság szerint az Ausztriában élő munkanélküli kelet-európaiak száma 2011 óta 200 százalékkal, ötvenezerre nőtt. Az osztrák kormánykoalíció február végén a munkahelyteremtést és a helyi munkaerő foglalkoztatását ösztönző intézkedésről állapodott meg. Eszerint meghatározott ideig felére csökkentenék a bizonyos alkalmazottak után befizetendő költségeket. Az intézkedés célja továbbá, hogy a jövőben nem engednének be olcsó munkaerőt az országba. Az intézkedés júliustól léphet életbe. […]

13.4. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsszavak: munkaerő-vándorlás, migráció, agyelszívás, hazautalt jövedelem, migrációs többlet

Ellenőrző kérdések:

- Milyen gazdaság és társadalmi okok vezetnek a nemzetközi munkaerő-vándorláshoz?
- Milyen hatással van a munkaerőt kibocsájtó és befogadó országok gazdaságára a munkaerő-vándorlás?
- Miért fontos tétel a hazautalt bérjövedelem a munkaerőt kibocsájtó ország számára, és hogyan hasznosul ez a pénzbeáramlás?
- Hogyan vezethető le a munkaerőt befogadó ország nyeresége?
- Milyen gazdasági és társadalmi szempontokat érdemes figyelembe venni a migrációs többleten túl a külföldi munkavállalókat befogadó ország vonatkozásában?

Gondolkodtató kérdések

- Milyen regionális és világgazdasági hatásokkal járna, ha a világ 4 legnagyobb külföldi munkavállaló csoportját (indiaiak, kínaiak, mexikóiak, filippínók) mind hazaküldenék a befogadó országok?

11 MTI/Adózóna, 2017.03.20.

» Mit gondol, milyen hatással lesz a 4. ipari forradalom (Ipar 4.0) keretében bekövetkező digitalizáció és robotizáció a nemzetközi munkaerő-migrációra?

13.5. Irodalomjegyzék

Borjas, George J.: The Economic Analysis of Immigration, In: Ashenfelder, Orley és Card, David (szerk.): Handbook of Labor Economics, 1679-1769, Amsterdam, Elsevier 3, 1999

Borjas, G. J. (2008): Labor economics, MacGraw-Hill, New York (Chapter 9 – Labor mobility)

Daveri, F. – Faini, R. (1996) Where do migrants go? : Risk-aversion, mobility costs and the locational choice of migrants Banca d'Italia, Roma

Fassmann, H. – Münz, R (1997) A keleti nyitás következménye: munkaerő-vándorlás Kelet-Európából Nyugat-Európába. KÜLGAZDASÁG 41. évf. 10. szám, p. 39-60.

Hárs Á. (1998) A migrációs politika és a munkaerőpiac. EURÓPAI TÜKÖR 3. évf. 1. szám., p. 79-98.

Lukács E. (2002) Munkaerő-vándorlás és -mobilitás az Európai Unióban : Magyarország esélyei és lehetőségei a csatlakozás előtt. In: Fogarasi J. (2002) Kutatások az integrációérettség témaköréből ISM, p. 151-158

Tamás P. (2001) Szakember-behozatali és -kiviteli szabályozás az ipari országokban. In: Taylor, J. E. – Yúnez-Naude, A. (1999) Education, migration and productivity : An analytic approach and evidence from rural Mexico OECD, Paris

14. A multinacionális vállalatok viselkedése és elemzése

A következő fejezetben először a multinacionális és transznacionális vállalatok fogalmáról lesz szó, majd a multinacionális vállalatok és országok nemzetközi tevékenységéből származó lehetséges előnyöket, valamint hátrányokat tekintjük át. Ezen felül betekintést nyerünk a gazdaságpolitika multinacionális vállalatokat érintő dimenziójáról, az értékláncokról és a befektetési politikáról, társadalmi felelősségvállalásról. A fejezet utolsó harmadában pedig a transznacionális társaságok szerepét vizsgáljuk a technológiaigényes területeken, végezetül pedig aktuális képet kaphatunk a jelenlegi nagyvállalatokról a világban a Forbes rangsorának köszönhetően, valamint kitérünk a Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatokra is.

14.1. A multi/transznacionális vállalatok fogalma

A multinacionális vállalatok elméleti háttere igen heterogén, például nincs egységes definíció rájuk, valamint nemzetközi aktivitásuk megítélése is sokrétű. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) általánosnak tekinthető definíciója szerint a multinacionális vállalatok olyan cégcsoportok, „*amelyek különböző országokban működő vállalatokat vagy más egységeket foglalnak magukban […] és ezen cégek közül egy képes döntő befolyást gyakorolni a többi tevékenységére*” (p.14.).[12] Az UNCTAD definíciója szerint a transznacionális vállalatok olyan „*bejegyzett vagy nem bejegyzett vállalatok, amelyek anyavállalatból és azok leányvállalataiból állnak. Az anyavállalat olyan vállalat, amely más országokban lévő gazdálkodó egységeinek eszközeit ellenőrzi, rendszerint egy meghatározott mértékű eszköz tőke tulajdonlásával*”.[13] Stephen D. Cohen (2007) szerint „*a multinacionális vállalat az a vállalat, amely irányítja, közvetve vagy közvetlenül befolyása van legalább két országban működő jövedelemtermelő, hozzáadott értékkel bíró létesítmény felett*”.[14] A téma másik nagy szakértője, Peter Dicken definíciója szerint „*a transznacionális vállalat olyan vállalat, amelynek hatalma van egynél több országban működő vállalat tevékenységeinek összehangolására és ellenőrzésére, még akkor is, ha nem birtokolja azt*”.[15] Összességében elmondhatjuk, egy vállalat, amely egynél több országban működik és ellenőrzi a vállalati műveleteket, multinacionális vállalat, amely egységes stratégiát alkalmaz a vállalat egészére nézve, stratégiai döntéshozatala centralizált.[16] A multinacionális vállalat esetében általában a tulajdon és a menedzsment szétválik, tehát nem azok irányítják a vállalatot, akik a tulajdonosok. A multinacionális vállalat célja a részvényesek jólétének maximalizálása. Habár a multinacionális vállalatok között nagy különbségek lehetnek (például a német és japán multinacionális vállalatok esetében az ún. stakeholderek, érintettek – például kormány, szakszervezetek érdekeiket jobban tudják érvényesíteni, mint a részvényesek), a multinacionális vállalatok részvényeseinek és érdekeltjeinek a legfőbb célja hosszú távon a profit maximalizálása.[17]

Különbséget kell tenni a multinacionális vállalat (*multinational corporation*, MNC) és a transznacionális vállalat (*transnational corporation*, TNC) kifejezések között. Általában szinonimaként használják őket, azonban elméleti szempontból érdemes a két kifejezést megkülönböztetni egymástól. A TNC-k tőketulajdona általában egy országhoz kapcsolódik, míg az MNC-k tulajdonosai különböző nemzetgazdaságokhoz kötődnek. Ez a különbségtétel ma nehezen értelmezhető a tőzsdei cégek, pénzügyi liberalizáció miatt. Emellett, a TNC-k irányítása és ellenőrzése egy globális központhoz kapcsolható, míg az MNC-k esetén több döntési központ is van. A „multinacionális” szó nemzetekfelettiségre, nemzeti sajátosságok keverésére utal. A „transznacionális” inkább azt sugallja, hogy ezek alapvetően nemzeti vállalatok.[18] Napjainkban világszerte körülbelül 100 ezer multinacionális vállalat, valamint azok mintegy 860 ezer leányvállalata működik.[19]

A multinacionális/transznacionális vállalatoktól elválaszthatatlan a közvetlen külföldi beruházások (*foreign direct investments*, FDI) fogalma. A közvetlen külföldi beruházás az a pénzügyi folyamat, amely révén egy TNC tartós befolyást szerez egy másik országban lévő cég felett.[20] Napjainkban a transznacionális vállalatok elsősorban összeolvadások és felvásárlások (M&A) révén szereznek befolyást egy másik országban lévő vállalat felett.[21] A multinacionális vállalatok hatásai a fogadó állam szemszögéből igen sokrétűek, lehetnek pozitívak és negatívak (lásd 14.2 és 14.3. alfejezetek). Fontos, hogy minden közvetlen külföldi beruházás, multinacionális vállalat egyedi, a hatások összetettek, egyszerre, sokszor ellentétes módon jelentkeznek, amelyek közül a lehető legtöbb figyelembevétele ajánlott a konkrét beruházás vagy vállalati eset vizsgálatához.[22]

12 *OECD, Guidelines for Multinational Enterprises*, 2008. 14. oldal
13 *UNCTAD, TNC*, 2018.
14 *Stephen D. Cohen*, 2007. 39. o.
15 *Peter Dicken*, 2003. 198. o.
16 *Thomas A. Pugel*, 2009. 345. o.
17 *Jeff Madura – Roland Fox*, 2017, 3. o.
18 *Stephen D. Cohen*: i.m. 34-35. o.
19 *UNCTAD, WIR*, 2017, xi. oldal
20 *IMF, BPM5*, 1993, 66. o.
21 *UNCTAD, WIR*, 2017, 10. o.
22 *Szentes*, 1999, 479.o.

14.2. Az MNC és az országok lehetséges előnyei az MNC-k nemzetközi tevékenységeiből, működéséből

A lehetséges előnyök a fogadó állam számára

Az FDI a nemzetközi tőkeáramlás egyik formája, segítségével a fogadó állam pótlólagos külföldi tőkeforráshoz juthat, finanszírozási forrásai bővülhetnek. Ez az ország gazdasági fejlődését, gazdaságfejlesztését segítheti elő. Ez különösen olyan, jellemzően fejlődő, tőkeszegény országok számára jelenthet előnyt, amelyek nem kívánják, vagy már nem tudják államadósságukat és annak törlesztését újabb hitelfelvétellel növelni a szűkös hazai tőkeforrások kiegészítése érdekében. A közvetlen külföldi beruházások a hazai megtakarítások helyettesítője, a beruházásokhoz szükséges finanszírozási források pótló eszköze is lehet. Az FDI több szempontból is kedvező megoldás lehet a fogadó ország számára: egyrészt a nemzetközi hitelekhez képest könnyebben és gyorsabban hozzá lehet jutni, másrészt a portfólió-beruházásoknál stabilabb, és hosszabb távú.[23] Áthidalhatják a beruházási források hiányát, a nemzetgazdaság rendelkezésére álló devizaforrások elégtelenségét, valamint a költségvetés hiányát. A költségvetés „adóbázisa" bővül, növekednek az adóbevételek az MNC- k által fizetett munkaadói és munkavállalói jövedelmek utáni adóbefizetései, valamint társasági adójuk révén.[24]

Az ország fizetési mérlegére is pozitív hatást fejthet ki az MNC-k aktivitása, illetve egy általa megvalósított közvetlen külföldi beruházás azáltal, hogy tőke áramlik be az országba, ha pedig a vállalat fő célja a külföldi piacokra termelés, vélhetően a folyó fizetési mérleget is javítja exporttevékenysége által.

További előnye lehet az MNC-k aktivitása egy országban, ha növelik a foglalkoztatást a fogadó államban. E hatás eredményességének mérésénél két fontos dolgot kell figyelembe venni. Egyrészt azt, hogy a külföldi tőke beruházásával létrehozott leányvállalat helyi alkalmazottai közül kik azok, akik korábban munkanélküliek voltak. Akkor pozitív az FDI hatása, ha korábban munkanélküliek válnak foglalkoztatottá. Másrészt az is fontos szempont, hogy mekkora a nettó növekedés vagy esetleges csökkenés a foglalkoztatottak számát tekintve a külföldi beruházás megvalósítása után.[25] A foglalkoztatás növekedését úgy is fel lehet fogni, hogy egy külföldi befektetés több új munkahelyet teremt, mint amennyit megszüntet; például fejlettebb technológia alkalmazása révén. A külföldi közvetlen beruházás foglalkoztatási hatásait jelentős részben befolyásolják olyan tényezők, mint a munkaerő képzettsége, az infrastrukturális helyzet, a munkapiaci feltételek és a jogrend. Ezekre a fogadó ország tud hatni elsőként a munkaerőpiac szabályozásával. Nem érdemes a munkaerőt nagyon megdrágító vagy rugalmatlan szabályozásokat alkalmazni, ugyanis ezek akadályozzák a külföldi vállalatok munkahelyteremtését (is). Egy előnyös módszer lehet azonban, ha a fogadó ország minél munkaigényesebb megoldások választására ösztönzi a külföldi beruházót.[26]

Az FDI, MNC-k működésének további előnye a technológiai transzfer; új, fejlettebb technológia elterjedése, vélhetően először abban a szektorban, amelyben az MNC működik, majd más szektorokban is. Emellett új menedzsmentirányítási technikák is elterjedhetnek; először vélhetően csak pár vállalat esetében, majd hosszabb távon akár az ország egészére nézve is. Ez segíthet a menedzsment és szakismeret közötti szakadék áthidalásában/csökkentésében.[27] Általában minél fejlettebb egy ország pénzügyi rendszere, annál jobban hozzá tud járulni a technológiai ismeretek elterjedéséhez, ezen keresztül pedig a GDP növekedéshez.[28] Az új, modernebb technológia beáramlása fokozza a piaci részesedésért és nyereségért folyó versenyt a helyi és a külföldről beáramló vállalatok között, amellyel növelik a helyi cégek termelékenységét. Emellett új technológia átvétele nemcsak a gépekben, berendezésekben, szabadalmi jogokban, a külföldi vezetőkben és technikusokban jelenik meg, hanem a helyi alkalmazottak képzésén keresztül is – például munkahelyi képzés, tengerentúli oktatás révén.[29]

Az MNC-k működése révén a fogadó állam és más országok között bővülhetnek a kereskedelmi kapcsolatok, a kereskedelmi partnerek diverzifikációja révén pedig csökkenhet az ország gazdasági, külkereskedelmi függősége.[30] A külföldi befektetések kedvező hatással lehetnek a hazai beszállítók mennyiségére és minőségére is, amennyiben a multinacionális vállalat beszállítójává tudnak válni. Végül, de nem utolsó sorban a külföldi vállalatok jelenléte nagymértékben segítheti a gazdasági fejlődést a hazai verseny ösztönzésével, és ezáltal a nagyobb termelékenységgel, alacsonyabb árakkal és hatékonyabb forráselosztással.[31]

23 *Katona*, 2007, 37-38.o.
24 *Szentes*: i.m., 480. o.
25 *Szentes*: i.m. 480-486 o.
26 *Falusiné*, 2000.
27 *Szentes*: i.m. 483. o.
28 *Katona*: i.m. 38-40. o.
29 *Blomström-Kokko*, 1997
30 *Szentes*: i.m. 483-486. o.
31 *OECD*, 2002

A küldő állam, MNC lehetséges előnyei

A beruházási tőkét exportáló ország, a multinacionális vállalat „bázisgazdasága” számára a vállalati tevékenység előnyei megegyeznek a befogadó ország szempontjából említett hátrányokkal (lásd 14.3. alfejezet).[32] A multinacionális vállalat számára pedig az FDI előnye a vállalati célok megvalósításának előnye, amely a vállalat fő célját szolgálja, vagyis profitját tudja maximalizálni és/vagy piaci részesedését növelni.

14.3. Az MNC és az országok lehetséges hátrányai az MNC-k nemzetközi aktivitásából

A lehetséges hátrányok a fogadó állam számára

Az FDI/MNC-k működésével kapcsolatban egyik leggyakrabban elhangzó ellenérv, hogy sérülhet a fogadó ország nemzeti és makrogazdasági szuverenitása. Hogyha a közvetlen külföldi befektetéseket nem korlátozzák, és szükség esetén nem avatkoznak be, akkor egy gyenge versenyképességű fogadó országban ez a helyi iparágak elnyomásához, más országok technológiájától való függéshez vezethet, aminek eredményeképpen sérülhet a nemzet és a makrogazdaság szuverenitása. Ez kiváltképpen akkor jelenthet problémát, ha a multinacionális vállalat kulcsfontosságú iparágak működését, ahhoz kapcsolódó döntéshozatalt képes befolyásolni. Azonban e hatás mértéke a fogadó ország belső körülményeitől, gazdasági fejlettségétől, politikai, illetve társadalmai viszonyaitól is nagymértékben függ.[33]

FDI révén a fizetési mérleg, külkereskedelmi mérleg helyzete is romolhat. Érdemes megkülönbözteti az FDI különböző fajtáinak hatásait. A zöldmezős külföldi beruházások általában nagyszabású, új termelőkapacitásokat alakítanak ki, amelynek jelentős importvonzata is van, ezáltal romlik a folyó fizetési mérleg. Az akvizícióknak nincs ilyen közvetlen importvonzata, tehát nem tudja ilyen módon rontani a külkereskedelmi mérleget. Általánosságban a fizetési mérleg romlására lehet számítani azon beruházások esetében, amelyek:

1. A célország valamely piaci szegmensének megszerzésére vagy monopolizálására fókuszálnak.
2. Nem kacsolódnak a helyi beszállítók tevékenységéhez, a termeléshez szükséges eszközöket importtal szerzik be.
3. Csekély számú és rosszul fizetett munkaerőt alkalmaznak.
4. A profit egészét vagy nagy részét kivonják az országból (profitrepatriálás vagy transzferárazás alkalmazása révén).[34] A fizetési mérleg romlása várható a beruházó vállalattól, amennyiben az visszaküldi minden nyereségét az anyaországba, vagy nem teljesíti a fogadó ország exportelvárásait.

Előfordulhat, hogy FDI révén a foglalkoztatási lehetőségek nem mindenki számára bővülnek, ugyanis – főként a kevésbé fejlett országokban – jellemző, hogy a kereslet csupán a képzett munkaerő iránt nő meg, a képzetlenek felé csökken. Így, ha egy helyi vállalkozás nem bírja tartani a versenyt a külföldi vállalattal, kénytelen lesz létszámcsökkentést végrehajtani, aminek következtében elküldi a képzetlenebb alkalmazottjait. Ilyen esetben a közvetlen külföldi beruházásnak negatív hatása van a foglalkoztatottság alakulására nézve.[35]

Az új technológiai ismeretek elterjedésének sem mindig pozitívak a hatásai. Előfordulhat, hogy a nemzetgazdaság sajátosságaihoz képest nem megfelelő, túlzottan a vállalathoz köthető egyedi vagy nehezen adaptálható a technológia. Kérdés, hogy a fogadó állam műszaki-szellemi háttere mennyire képes alkalmazkodni a technológiai fejlődéshez, mennyire tudja azt befogadni. Ezeknek a képességeknek a kialakításához és fejlesztéséhez elengedhetetlennek tartják az állami szerepvállalást. Ehhez kapcsolódóan a fogadó állam tekintetében akár *brain drain* is megvalósulhat, amely során a multinacionális társaság elszívja a fogadó ország legjobban képzett munkaerejét a gazdaság más területeiről, sőt akár még a helyi kutatási eredményekre/kapacitásokra is befolyással lehet, irányíthatja azt. Az is előfordulhat, hogy a fogadó ország számára hátrányos szervezési, vállalkozási és vállalatirányítási, marketing- és egyéb tapasztalatokat, ismereteket vesznek át. A nem megfelelő a technológia függővé teheti az országot a multinacionális vállalattal szemben.[36]

Az FDI pozitív hatásait erősen mérsékelheti, ha a multinacionális vállalatok szigetszerűen (enklávészerűen) működnek az országon belül. Az exportenklávé alatt a gazdaság olyan szegmenseit, vállalatait értjük, amelyek a gazdaság többi részétől elkülönülnek, kapcsolódási hatásaik gyengék, tehát egyrészről szigetszerűséget, másrészről aránytalanul nagy import- és exportorientációt takar.[37]

32 *Szentes*, i.m. p.490. o.
33 *Szentes*, i.m. 486-490 o.
34 Árva, 2002.
35 *Ilie*, 2014.
36 *Szentes*: i.m. 487 o.
37 *Mészáros*, 2004

Napjainkban nagyon sok ország vissza nem térítendő támogatásokat nyújt a külföldi beruházóknak. Előfordulhat, hogy ezt a költséget nem hozzák vissza az FDI pozitív hatásai. Elmondhatjuk, hogy a 21. század elejére már az országok versenyeznek a külföldi közvetlen beruházásokért. Habár ezek a külföldi beruházások létfontosságúak lehetnek a gazdasági növekedéshez, fejlődéshez, azt azonban érdemes megfontolni, hogy valójában olyan hatékonyak-e, ellensúlyozzák-e a pozitív hatások a negatívakat. Ugyanis a nemzeti kormányok egyre inkább kiszolgáltatottabbá válhatnak a globális multinacionális vállalatokkal szemben, ami azt eredményezheti, hogy egyre jelentősebb támogatásokat és kedvezményeket nyújtanak számukra, s ezt nem csak a kormány költségvetése szenvedi el, hanem a helyi vállalatok is, akiknek nem járnak ugyanakkora mértékű kedvezmények, támogatások.[38] Ezáltal a hazai vállalatok (még további) versenyhátrányba kerülhetnek a külföldi vállalatokkal szemben. Emellett előfordulhat, hogy a hazai beszállítók nem képesek a külföldi vállalatok beszállítójává válni; külföldi versenytársak jelenhetnek meg. Ezen hatások azonban elsősorban a külföldi társaság méretétől és az ágazattól is függenek. Például a nagyobb vállalatok könnyebben váltják ki importtal a fogadó ország gyengébb minőségű termékeit.

A lehetséges hátrányok a küldő állam, MNC számára

A multinacionális vállalatok negatív hatásai a tőkeexportőr számára sokrétűek lehetnek. Például az FDI révén az MNC-k működése finanszírozási forrásokat von el a tőkét exportáló gazdaságból, ezáltal hátráltathatva fejlődését. Ez a tőkeexportáló ország adóbázisát is szűkítheti, valamint a multinacionális vállalatok a transzferárazás révén az adózást is részben vagy teljesen elkerülhetik. A transzferárazás a vállalatok számára mindenképpen előnyös, hiszen az adófizetést globálisan optimalizálni, a fizetendő adó mértékét pedig minimalizálni tudja (ez utóbbival a tőkeexportőr országban könnyen kijátszhatják az adórendszert). Mindemellett a külföldön szerzett profitok egy részének újraberuházása lényegében kamatmentes kölcsön nyújtását jelenti a tőkét befogadó ország számára.[39]

Az olcsóbb külföldi munkaerő alkalmazása előnyös ugyan a multinacionális vállalat számára, hiszen a költségei csökkennek, viszont ez foglalkoztatási problémát okozhat az anyaországban. A vállalat számára kedvező külföldi technológiák és szellemi erőforrások megszerzésének célját megvalósító beruházások pedig a tőkeexportőr ország hazai kutatási és fejlesztési kapacitásai fejlesztésének elhanyagolásához vezethetnek. Ezáltal egy ország veszíthet korábbi műszaki, technológiai fölényéből, elveszítheti innovációs előnyét, monopóliumát. Végül, de nem utolsó sorban a multinacionális vállalatok külföldi működése, egyes termelési folyamatok kitelepítése csökkenti a tőkeexportőr ország exporttevékenységét.[40] A vállalatok számára kockázatos a külpiacra lépni, nem biztos, hogy ott a beruházásuk, tevékenységük sikeres lesz. Ezért érdemes előtte feltérképezniük a vásárlók szokásait, preferenciáit, tanulmányozni az adott ország jogszabályi és szabályozási környezetét.

14.4. Az MNC-k tevékenységének illusztrálása – a gazdaságpolitika feladata

A multinacionális vállalatok tevékenységeinek hatásai egyszerre lehetnek pozitívak és negatívak, amint azt az alábbi példa is mutatja. A gazdaságpolitika feladata, hogy a negatív hatásokat minimalizálja – például felelőtlen állami támogatások mellőzésével, a vállalatok számára kedvező üzleti és versenykörnyezet megteremtésével, az oktatás fejlesztésével, innováció számára kedvező feltételek támogatásával. Emellett például a kormány előírhatja a betelepülő vállalat számára, hogy exporttevékenységet folytasson, vagy más korlátozásokat, előírásokat is bevezethet. Ez azonban nem mindig éri el célját: a vállalatok általában a liberalizált, kedvező és stabil üzleti környezettel rendelkező országokat preferálják.

Esetpélda: Amerikai multinacionális vállalatok Malajziában[41]

Az elmúlt évtizedekben Malajzia gazdaságát negatívan befolyásolták különféle recessziók, például az olajválságok vagy az 1997-98-as ázsiai válság. A gazdaság 1999-től kezdett talpra állni, amelyben nagy szerepe volt az országban lezajló privatizációs folyamatoknak, illetve az ennek következtében az országba áramló közvetlen külföldi beruházásoknak. Malajzia azért volt képes sok FDI-t vonzani, mert alulértékelt volt a valutája, olcsó a munkaereje és relatíve alacsony inflációs rátával rendelkezett. A beruházások közül az amerikai FDI kiemelkedett; olyan vállalatok fektettek be az országban, mint a Boeing vagy a General Electric. A beruházási döntések mögött döntő tényezőnek bizonyult a kedvező maláj üzleti környezet; a maláj kormány korrupcióellenes ügynökséget állított fel, következetes gazdaságpolitikát alkalmazott, kiszámítható volt a gazdasági környezet. Emellett Malajziában az angol nyelvet a lakosság többsége beszéli, az adózási feltételek kedvezőek voltak, a maláj kormány nagylelkű támogatásokat is adott. A beruházók az alábbi prob-

38 *Kurtishi-Kastrati*, 2013
39 *Szentes*, i.m., 492-493. oldal
40 *U.o.* 492-493. o.
41 Yol – Teng Teng (2009) és Oti-Prempeh (2003)

lémákkal szembesültek: a külföldiek vállalatalapításához a Maláj Beruházásfejlesztési Ügynökség (MIDA) beleegyezése kellett, a külföldiek munkavállalásához szükséges munkaengedélyek beszerzése időigényes volt, valamint a külföldiek munkavégzését szigorúan szabályozzák.

Az amerikai befektetéseknek egyértelmű pozitív hatásai voltak az ország gazdasági növekedésére mind rövid, mind hosszú távon. Emellett új munkahelyeket teremtettek, valamint hozzájárultak a maláj pénzügyi rendszer fejlődéséhez is (Mohammed – Mahmoud, 2015). A közvetlen külföldi beruházásoknak azonban voltak negatív hatásai is. Az amerikai befektetők megsértették az emberi és munkavállalói jogokat, például nem fizették ki a munkavállalóik számára a minimálbért, nem biztosították számukra a kedvező és megfelelő munkakörülményeket. A szakszervezetek működése ellen voltak, amikor a maláj munkavállalók a kormányukhoz fordultak ez ügyben segítségért, és sztrájkolni próbáltak. Az amerikaiak azzal válaszoltak, hogy ez sérti az Amerikai Általános Preferencia Rendszer Követelményét (GSP).

14.5. Hogyan integrálja az MNC egy ország kapacitásait a globális termelési láncokon keresztül?

A globalizáció előnyeit a multinacionális vállalatok tudják a leginkább kihasználni, amelyek képesek arra, hogy az értékláncuk, termelési láncuk egyes elemeit szétbontsák (fragmentáció) és abba az országba helyezzék ki, ahol azt a leghatékonyabban tudják ellátni (globális optimalizáció). Termelési, ellátási lánc alatt azokat a tevékenységeket érjük, amelyeket a cégek és a munkavállalók teljesítenek annak érdekében, hogy a terméket a koncepciótól kezdve a végfelhasználásig előállítsák. A fogyasztó igényeinek kielégítéséért folyó gazdasági tevékenységet a munkamegosztás részekre bontja. A vállalat részéről ez koordinációt igényel amelynek két alaptípusa a modern piacgazdaságban a piaci, illetve a szervezeti koordináció. A vállalatok a tranzakciós költségek mérlegelése alapján döntenek arról, milyen tevékenységeket vonjanak be a szervezeti koordinációba, és melyeket koordinálják piaci alapon.[42]

12. Ábra - Egy vállalat értéklánca

Támogató tevékenységek	Árrés	Vállalati infrastruktúra			
		Emberi erőforrás menedzsment			
		Technológia			
		Beszerzés			
Elsődleges tevékenységek	Bemenő logisztika	Termelés	Kimenő logisztika	Marketing és értékesítés	Vásárlás utáni szolgáltatások

Forrás: Porter (1985a). alapján saját szerkesztés

Michael E. Porter „*a nemzetközi vállalkozásokat kitermelési, gyártási és piaci (marketing) tevékenységek értéklláncával jellemzi*”.[43] A vállalatoknak versenystratégiájuk alapján dönteniük kell róla, hogy tevékenységeik közül melyiket, és a világ melyik részére kívánják telepíteni. Porter – Alfred Chandler, a vállalat-gazdaságtan úttörője – tanulmányai nyomán úgy érvel, hogy egy vállalat stratégiája az, ami alapvetően meghatározza a vállalat szerkezetét, és ezzel összefüggésben a gazdasági tevékenységek földrajzi eloszlását. A legfontosabb magyarázó változó, azaz a multinacionális vállalatok legnagyobb előnye a hazai cégekkel szemben a rendelkezésre álló vállalati stratégiák széles sora. Számos lehetséges stratégiával rendelkeznek, amelyek segítségével viszonylag szabadon ki tudják használni az értéklánc különböző pontja által biztosított előnyöket. A hazai vállalatokkal szemben egy MNC a világ bármely részén képes működni, így az értéklánc minden egyes tevékenységét földrajzilag ott végzi, ahol az a leghatékonyabb. Ezzel hatalmas nemzetközi komplexumok, vállalati kapcsolatok hálózatai jönnek létre, amelyek kapcsolatot tartanak az anyavállalattal. A modern információs technológiák, illetve az információforrások feletti monopóliumok révén a hazai és nemzetközi vállalatokkal szemben előnyös pozíciókra tehetnek szert. Ezzel az elmélettel értelmezhető a mai multinacionális vállalatok hálózatainak létrejötte.[44]

42 *Chikán*, 1997. 64. o.
43 *Gilpin*, 2004. 285. o.
44 *Gilpin*: i.m. 285-286. o.

Esetpélda: A Samsung Electronics globális értéklánca[45]

A Samsung Electronics nemzetköziesedési stratégiája során fontos tényező, hogy értékláncának egyes tevékenységeit hova telepíti. K+F tevékenységét olyan országokba helyezi az anyaországbeli K+F központ mellett, ahol már más vállalatok, versenytársak K+F tevékenységei is jelen vannak. Ezt elsősorban annak érdekében teszi, hogy minél jobban kihasználhassa az ebből fakadó szinergikus hatásokat, közel legyen a többi vezető vállalathoz, hogy könnyebben és gyorsabban információhoz jusson a legújabb innovációkról. Ennek érdekében K+F központjai a legnagyobb K+F klaszterek közelében vannak, úgy mint a Szilikon-völgy (USA) és Bengaluru (indiai IT klaszter). A termelési folyamatokat pedig elsősorban olyan országokba helyezi, ahol olcsó, de szakképzett munkaerő áll rendelkezésre (például Magyarországra és Szlovákiába az 1980-as évek végén, 1990-es évek elején). Ezek mellett több értékesítési központja is van szerte a világon, hogy minél könnyebben eljusson a legfőbb piacokra, illetve globálisan is minden fogyasztójához elérjenek a termékei.

A multinacionális vállalatok az értéklánc-elemek megbontásával és kihelyezésével globális termelési hálózatokat hoznak létre. A multinacionális vállalatok egy ország kapacitásait a globális termelési láncokon keresztül integrálhatja. Ez az egyes országoknál különböző mértékű: például Magyarország vagy Franciaország esetében egyes szektorok (elektronika, autóipar, textilipar) jobban integrálódtak a multinacionális vállalatok globális értékláncába (például Samsung vagy Opel), míg más országoknál ez kevésbé jelentős.[46]

A kutatók pozitív kapcsolatot találtak a globális értékláncokba való integráltság és GDP növekedés között, valamint azt is megállapították, hogy a vállalatok globális értékláncába való integrálódása megkönnyítheti és felgyorsíthatja az országok iparosodási folyamatát. Másrészről viszont, a vállalatok kihasználhatják az országok kapacitásait, például az olcsó munkaerejét, offshore lehetőségeket. Ha a vállalat elsősorban a munkaintenzív termelést helyezi ki egy adott országba, akkor ez a pozitív kapcsolat már nem mutatható ki. Ezért is fontos egy ország számára, hogy egyre magasabb hozzáadott értékű tevékenységek révén feljebb jusson egy vállalat globális értékláncán, kiváltképpen, ha az ország gazdasága erőteljesen kötődik a multinacionális vállalatok globális értékláncaihoz.[47]

14.6. A multinacionális vállalat, mint globális ármeghatározó piaci szereplő (oligopólium)

A vállalatok érdeke, hogy hosszabb távon magas profitokat érjenek el. Ha egy vállalat monopolizálni tudja tevékenységét vagy valamely kompetitív előnyét, erre elméletileg lehetősége van. A téma szakértője, Michael E. Porter szerint a vállalatok kompetitív előnye két forrásból adódhat: 1. Differenciálás, azaz a vállalat meg tudja győzni a fogyasztókat arról, hogy terméke felülmúlja versenytársainak termékeit. 2. Költségelőny, azaz a vállalatnak alacsonyabbak a költségei és/vagy magasabb a termelékenysége.[48] Azonban a gyakorlatban, ha egy vállalat monopolelőnyt ér el, az nem tart sokáig, mivel versenytársak jelennek meg a piacon így az előny csak ideiglenesnek bizonyul. Az új versenytársak belépése az iparágba addig tart, amíg a belépés nyereséges a vállalatok számára. A tökéletesen versenyző piacon – ahol sok eladó és vevő van, és egyik sem rendelkezik jelentős piaci részesedéssel – a vállalatok ár-elfogadók, nem tudják a termék árát befolyásolni, azt a piaci keresleti-kínálati viszonyok határozzák meg. Azonban nem mindig beszélhetünk tökéletes versenypiacról: ha csupán kevés vállalat van a piacon, aki előállítja az adott terméket és/vagy azok képesek differenciálni, megkülönböztetni termékeiket, akkor az tökéletlen piacról. Az is előfordulhat, hogy az új versenytársak belépése a nyereséges piacra oligopol helyzetet teremt, azaz csak néhány nagyobb vállalat marad a piacon (például ez figyelhető meg a repülőgépgyártás esetében – Boeing és Airbus). Az oligopol piacon egy vállalatnak elég nagy piaci részesedése van ahhoz, hogy befolyásolja a piac aggregátumokat, mint például a teljes ipari kibocsátást vagy átlagos iparági árat. A többi vállalat a nagyvállalat árazási stratégiájához igazítja a piaci árait és fordítva, amikor a többi vállalat szintúgy oligopol vállalat. Tehát, az oligopol piacon működő vállalatok figyelembe veszik a versenytársak várakozásait a céggel összefüggésben, következésképpen az árakkal kapcsolatos vállalati döntések függenek a többi vállalat döntésétől.[49]

A multinacionális vállalatok különféleképpen tudják elérni, hogy ármeghatározó szerepük legyen egy piacon. Ezek a cégek általában tulajdonspecifikus előnnyel rendelkeznek, amely lehetőséget teremt számukra, hogy sikeresen vegyék fel a versenyt a hazai vállalatokkal. Tulajdonspecifikus előny például, ha az MNC-nek már eleve monopolhelyzete van az anyavállalat, tehát a hazai piacán. Emellett az is tulajdonspecifikus előnynek tekinthető, ha a vállalatméret és a világban betöltött pozíciójuk révén az MNC menedzserei képesek arra, hogy felismerjék és megszervezzék a nemzetközi termelési lehetőségeket (lásd értéklánc optimalizáció).

45 Kutasi et al. (2017)
46 *Európai Bizottság – OECD*, 2013. 2. o.
47 *Szent-Iványi*, 2017. 130-131. o.
48 *Porter*, 1985b. 11-15. o.
49 *Krugman – Obstfeld – Melitz* (2015), 197-201. o.

Így hatékony vállalati struktúrával, irányítással, marketing és logisztikai tevékenységekkel bírhatnak, és a piacok közötti kockázatot diverzifikálhatják, s ezáltal ki tudják használni a méretgazdaságossági előnyöket is. További előnyük a hazai vállalathoz képest, hogy a leányvállalatok hozzáférhetnek az anyavállalat kapacitásaihoz, erőforrásaihoz. Az is előfordul, hogy a multinacionális vállalat titkos/egyedi technológia, K+F képességek, szabadalmak birtokában van, és/vagy egyedi termékeket állít elő. Egy nemzetközileg ismert multinacionális vállalat erős branddel rendelkezik, ami szintén tulajdonspecifikus előnynek tekinthető. Emellett a befektetés-vonzás érdekében a fogadó államok kormányzati támogatásokat is nyújthatnak egy-egy közvetlen külföldi beruházás megvalósulása érdekében, ami megint csak az MNC pozícióját erősíti az adott piacon.[50] Ezek miatt a hazai piacon működő kisebb vállalatok sokszor nem tudják felvenni a versenyt a nagy multinacionális vállalatokkal szemben. Ekkor általában három fő lehetőség adódik számukra, ha nem akarnak csődbe menni: a versenyben alulmaradó vállalato(ka)t a multinacionális vállalat felvásárolja (lásd Skoda esetét Csehországban), a multinacionális vállalatok beszállítóivá válnak, vagy a vállalatok lobbiznak a kormánynál, hogy korlátozzák a multinacionális vállalatok belépését a piacra. Ez természetesen függ az adott iparág globalizáltságának fokától, a fogyasztók ízlésétől és attól is, hogy a multinacionális vállalat mennyire mérte fel előre a piaci lehetőségeket. Előfordul, hogy egy országban a fogyasztói igényeket nem lehet kielégíteni új, olcsóbban megtermelt és eladott termékekkel, mert lehet, hogy márkahűek és/vagy egy vállalat speciális technológiával állítja elő az adott terméket, és ezáltal a külföldi multinacionális vállalat nem lesz annyira versenyképes mint remélte. Például ez volt a helyzet Indiában, amikor a Honda be akart lépni a robogók piacára, de a már ott működő, magas piaci részesedéssel bíró Bajaj vállalat meg tudta tartani piaci vezető pozícióját.[51]

14.7. Befektetési politika, társadalmi felelősség és felelőtlenség

A multinacionális vállalatok befektetési politikája

A multinacionális vállalatok tevékenységeinek motivációi sokkal összetettebb szerkezetűek, mint ahogy azt az ezzel foglalkozó elméletek tárgyalják. A sokféle motiváció három fő csoportba sorolható. 1. Bizonyos specifikus előny(ök) megszerzése (például nyersanyagok, humán tőke, adókedvezmények, állami támogatások vagy kedvező jogszabályok). 2. Már meglévő előnyök kihasználása, kisajátítása, megőrzése és monopolizálása (például saját gyártási technológia, *know how* elterjesztése) és/vagy 3., bizonyos hátrányok leküzdése (például hiányzó vagy elégtelen nyersanyag- és energiaforrások kiegészítése, kedvezőbb külföldi hitel, megbízhatóbb külpiaci kapcsolatok teremtése vagy korszerűbb technológiához, szervezési, menedzseri vagy marketingismeretek megszerzése).[52]

A multinacionális vállalatok befektetési döntéseikkor több tényezőt vesznek figyelembe attól függően, hogy mi a vállalat stratégiája, a beruházás célja. John Dunning az FDI négy fajtáját különbözteti meg a vállalati stratégia célja szerint: 1. Erőforrás-kereső (*resource-seeking*), 2., piac-kereső (*market-seeking*), 3., hatékonyság-kereső (*efficiency-seeking*), valamint 4., stratégiai előny-kereső FDI. Az erőforrás-kereső FDI esetében a vállalat célja, hogy valamilyen erőforráshoz (nyersanyagokhoz, emberi erőforráshoz vagy tőkéhez) jusson. Az Afrikába áramló FDI általánosságban ennek a típusnak felel meg. A piackereső FDI esetében a meghatározó tényezők a piac mérete, ennek növekedési kilátásai, az egy főre jutó jövedelem, a fogyasztói preferenciák, illetve a regionális és nemzetközi piacok elérhetősége. A multinacionális vállalatokat általában ez a két típus motiválja leginkább a külföldi terjeszkedésben. A külföldi tőkeberuházások az 1990-es évek elején Magyarországon és a régiónkban részben ennek a típusnak feleltethetőek meg, másrészt pedig hatékonyság-kereső FDI-nak. Utóbbi célja, hogy a multinacionális vállalat egészének költségeit csökkentse. Eszerint az ilyen típusú FDI meghatározója a munkaerő, tőkeforrás, természeti erőforrások, illetve a szállítási, az infrastruktúra használatának költsége. Ez a fajta FDI az erőforrások globális eloszlásának hatékonyságát növeli. A negyedik típus, a stratégiai előnykereső FDI egyre nagyobb szerepet tölt be a vállalatok életében. Ennek a típusnak a célja, hogy a vállalat olyan materiális és immateriális eszközökhöz férjen hozzá, amelyek révén előnyre tehet szert a versenytársaival szemben. Kitűnő példa erre a Samsung nemzetköziesedési stratégiája az 1980-as, 1990-es években, amikor igyekezett leányvállalatot alapítani a nagy K+F központok közelében. A hatvanas és hetvenes években az első kettő típus volt a jellemző, habár a másik kettő is (kis mértékben) jelen volt (főleg az európai és az amerikai vállalatok alkalmazták), amelyeknek a nyolcvanas és kilencvenes években növekedett meg jelentősen a szerepe.[53] Napjainkban azt mondhatjuk, hogy egyszerre akár több stratégiai motiváció is megjelenik egy-egy közvetlen külföldi befektetés kapcsán (lásd szövegdobozban a Tesla példáját).

50 *Szentes:* i.m. 466-468. o.
51 *Dawar-Frost*, 1999
52 *Szentes:* i.m. 456-478. o.
53 *John H. Dunning*, 1997.

Befektetési döntéshozatalkor figyelembe vett tényezők

Jelentős eltérések tapasztalhatók a különböző MNC-k befektetési motivációi között. A szakirodalom[54] alapján két nagy befektetői kör különíthető el egymástól: a piacorientált és az exportorientált befektetők. Az előbbiekre jellemző, hogy a célország kiválasztásakor olyan tényezőket vesznek figyelembe, mint a piac nagysága (például lakosság száma, reáljövedelme), növekedési képessége (gazdasági növekedés, gazdaságban rejlő növekedési potenciál), illetve a vállalat piaci részesedésének növelésének lehetősége. Az utóbbi csoport inkább a munkaerő ára (minimálbér, átlagbér), a piacra jutás lehetősége, a kereskedelmi korlátok (szabadkereskedelmi megállapodások, európai uniós vagy más integrációs tömörülésbeli tagság), illetve a reálgazdasági és szabályozási elemek (például milyen a jogszabályi környezet, illetve mennyire stabil, milyen sűrűn változnak a jogszabályok) függvényében választanak beruházási és működési helyszínt. A fogadó ország gazdasági stabilitása ugyanakkor mindkét csoport számára fontos tényező volt.

Esetpélda: Tesla beruházási terve Chilében[55]

Első látásra az erőforrás-kereső FDI kitűnő példája a Tesla tárgyalása a chilei SQM (*Sociedad Química y Minera de Chile*) vállalattal, az ország legnagyobb lítiumtermelőjével. Ez a beruházás a Tesla számára igen fontosnak ígérkezik, mivel a lítium a legfontosabb nyersanyaga az elektromos autók akkumulátorainak. Jelenleg Elon Musk és csapata az első tömegautó gyártásán dolgozik, ezért is kulcsfontosságú számára, hogy az ehhez szükséges lítiummennyiséget biztosítsa a vállalat számára.

Az Elon Musk vezette autógyártó beleegyezhet, hogy Chilében feldolgozóüzemet építsen, hogy kiváló minőségű lítiumot gyártson az elemeihez – állítja Eduardo Bitran, a chilei Corfo fejlesztési ügynökség ügyvezető alelnöke.

Ha sikeresek lesznek a tárgyalások, a Tesla biztosítani tudja maga számára az akkumulátorokhoz szükséges nyersanyagot, amelynek ára az utóbbi időben az elektromos autók növekvő népszerűsége miatt emelkedett. Más autógyárak ezen az úton járnak, például a Toyota is igyekszik ellátni magát az akkumulátorához szükséges alapanyaggal, ezért kereskedési köre nemrég kötött megállapodást arról, hogy 15 százalékos részesedést vásárol az Orocobre-ben, amely lítiumot állít elő Argentínában. Úgy tűnik, hogy más autóipari vállalatok is nagy jövőt látnak az elektromosautó gyártásban, ezért a Tesla számára az erőforrás-kereső motiváció mellett megjelenik a stratégiai-előny kereső motiváció is, valamint közvetve a növekvő árak elkerülésével a hatékonyság-kereső motívum is.

Ha az FDI fő típusait vesszük figyelembe, akkor például erőforráskereső FDI esetében valamilyen rendelkezésre álló természeti vagy humán erőforrás, és az ahhoz való hozzáférés a döntő tényező, míg a hatékonyságkereső FDI-nál az, hogy minél hatékonyabban termeljenek a vállalatok (például a munkaerő vagy tőke költsége a döntő tényező). Piackereső FDI esetében elsősorban a felvevő piac nagyságát, vásárlóerejét, preferenciáit veszik figyelembe a befektetők. A stratégiai előnyt kereső FDI-nál pedig már megjelenhetnek tényezőként a klaszterek jelenléte és valamilyen innovációs, technológiai előny megszerzése. Összességében a vállalatok a kedvező üzleti feltételeket és szabályozást keresik, például, hogy mennyire egyszerű az országban vállalatot alapítani, megszerezni az ehhez szükséges engedélyeket, mekkora számukra az adóteher, mennyire bonyolult az ország adminisztrációs rendszere, mennyire biztosítja az ország a szerződések kikényszeríthetőségét, mennyire rugalmas a munkaerőpiaci szabályozás[56] (lásd Malajzia esetpéldáját).

A befektetési döntést pozitívan befolyásolja, ha a fogadó országban működik egy beruházásösztönző ügynökség (ez Magyarországon jelenleg a HIPA, *Hungarian Investment Promotion Agency*), amelyhez kérdései esetén a multinacionális vállalat fordulhat. A befektetésösztönzési ügynökségek (*Investment Promotion Agency*, IPA) általános feladatai: országimázs-építés, potenciális befektetők felkutatása, információszolgáltatás, tárgyalás a már érdeklődőkkel, megfelelő telephelyek közvetítése, engedélyeztetés intézése, pénzügyi ösztönzők nyújtása, valamint befektetés utáni szolgáltatások (például befektetés nyomon követése, szükség szerint segítségnyújtás).[57] A pénzügyi ösztönzőknek, a kormány által a multinacionális vállalatnak nyújtott pénzügyi (például közvetlen pénzügyi támogatások munkahelyteremtés céljából, adókedvezmények) és egyéb támogatások (például infrastruktúra-, oktatásfejlesztés) általában ugyancsak jelentős szerepet játszanak egy-egy beruházási döntés meghozatalakor.

54 *Meyer*, 1995; *Lankes–Venables*, 1996 és Éltető-Sass, 1997
55 Henry Handerson, Financial Times (2018)
56 Világbank, 2018
57 Szent-Iványi, 2017. 194. o.

A különböző fogadó országok eltérő jogszabályi és gazdasági háttérrel rendelkeznek. Mivel a multinacionális vállalatok több országban, a globális piacon működnek, könnyebben ki tudják használni (sokszor nem etikusan) a világ országaiban eltérő szabályozásokat.

Egy multinacionális vállalat működése nemcsak gazdasági szempontból lehet hatással a fogadó országra, hanem társadalmi, környezeti szempontból is.

Általánosságban elmondható, hogy a fejlődő országokban (kiváltképpen Ázsiában és Afrikában) a munkaerőpiaci szabályozások és a törvényi, környezetvédelmi szabályozások lazábbak a fejlett országokhoz képest, amit a multinacionális vállalatok leányvállalataik és beszállítóik révén gyakran ki is használnak[58], ahogyan az alábbi két esetpélda is mutatja:

Esetpélda: Az Apple értéklánca[59]

Az Apple 2013-as beszállítói felelősségvállalási jelentésében elkötelezte magát, hogy *„az Apple lesz az első olyan technológiai vállalat, amely beszállítói* hálózatuk esetében betartj*a az Igazságos Munka Szövetség (Fair Labor Association, FLA) elveit*" és ha a beszállítói hálózatukban azt észlelik, hogy azok nem tartják be a munkaügyi elveket, azonnal cselekedni fognak. Ennek ellenére egyik legnagyobb beszállítójuk, a Flextronicsnál súlyos visszaélésekre derült fény: a vállalat közvetve, munkaerőkölcsönző cégeken keresztül informális és illegális úton foglalkoztatta munkavállalóit, elsősorban délkelet-ázsiai országokban, ahol gyakori hogy elkeseredésükben a munkavállalók hajlandóak fizetni a leendő munkaadójuknak azért, hogy dolgozhassanak, ezzel sokszor adósságba verve magukat. Az is előfordul, hogy ameddig a munkavállaló nem törleszt, a munkaadó elveszi az útlevelét, hogy az alkalmazott biztosan ott maradjon és ledolgozza „adósságát". Mivel a sokszor erőltetett termelést fenn kell tartani, az is jellemző, hogy a munkaadók hamis utazási okmányokat állítanak ki munkavállalóik számára, hogy minél hamarabb a termelési helyszínre utazhassanak. Emellett jellemző az is, nem tartják be a munkaügyi szabályozásokat: például Malajziában a külföldi munkavállalóknak (pl. nepáliaknak) a kötelezően meghatározott minimálbér alatt fizetnek, akik ezért az éhbérért napi 12 órát dolgoznak. Még ha az Apple közvetlenül nem is felelős ezekért a visszaélésekért, hátrányosan érinti a vállalatot, hírneve csorbul. Bonyolult beszállítói hálózatában az Apple rendszeresen tart könyvvizsgálatot a cégek körében, ám értéklánca még így is gyengén ellenőrzött. Hasonló mondható el több nagyvállalat esetében (Dell, Hewlett-Packard, IBM, Nokia, Sony, Toshiba). Ezek a cégek hiába próbálják vállalatok javítani a munkakörülményeket, közben rajtuk van az a nyomás is, hogy nem késhetnek az új termékek kézbesítésével, és emiatt jelentős mértékben függenek a beszállítóiktól.

Esetpélda: Shell és az olajszennyezés[60]

A Royal Dutch Shell, Európa legnagyobb olajipari vállalata 1956 óta működik Nigériában. 2008-2009-ben jelentős olajmennyiség szivárgott ki a régi olajvezetékekből a Delta-öbölben, ezzel jelentősen szennyezve a környezetet és ellehetetlenítve több ezer halász és farmer megélhetését. A Shell kártérítésként 50 ezer dollárt ajánlott fel a közösségnek, de végül bírósági döntés alapján 83,5 millió dollárt fizetett 15.600 halásznak és gazdálkodóknak az olajszivárgások miatt, ami több ezer hektár gyertyafát tett tönkre, és több patakot is jelentősen szennyezett. A Shell szerint „csupán" 1640 hordó olaj szivárgott ki a vezetékekből (1 hordó olaj majdnem 159 liter), míg az ügyvédek szerint 500.000. A Shell ígéretet tett a szennyezés felszámolására, azonban ennek eredményei vitatottak. 2011-ben az ENSZ Környezetvédelmi Programja (UNEP) egyik kritikai jelentésében kijelentette, hogy a Royal Dutch Shell nigériai leányvállalata általi szennyezés megszüntetése, a terület megtisztítása legalább 30 évig tart. A holland kormány által felügyelt tisztítási erőfeszítések 2015 júniusában kezdődtek, de pár hónap után megszakadtak a közösségi viták és az alvállalkozásokkal kapcsolatos problémák miatt. Eközben több ezren, köztük gyermekek vannak egészségügyi kockázatnak kitéve, amikor fürdenek vagy kutakból merített vizet isznak.

Azonban nem minden esetben igaz az, hogy a multinacionális vállalatok kijátsszák a foglalkoztatási és környezetvédelmi szabályokat, figyelmen kívül hagyják az alapvető emberi jogokat, vagy állami vezetőket vesztegetnek meg annak érdekében, hogy érvényesítsék üzleti érdekeiket, növeljék profitjukat. Egyre több vállalat ismeri fel felelősségét a társadalmi és környezeti állapotért, és dolgoz ki CSR (*Corporate Social Responsibility*, társa-

58 Hill, 2015. 124-125. o.
59 Charles W.L. Hill (2015), 124-125. oldal
60 The Guardian (n.a.) és Michelle Faul (2017)

dalmi felelősségvállalás) programokat és költségvetést – ilyen például a Starbucks fenntartható kávétermelés programja, a Disney 2010-es haiti földrengés utáni segélye vagy a NuSkin Nourish the Children (Tápláld a gyermekeket) kezdeményezése.[61] Bár ezek betartása, betartattatása – amint láttuk az Apple példáján keresztül – nem mindig sikeres, és sokszor ezeket üzleti célok és érdekek vezérlik. Emellett megfigyelhető, hogy a vállalatok nem az eredeti céljára használják a vállalati felelősséget. *„A legtöbb esetben a CSR eszközök használata, és a tevékenység kommunikálása fontosabbá vált, mint a CSR elmélet mögött meghúzódó alapgondolat: a vállalat hatalommal és felelősséggel bír a társadalmi és környezeti érintettek iránt.”*[62]

14.8. A transznacionális társaságok szerepe a technológia-igényes területeken

A tudományos és technológiai fejlődés nagyon szoros kapcsolatban áll az innovációs folyamatokkal. Ezzel összefüggésben van a terület meglehetősen hierarchikus szerveződése, miszerint a fejlődés éllovasai azok a kapitalista ipari országok, amelyek a világgazdaság vezető gazdaságainak számítanak. A 21. század legelején a globális kutatás-fejlesztési kiadások döntő hányadát – 90 százalékát – a fejlett államok adták. Ha a vállalati ráfordításokat tekintjük, akkor pedig még magasabb értéket, 93 százalékot kapunk az említett időszakban.[63] Ez a megállapítás szoros összefüggésben áll azzal, hogy a technikai-technológiai újítások és innovációk túlnyomó része a fejlett országokból érkezik.

Ahogy már szó volt róla, a transznacionális vállalatok meghatározó szerepet töltenek be a technológiák transzferálásában. Létezik azonban egy olyan jelenség is, amely az áramlás ellenkező irányára mutat rá. Ez az úgynevezett „fordított technológia-transzfer” (*reversed transfer of technology*), ami azt jelenti, hogy a nemzetközi vállalatok leányvállalatai transzferálják a fogadó országban kifejlesztett új technológiát az anyavállalathoz. Így a fogadó országból származó újítással a bázisgazdaság (is) fejlődik. Ezeknek az újdonságoknak a megszerzése több forrásból is lehetséges, mint például kutatóintézetek, vagy beszállító kis- és közepes vállalkozások (KKV-k).[64]

Több empirikus kutatás is azt találta, hogy a nagyvállalatoknak (különösen a transznacionális társaságoknak) sok szempontból előnyük van az innováció és kutatás-fejlesztés terén a kisebb vállalatokkal szemben. A nagyobb cégek, illetve a TNC-k jellemzően jóval többet foglalkoznak kutatással, így lényegesen többet költenek K+F tevékenységre is, mint a kisebb vállalkozások. Ráadásul ezek a ráfordítások többnyire olyan területeken jelennek meg, ahol a küszöbértékek elérése elengedhetetlen. Fontos továbbá az is, hogy a nagyvállalatok kutatási és fejlesztési eredményei jelentősebbek, ráadásul ezeket az eredményeket gyorsabban képesek hasznosítani.[65]

A transznacionális társaságok innovációban a kutatás-fejlesztésben játszott szerepe miatt különösen előnyös lehet egy ország számára, ha egy ilyen vállalat oda telepíti a K+F központját, illetve a K+F tevékenységét. Mivel ezek a tevékenységek magas hozzáadott értékkel bírnak, ezért minél több ilyen kapacitás van jelen egy nemzetgazdaságban, annál jobbak az ország esélyei a versenyképességének növelésére.

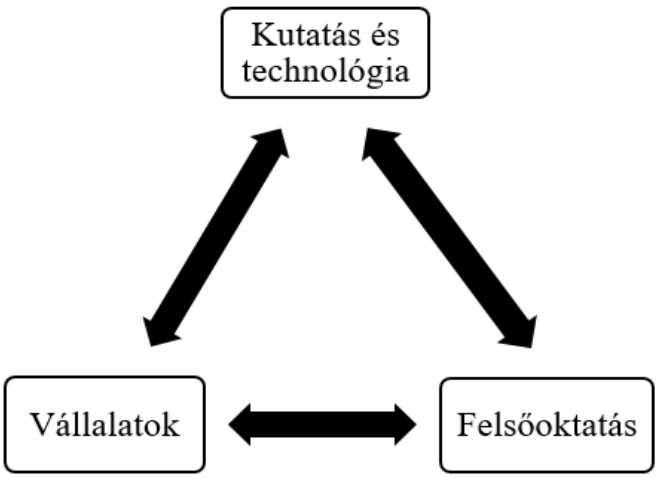
A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) csoportosítja az iparágakat annak megfelelően, hogy bruttó termelésük K+F intenzitása hány százalékot tesz ki. Ha ez az arány 5 százalék vagy magasabb, akkor az iparág magasan technológia-intenzívnek számít. Ilyen szektor többek között a gyógyszeripar, a repülőgép- és űripar, az orvosiműszer-gyártás, de ide tartoznak az információs-technológiai és kommunikációs eszközöket létrehozó tevékenységek is. A közepesen magas K+F intenzitású iparágaknak azok a szektorok számítanak, ahol az intenzitási mutató 1,5 és 5 százalék közé esik. Ide sorolhatjuk például a járműipart, az elektromosgép-ipart vagy a vegyipar jelentős részét. A közepesen alacsony intenzív tevékenységek esetében az intenzitási arány 0,7 és 1,5 százalék között mozog, míg az alacsony technológia-intenzív szektoroknál az érték 0,7 százalék alatti. Az alacsonyabb intenzitású ágazatok között említhetjük a hagyományos fogyasztási javakat előállító iparágakat, mint például a ruházati ipar vagy a faipar.[66]

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy az innováció, valamint a technológiai fejlesztések megfelelő számú és képzettségű munkaerőt is igényelnek. Ebből kifolyólag a transznacionális vállalatok igyekeznek mindent megtenni azért, hogy a szükséges munkaerő rendelkezésre álljon. Jó példa erre az „agyelszívás” (*brain drain*), amikor magasabb bérrel, jobb munkakörülményekkel kvalifikált személyeket próbálnak magukhoz csábítani. Ez a jelenség azonban nem kifejezetten a multinacionális társaságokhoz kötődik, maguk a kormányok is ösztönözhetik ezt a fajta munkaerőáramlást, bár kétségtelen, hogy az ily módon „megszerzett” munkaerő túlnyomó része végül egy nagyobb vállalatnál vagy kutatóhelyen helyezkedik el. A technológiai haladás és a kutatás-fejlesztési tevékenység tehát gyakran együtt jár a magasan képzett munkaerő – mint termelési tényező – országok közötti áramlásával is.

61 Espenson, 2014
62 *Győri*, 2010. 15-16. o.
63 Simai Mihály (2007) pp. 307-308.
64 Simai Mihály (2007) pp. 308.
65 Simai Mihály (2007) pp. 308-309.
66 Simai Mihály (2007) pp. 309-310.

Az utóbbi időben egyre jobban elterjedt az ún. tudásháromszög (*knowledge triangle*) kifejezés is, ami arra utal, hogy az innovációban, a kutatásban és a technikai-technológiai fejlesztésben szükség van az egyetemek, kutatóközpontok és a vállalati szféra szoros együttműködésére. Ez több szempontból is nagyon lényeges. Egyrészt, sokszor a nagyvállalatok igen számottevő részét finanszírozzák különböző kutatási és fejlesztési projekteknek, melyek outputjainak később ők is komoly haszonélvezői lesznek. Másodszor, a tudásháromszögben jobban össze lehet kapcsolni az alap-, illetve az alkalmazott kutatásokat, sikeresebben teremthető meg a két szint közötti összhang. Harmadszor, a kooperáció révén hatékonyabban lehet hozzáigazítani a tudományos kutatásokat a vállalatok igényeihez. Szorosan ide kapcsolható az elmúlt években egyre nagyobb népszerűségnek örvendő duális képzési módszer is, amely kifejezetten a gyakorlatorientált és a vállalati igényeknek jobban megfelelő tudást igyekszik erősíteni. Ennek a formának lényegi eleme, hogy a hallgatók már főiskolai/egyetemi éveik alatt a munkaerőpiacon töltik a képzési idő bizonyos hányadát, tehát a szakmai-elméleti tudás elsajátításával párhuzamosan gyakorlatot is szereznek. Látható tehát, hogy a nagyvállalatok meghatározó szereplői a technológiai együttműködésnek mind finanszírozási, mind pedig szakmai oldalról.

13. Ábra - A tudásháromszög



Forrás: Saját szerkesztés

Az 27. *Ábra* azt szemlélteti, hogy a tudásháromszög elemei között kölcsönös kapcsolatok és interakciók vannak. A kutatások és technológiai fejlesztések tudásbázist szolgáltatnak az üzleti szféra innovációs tevékenysége számára, valamint az új ismeretekkel hozzájárulnak a felsőoktatás színvonalának javításához is. A vállalatok egyfelől segítenek kijelölni az új kutatási irányokat, másfelől pedig gyakorlati képességet áramoltatnak a felsőoktatásba, miközben az egyetemi szféra tudással és magasan képzett munkaerővel látja el a vállalatokat és a kutatóközpontokat.[67] A háromszög három eleme egymást erősítve és kiegészítve tehát egyfajta szinergia hatást hoz létre, ami javítja a tudományos és technológiai fejlődés esélyeit és a folyamatok hatékonyságát.

Az eddigieket összegezve elmondható, hogy a transznacionális társaságok meghatározó szerepet játszanak a technológia-intenzív területeken. Sok szempontból önmagukban is igen jelentős előnyökkel bírnak, amivel nagyban hozzájárulnak a technológiai fejlődéshez, de más szereplőkkel (egyetemek, kutatóintézetek) együttműködve talán még inkább ki tudják fejteni azokat a pozitív hatásokat, amelyek hosszú távon nélkülözhetetlenek.

14.9. A külföldi érdekeltségű leányvállalatok statisztikája

A FATS (*foreign affiliate statistics* – külföldi érdekeltségű leányvállalatok statisztikája) a külföldi ellenőrzés alatt levő vállalatok tevékenységéről közöl adatokat. 1996 óta gyűjtik ezeket a statisztikákat az Európai Unióban, jelenleg 21 ország, köztük Magyarország is publikál ilyen adatokat.[83] Jóval kevesebben (Magyarország sem) közlik a kifelé irányuló FATS-adatokat, ami az adott ország multinacionális vállalatainak külföldi tevékenységére vonatkozik. Az adatok több területen adnak lehetőséget nemzetközi összehasonlításra: többek között a vállalatok száma, forgalom, termelési érték, hozzáadott érték, bruttó működési eredmény, valamint különféle kutatás-fejlesztési mutatók (K+F-kiadások és K+F-foglalkoztatottak) területén. Az Eurostatnál elérhetőek adatok a küldő országok szerinti és ágazat bontásban is. Nem tartalmazzák azonban a pénzügyi és biztosítási ágazatot. A legteljesebb ilyen adatsort az USA közli[84], de az UNCTAD is publikál évente néhány országra vonatkozóan ilyen adatokat.

67 Rebecca Allinson – Kincsö Izsak – Elina Griniece (2012)

Az alábbi táblázat néhány összehasonlítható adatot tartalmaz az EU-tagországokra. Ebből jól látható, hogy többféle származtatott mutató is elérhető a vizsgált országokra (akár befektető ország és ágazat szerinti bontásban is). Azonban a hazai mutatókból való részesedés kiszámításához más adatforrásból kell a „nemzeti összeset" megkeresnünk. Ezen a területen, néhány mutató esetében, az OECD AMNE[85] adatbázisában találunk olyan adatokat, amelyek a külföldi részvételű vállalatoknak az adott ország teljes mutatójából való részesedést jelzik. Néhány adat itt elérhető az adott országból külföldre irányuló hazai befektetésekre is.

2. Táblázat - Az adott országban működő, külföldi tulajdonban álló leányvállalatok néhány mutatója, 2015

Ország	Vállalatok száma (db)	Látszólagos munkatermelékenység (egy foglalkoztatottra eső bruttó hozzáadott érték - ezer euró)	Bérrel kiigazított munkatermelékenység (bruttó hozzáadott érték a bérköltségre vetítve, %)	Bruttó működési eredmény/ forgalom (%)
Belgium	1.317	124.5	171.6	171.6
Bulgária	12.050	24.6	232.6	232.6
Csehország	12.613	39.3	203.6	203.6
Dánia*86	3.645	84	153.5	153.5
Németország	27.698	102.5	163.5	163.5
Észtország	784	30.1	162.5	162.5
Írország	3.305	440.1	845.5	845.5
Görögország	2.437	52.2	160.2	160.2
Spanyolország	12.608	71.7	166.7	166.7
Franciaország	28.053	84.1	126.5	126.5
Horvátország	4.685	35.4	199.5	199.5
Olaszország	12.836	87.2	167	167
Ciprus	303	62.1	187.9	187.9
Lettország	7.689	28	198.2	198.2
Litvánia	3.833	31.4	203.2	203.2
Luxemburg	9.388	108.4	205.4	205.4
Magyarország	17.180	43.2	229.7	229.7
Málta	194	55.4	218.7	218.7
Hollandia	12.557	101.7	184.2	184.2
Ausztria	10.484	87	156.5	156.5
Lengyelország	7.109	35.8	204.6	204.6
Portugália	5.931	44.5	180.8	180.8
Románia	27.164	22.7	194.4	194.4
Szlovénia	7.213	42	167.5	167.5
Szlovákia	3.604	39.8	197.8	197.8
Finnország*	2.951	78	149.8	149.8
Svédország*	12.027	89.8	147.5	147.5
Nagy-Britannia*	22.229	102	216.7	216.7
Norvégia	7.256	142.4	183.4	183.4
Bosznia és Hercegovina*	388	19.6	208.8	208.8

Forrás: EUROSTAT

Ugyanakkor az adatok „sebezhetőségét" jelzik például Írország adatai, amelyeket részben magyaráz a fentebb már említett „*double Irish*" jelenség, amellyel USA-beli multinacionális vállalatok jelentős adókat takarítanak meg[87].

Az OECD adatforrás (AMNE) alapján érdemes megnézni néhány mutatót a kifelé irányuló magyar tőkebefektetésekkel kapcsolatban. Eszerint 2014-ben 250 magyar „kifektető" vállalat volt, ezek közül 182 a szolgáltató szektorban tevékenykedett. Ezek összesen 44382 főt foglalkoztattak. Régiós összehasonlításban viszonylag alacsony a külföldön befektető vállalatok száma, azonban jelentős a foglalkoztatottak mennyisége, amit a következő táblázat tartalmaz:

3. Táblázat - A külföldön közvetlentőke-befektetést végrehajtó rezidens vállalatok jellemzői, 2014

Ország	„Kifektető” vállalatok száma (db)	Szolgáltató ágazatban (db)	Feldolgozóipari (db)	Foglalkoztatottak száma (fő)
Csehország	425	144	233	34.991
Magyarország	250	182	36	44.382
Lengyelország	1.698	293	1.156	91.127
Szlovákia	424	146	217	18.382
Szlovénia	1.367	222	1.002	36.853
Ausztria	4.346	1.394	2.450	577.152

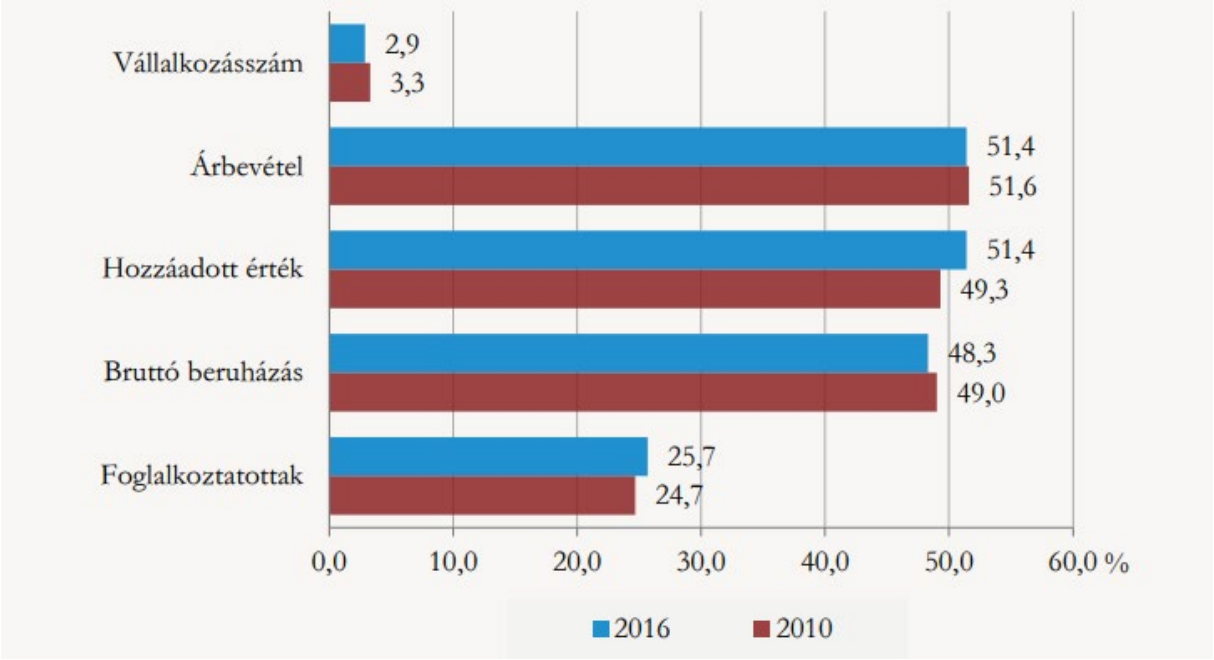
Forrás: OECD AMNE adatbázis

14.10. Külföldi leányvállalatok teljesítménye Magyarországon, KSH[68]

A korábbi alfejezetben már említett, az Európai Unió által évente megjelenő külföldi irányítású leányvállalatok statisztikát (FATS) hazánkban is publikálják. A magyarországi külföldi leányvállalatok teljesítményének mérésére azonban önmagában nem elegendő, de a végső befektetők szerinti közvetlenbefektetési statisztikával (a Magyar Nemzeti Bank által közzétett FDI-statisztika) együttesen már adekvát képet mutat hazai szereplésükről, ami foglalkozik az országban megvalósult külfölditőke-befektetések nagyságával, a tőkebefektető országokkal, illetve a külföldi irányítás alatt álló vállalkozások szerepével a nemzetgazdaságban.

A Központi Statisztikai Hivatal 2016-os jelentése egyrészt képet mutat az évi eredményekről, valamint a 2010. évi adatokat felhasználva összehasonlítást végez, változásokat vizsgál, amit a következő ábra szemléltet:

14. Ábra - A külföldi irányítású leányvállalatok részesedése a vállalkozások fő gazdasági mutatóiból



Forrás: KSH (2016)

2016-ban a külföldi irányítási vállalatok aránya 0,4 százalékponttal csökkent a 2010. évi adatokhoz viszonyítva, összesen pedig 16,2 ezer ilyen vállalkozásról beszélhetünk, ami egyrészt a külföldi vállalatok számának csökkenéséből és a hazai vállalkozások számának növekedéséből ered. Ezzel szemben a más fő gazdasági mutatókban (hozzáadott érték, foglalkoztatottak) bővülés, árbevételt és bruttó beruházást tekintve az arányuk visszaesése érhető tetten. A külföldi irányítású leányvállalatok árbevételének csökkenése mellett fontos megjegyezni, hogy az árbevétel majdnem 80 százalékát két nemzetgazdasági ágban, a feldolgozóiparban (elsődlegesen közúti jármű gyártása és az elektronikai ipar ágazatokban) és a kereskedelemben (nagy- és kiskereskedelem) érték el. Így

68 KSH (2017)

magyar nemzetgazdasági ágak közül a legjelentősebb részesedése a külföldi irányítású vállalatoknak a feldolgozóiparban (73 százalék) és az információ, kommunikáció ágban (59 százalék) volt.

Az összes magyarországi vállalkozások hozzáadott értékének több mint felét a külföldi irányítású leányvállalatok adták (51 százalék), ami 1,9 százalékpontos bővülést jelent a 2010-es adatokhoz képest. 2016 ugyan stagnálást hozott a külföldi leányvállalatoknak, miközben a hazai vállalkozások 2,2 százalékos bővüléssel zártak, hozzáadott értékben mégis mindig a külföldiek vezetnek. Árbevételnél a már említett 3 nemzetgazdasági ág a kiemelkedő: feldolgozóipar, kereskedelem, információ és kommunikáció.

A bruttó tárgyieszköz beruházás mutatója csak az összes beruházás tekintetében csökkent, mivel 2016-ban a külföldi irányítási vállalatok bruttó beruházása 2 százalékkal meghaladta az előző évit. de így is elmaradt az összes vállalkozás beruházásainak bővülésétől, ami 2,3 százalék volt 2016-ban (2015. évi adatokhoz képest). Az eszközölt beruházások a következő nemzetgazdasági ágakban növekedtek kiemelkedően: feldolgozóipar (12 %), szállítás és raktározás (6.2 %); visszaesés pedig az energiaiparban és az ingatlanügyletek részesedésében látható.

A külföldi irányítású vállalatok szerepe a foglalkoztatásban csekélyebb, mint a fent ismertetett mutatók esetében. 2016-ban a teljes vállalkozói körben foglalkoztatottak 26 százalékát tették ki a külföldi vállalatok (687 ezer fő), ami ugyan 1,8 százalékos bővülés az előző évhez képest, de még így sem érte el a teljes foglalkoztattak számának növekedését (2,9 százalékot).

Végezetül érdemes kitérni arra, hogy a különböző külföldi irányítású vállalatoknak hol volt a székhelyük 2016-ban. Valamennyi nemzetgazdasági ágnál megállapítható az Európai Unió tagállamainak domináns szerepe. Az összes külföldi irányítású vállalat hozzáadott értékének és árbevételének 63 százalékát, bruttó tárgyi eszköz beruházásaiból 61 százalékát, a foglalkoztatottaknak pedig 68 százalékát európai uniós székhelyű vállalat adta ki. A legnagyobb hozzáadott értéket adó külföldi székhelyű vállalkozások országok szerinti bontása 2016-ban:

4. Táblázat - A külföldi irányítású leányvállalatok bruttó hozzáadott értékének megoszlása a végső irányító székhelye szerint

Ország	Részesedés
Németország	34,4%
Egyesült Államok	20,2%
Ausztria	7,7%
Franciaország	6,3%
Egyesült Királyság	6,0%
Japán	3,5%
Svájc	3,3%
Hollandia	2,1%
Koreai Köztársaság	2,1%
Kína	1,8%
Más országok	16,6%

Forrás: KSH (2016) adatai alapján saját szerkesztés

Az Európai Unión belül hozzáadott értékben kiemelkedő Németország szerepvállalása, de vállalkozásszámot, teljesítménymutatókat és foglalkoztatottak számát tekintve is az első helyen áll. A második legnagyobb részesedést elérő ország az Egyesült Államok, emellett a külföldi irányítású leányvállalatnál dolgozók 44 százalékát foglalkoztatták. A listán szereplő többi ország nemzetgazdasági ágakban való részvétele változatos, de jellemzően nem érintik a járműipari ágazatot, ami alól kivétel Japán és az Egyesült Államok.

14.11. A Forbes Global 2000 rangsora és a TOP 250 multinacionális vállalkozás

A Forbes Global 2000 rangsora minden évben megjelenteti a megelőző év 2000 legnagyobb vállalatát szerte a világon. A rangsor összeállítását alapos és mély kutatómunka előzi meg[69], az adatokat a FactSet Research rendszerek segítségével figyelik, és a vállalkozásokat 4 dimenzió mentén vizsgálják: eladások, profitok, eszközök és piaci érték. Minden rangsor összeállítása a megelőző 1 évet veszi figyelembe, tehát például a 2018 májusában elkészített rangsor egészen 2017 májusáig nyúlik vissza. A kinyert adatokat amerikai dollárban dolgozzák fel. A kutatás összetettségét az adja, hogy a felhasznált források többrétűek, mivel egyrészt használják a saját adatbázisukat, monitoring és reportálási rendszerüket, figyelembe veszik a kapott és a pillanatban mért eredmények eltérését. Ezen felül pedig a rendelkezésre álló pénzügyi adatok minőségét és hitelességét ellenőrzik le, a saját képességeiken túl felhasználva olyan forrásokat, mint például Bloomberg vagy más pénzügyi profilú cégek elemzései. Módszertana szerint a rangsor felállításánál először mind a négy dimenzióba bekerül a legjobb kétezer vállalkozás, így 4 lista készül el: a 2000 legnagyobb eladással rendelkező vállalkozás (*sales 2000*), a 2000 legnagyobb profitú vállalkozás (*profits 2000*), a 2000 legtöbb eszközzel rendelkező vállalkozás (*assets 2000*) és a 2000 legnagyobb piaci részesedéssel rendelkező vállalkozás (*market value 2000*). Mindeegyik „Kétezres" listának van egy alsó határa, amit a vállalkozásoknak meg kell ugraniuk ahhoz, hogy felkerülhessenek rá. Ez a határ eladásoknál 4,47 milliárd, profitnál 333,3 millió, eszközöknél 10,72 milliárd, piaci részesedésnél pedig 6,55 milliárd amerikai dollár. Ahhoz, hogy egy vállalkozásnak lehetősége legyen bekerülni a végső Global 2000 rangsorba, a négy közül legalább egy lista alapkövetelményének meg kell felelnie. 2018-ban például a 4 listába került vállalkozások száma elérte a 3.480-at (legalább egy listában megfelelt a kritériumnak). Ezt követően a vállalatok a négy dimenzió mindegyikében külön pontszámot kapnak aszerint, hogy hányadik helyet foglalták el a „Kétezres" rangsorokban. Amennyiben valamelyik listába nem került be, ott automatikusan 0 pontot szerez. Az így kapott 4 listás pontszámot egyenlő súlyozással összeadják, majd sorrendbe állítják. A legmagasabb összesített pontot elérő vállalat kerül a Global 2000 rangsorának élére, utána csökkenő sorrendben követi a többi vállalat.

A Global 2000 rangsora magába foglalja az összes vállalkozást, ezért 2017-ben kiadtak egy új ranglistát, amelyben a 250 legnagyobb multinacionális vállalat feltárását tűzték ki célul. Az előzővel ellentétben a rangsorolásban azok a bevételek jelentik a legfőbb tényezőt, amelyeket a multinacionális vállalat a hazai piacon kívül realizált. A kutatást a Statista kutatócéggel együtt végezték[70], amelynek eredményeképpen összeállították a 250 legnagyobb multinacionális vállalat listáját. 2017-ben a következő vállalatok végeztek az első tíz helyen

5. Táblázat - A világ legnagyobb multinacionális vállalatai 2017-ben71

Helyezés	Vállalat	Iparág, terület	Ország
#1	Antofagasta	Különböző fémek és bányászat	Egyesült Királyság
#1	Global Logistic Properties	Ingatlan	Szingapúr
#1	Philip Morris International	Dohányipar	Amerikai Egyesült Államok
#4	ASML Holding	Félvezetők	Hollandia
#5	Novo Nordisk	Gyógyszeripar	Dánia
#6	Pandora	Háztartás/testápolás	Dánia
#7	Syngenta	Speciális vegyszerek	Svájc
#8	Hon Hai Precision	Elektronika	Tajvan
#9	UCB	Gyógyszeripar	Belgium
#10	Givaudan	Háztartás/testápolás	Svájc

Forrás: Forbes (2017) alapján saját szerkesztés

A 2017-es jelentés eredményeinek értékelése előtt hangsúlyozni kell, hogy a rangsor felállításában elsősorban a vállalat bevételét vették figyelembe, azon belül is a hazai piacon kívül megtermelt bevételt. Az így kialakult ranglista első helyén holtverseny alakult ki a Philip Morris International, Global Logistics Properties és Antofagasta között, amelyek mindannyian bevételük 100 százalékát a székhelyük országán kívül termelték meg. A cigaretta és dohánytermékekre specializált Philip Morris 2008-ban kivált anyaszervezetéből az Altria Group-ból, hogy a nem amerikai piacokra fókuszáljon. 2016-ban a bevételei forrásának 36,2 százaléka az Európai Unióból, 27,4 százaléka Ázsiából, 24,4 százaléka Kelet-Európából, Közel-Keletről és Afrikából, 12 százaléka pedig Latin-Amerikából és Kanadából származott. A másik első helyezett, a szingapúri Global Logistics Properties logisztikai

69 Forbes (2018)
70 Statista (2017)
71 Forbes (2017)

létesítmények üzemeltetésével foglalkozik szerte a világban, így Kínában, Japánban, az Egyesült Államokban és Brazíliában is. Ezek jelentik a világnak azokat a csomópontjait, amelyek a vállalatok számára lehetővé teszik az egyes termékek szállítását. A holtverseny harmadik szereplője, az Antofagasta elsősorban rézbányászattal foglalkozik, másodsorban pedig arany-, ezüst- és molibdén kitermelésével. A vállalat Chilében négy bányát üzemeltet, amelyek a bevétel 95 százalékát teszik ki, a termékek felvevőpiacának nagy részét Ázsia jelenti, az eladások 62 százaléka realizálódik Kínában és Japánban.

14.12. Összegzés

A multinacionális vállalatok részei életünk mindennapjainak. Amint láttuk, általános jellemzőjük, hogy két vagy több országban működnek, globális stratégiát alkotnak, működési területük pedig a globális piac. Nagyon könnyen kihasználják a globalizáció nyújtotta előnyöket (például az általuk kialakított globális értékláncokon keresztül), számos stratégiai céljuk lehet. Hatásuk mind az anyaország, mind a fogadó ország szempontjából sokrétűek lehet. Befektetési döntéseik során – vállalati stratégiájuk függvényében – több szempontot is figyelembe vehetnek, így például a kiszámíthatóságot, illetve a kedvező gazdasági és üzleti környezetet. A fogadó állam szempontjából a multinacionális vállalatok működésének talán legnagyobb előnye, hogy több csatornán keresztül (például foglalkoztatási, kereskedelmi, költségvetési, technológiai *spillover*) is hozzájárulhatnak az ország fejlődéséhez, azonban erőteljes függés is kialakulhat e cégek jelenlététől. Egyes országok iparágai, stratégiailag fontos tevékenységei, erőforrásai kerülhetnek a multinacionális vállalatok kezébe, ami csorbíthatja az államok szuverenitását, gátolhatja fejlődésüket. Láttuk, hogy a vállalatok elsősorban saját céljaikat, profitjuk és/vagy piaci részesedésük növelését tartják szem előtt, sokszor a vállalati felelősségvállalás mögött is ezen érdekek húzódnak meg. Ha egy beruházás nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, egy vállalat könnyebben otthagyhatja a fogadó országot, hogy kedvezőbb beruházási környezetben folytassa tevékenységét. Ugyanakkor az általánosítást érdemes kerülni, és inkább mindig a konkrét eseteket vizsgálni, hiszen az egyes multinacionális vállalatok viselkedését más és más tulajdonságok, eltérő célok jellemzik. A multinacionális vállalatok és leányvállalataik nagy hatással vannak a technológiai transzferre, amelynek előnyeiből nemcsak a fogadó ország részesül, hiszen a technológia áramolhat ellenkező irányba is, mint fordított technológia-transzfer. Ennek lényege, hogy a fogadó államban működő leányvállalatok az ott kifejlesztett új technológiát továbbítják, visszaáramoltatják az anyavállalathoz, ami további technológiai fejlődést eredményez. A technológiai transzfernek azonban lehetnek hátulütői, amire érdemes odafigyelnie a döntéshozóknak, mint például betelepülő vállalkozás agyelszívó hatása, ami ronthatja a hazai technológiai fejlődést.

A külföldi érdekeltségű vállalatok teljesítményének mérésére, és helyzetének vizsgálatára kitűnő eszközként szolgál az európai uniós FATS, a külföldi érdekeltségű leányvállalatok statisztikája, ami 1996 óta évente jelenik meg. Az adatok lehetővé teszik, hogy egy adott tagállam mutatóit idősorosan összehasonlíthassuk, de más tagállamok eredményeivel is megtehetjük ugyanezt. FATS adatokat Magyarországon a KSH szolgáltat, de ezen felül évente kiadja a külföldi leányvállalatok teljesítményének jelentését is, amiben kibővíti azt a Magyar Nemzeti Bank által közzétett FDI statisztikákkal, hogy átfogóbb képet nyújtson a hazai helyzetről. Az OECD által kiadott AMNE alapján pedig betekintést nyerhetünk abba, hogy milyen helyzetben van a kifelé irányuló magyar tőkebefektetés, így nem csak a külföldi befektetőket, hanem a magyar „kifektetőket” is vizsgálhatjuk.

Nemzetközi szinten fontos megemlíteni a Forbes Global 2000 rangsorát: évente kiadott listájuk a módszertani kötöttségek mellett is megbízható és alapos eredményekkel szolgál a világ legnagyobb vállalatairól és multinacionális vállalatairól.

Összegzésképp hangsúlyozzuk, hogy a multinacionális vállalatok jelenléte, a globalizáció, ezeknek előnyei és hátrányai nem értelmezhetőek egy dimenzióban. A rengeteg változó miatt országonként, vállalatokként eltérő jelenségeket tapasztalhatunk, amit ezért kellő kritikával kell kezelni. Az évente készülő rangsorok általános vizsgálódásra megfelelőek, ugyanakkor a módszertani kötöttségeiket figyelembe kell venni, és azokat hibáival együtt értékelni.

14.13. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

- Multinacionális vállalatok
- Transznacionális vállalatok
- Foreign Direct Investments (FDI)
- Brain drain
- Újrabefektetés
- Vállalati értéklánc
- Oligopóolium

- » HIPA
- » IPA
- » Corporate Social Responsibility
- » Fordított technológiai-transzfer
- » Tudásháromszög
- » FATS
- » Forbes Global 2000

Gondolkodtató és ellenőrző kérdések:

- » Mi a különbség multinacionális vállalat és transznacionális vállalat között?
- » Milyen előnye lehet a fogadó államnak a tőkebefektetésekből?
- » Milyen hátránya lehet egy tőkebefektetésnek?
- » Milyen tényezőket venne figyelembe (és miért) a legnagyobb multinacionális vállalatok listájának elkészítésekor?
- » Melyik ország rendelkezik a legnagyobb hozzáadott értéket realizáló, Magyarországon működő külföldi irányítású vállalkozásokkal? Mi lehet ennek az oka?

15. A devizaárfolyamok mozgásának elemzése és a várható hatások

15.1. Bevezetés

A globalizáció következtében a világgazdaság az elmúlt években egyre inkább interdependenssé vált. Ez a folyamat megfigyelhető a nemzetközi integráció terjedésén és mélyülésének elemzésével, amely során azt tapasztaljuk, hogy egyre több áru és szolgáltatás talál gazdára nemcsak lokális vagy regionális, hanem globális szinten is. A gazdasági globalizációval a gazdasági élet, a termelési folyamatok, a pénzügyek, a piacok, a piacokat szabályozó intézmények, valamint a munkaerő is egyre mélyebben összekapcsolódott.[72] A globalizáció mérésére egy a sok index közül az ETH Zürich által kifejlesztett KOF *Index of Economic Globalization*,[73] amely Nye és Keohane[74] alapján a globalizáció három dimenzióját állapítja meg: gazdasági globalizáció, amelyet az áruk, tőke, szolgáltatások valamint a piaci működéshez szükséges információk hosszú távú áramlása jellemez. A szociális globalizáció jellemzője az ötletek, információk és emberek határokon átnyúló áramlása, míg a politikai globalizációt a kormányzati politikák áramlása írja le. Az index azért is hasznos, mert jól mutatja be, hogy mennyire kinyílt például Magyarország a világ felé: míg 1990-ben az index 60.84-es értéket mutatott hazánk esetében, addigra 2015-re ez 84.2-re emelkedett.[75]

A kinyílás ugyanakkor veszélyeket is rejthet magában: ha egy ország áru- és szolgáltatás exportja a GDP 90.09-t százalékát, valamint áru és szolgáltatás importja a GDP 82.27 százalékát adja, mint 2017-ben Magyarország esetében, akkor nagyon nem mindegy, hogy milyen árfolyamon kerül majd ez a kereskedelmi mennyiség elszámolásra. A forint euróval vagy dollárral szembeni árfolyamának akár csak 5 százalékos változása is befolyással lehet egyes termelő egységek profitjára, illetve arra, hogy képesek lesznek-e béreket emelni, beruházni, helyt állni a nemzetközi versenyben.

A fejezet célja egyrészről gyakorlati példákon keresztül áttekinteni, hogy milyen tényezők hatnak az árfolyamok mozgására. Természetesen egy rövid fejezet nem terjedhet ki minden részletre, ezért több helyen megjelöljük, hol és milyen irodalomban lehet további információkat szerezni egyes hatások dinamikájáról. Másodszor a fejezet azt is vizsgálja, hogy milyen eszközök állnak az egyes nemzeti bankok rendelkezésére, hogy befolyással legyenek az árfolyamokra, illetve harmadsorban a fejezet a fiskális politika árfolyamokra gyakorolt hatását is górcső alá veszi.

A fejezetben foglaltak segítségével az olvasó készségekhez juthat, amelyek segítségével elemezheti, hogy például a „*quantitative easing*" befejezése, az adóemelés, a magas infláció milyen hatással lehet egyes országok euróval vagy dollárral szembeni árfolyamának változására, illetve ezen keresztül vállalatok profitábilitására.

15.2. Árfolyamváltozások: minek a hatására és hogyan változik az árfolyam?

Az árfolyamok változását számos tényező befolyásolja. Nehézséget jelent, hogy ezek a hatások sokszor nem különíthetők el egymástól, hanem egyszerre fejtik ki a hatásukat. Ráadásul nem mindig egyértelmű, hogy mikor melyik hatás lesz majd az erősebb. A következő alfejezet azon hatások összegzését és elemzését tűzte ki célul, amelyek segítségével megérthető, hogy milyen változók lehetnek befolyással az árfolyamok mozgására.

15.2.1. Kereslet és kínálat

A 11. fejezetben már szó volt arról, hogy több fajta árfolyamrendszer létezik. A továbbiakban a lebegő árfolyamrendszerrel foglalkozunk, elsősorban a magyar forint szempontjából bemutatva az ingadozásokat. A legegyszerűbben keresleti és kínálati függvényekkel lehet rávilágítani az egyes valuták árának a változására. Ha Magyarországot és az Európai Monetáris Unió (EMU) tetszőleges tagországát vesszük alapul, akkor két fajta ember/befektető létezik: azok, akik forintot keresnek (eurójuk van és forintra akarják átváltani), és akik forintot kínálnak (forintjuk van és euróra akarják átváltani). Ha valaki forintot keres, az többnyire magyar terméket vagy szolgáltatást szeretne vásárolni, pl.: magyarországi nyaralást tervez, magyar borokat szeretne venni, vagy magyar (forintban denominált) államkötvényekkel bővítené a portfolióját. Ha valaki forintot kínál, akkor olyan terméket vagy szolgáltatást szeretne, amelyet az Európai Unió (EU) eurót használó országaiban állítana elő, pl.: egy Volkswagent, vagy valamilyen európai nagyvállalat részvényét/kötvényét szeretné megvenni. Mindezeken felül

72 Marius-Razvan Surugiu - Camelia Surugiu: „International Trade, Globalization and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework". Procedia Economics and Finance, Vol 32 (2015) pp. 131 – 138.

73 Savina Gygli - Florian Haelg - Jan-Egbert Sturm: „The KOF Globalisation Index – Revisited". KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich, KOF Working Paper Series Vol. 439.

74 Joseph S. Nye - Robert O. Keohane: Governance in a Globalizing World. Brookings Institution Press, 2000.

75 Az index részletes leírása megtalálható Savina Gygli et al. fent említett tanulmányának 14. oldalán. A magasabb értékek magasabb globalizáltsági szintet mutatnak. Az index többek között olyan adatokat tartalmaz, mint az export és az import (áru és szolgáltatás) GDP arányosan, kereskedelmi partnerek diverzifikációja, tőkeáramlás (stock és flow adatok) stb.

vállalatok, befektetők és spekulánsok is tartanak forintot és eurót. Ha valaki arra számít, hogy a forint árfolyama gyengülne, akkor az eurót fog vásárolni védve magát az árfolyam kockázattól. A *29. Táblázat* tartalmaz egy összefoglalását, hogy milyen főbb tényezők befolyásolhatják a forint iránti azonnali keresletet és kínálatot.[76]

6. Táblázat - A forint irántit keresletet és kínálatot befolyásoló tényezők

A forint iránti keresletet befolyásoló tényezők
Vállalatok, magánszemélyek, kereskedelmi bankok és kormányok, amelyek magyar termékeket importálnak.
Külföldi állampolgárok, akik Magyarországra utaznak.
Befektetők és befektetési alapok, akik magyar részvényeket vagy kötvényeket szeretnének vásárolni.
Külföldi vállalatok, akik Magyarországon terveznek befektetni/beruházni.
Spekulánsok, akik a forint erősödésére számítanak.
Nemzeti Bankok, akik forintot vesznek, és eurót adnak el.
A forint iránti kínálatot befolyásoló tényezők.
Vállalatok, magánszemélyek, kereskedelmi bankok és kormányok, amelyek külföldi termékeket hoznak be Magyarországra.
Magyar állampolgárok, akik külföldre utaznak.
Magyar befektetők és befektetési alapok, akik külföldi részvényeket és kötvényeket szeretnének vásárolni.
Magyar vállalatok, akik külföldön szeretnének befektetni/beruházni.
Spekulánsok, akik a forint gyengülésére számítanak.
Nemzeti Bankok, akik forintot kínálnak, és eurót vesznek.

Forrás: Karl Case- Ray C. Fair (2009) alapján

Az 1-es ábra mutatja be a forint iránti azonnali keresletet a nemzetközi pénzpiacokon. Amikor a forint árfolyama alacsonyabb más devizákkal szemben, ugyanakkora volumenű forint befektetéshez kevesebb euróra vagy dollárra van szükség, mint korábban. Ez idővel megnöveli a magyar termékek iránti keresletet (növekszik az export), és ha a magyar termékek ára nem változik, akkor a növekvő kereslet hatására növekedhet a forint árfolyama más devizákkal szemben. A keresleti függvénynek negatív a lejtése.

A 2-es ábra mutatja be a forint iránti azonnali kínálatot a nemzetközi pénzpiacokon. Amikor a forint árfolyama magasabb más devizákkal szemben, ugyanakkora euró vagy dollár alapú befektetéshez immáron kevesebb forint szükséges, mint korábban. Ez megnöveli a külföldi termékek iránti keresletet (olcsóbb, és emiatt növekvő import). A kínálati függvény egy emelkedő görbe.

Ha az ország lebegő árfolyamrendszert alkalmaz, akkor az egyensúlyi árfolyam ugyanúgy jön létre, mint bármely más termék esetében. Az egyensúlyi árfolyam ott alakul ki, ahol az adott deviza iránti kereslet megegyezik a kínálattal. Ha megnövekszik a kereslet a forint iránt, akkor növekedni fog a forint árfolyama (például az euróval szemben), és erősödni fog a forint. Ha megnövekszik a kínálat a forinttal szemben, akkor csökkenni fog a forint árfolyama, és gyengülni fog a forint. A további alpontokban meghatározunk egyéb feltételeket is, amelyek befolyással lehetnek az árfolyamok alakulására.

Az árfolyamokat idáig devizában adtuk meg, de megtehetjük ezt relatív értelemben is. Ha egy magyarországi lakos azon gondolkodik, hogy mennyi pénzt költsön magyar vörösborra vagy import sörre, akkor érdemes a bor sörben meghatározott relatív árfolyamát kiszámolni. Ha egy euró 310 forintot ér, és egy üveg vörösbor ára 1550 forint, akkor egy (eurót használó) európai 5 eurót fog fizetni egy üveg magyar borért. Tételezzük fel, hogy egy üveg európai sör ára 1 euró! Ebben az esetben a sör/bor árfolyam 5 lesz. Mindez azért érdekes, mert ha leértékelődik a forint az euróval szemben mondjuk 325-re, és a termékek ára nem változik, akkor 1 üveg magyar

76 Karl Case – Ray C. Fair – Sharon Oster: Principles of Economics. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009 alapján: pp. 731.

bor már csak 4.76 üveg sört fog érni. Ellenkező esetben, ha felerősödik a forint (pl. 290-re) az euróval szemben, akkor egy üveg magyar borért 5.34 európai sört kapunk. A *30. Táblázat* tartalmazza sör/bor relatív árfolyam és a devizaárfolyam közötti kapcsolatot. Összességében elmondható, hogy minden egyéb feltétel változatlansága mellett egy ország valutájának az erősödése az export termékeinek relatív árát növeli, importjának relatív árát pedig csökkenti. Az ország valutájának gyengülése csökkenti az export relatív árát, és növeli az import relatív árát.[77] Ez jól szemlélteti, hogy a devizák árának változása hogyan hat a cserekereskedelemre. Természetesen a relatív árakon kívül egyéb tényezők is befolyásolják a kereskedelmet két ország közötti, később ezt is kifejtjük.

7. Táblázat - Ft/EUR árfolyam és relatív ár összefüggése

Árfolyam (Ft/EUR)	290	310	325
Relatív ár (sör/bor)	5.34	5	4.76

Forrás: Saját szerkesztés

15.2.2. A kamatok változásának a hatása a forint árfolyamára

Az előző alfejezetben bemutattuk, hogy a kereslet és a kínálat hogyan befolyásolja a forint/euró azonnali árfolyamát. Ebben az alfejezetben arra világítunk rá, hogy a kamat milyen szerepet tölt be a devizaárfolyamok meghatározásakor. Előtte azonban tisztázzuk a nominál- és a reálkamat közötti különbséget, valamint a kockázat és a likviditás jelentését.

Tételezzük fel, hogy január 1-én 1,000 darab 1000 forint értékű részvény volt a tulajdonomban. Ha tárgyév végére a részvények árfolyama 1100 forintra emelkedett, akkor az adózás előtti nominális kamatnyereségem 10 százalék volt.[78] Azonban ha ugyanebben az évben Magyarországon 5 százalékos infláció volt, akkor a reálkamat már nem 10, hanem csak 5 százalék, vagyis a hozamom felét elvitte az áremelkedés.[79]

Egy eszköz kockázata sokszor nehezen meghatározható, és számos esetben a várható hozam lényegesen magasabb lesz, mint a realizálható hozam. A magyarországi vagyonkezelők és befektetési alapok nem csak a mintegy 7400 milliárd forintos kapitalizációval rendelkező Budapesti Értéktőzsdén[80] fognak befektetni, hanem külföldön is, részben a diverzifikáció, részben pedig a likviditás miatt. Összehasonlításképpen: a bécsi értéktőzsde körülbelül 127,7 milliárd eurós (kb. 41.502 milliárd forint)[81] kapitalizációval, míg a varsói értéktőzsde 168,09 milliárd dolláros (kb. 46.987 milliárd forint)[82] kapitalizációval rendelkezik. Ezek a kapitalizációs adatok azért fontosak, mert ha egy befektetési alap hirtelen szeretne nagy mennyiségben venni vagy eladni, akkor egy alacsony kapitalizációjú piacon nem biztos, hogy talál gyorsan és megfelelő áron vevőt, és így lehet, hogy áron alul kell majd eladnia, vagy nem tud optimális áron nagy mennyiségben vásárolni. Emiatt a magyarországi befektetési alapok számos esetben euróban vagy dollárban kötnek ügyleteket, viszont ez magában hordozza az árfolyam változásának kockázatát. Vagyis összességében egy befektetőnek nemcsak a várható hozammal kell kalkulálnia, hanem az ehhez kapcsolódó kockázattal is. Egy olyan eszköz (részvény, kötvény stb.), amelynek az árfolyama is jelentősen fluktuál, valamint ezen felül még a devizakockázata is magas, kockázatos befektetésnek minősül egy olyan értékpapírral szemben, amelynél például nincsen devizakockázat, és/vagy nem fluktuál az árfolyam.

A forint árfolyamának változására nemcsak az előző alfejezetben ismertetett kereslet és kínálat lehet hatással, hanem az egyes devizákban denominált alapkamat is, illetve az árfolyamok jövőbeni elmozdulása egymástól. Tehát amikor az előtt a döntés előtt állunk, hogy forintban tartsuk-e a pénzünket vagy mondjuk dollárban, esetleg euróban, akkor nemcsak az egy éves kockázatmentes kincstárjegyek hozamának különbözetét vesszük alapul, hanem ehhez az összeghez hozzá kell még venni a két deviza közötti elmozdulást is. A példa illusztrálására a következő jelölést alkalmazzuk[83]:

$R_{\$}$ = egy éves kockázatmentes amerikai kamat

$E_{Ft/\$}$ = a forint/dollár árfolyam a jelenben, vagyis egy dollár hány forintot ér

$E^{e}_{Ft/\$}$ = a forint/dollár árfolyam egy év múlva

77 Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld – Marc J. Melitz: International Economics – Theory and Policy, 2015 alapján.
78 [(1,100-1,000)/1,000]*100 = 10%
79 reálkamat = nominál kamat - infláció
80 https://www.bet.hu/oldalak/piac_most, az adat lekérése: 2018. 09. 16.
81 https://www.wienerborse.at/en/about-us/vienna-stock-exchange/facts-and-figures/, az adat lekérése: 2018. 09. 16. és 325-ös forint/euró árfolyammal kalkulálva.
82 https://www.stockmarketclock.com/exchanges/gpw, az adat lekérése: 2018. 09. 16. és 279.54-es forint/dollár árfolyammal kalkulálva.
83 Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld – Marc J. Melitz: International Economics – Theory and Policy, 2015 alapján

Ha forintból indulunk, és dollárba fektetünk be, akkor az egy éves dollár befektetés várható értéke az egy éves dollár kamat és az árfolyamváltozás összege lesz:

$$1)\ R_{\$} + (E^{e}_{Ft/\$} - E_{Ft/\$}) / E_{Ft/\$}$$

Ennek az egyenletnek az összegét célszerű összehasonlítani az egy éves kockázatmentes magyar kamatozó kincstárjegy hozamával annak az eldöntéséhez, hogy a befektető melyik devizában tartsa a pénzét. A jobb érthetőség kedvéért vegyünk egy példát. Tételezzük fel, hogy:

$R_{\$}$ = egy éves kockázatmentes amerikai kamat = 2.588%

R_{Ft} = egy éves kockázatmentes kamatozó kincstárjegy = 2.5%

$E_{Ft/\$}$ = a forint/dollár árfolyam a jelenben = 276.62

$E^{e}_{Ft/\$}$ = a forward forint/dollár árfolyam egy év múlva = 285

Ha a lenti egyenlet pozitív, akkor forintban éri meg tartani a pénzünket, ha negatív, akkor dollárban.

$$2)\ R_{Ft} - R_{\$} - (E^{e}_{Ft/\$} - E_{Ft/\$}) / E^{e}_{Ft/\$} = 0.025 - 0.02588 - (285-276.62)/276.62$$

$$= 0.025 - 0.02588 - 0.0303$$

$$= - 0.031$$

Vagyis, ha forintban fektetünk be, akkor a fenti egyenlet alapján kicsivel több, mint 3 százalékot veszítünk évente. Fontos azonban megjegyezni, hogy a 2-es egyenlet él egy feltételezéssel a forint-dollár árfolyamának a változását illetően, ez pedig a forward forint/dollár árfolyam. Forward ügyleteket (többek között) a forex tőzsdéken lehet kötni, ahol a vevő és az előadó megállapodik, hogy tetszőleges idő múlva (a fenti példában egy év) milyen áron fognak dollárral kereskedni. Ha a várakozások szerint a dollárnak nem 285 az egy éves forward árfolyama, hanem 275, akkor már jobban megérné forintot tartani, mint dollárt, minden egyéb tényező változatlansága mellett. A forward ügyleteket a vállalatok egyre gyakrabban alkalmazzák annak érdekében, hogy csökkentsék a bizonytalanságot a jövőbeni devizában denominált bevételeik kiszámíthatósága kapcsán. Tehát ha egy magyar vállalat hat hónap múlva egy millió dolláros bevétellel gazdagszik, akkor két lehetősége van: vagy a szerencsére hagyja, hogy mekkora lesz hat hónap múlva a forint dollárral szembeni árfolyama, vagy ügyletet köt egy pénzintézménnyel arról, hogy az fél évvel később milyen előre meghatározott árfolyamon váltja számára a dollárt forintra. Ha a magyar vállalat és a pénzintézet megállapodik egy hat hónapos forward 280-as árfolyamban, és a forint dollárral szembeni árfolyama fél évvel később 285 lesz, akkor a vállalat dollárónként 5 forintot veszít (összesen 5 millió forintot) a potenciális nyereségéhez képest, a pénzintézet pedig ennyit nyer az ügyleten. Ellenben, ha hat hónap múlva a dollár azonnali árfolyama 270 forint lesz, akkor a vállalat nyer dollárónként 10 forintot (összesen 10 millió forintot) a potenciális veszteségéhez képest, a pénzintézet pedig ugyanennyit veszít az ügyleten. A vállalatnak mindenképpen érdekében áll fedezni a devizaügyletet a kockázat csökkentése miatt, még ha van is arra esély, hogy így alacsonyabb lesz a bevétele.

A devizapiac akkor van egyensúlyban, ha minden egyes devizában való befektetés ugyanazt a várható hozamot biztosítja. Ezt hívjuk kamatparitásnak. Az előző példa esetében akkor áll fenn a kamatparitás, ha az egy éves forward dollár árfolyam 276.376 forint. Vagyis:

$$3)\ R_{Ft} = R_{\$} + (E^{e}_{Ft/\$} - E_{Ft/\$}) / E_{Ft/\$}$$

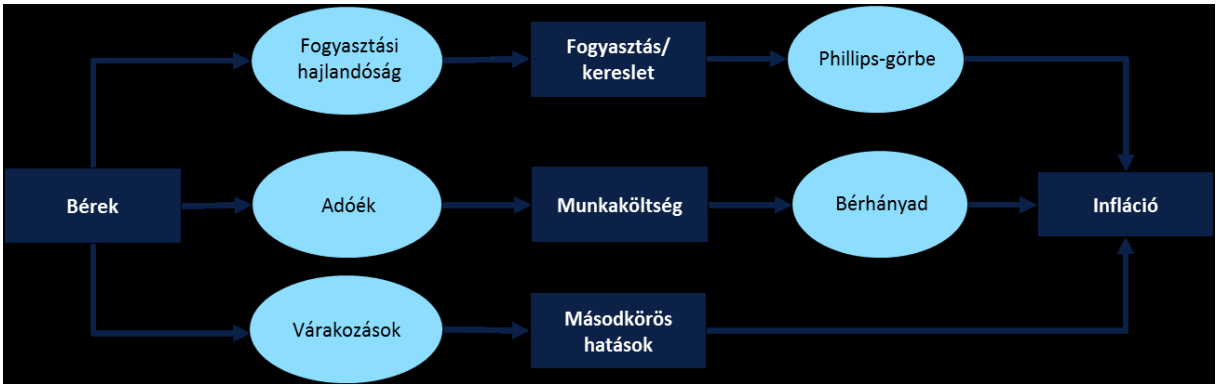
15.2.3. A forint – euró árfolyamváltozásának a hatásai

A forint árfolyam gyengülésének hatásait jól mutatja be a 2018 nyarán bekövetkező forintgyengülés az euróval szemben. Míg 2014-2017 között általánosan 1 euró körülbelül 310 forintot ért, addig 2018 áprilisában megindult a forint esése. Leggyengébb értékét az euróval szemben 2018 júliusában érte el, amikor majdnem 330 forint volt egy euró. A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy milyen hatásai lehetnek annak, ha az euró tartósan 320 forintnál többe fog kerülni.[84] Egyes elemzők szerint, ha tartósan 330 felett maradna a forint euróval szembeni árfolyama, az akár 4 százalékos inflációt is okozhatna. A Magyar Nemzeti Bank (MNB)

84 Az esettanulmány a következő cikk felhasználásával készült: Hornyák József – Huszák Dániel – Palkó István: „Szakad a forint - Magyarok millióinak fáj azonnal a gyengülés", Portfolio.hu, 2018. július 3.

legfrissebb[85] inflációs előrejelzése alapján az infláció enyhén három százalék felett alakul majd 2019-ben. A továbbiakban két folyamatot mutatunk be, amelyek egyaránt hatnak az infláció növekedésére.

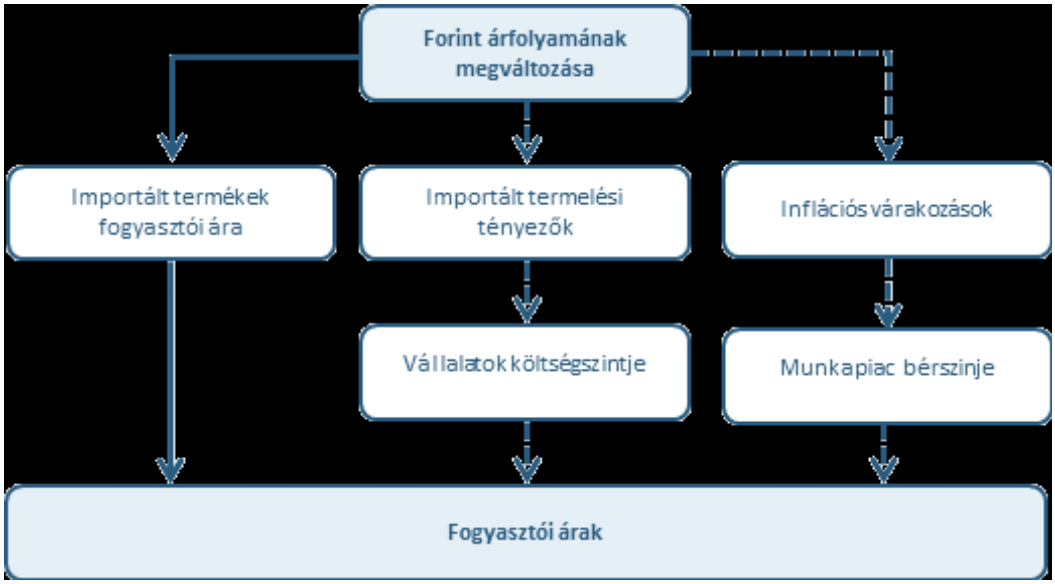
15. Ábra - A bérek és az árak közötti kapcsolat csatornái



Forrás: MNB 2018b

Az *52. Ábra* alapján a bérek emelkedése nyomán a háztartások jövedelme növekszik, ami növeli a vállalatok árazási mozgásterét, vagyis erősíti az áremelkedést. Magyarországon 2018-ban az MNB előrejelzése alapján[86] elsősorban a magasabb importigényű tartós fogyasztási cikkek irányában növekedett meg a kereslet. Ezzel párhuzamosan a kikényszerített béremelkedés következtében és a növekvő munkaerőköltségek miatt is szükséges a vállalatoknak emelnie az árakat.

16. Ábra - Árfolyamcsatorna működése kis nyitott gazdaságban



Forrás: Molnár – Virág (2015)

Az *53. Ábra*[87] alapján amennyiben gyengül a forint, az növelheti az importált termékek fogyasztói árát, ezen keresztül is növelve az inflációt. Az MNB jelentése is alátámasztja, hogy főleg a magasabb importigényű tartós fogyasztási cikkek irányában növekedett meg a kereslet. A forint gyengülését azonnal megérzi a fogyasztó, ha külföldre megy nyaralni, vagy ha online vásárol terméket euróban, dollárban. A kérdés, hogy milyen mértékben fog növekedni az infláció a forint gyengülésének a hatására. A Portfolio által megszólaltatott szakértők szerint erős belső kereslet mellett már 6 százalékos árfolyamesést is áthárithatnak a kereskedők a vásárlókra, míg 10 százalék feletti árfolyamesést (ez már a 340-es árfolyam) szinte biztosan megéreznének a fogyasztók az infláció növekedésén keresztül. Szerencsére a magyar lakosság devizakitettsége alacsony, az államadósság 20 százaléka alá csökkent a devizaarány, emiatt kisebb a magyar gazdaság kitettsége a forint gyengülése következtében.

85 Magyar Nemzeti Bank (a): Inflációs jelentés, 2018 szeptember.
86 Magyar Nemzeti Bank (b): Inflációs jelentés, 2018 június.
87 Molnár György – Virág Barnabás: „Árfolyam és infláció – egy változóban levő kapcsolat". MNB, 2015, http://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/tovabbi-szakmai-cikkek/molnar-gyorgy-virag-barnabas-arfolyam-es-inflacio-egy-valtozoban-levo-kapcsolat

Ugyan a magyar export versenyképessége növekszik, de tekintettel arra, hogy a magyar export erősen import igényes, ezért ennek pozitív hatása csak átmeneti. Ha az infláció tartósan 3 százalék felett maradna, akkor az MNB-nek feltehetően emelnie kellene az alapkamatokat a növekvő infláció visszafogása érdekében.[88]

15.3. A jegybank mozgástere kis és nyitott gazdaságokban

A következő fejezet a Mundell-Fleming modell felhasználásával azt vizsgálja, hogy a kis és nyitott gazdaságok lebegő árfolyamrendszer használat mellett hogyan képesek alkalmazkodni a világgazdaság változásaihoz.

15.3.1. A Mundell-Fleming modell

A Mundell-Fleming modell a következő feltevésekkel él.[89] Az egyes országok homogének abból a szempontból, hogy hasonlóak az adózási rendszereik, hasonlóak a politikai kockázatok, tranzakciós költségek nem érvényesülnek, és a reálhozamok globálisan kiegyenlítődnek. A modell egyrészt feltételezi, hogy a referencia szinttől történő elmozdulás nagy mértékű tőke be- vagy kiáramlást eredményezhet, másrészt, hogy a tőke mobilitása tökéletes, vagyis a befektetők bárhol vásárolhatnak bármilyen pénzeszközt. Ha ez fennáll, akkor azok az országok, amelyekben a tőke hozama magasabb (magasabb az alapkamat), tőkebeáramlással fognak szembesülni, ha az országkockázat homogén. A magasabb alapkamat, magasabb kamatkiadásokat is jelent, emiatt akik hitelt vennének fel, azok a kiadásaik csökkentése érdekében más országokban fognak hitelt felvenni. A Mundell-Fleming modell a következő három egyenletből építhető fel[90]:

4) $Y = C(Y-T) + I(r) + G + (NX)(e)$ IS (investment - saving)

5) $M/P = L(r, Y)$ LM (liquidity preference – money supply)

6) $r = r^*$ BP (balance of payment)

A 4-es egyenlet az árupiacot írja le, és a GDP kiadási oldalát vizsgálja. Ez alapján a GDP (vagyis a jövedelem (Y)) a fogyasztás (C), a beruházás (I), a kormányzati kiadások (G) és a nettó export (NX) összege. A fogyasztást befolyásolja a rendelkezésre álló jövedelem, mert minél magasabbak az adók, annál kisebb összeget tudnak elkölteni a fogyasztók (Y-T). A beruházás a kamatok negatív függvénye, mert minél magasabb az alapkamat, annál kevesebb beruházás lesz I(r). A nettó export az árfolyam negatív függvénye, amely alapján, ha erősödik a hazai deviza árfolyama, az export csökkenni, az import növekedni fog.

Az 5-ös egyenlet a pénzpiacot írja le. A reálpénzállomány kínálata (az egyenlet bal oldala) a pénzkínálat (M) és az árszínvonal (P) hányadosa. Mindkét változó a modellben exogénnek minősül. A reálpénzállomány iránti kereslet (az egyenlet jobb oldala) negatív irányú kapcsolatban van a kamatlábbal, és pozitív irányúval a jövedelemmel. Minél magasabb a jövedelem, annál nagyobb a reálpénzállomány iránti kereslet, illetve egyre magasabb az egyensúlyi kamatláb is.

A 6-os egyenlet szerint az érintett ország (Magyarország) kamatlábát a világpiaci kamatláb határozza meg. A külső egyensúlyt megjelenítő görbe (BP=0) egy horizontális egyenes. Ebben az esetben a magyar és a külföldi eszközök között tökéletes helyettesíthetőség áll fent. A magyar kamatláb nem képes befolyásolni a nemzetközi tőkepiacokon kialakult egyensúlyi kamatlábat, minden eltérés csupán időleges.

Lebegő árfolyamrendszert feltételezve, ha az adott ország jegybankja stimulálni akarja a gazdaságot, akkor növeli a reálpénz állományát, vagyis M-et. A reálpénzállomány növekedésének hatására az LM görbe jobbra és lefele tolódik, az egyensúlyi pont A-ról B-re változik. Amikor az LM görbe jobbra tolódik, az egyben a kamatláb mérséklődését is jelenteni majd, mert a pénz iránti kereslet és kínálat egyensúlya így tartható fent. Az alacsonyabb kamatláb azt eredményezi, hogy a tőke kivonul, mert máshol hasonló kockázat mellett (a Mundell-Fleming modellben nincsen országkockázat) magasabb hozamot érhetnek el a befektetők. A tőke kivonulásának a hatására a hazai deviza irányában megnövekszik a kínálat, ami a hazai deviza leértékelődéséhez vezet. A hazai deviza leértékelődése javítja az exportot és csökkenti az importot, növekszik a kereslet a hazai termékek iránt, az IS görbe jobbra és fel tolódik B-ből C pontba. A jegybanki beavatkozás sikeressége ez alapján az export növekedésétől függ, amelyet a hazai deviza leértékelődése teremt meg. A monetáris expanzió akkor lehet sikeres, ha teljesül a Marshall-Lerner feltétel, amely szerint akkor lehet sikeres a monetáris expanzióhoz kapcsolódó leértékelés, ha az export- és importáruk iránti keresleti árrugalmassága nagyobb egynél.

88 A kézirat írásakor a kamatok növelését még nem tartotta szükségesnek az MNB.
89 Benczes István – Kutasi Gábor: Költségvetési pénzügyek. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2010.
90 N. Gregory Mankiw: Makroökonómia. Budapest: Osiris Kiadó, 1999.

15.3.2. A mennyiségi lazítás (quantitative easing) és a mennyiségi szűkítés (quantitative tightening)

A 2008-as gazdasági válság számos, korábban stabilnak gondolt gazdaságpolitikai elvet megkérdőjelezett. Míg a 2008-at megelőző válságoknál általános volt a monetáris élénkítés az alapkamatok csökkentésén keresztül, vagy a fiskális expanzió az állami beruházások felpörgetésével, addig 2008-ban döntően új gazdaságpolitikákat használtak fel. 2008 őszén a konvencionális monetáris politikai javaslat, mely szerint a kamatok csökkentésén keresztül elő lehet segíteni az export versenyképessé tételét és a növekedés megindítását, nem működött, mivel az ingatlanpiaci lufi kidurranását követően számos bank és pénzintézet csődközelbe került. Vagyis egyáltalán nem reagáltak volna az olcsóbb pénzre, és nem hiteleztek volna a piaci intézményeknek, hiszen a saját fennmaradásuk is kérdéses volt, és leginkább tőkére volt szükségük.

A Federal Reserve (Fed)[91] emiatt 2008-tól kezdve jelzálog alapú értékpapírokat (*mortgage backed security*) vásárolt a likviditás fenntartása érdekében, illetve amerikai államkötvényeket is vettek. 2008 novemberében jelentette be Ben Bernanke, akkori Fed elnök, hogy 600 milliárd dollár értékben jelzálog alapú értékpapírokat, illetve 100 milliárd dollárért egyéb adósságot vesznek. 2009 januárjára a Fed az eszköz vásárlással párhuzamosan 0.15 százalékra vágta vissza az alapkamatot. Az eszközvásárlásokat tovább folytatta a Fed, és 2010 júniusára portfóliójának értéke 2100 milliárd dollárra növekedett.[92] A Fed, azáltal, hogy likviditást biztosított, a Mundell-Fleming modellben foglaltak alapján megnövelte a pénzkínálatot (M-t), bár a cél elsősorban nem az export versenyképességének a növelése volt, hanem a likviditás biztosítása a pénzpiacokon. Ennek ellenére a dollár 2008 szeptembere és 2011 szeptembere között például a japán jennel szemben 29 százalékkal leértékelődött.[93]

A 2010-es évek elején a Fed gyakorlatilag felvásárolta a nemteljesítő hiteleket és félő volt, hogy ebbe a Fed ugyanúgy beleroppan, mint a korábbi kereskedelmi bankok. Ugyanakkor az különbség a Fed és egy kereskedelmi bank között, hogy előbbi korlátlan mértékben képes pénzt teremteni, és ezzel együtt kivárni azt a pillanatot, amikor a korábban nem teljesítő hitelek ismét jó hitellé válnak. Ugyancsak aggodalomra adott okot a 2010-es évek elején, hogy a Fed pénznyomtatása vajon inflációt fog-e gerjeszteni. Alapvetően valószínűtlennek tűnt, hiszen 2008 szeptembere és 2012 februárja között az amerikai lakásárindex 20 százalékot esett.[94] Végül a Fed mérlegfőösszege 2015 januárjában érte el a maximumot, körülbelül 4500 milliárd dollárral, vagyis ennyi pénzt nyomtattak. 2018 elejétől a Fed havi 40 milliárd dollárral kezdte csökkenteni a mérlegfőösszegét, és a tervek szerint 2018 őszétől ezt 50 milliárd dollárra növeli. A Fed ezzel és a kamatok növelésével próbálja csökkenteni a növekvő inflációt, amely a sikeres válságkezelés, a munkanélküliség csökkenése és a gazdasági növekedés miatt következett be.

Az Európai Központi Bank (EKB) által alkalmazott mennyiségi lazítás valamelyest eltér a Fed nem-konvencionális politikai eszközeitől. 2012 júliusa óta az EKB által meghatározott betéti refinanszírozási kamatláb nulla százalékon volt, de ez önmagában kevésnek bizonyult ahhoz, hogy beinduljanak az európai gazdaságok. Emiatt az EKB további két eszközt is bevetett az infláció és a gazdasági növekedés elindításához.[95] Az egyik a hosszú távú refinanszírozási program volt (*Targeted Longer-term Refinancing Operations* vagy TLTRO),[96] amely hosszú távú hiteleket (négy év) nyújt kereskedelmi bankok számára azzal a céllal, hogy piaci vállalatok számára hitelezzék tovább a tőkét. A TLTRO vonzerejét az is biztosítja, hogy amennyiben egy kereskedelmi bank többet hitelez, az nagyobb volumenű kölcsönt vehet fel az EKB-től. A másik eszköz, amelyet az EKB bevetett, az eszközvásárlási program volt (*Asset Purchase Program* vagy APP). Ennek keretei között az EKB 2015 márciusától havi 60-80 milliárd euró közötti értékű eszközt vásárolt 2017 decemberéig, míg 2018-ban fokozatosan fogja az eszközvásárlást nullára csökkenteni. Az APP program keretei között 82 százalékban az EKB államkötvényeket vásárolt kereskedelmi bankoktól, míg a fennmaradó 18 százalékot különböző vállalati és banki kötvényekre költötték el. Az APP program 2018 júliusáig összesen 2510 milliárd euróval növelte meg az EKB mérlegfőösszegét.[97]

Összességében mindkét mennyiségi lazítás sikeres volt, hiszen mind az amerikai, mind pedig az európai gazdaság magára talált, gyorsult a gazdasági növekedés üteme, csökkent a munkanélküliség és növekedett az infláció. Hogy eldönthessük, vajon szükséges-e bevenni a nem-konvencionális eszközvásárlási eszközöket a monetáris politika sztenderd eszköztárába, talán még korai nyilatkozni, hiszen előbb ki kell várni, hogy mi történik, miután a Fed és az EKB a megvásárolt eszközök értékével csökkenteti a mérlegfőösszegét. Ha nemcsak a nagy országokat nézzük, hanem a kis és nyitott gazdaságokat is, ehhez az IMF egy elemzése adhat segítséget. Ez alapján a kis és nyitott gazdaságokban (mint például az Egyesült Királyság, Svédország és Svájc) a mennyiségi lazítás sikeres volt, elsősorban az árfolyamra gyakorolt hatáson, valamint a hosszú távú kamatpolitikai várakozásokon keresztül.[98] Ez azt mutatja, hogy egyre általánosabbá kezd válni ezen monetáris politika alkalmazása.

91 Michael Joyce - David Miles - Andrew Scott - Dimitri Vayanos: „Quantitative easing and unconventional monetary policy – an introduction". The Economic Journal, Vol 122 (2012) pp. 271 – 288.
92 „QE1 and How It Worked to Stop the Recession", The Balance, https://www.thebalance.com/what-is-qe1-3305530
93 https://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=JPY&view=10Y
94 https://fred.stlouisfed.org/series/CSUSHPINSA
95 https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2018/html/ecb.sp180314_2.en.html
96 https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me/html/tltro.en.html
97 https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/omt/html/index.en.html#pspp
98 Antonio Diez de los Rios - Maral Shamloo: „Quantitative Easing and Long-Term Yields in Small Open Economies", IMF Working paper series (2017), WP/17/212.

15.3.3. A török árfolyamválság bemutatása a „lehetetlen szentháromság” tükrében

Törökországnak 2018-ban jelentős árfolyammozgásokra kellett gazdaságpolitikai választ találnia: míg 2018 január elején egy dollár körülbelül 3.73 török lírát ért, addig augusztus végére már 6.54-et. A probléma abból fakad, hogy bár a munkanélküliség alacsony, az államadósság 30 százalék alatti, és a gazdaság is növekszik reál értelemben, az ország jelentős mértékben eladósodott dollárhitelben. A magánszektor eladósodottsága eléri a GDP 85 százalékát, és ez döntően devizában van. A Fed, ahogyan korábban már írtuk, elkezdte emelni a kamatokat, ami növekvő kamatterheket és drágább dollárt jelent a török adósok részére.[99]

A török gazdaság problémáját talán legkönnyebben az úgynevezett „lehetetlen szentháromság” fogalmán keresztül lehet megérteni. Eszerint nem valósulhat meg egyszerre a tökéletes tőkeáramlás, a monetáris függetlenség és a devizaárfolyam stabilitása.[100] Ez azt is jelenti, hogyha egy ország tőkepiaca nem nyitott, akkor könnyen határozhat meg a jegybank neki tetsző kamatszintet és stabil árfolyamot. Ilyenkor, ha a gazdaság nincs egyensúlyban, olyan helyzet alakulhat ki, hogy idővel elválik egymástól a hivatalos, illetve a feketepiaci árfolyam.[101]

Egy másik esete a „lehetetlen szentháromságnak” (és ez jellemezte Törökországot 2018 nyarán), amikor a jegybank nem független, és nem tud akkor kamatot emelni, amikor szükségesnek tartaná. Ha egy ország fenntartja a szabad deviza konverziót, abban az esetben, ha valamilyen egyensúlytalanság van a gazdaságában, akkor az az árfolyamokon keresztül fog lecsapódni. Míg 2017-ben 8 százalékos volt az alapkamat, ezt 2018-ban két ütemben (Erdogan elnök kérése ellenére) 24 százalékra emelte a jegybank, hogy megállítsa az árfolyam esését és az inflációt.

Tulajdonképpen érthető, hogy Törökország miért adósodott el dollárban: még a válság évei során is a legalacsonyabb alapkamat 4,5 százalék volt (2013-ban), de 2014-től kezdve már 7 és 8 százalék között mozgott. Ellenben a dollár alapú hitelek, köszönhetően az alacsony amerikai kamatlábaknak, olcsók voltak, és megérte bennük eladósodni. Tehát a rövid távon gondolkodó befektetők, bízva a stabil török líra-amerikai dollár árfolyamban, dollárban vettek fel hitelt, mert alacsonyabb volt a törlesztőrészlet, mintha török lírában vették volna fel. Ez hasonlít a magyar devizahitelesek helyzetére, akik szintén devizában adósodtak el, de nem számoltak azzal, hogy a forint és a svájci frank vagy az euró árfolyama a kárukra változik meg.

Kérdés, hogy hosszú távon mire számíthat a török gazdaság, hogyan tudnak majd kikerülni a 24 százalékos alapkamatból, 20 százalék feletti inflációból, illetve az idővel óhatatlanul bekövetkező gazdasági recesszióból. Valószínűsíthető, hogy Erdogannak idővel a Nemzetközi Valutaalaphoz (IMF) kell fordulnia, vagy az EU-tól valamilyen pénzügyi segítséget kérnie.

15.4. A fiskális politika mozgástere

Az előző fejezetben bemutattuk, hogy a jegybank milyen kulcsszerepet képes betölteni a monetáris expanzión keresztül, a gazdasági növekedés elindításában. Ebben a fejezetben azt vizsgálja meg a tanulmány, hogy vajon az állami költekezés, tehát fiskális expanzió is vezethet-e hasonló eredményhez egy kis és nyitott gazdaságban. Hasonlóan az előző fejezethez itt is a Mundell-Fleming modellt alkalmazzuk a példa bemutatásához.

Fiskális politika az MF modell alapján

Fiskális expanziónál a kormány a gazdaság növekedésének felpörgetése érdekében fektet be és fejleszti például az infrastruktúrát, ad kedvezményes hiteleket a vállalatoknak, vagy javítja a meglevő közintézmények (pl. kórházak, iskolák) szolgáltatásának színvonalát. A fiskális expanzió hatása a hetedik ábrán látható.

A fiskális expanzió hatására az IS görbe jobbra tolódik és felfelé (B pontba), mivel megnövekszik G, vagyis a kormányzati kiadások mértéke. Ennek hatására a gazdaság felpörög, növekszik a kibocsátás, viszont növekszik a kamatláb is, ha független a jegybank, vagy ha az nem folytat ezzel párhuzamosan expanzív monetáris politikát.[102] Azonban, ha megnövekedtek a belső kamatlábak, akkor a tőke beáramlik az országba és felértékeli az ország devizáját, ezáltal rontva a folyó fizetési mérleget. A felértékelődött deviza azt is jelenti, hogy olcsóbb lesz az import, emiatt meg fog növekedni a mértéke, illetve drágább lesz az export, amelynek volumene ezzel szemben csökkenésnek indul. A nettó export csökkenésének a hatására az IS görbe visszatér kiindulási állapotába (A pontba), és csökkenni fog Y is. A fiskális expanziónak az lett az eredménye, hogy az államháztartás eladósodott,

99 Gyurcsik Attila: „Törökországból indulhat a következő válság”. Concordeblog, (2018), http://concordeblog.hu/2018/06/20/torokorszagbol-indulhat-a-kovetkezo-valsag/

100 Magas István: „A pénzügyi alkalmazkodás kis, nyitott gazdaságokban a „lehetetlen szentháromság” trilemma tükrében”. Hitelintézeti szemle, 17. évf. 1. szám, (2018) március, 5–33. o.

101 Erre volt jó példa Argentína esete például 2014-ben, ahol a hivatalos árfolyamon váltott amerikai dollárért 8 argentin pesót adtak a bankok, viszont a feketepiacon 12 argentin pesót is lehetett kapni.

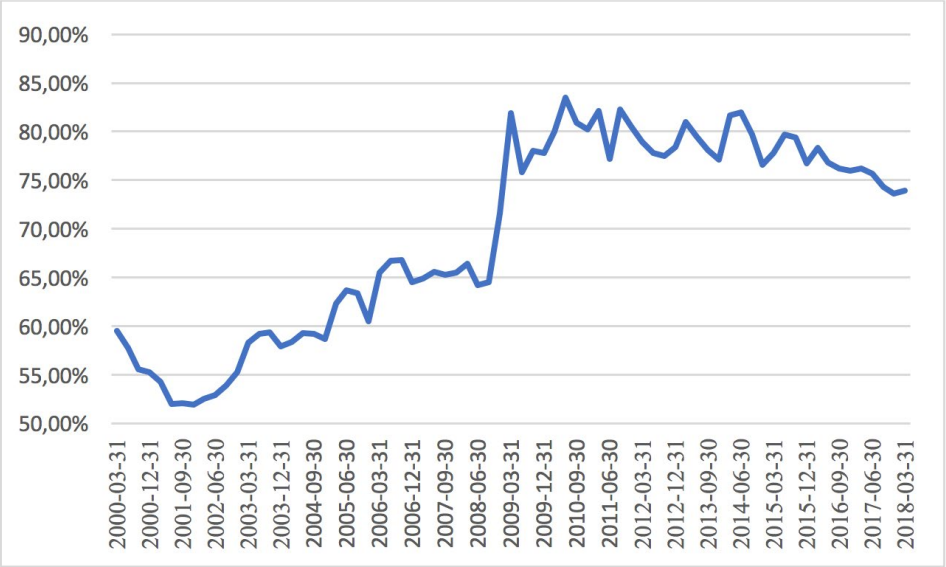
102 Benczes István – Kutasi Gábor: Költségvetési pénzügyek. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2010.

és a kormányzati túlköltekezés kiszorította a nettó exportot. Ezen felül a fiskális expanzióval a gazdaság szereplőit is elbizonytalanította a kormányzat, hiszen érdemi hatása a Mundell-Fleming modell alapján hosszú távon nincsen.

A Mundell-Fleming modell és fiskális expanzió Magyarországon a 2000-es években

Magyarországon a 2000-es években jelentős fiskális expanzió zajlott (a részletekért lásd az *53. Ábrát)*. Míg az államháztartás hiánya 2002 legelején a GDP 51,9 százaléka volt, addigra 2006. szeptember 30.-ára már elérte GDP 66,8 százalékát.

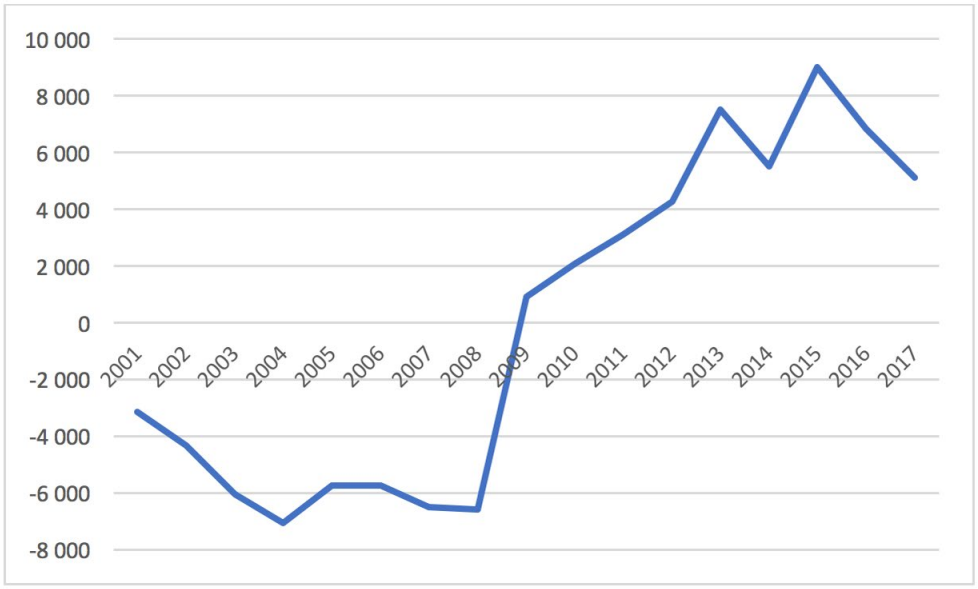
17. Ábra - Államadósság alakulása Magyarországon 2000 és 2018 között



Forrás: ÁKK (2018)

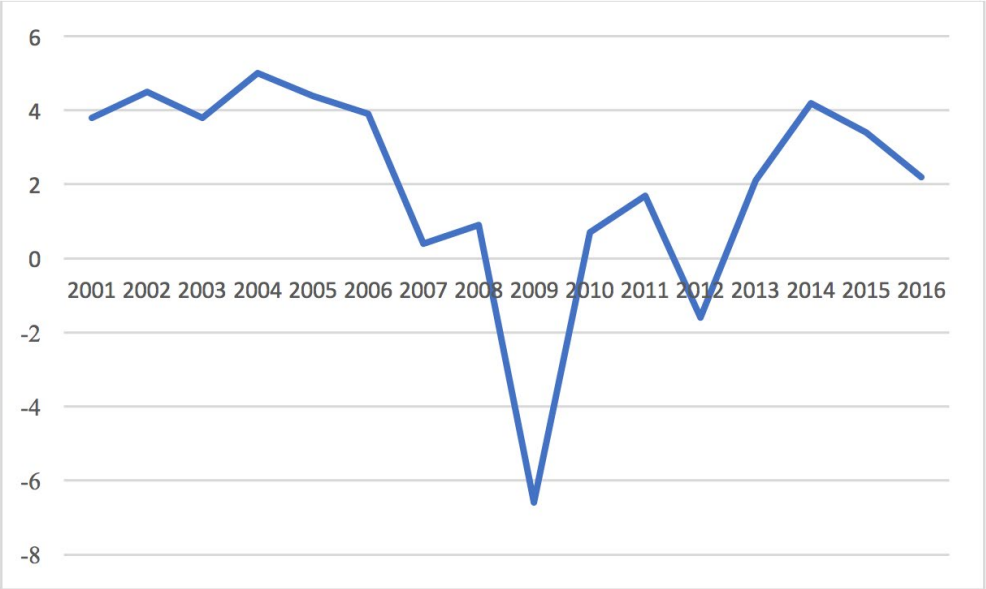
A Mundell-Fleming modell alapján a fiskális expanzió (amely a költségvetési hiány növekedésével mutatható be) 2002 és 2006 között kifelé és jobbra tolta el az IS görbét. Ezzel párhuzamosan a fizetési mérleg hiánya is növekvő tendenciát mutatott a 2002 és 2006 közötti időszakban (lásd *55. Ábra*). Ugyan a GDP növekedési üteme megfelelőnek tűnt a fiskális élénkítés nyomán (a Mundell-Fleming modellben ez volt az A-ból a B pontba való elmozdulás), ennek a változásnak a pozitív hatását már a válságot megelőző időszak (2007 és 2008 is) visszavetette (*56.Ábra*).

18. Ábra - Fizetési mérleg hiánya (éves szinten) Magyarországon (millió euróban)



Forrás: KSH (2018a)

19. Ábra - Magyarország GDP növekedési üteme az előző év százalékában.



Forrás: KSH (2018b)

Összességében elmondható a Mundell-Fleming modellről, hogy tökéletes vagy magas tőkemobilitást feltételezve az egyes országok között a monetáris élénkítés egy hatásos és hatékony gazdaságpolitikai eszköz lehet, szemben a fiskális élénkítéssel, amely idővel a fizetési mérleg romlásához és a visszaeső gazdasági növekedéshez vezet.

15.5. Összegzés

15.6. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak

- „lehetetlen szentháromság”
- fiskális expanzió
- kamatparitás
- mennyiségi lazítás (quantitative easing)
- monetáris expanzió
- Mundell-Fleming modell
- nominál- és reálkamat
- relatív ár

Gondolkodtató kérdések:

- Mit gondol, mely tényezők befolyásolják a Magyar Nemzeti Bankot abban, hogy továbbra is alacsonyan tartsa az alapkamatokat? Mi lesz az a pont, amikor kénytelen lesz emelni?
- A Fed további kamatemelésének a hatására hogyan fog változni a dollár/euró árfolyam? Hogyan fogja ez befolyásolni az amerikai exportot?
- Ha a monetáris expanzió ennyire jó gazdaságpolitikának tűnik, akkor miért nem alkalmaznak minden egyes esetben monetáris stimulust az egyes országok? Mikor nem működik ez a gazdaságpolitika?

15.7. Irodalomjegyzék

Antonio Diez de los Rios - Maral Shamloo: „Quantitative Easing and Long-Term Yields in Small Open Economies”, IMF Working paper series (2017), WP/17/212.

ÁKK: Statisztika (2018), http://www.akk.hu/hu/oldal/statisztika#allamadossag-finanszirozas, letöltés ideje: 2018. szeptember 26.

Benczes István – Kutasi Gábor: Költségvetési pénzügyek. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2010.
BET (2018): https://www.bet.hu/oldalak/piac_most, az adat lekérése: 2018. 09. 16.
ECB (2016): „What is TLTRO-II", https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me/html/tltro.en.html, Letöltés ideje: 2018. 09. 27.
ECB (2018a): „Assessment of quantitative easing and challenges of policy normalisation", Speech by Peter Praet, Member of the Executive Board of the ECB, at The ECB and Its Watchers XIX Conference, Frankfurt am Main, 14 March 2018, https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2018/html/ecb.sp180314_2.en.html, Letöltés ideje: 2018. 09. 27.
Fed (2018): S&P/Case-Shiller U.S. National Home Price Index, https://fred.stlouisfed.org/series/CSUSHPINSA, Letöltés ideje: 2018. 09. 27.
Gyurcsik Attila: „Törökországból indulhat a következő válság". Concordeblog, (2018), http://concordeblog.hu/2018/06/20/torokorszagbol-indulhat-a-kovetkezo-valsag/
Hornyák József – Huszák Dániel – Palkó István: „Szakad a forint - Magyarok millióinak fáj azonnal a gyengülés", Portfolio.hu, 2018. július 3.
Joseph S. Nye - Robert O. Keohane: Governance in a Globalizing World. Brookings Institution Press, 2000.
Karl Case – Ray C. Fair – Sharon Oster: Principles of Economics. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009.
KSH (a): Magyarország fizetési mérlege 2001 - . http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qse008a.html, letöltés ideje: 2018. szeptember 26.
KSH (b): Hozzájárulás a bruttó hazai termék (GDP) növekedéséhez, előző év azonos időszakához viszonyított indexekből számítva, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt017a.html, letöltés ideje: 2018. szeptember 26.
Magas István: „A pénzügyi alkalmazkodás kis, nyitott gazdaságokban a „lehetetlen szentháromság" trilemma tükrében". Hitelintézeti szemle, 17. évf. 1. szám, (2018) március, 5–33. o.
Magyar Nemzeti Bank (a): Inflációs jelentés, 2018 szeptemberMagyar Nemzeti Bank (b): Inflációs jelentés, 2018 június
Molnár György – Virág Barnabás: „Árfolyam és infláció – egy változóban levő kapcsolat". MNB, 2015, http://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/tovabbi-szakmai-cikkek/molnar-gyorgy-virag-barnabas-arfolyam-es-inflacio-egy-valtozoban-levo-kapcsolat
Marius-Razvan Surugiu - Camelia Surugiu: „International Trade, Globalization and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework". Procedia Economics and Finance, Vol 32 (2015) pp. 131 – 138.
Michael Joyce - David Miles - Andrew Scott - Dimitri Vayanos: „Quantitative easing and unconventional monetary policy – an introduction". The Economic Journal, Vol 122 (2012) pp. 271 – 288.
N. Gregory Mankiw: Makroökonómia. Budapest: Osiris Kiadó, 1999.
Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld – Marc J. Melitz: International Economics – Theory and Policy, 2015.
Savina Gygli - Florian Haelg - Jan-Egbert Sturm: „The KOF Globalisation Index – Revisited". KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich, KOF Working Paper Series Vol. 439.
Stockmarketclock.com (2018): https://www.stockmarketclock.com/exchanges/gpw, az adat lekérése: 2018. 09. 16.
The Balance (2018): „QE1 and How It Worked to Stop the Recession", https://www.thebalance.com/what-is-qe1-3305530, Letöltés ideje: 2018. 09.20.
Wiener Börse (2018): https://www.wienerborse.at/en/about-us/vienna-stock-exchange/facts-and-figures/, az adat lekérése: 2018. 09. 16.

16. A vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzése

16.1. Az eltérő számviteli szabályok által teremtett adózási mozgástér

A nemzetközi adózási kérdések csak a vállalati gazdasági adminisztráció, azaz a számviteli rendszerek keretében értelmezhetőek. Érdemes tehát végiggondolni a nemzetköziesedő vállalat folyamatait számviteli megközelítésből is, hiszen a nemzetközi vállalati tevékenység ebből a szempontból is kihívást jelent a cégeknek. Általános, hogy az értékesítés kapcsán a követelés, illetve beszerzésnél a kötelezettség keletkezése nem esik egy napra a fizetéssel. Ennek következtében – hacsak nem rögzített árfolyamú valutában kereskedünk – rendszeresen árfolyam-különbözetet kell könyvelnünk. Ugyanígy kérdéses az átszámítási árfolyam kitettségként ismertetett problémája, hogy milyen értéken tartsuk nyilván a devizáért beszerzett tárgyi eszközeinket, készleteinket vagy devizás pénzeszközeinket, illetve hogy külföldi beruházásaink mikori árfolyamon szerepeljenek a könyvekben.A nemzetköziesedés számviteli kihívásaira kézenfekvő megoldás a nemzetközi számviteli sztenderdek harmonizációja. Az ún. IFRS, vagyis az éves beszámolóra vonatkozó nemzetközi elvek és az ún. IAS, azaz a könyvelésre vonatkozó nemzetközi sztenderdek lehetőséget teremtenek erre. Többek között Magyarország is részt vesz ezek bevezetésében, 2016-tól fokozatosan kötelezővé téve a hazai illetőségű vállalatok számára is88. Mégsem kerülhető el, hogy a világ számos országában ettől eltérő szabályokat alkalmazzanak, többek között fejlődő országokban, de akár az USA-ban is, amely az US GAAP rendszerhez ragaszkodik, igaz utóbbit is folyamatosan harmonizálják az IFRS elvekkel.

Az egyes országok gazdasági környezetének eltérései tükröződnek a számviteli szabályokban is. A különböző üzleti jogi és adózási különbségek kihatnak a pénzügyi elszámolás szabályaira. A hagyományosan eltérő finanszírozási formák miatt a hangsúlyok is eltérhetnek a kimutatások szerkezetében és részletezettségében egyaránt. Például, ha jellemzően a nagy nyílt részvénytársaságok vagy a kis családi vállalkozások, illetve a banki vagy a tőkepiaci finanszírozási forrásból tőkésítik a vállalkozásokat, a gazdaság eltérő mélységű és szerkezetű számviteli kimutatást igényel. Az adott országra jellemző inflációs mérték például meghatározza, hogy az eszközök könyvszerinti értékének kiigazítását megköveteli-e a szabályozás (pl. Brazília) vagy nem (Pl. USA). Ezen kívül a politikai és gazdasági preferenciák, kötöttségek is meghatározzák, hogy az egyes nemzeti szabályozók mekkora számviteli adminisztrációs terhet és beszámolási kötelezettséget rónak a különböző méretű és tevékenységű vállalkozásokra.

A nemzeti szabályok különbözősége nehezíti a vállaltrészek teljesítményének összemérését89. Hogyan hasonlítható össze a német Bayer gyógyszeripari vállalat, az amerikai Glaxo-Smith-Klein és az izraeli Teva cég teljesítménye akár egymással, akár a leányvállalataik cégen belüli viszonylatban, ha a mérlegük és az eredmény-kimutatásuk eltérő struktúrában készül? Hogyan készítsen a valóság elvének megfelelő konszolidált pénzügyi beszámolót a három nemzetközi gyógyszergyártó cég a világ számos országban lévő leányvállalatainak markánsan eltérő beszámolója alapján? A felvázolt kihívások értelmezhetők a vállalati nemzetköziesedést megnehezítő keretként is. A gyakorlatban azonban a nemzetközi vállalatok lehetőségként tekintenek rá, amelyet az adózáson keresztül realizálnak, és jelentős adószakértői iparág épül ennek kiaknázására90.

16.2. A kettős adóztatás elkerüléséről szóló kétoldalú egyezmények

A nemzeti szintű adóztatás egyik alapelve, hogy az adott országban bejegyzett cégeknek minden nyereségük után adót kell fizetniük. Ezzel kerül konfliktusba a nemzetközi tevékenységet végző vállalatok esetében az az elv, amely szerint a jövedelem keletkezésnek, illetve a gazdasági tevékenység létrejöttének helye szerint kell adózni. Röviden, kinek van adóztatási joga nemzetközi ügyletekben: a székhelyországnak vagy a forrásországnak? Ezt a problémát a jelenlegi gazdaságdiplomáciai gyakorlat kétoldalú egyezményekkel oldja fel. (Az ASEAN országok ritka esete, hogy többoldalú egyezményt alkalmaznak egymás között.) Ezek az ún. kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmények sablonszerűek, ám minden kétoldalú egyezmény bizonyos pontokon a két ország preferenciája szerint módosítja ezt a sablont. A fejlett országok az OECD Modellegyezményt103 alkalmazzák, kivéve az USA-t,104 amely saját modellegyezményt használ. A fejlődő gazdaságok esetében az ENSZ105 a saját modellegyezményét javasolja. Főbb jellemzőikben a három modellegyezmény hasonló. Definiálják az egyezmény hatályát és az adózási fogalmakat, rendelkeznek az egyes jövedelemtípusok adóztatásáról, illetve tartalmazzák a nemzetközi szerződések szükséges tartalmi kellékeit[91].

103 OECD (2003)
104 US Treasury (2016)
105 ENSZ (2011)

Az egyezménysablon lehetőséget teremt arra, hogy a különböző jövedelemtípusokra külön-külön, vagy akár eltérő megoldásokkal rendelkezzenek a partnerországok. A külföldről/külföldre utalt osztalék, kamat és jogdíj, illetve bérjövedelmek nem feltétlenül kell, hogy azonos elvek alapján adózzanak. Az országok akár abban is megegyezhetnek, hogy kölcsönösen lemondanak egyik vagy másik jövedelemtípus adóztatási jogáról, ilyen például a cseh-magyar egyezmény az oktatók bére esetében. Azonban nem ez a jellemző megoldás, mert az országok a kettős adóztatás mellett az aluladóztatást is szeretnék elkerülni. Vagyis nemzetgazdasági műveletek nemzetközivé alakításával nem akarnak lehetőséget adni az adóelkerülésre.

Az egyezmények a jövedelmek, illetve a nyereség adóztatása kapcsán két fontos közgazdasági tartalmat kezelnek. Egyrészt azt, hogy melyik államnak van joga adóztatni alapesetben a két ország között áramló jövedelmet, másrészt, hogy mi a teendő eltérő adókulcsok esetén. Az egyezményt megkötő országok két megoldás között választhatnak. Az egyik a beszámítás (tax credit), a másik a mentesítés (deduction). A beszámítás a külföldön megfizetett adót figyelembe veszi a hazai adózásnál, vagyis utóbbi összegét korrigálja. Jellemzően korlátozott beszámítás a megengedett, azaz a magas külföldi adók nem eredményezhetnek adóvisszaigénylést a hazai bevallásban. A mentesítés a külföldön leadózott jövedelmet mentesíti a hazai adózás alól, vagyis az adóalapot korrigálja. A többkulcsos adórendszerek esetében általában progresszió fenntartásával alkalmazzák, vagyis először az alacsonyabb adókulcsú jövedelemsávban lehet adómentessé tenni a külföldi jövedelmet, így nem kerülhetők el a magasabb adókulcsok.

Adókockázatot jelent, ha két ország között nincs egyezmény, mert így fennáll a kettős adóztatás lehetősége. Jobb esetben az adótörvények rendelkeznek arról, hogy hogyan kezelendő az egyezmény nélküli külföldi jövedelem. Ilyen például a magyar Társasági és osztalékadóról szóló törvény (1996/LXXXI tv. 28.§ (3)-(4) bekezdés), amely a felvázolt esetben kizárólag a beszámítás módszerét engedi meg. Egyes országok esetleg költségként engedik elszámolni a külföldön megfizetett adót, vagy valamilyen levonási lehetőséget kínálnak fel. Rosszabb esetben két országban kell kétszeresen adót fizetni. Éppen ezért szükséges figyelemmel kísérni, hogy mely országok között van egyezmény. Akár egyezmények láncolatán át, több országon keresztüli jövedelemtranszferrel is lehet helyettesíteni a két, egyezménnyel nem rendelkező ország közötti tranzakciót, vagy érdemes a nemzeti adótörvényekben keresni a kettős adóztatás elkerülésének lehetőségét.

A vállalatok adóilletősége egy országban mindenképpen egyetemleges a teljes vállalati jövedelemre. A jövedelem forrásának országa csak az ott keletkezett jövedelmet adóztathatja meg. A beszámítás és a mentesítés abban segít, hogy az adott vállalati jövedelemáramlás ne legyen kétszer (mentesítés) vagy kétszeresen (beszámítás) megadóztatva. De melyik országban van az egyetemleges illetősége? Erre kétféle gyakorlat létezik. Az USA-ban a székhelyet, azaz a cég bejegyzésének helyét tekintik a minden jövedelemre kiterjedő adóilletőségnek. Ezzel szemben az európia országokban az üzletvezetés tényleges helyét, függetlenül a bejegyzés helyétől. Egyezmény híján ez ellentmondásokhoz vezethet két ország között, ami adókockázatot jelent a cégek számára.

Mentesítés példája:

Amennyiben egy magyar illetőségű adózó egy Romániában lévő telephelyén keresztül vállalkozási tevékenysége során nyereségre tesz szert, akkor ebben a tekintetben az 1996. évi XCIX. törvény által kihirdetett egyezmény rendelkezései irányadók. Az egyezmény vállalkozási nyereségre vonatkozó 7. cikk 1. bekezdése szerint a telephelynek betudható nyereség a telephely fekvése szerinti államban adóztatható.

Beszámítás példája:

Tegyük fel, hogy egy magyar illetőségű adózó részére egy Szlovákiában belföldi illetékességűnek minősülő adózótól osztalékjövedelemre tesz szert. Ebben az esetben a Magyarország és Szlovákia között létrejött, a kettős adóztatás elkerüléséről és az adóztatás kijátszásának megakadályozásáról szóló, 1996. évi C. törvény által kihirdetett egyezmény rendelkezéseit kell alkalmazni. Erről az egyezmény 10. cikke rendelkezik, amelynek értelmében esetünkben az adóztatási jogot főszabályként Magyarország gyakorolja, ám Szlovákia, mint forrásállam is rendelkezik korlátozott adóztatási joggal. Az egyezmény szerint a Szlovákiában így megállapított adó nem haladhatja meg a) az osztalék bruttó összegének 5%-át, ha a haszonhúzó olyan társaság, amelyik az osztalékot fizető társaság tőkéjének legalább 25%-ban közvetlen tulajdonosa; vagy b) az osztalék bruttó összegének 15%-át minden egyéb esetben.

Mielőtt rátérünk a nemzetközi adóoptimalizációra, el kell különítenünk az adócsalás és adóelkerülés fogalmától. Az EU és az OECD – és ezzel együtt a nemzeti adótörvények – alapján az adócsalás és -elkerülés büntetőjogi kategória, amelynek alapja, hogy az adózási tevékenység nem felel meg a valódiság elvének, azaz a valóságnak. Az adóoptimalizáció (adótervezés) viszont nem tiltott tevékenység, hanem az adózók tudatos, számukra legjobbnak tűnő választása a különböző adózási lehetőségek közül, legális keretek között. A legális adótervezésnek alapfeltétele a rendeltetésszerű joggyakorlás. (Csátaljay, 2016)

Nemzetközi adózási egyezmények:

Ahogyan az előző részben láthattuk, az egyes adók mértékei az országok között nagyon különbözőek. A vállatoknak ez lehetőséget ad fizetendő adójuk optimalizálására, arra, hogy a törvények betartásával teljes vállalati vagy a vállalatcsoport konszolidált szintjén azt a lehető legkevesebb adót fizessék, amelyet valós gazdasági tevékenységeik indokolnak. Napjainkban a nemzetközi áru- és tőkeáramlások, a határon átnyúló gyártási és szolgáltatási folyamatok megkövetelik az egyes országokban fizetendő adók összehangolását. Ez nem feltétlenül az adó mértékek harmonizációjában jelenik meg, hanem inkább a kettős adóztatás elkerülésében. A nemzetközi számvitel egyik igen fontos terepének számítanak a kettős adóztatás elkerülését célzó nemzetközi egyezmények által nyújtott lehetőségek. Ezek az egyezmények sokszor az OECD úgynevezett modellegyezményét veszik alapul, amely a nemzetközi adójog egy kiemelkedő kiindulási pontja. Az országok bilaterális egyezményeiket nagyrészt ennek mintájára alkotják meg. A modellegyezmény olya keretet kínál a megállapodásoknak, amely viszonylag rugalmasan alakítható az országok igényei szerint. Az OECD Modellegyezmény és annak időről-időre aktualizált kommentárjai külön jogi szakterületet képeznek. A melléklet tartalmazza a Magyarország által kötött kettős adóztatás elkerülését célzó hatályos és alkalmazható egyezmények listáját, amelynek tanulmányozása mindenki számára hasznos, aki a nemzetközi adózás területére szakosodik.

1. Táblázat - Aláírt, Magyarországon kihirdetett, de még nem alkalmazható egyezmények

ORSZÁG	KIHIRDETŐ JOGSZABÁLY
USA	2010. évi XXII. tv.
Irak	2017. évi IX. tv.

Forrás: Saját szerkesztés

16.3. A telephely fontossága és az elszámoló ár jelentősége

A nemzetközi vállalati tevékenység adózásában meghatározó kérdés, hogy az adott tevékenységgel keletkezik-e adóilletősége az adott cégnek az adott országban, és hogyan kell felosztani az országok között a nyereségből keletkező adóalapot vagy a bérek kifizetéséből következő adóalapot. Ezt az adóilletőséget nevezik a kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmények telephelynek (permanent establishment), illetve telephelyet keletkeztető szabályoknak. Szemben a hétköznapi szóhasználattal, ami nevezhet cégtelephelynek bármilyen, a cég tulajdonában álló helyszínt, a nemzetközi adózás esetében a tevékenység jellege, illetve a tér és idő folyamatossága együtt játszik szerepet aszerint, hogy mi áll a kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezményben. Az egyezmény meghatározza, hogy alapvetően a közvetlenül nyereségcélú tevékenység miatt keletkezhet adókötelezettség. Azaz nem telephelykeletkeztető a vevők számára előre felhalmozott raktárkészlet, amíg el nem adják, illetve a saját magunk számára végzett piacfelmérés, információgyűjtés, tájékoztató tevékenység végzése. Fontos, hogy megvalósuljon a nyereségcélú tevékenység térbeli és időbeli folyamatossága is. Az időbeliség folytonosságáról az egyezmény határozza meg, hogy mi az a minimális idő, ami adóilletőséget keletkeztet. Az OECD Modellegyezmény tesz erre ajánlást, de a gyakorlatban mindig a két ország közötti egyezményt kell követni, mert ez lehet akár 8 hónap, vagy 24 hónap egybefüggő tevékenységi idő, amelynek lejárta előtt nem kell abban az országban adózni, ahol a gazdasági tevékenységet végzi a cég. A térbeliség folytonossága pedig úgy kell értendő, hogy a mindig más helyszínen végzett, időben folyamatos tevékenység miatt nem keletkezik adóalanyiság. Például a szállítmányozás mozgó tevékenység, ezért nem keletkezik telephely. A külföldi vevő különböző városokban lévő gyáraiban, irodáiban végzett betanítás, összeszerelés, ami nem haladja meg az elvárt időminimumot, szintén nem keletkeztet telephelyet. A külföldről, távközlési eszközökkel végzett szolgáltatások (pl. tervezés, tanácsadás) esetében nem valósul meg a térbeliség folytonossága, ezért a cég szintén nem adózik a vevő országában. Ha a vállalatnak külföldi telephelye, azaz külföldi adóilletősége keletkezik egy országban, akkor automatikusan az alkalmazottak külföldi telephelyen végzett munkája után járó bér is a külföldi telephely országában adózik.

A több telephellyel rendelkező vállalatok (akár arról van szó, hogy ugyanaz a jogi személy több helyszínen végez termelést, szolgáltatást, akár arról, hogy önálló leányvállalatai működnek több helyszínen) esetében szükséges az adóalap felosztása a telephelyek között. Ha országon belül van sok telephely, akkor a helyi, tartományi vagy regionális adók adhatnak erre okot, mint például a magyar iparűzési adó, amely az önkormányzatok bevétele. Ha nemzetközi tevékenységi körről van szó, akkor természetesen a különböző országok nemzeti szintű adóbeszedése miatt szükséges az adóalapfelosztás. A fejlett adózási szabályokkal rendelkező országok jellemzően megkövetelik a valódiság elvének megfelelést, vagyis dokumentációval kell alátámasztani a gazdasági tevékenységből keletkező hozzáadott érték regionális megoszlását. A hozzáadott érték leányvállalatok és telephelyek közötti technikai elszámolása nyilvánvalóan nem piaci alkuhelyzetben jön létre, amelyben két

független fél próbálja az érdekeit érvényesíteni egymással szemben, hanem ez vállalaton belüli kereskedelem, amelyben egységes érdek érvényesül. Ezért a vállalaton belüli folyamatokban a cégek elszámolóárat (transzferárat) alkalmaznak.

Az elszámolóár a vállalatcsoport felsővezetése által tetszőlegesen megállapított lehet. Azonban az államok adóhatóságai megkövetelik, hogy a nyereségadó alapjának kiszámításakor az elszámoló ár feleljen meg az ún. szokásos piaci árnak (arm's length principle), vagyis a nyereség, mint adóalap úgy legyen kiszámítva, mintha vevői és beszállítói érdekek ütköznének az ár kialakításában. A számítás helyességét a vállalatnak kell igazolni. Hangsúlyozzuk, ez nem azt jelenti, hogy a vállalatnak a szokásos piaci árat kell alkalmaznia a bevétel felosztásában, hanem hogy az adóalap számításakor korrigálnia kell az adózás előtti eredményt a szokásos piaci ár elvének megfelelően. Az OECD iránymutatásai alapján vannak elfogadható módszerek, amelyeket az OECD Transfer Pricing Guidelines, illetve Base Erosion and Profit Shifting[92] című sztenderdek listájában foglaltak össze.[106] Ezek iránymutatók a fejlett országok nemzeti adóhatóságai számára, amelyek alapján kialakítják a szokásos piaci ár megállapítására elfogadható eljárások rendszerét.

A szokásos piaci ár megállapításának legegyszerűbb módja, ha vannak a vállalatunktól, telephelyünktől független vevőink vagy beszállítóink, így az elszámoló árat csupán össze kell vetnünk a számukra alkalmazott árral. Ezt az összehasonlító módszert alkalmazhatjuk más cégek által használt iparági árakkal is, ha pedig ilyen adatok sincsenek, akkor más régiók azonos iparágban alkalmazott árait vehetjük alapul. Azonban ahogy egyre kevésbé feleltethető meg a független ár az elszámoló ár helyzetének, annál több dokumentációt és elemzést igényel a szokásos piaci ár igazolása a vállalat számára, ami nem költséghatékony. Érdemes megjegyezni, hogy léteznek költség- és nyereségalapú felosztási módszerek is.

Nagyon fontos tisztázni, hogy mikor kell egyáltalán elszámoló árról beszélni, és egyúttal igazolni a szokásos piaci ár elvének érvényesítését az adóhatóság felé. Csak az ún. kapcsolt vállalkozás – illetve 2017-től a Tao törvény szövegében ellenőrzött külföldi társaság (controlled foreign company) – státusza esetében szükséges ilyen dokumentációval igazolni az adólap számítás jogosságát. 50% feletti szavazati jog birtoklása esetén beszélhetünk két vállalkozás között kapcsolt vállalati jogviszonyról. Figyelembe kell venni a közvetett tulajdonláson keresztüli szavazati jogot is, amikor a vállalatcsoport birtoklása a leányvállalatok több szintjén keresztül megy végbe. Például az Opel Southeast Europe Kft. közvetlen tulajdonosa az Opel Europe Holdings SL, aminek tulajdonosa a General Motors Europe Holdings SL, utóbbinak pedig a General Motors Holdings a tulajdonosa. Ha bármilyen üzleti tranzakció, beszállítás, szolgáltatás zajlik az első és az utolsó cég között, vizsgálni kell, hogy az anyavállalat szavazati befolyása meghaladja-e az 50%-ot.

16.4. A vállalatok lehetősége a nemzetközi adózásban

A nemzetköziesedett vállalatok, amelyek akár a gazdasági tevékenységükből fakadóan, akár csupán adótervezési céllal telephelyet vagy önálló jogi személyként bejegyzett leányvállalatot hoznak létre külföldön, számos adóelőnyt realizálhatnak. Mielőtt ezeket taglaljuk, érdemes hangsúlyozni, hogy a legálisan szerezhető adóelőnyök mindig a valóságnak megfelelően könyvelt gazdasági tevékenységből következnek. Nemzetközi adózás szempontjából ez azt jelenti, hogy a gazdasági tevékenység tényleges (telep)helye és tényleges munkamegosztása szerinti elszámolás a legális adóbevallás alapja.

A legáltalánosabb feladat a nemzetköziesedett vállalatok számára az adózás előtt eredmény (nyereség) felosztása a különböző országokban lévő telephelyek között, ami a nyereségadó alapját adja. Vállalati szemszögből ez játékteret biztosít ahhoz, hogy az alacsonyabb adóterhelésű országok felé csoportosítsák a jövedelmeket. Az átcsoportosítás eszköze elszámolóár. Egyszerű példaként vegyünk egy magasabb adókulcsú országban bejegyzett vállalatot magyar leányvállalattal. A magas adókulcsú országban a nyereségadó kulcs 20%, míg a magyar 9%. Ha a transzferár-megoldásokkal lehetséges az eredményátcsoportosítás a német anyacégtől a magyar leánycéghez, akkor a menedzsment számára az ösztönzők abba az irányba mutatnak, hogy a nyereség nagyobb részét Magyarországon mutassák ki. Erre példa a jogszabályok szerint még lehetséges legmagasabb belső transzferárak kimutatása a magyar leányvállalat által az anyacégnek szállított, értékesített termékek tekintetében.

Azonban ahogyan azt az elszámoló ár kapcsán megjegyeztük, a kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmények és a nemzeti nyereségadó-törvények is szabályozzák ezt a kérdést[93] – a nemzeti adójog fejlettségétől függően. Ezért a gyakorlatban a vállalatok összetettebb megoldásokat alkalmaznak a nemzetközi adóelőnyök realizálására. A bilaterális szerződések lehetőséget adnak ezek kombinálására. Lehet ugyan, hogy két ország között a hazautalt osztalék vagy az anyavállalatnak fizetett kamat mindenképpen adózik a forrásországban vagy a székhelyországban, de egy-két ország beiktatásával kialakítható olyan megoldás, amelynél a továbbutalt osztalék-, jogdíj- vagy kamatjövedelem adómentessé válik. Hollandia és Svájc klasszikus példaként köt olyan egyezményeket, amelyekben hol a forrásország, hol a székhelyország mond le az adóztatásról a másik javára,

106 OECD (2019)

miközben a nemzeti adószabályok mentesítik a külföldről kapott vagy külföldre utalt tőkejövedelmeket. A holland szendvics elnevezésű, széles körben ismert adótervezési modell éppen ilyen kombinációkról szól. 2012 előtt Magyarország is adómentes kamattranszferáló ország volt kanadai cégek számára. 2015-től viszont már nem működik az ún. magyar szendvics, amely szintén a tőkejövedelmek adóját mérsékelte, de az EU anya-leány vállalat irányelvének módosítása ezt a lehetőséget is bezárta[94].

A tőkejövedelmek terén nem csak a közvetlenül garantált adómentesség, hanem a jövedelmi forma átalakítása is lehetőséget ad a vállalatoknak az adótervezésre. Ha például az osztalék nem adómentes, de a nemzetközi kamatfizetés igen, a két ország közötti egyezmény alapján, akkor az anyacég kölcsönt ad a leánycégnek, amelyik a kamatköltségekkel egyszerre csökkenti a nyereségét, és fizet mégis elvárt hozamot az anyavállalat felé.

A vállalatok nemzetközi adókockázata és adóelőnye nemcsak trükkös adóelkerüléssel javítható, hanem az adóadminisztrációs költségek mérséklésével is. Így érdemes ezeket is hangsúlyozni az adótervezésnél, illetve egyszerűsíteni a szabályozás alakításánál (pl. elektronikus bevallás, IFRS sztenderdek bevezetése).

Abban az esetben, ha nincs egyezmény két ország között, egyik fél adóhatósága sem vállal adatszolgáltatási kötelezettséget a másik felé a nemzetközi vállalati jövedelmekről. Ez pedig megnehezíti az adóhatóságok számára az eltitkolt adóalap feltárását. Éppen ezért az OECD és az EU arra törekszik, hogy minél kiterjedtebb legyen az adatszolgáltatás az országok adóhatóságai között. Az OECD értelmezésében az off-shore adózás nem az alacsony adókulcsokat, hanem az átláthatóság hiányát jelenti, vagyis az adóhatóságok elzárkózását az adatszolgáltatástól. Ha ugyanis alacsony adókulcsok mellett zajlik adatszolgáltatás az országok között, akkor az egyes adóhatóságok számára lényegesen könnyebb igazolni az adóköteles jövedelmet, függetlenül attól, hogy mi történik vele a partnerországban. Például, ha mentesítéssel kezeli a külföldön leadózott jövedelmet a nyereségadóról szóló törvény, akkor ahhoz igazolni kell, hogy valóban adózott külföldön a jövedelem, és valóban abban az országban keletkezett a jövedelem, ahol adózott. Ha beszámítással kezeli a külföldi jövedelmet az adótörvény, mint például az USA-ban, akkor szintén igazolni kell a jövedelem származását és a külföldön már megfizetett adókülönbözetet. Az adóhatóságok között egyre szélesedő és javuló adatszolgáltatás nehezíti a jövedelmek eltitkolását, viszont annál inkább legálissá, illetve vonzóvá válik az alacsonyabb adózású országba transzferálás, ahogyan azt a globális technológiai vagy egyéb vállalatoknál is láthatjuk. Számos esetben ugyanis több országon keresztül (például USA-Írország-Hollandia-Írország útvonalon, mint az „úgynevezett dupla ír-holland szendvicsben") utaztatják meg a cégek bevételeiket adminisztratív módon, amelynek végén a fizetendő tényleges adójuk jelentősen csökken. Igen elterjedt módszer erre, ha a pénzmozgások különböző jogdíjak, vagyoni értékű jogokból származó bevételek formájában mozognak.

16.5. Az adók által biztosított nemzetközi vállalati mozgástér

A jövedelemadók mellett a nemzetközi adótervezés másik nagy területe a közvetett adók. A nemzetközi kereskedelemben kézenfekvő adózási téma a vám. A vámokokkal való játék azonban nem elsősorban adótervezési kérdés, hanem a célpiac, avagy a gyártás helyszínének stratégiai megválasztása dönti el, mekkora vám terheli a cég termékeit. Az Európai Unió egységes piacán belül viszont a harmonizált fogyasztói adók (áfa, jövedéki adó, energiaadó, környezetvédelmi adók stb.) lehetőséget adnak bizonyos adóoptimalizálásra. Ezesetben nem is a fizetendő adó mértéke az elsődleges kérdés – hiszen azt a vevővel kell megfizettetni –, hanem a vállalat likviditása és az árverseny-képesség a fogyasztási adót visszaigényelni nem tudó vevők irányában. Terjedelmi okokból arra nem vállalkozunk, hogy a közösségi közvetett adók rendszerét átfogóan ismertessük, de a főbb adóelőnyöket érdemes áttekintenünk. Először is meg kell állapítanunk, hogy a legtöbb közvetett, fogyasztási adó nem igényelhető vissza, ezért ez nem sok mozgásteret ad. Ilyen az importvám, a környezetvédelmi adók, az energiadó, illetve szinte teljes körben az üzemanyagra, dohánytermékre és alkoholra kivetett jövedéki adók is. Utóbbiaknál csupán elenyészően kivételes esetben van mód visszaigénylésre. A felsorolt adók esetében az egyetlen mozgástér, hogy az EU-ban lehetőség van úgynevezett belső árutovábbításra. Ez azt jelenti, hogy az értékesítő/termelő cégnek a közös piacon nem kötelező elvámolni, illetve jövedéki és egyéb fogyasztási adót megfizetni a termék beléptetésének vagy előállításának országában, hanem választhat más tagállamot is erre a feladatra – jellemzően az értékesítés országát. Minthogy a közvetett adók harmonizáltsága azt jelenti, hogy az eljárási szabályok egységesek, viszont az adóteher mértéke eltérő (lehet) tagállamok között – kivéve az import vámot –, illetve az eljárás lehet többé-kevésbé gördülékeny, felmerülhet az adótervezés igénye.

Ahol viszont lényegi előnyök érhetők el, az a hozzáadott érték adó (héa) – amit Magyarországon hivatalosan általános forgalmi adónak (áfa) neveznek[95]. A legfontosabb likviditási mozgástér az egyenes és fordított áfával való játék. Ha két hazai cég között történik szállítás, akkor általában az egyenes áfa szerint a vevő kifizeti az áfát az eladónak, az eladó befizeti a hazai állami költségvetésbe, majd a vevő onnan adóbevallással visszaigényli. Időben ez azt jelenti, hogy a havi bevalló következő hónapban, a negyedéves bevalló a következő negyedévben igényelheti vissza, és tagállami gyakorlattól függően a költségvetés az áfa-visszaigénylés után 30-45, sőt bizonyos esetekben 90 nap után utalja csak ki a visszaigényelt adót. Szélsőséges esetben ez azt is jelentheti,

hogy egy havonta áfát bevalló cégnél akár 60-120, egy negyedévente bevalló vállalkozás esetében 120-180 nap is eltelhet az áfa összegének kiadása és visszaigénylése között. (És akkor még nem szóltunk olyan késleltető tényezőkről, mint a késve megkapott számla vagy az adóhatóság által vitatott visszaigénylés.) Tehát jelentős likviditást igényel egy cégtől, hogy képes legyen kifizetni az áfát, és annak összegét hónapokon át nélkülözni.

Ezzel szemben a fordított áfa művelet azt jelenti, hogy a vevő az, aki egyszerre bevallja és vissza is igényli az áfát, így a két művelet egy kézben a tényleges adófizetéskor kinullázza egymást, azaz egyáltalán nem kell biztosítani és nélkülözni az áfa összegét. Belföldi ügyletek esetében a fordított áfa csak nagyon kevés iparágban megengedett – jellemzően ott, ahol tömeges volt a jogosulatlan adó-visszaigénylés –, hogy az államháztartás folyamatos finanszírozása ne sérüljön. Azonban az EU-ban a közösségi áfás ügyletek alapból fordított áfásként adóznak, így a közösségi kereskedelem nem terheli a vállalatok likviditását az áfával. Nem ellentétes a joggal az a megoldás, ha két hazai cég műveletét átalakítjuk egy hazai és egy külföldi (másik EU-tagállambeli) műveletté, így javítva az adózás likviditási hatását. Fontos azonban megfelelni a valóság elvének. Amennyiben a leszállított áru nem a külföldi vevőhöz megy, hanem egyenesen egy másik hazai cég telephelyére, amelyik papíron megveszi az árut a külföldi vevőnktől, akkor úgynevezett háromszögügyletről van szó, és a két adásvétel közül csak az egyikben megengedett a fordított áfa, míg a másik hazai áfás ügylet lesz, és így nem kerülhető el a fenti likviditási kockázat. Ha azonban szolgáltatásról van szó, ahol fizikailag nincs áruszállítás, ezért nem is beszélhetünk háromszögügyletről, a két hazai cég közé iktatott külföldi cég, mint a „közvetített szolgáltatás" értékesítője mindkét ügyletet közösségi áfás ügyletté teszi, és így végig fordított áfát alkalmazhatunk, elkerülve a likviditási kockázatot.

A másik, széles körben alkalmazható és jogkövető áfaoptimalizálás az ún. távolsági értékesítés. Az EU-s áfa irányelv lehetővé teszi, hogy adott értékhatárig, másik tagállamban rezidens nem adóalany vevőknek (lényegében magánszemélyeknek) értékesítéskor nem kell az eladó cégnek regisztrálnia a másik tagállam adóhatóságánál, hanem a saját országának szabályai és áfakulcsai szerint számlázhat. Az áfakulcsok eltérése miatt a végső felhasználók piacán árelőny teremthető ebből a lehetőségből. A jogszabály országonként határozza meg az értékesítés felső határát – kisországokra évente 30 ezer euró, nagy tagállamokra 100 ezer euró –, tehát például egy kiskereskedelmi webshop, ha egyenletesen sok tagállamba értékesít, az értékhatár alatt maradhat, esetleg csak néhány tagállamba kell beregisztrálnia az értékhatár átlépése miatt. Ha mondjuk a 17%-os áfakulcsú Luxemburgot vagy a 18%-os áfakulcsú Máltát, esetleg a 19%-os adórátájú Németországot választja székhelyül, akkor a tagállamok 17 és 27 százalék között szóródó áfakulcsú piacain jelentős árelőnyt érhet el[96].

A közvetett adóknál fel kell rá hívnunk a figyelmet, hogy az uniós irányelvek csak a jogi hátteret adják, a tényleges jogalkalmazásnál mindenképpen az adott tagország adótörvényeit kell alkalmazni. Ebben megengedettek bizony eltérések: ilyen például a távolsági értékesítés értékhatára, vagy itt található meg az is, hogy az építési tevékenység termékértékesítésnek vagy szolgáltatásnak minősül-e, illetve, hogy mely termékértékesítésre alkalmazandó a fordított áfa. Az eljárási szabályokat az adott ország adózás rendjéről szóló törvényieban találjuk meg, erre az EU-s irányelvek nem adnak útmutatást (pl. bevallási határidők, adó-visszaigénylés módja, formanyomtatványok, alkalmazandó devizaárfolyam stb.). A konkrét nemzetközi ügyletek esetében érdemes bevonni könyvelőt vagy adótanácsadót[97].

A nemzetközi számvitel jelentette vállalati mozgástér túlnyomórészt az egyes országos és adószabályainak különbözőségében rejlik. Éppen ezért kézikönyvünkben érdemes a lehető legszélesebb kitekintést tenni a világ adórendszerében használt adókulcsokra, amelyek a vállalati döntések fontos motiváló tényezői. A világ országainak eltérő adómértékei jelentősen befolyásolják a nemzetközi tőkeáramlások irányát és intenzitását. A KPMG adatai alapján[98] öt adónemmel, illetve adócsoporttal összefüggésben teszünk nemzetközi összehasonlítást: társasági adó, hozzáadottérték-adó, személyi jövedelemadó, munkáltatói közterhek és munkavállalói közterhek. Az adócsoportok országonkénti bontásai a mellékletben érhetőek el.

A társasági adó adatok alapján azt láthatjuk, hogy a 2008-2009-es világgazdasági válságot megelőző 2007-es évhez képest a világban a társasági adó mértékének csökkenése a trend. Ennek magyarázata lehet, hogy a válságból való kilábalás és a vállalatok odacsábítása érdekében a kormányok számos esetben a vállalati nyereségadók csökkentéséről határoztak. Magyarország szintén a társasági adó erőteljes csökkentését vitte végbe ebben a több, mint tízéves időszakban.

A hozzáadottérték-adónál a kép vegyesebb, mint a társasági adó esetében. Az adómérték változásának iránya széttartó. Némi leegyszerűsítéssel élve a fejlett országokban (OECD, EU adatok) növekedés figyelhető meg, még a világ feltörekvő részeiben a csökkentés a jellemzőbb. A jelenleg legnagyobb gazdaságnak számító Egyesült Államokban nem létezik abban az értelemben vett hozzáadottérték-adó, mint amilyen a magyarországi Áfa. Szűken értelmezve ez adóelőnynek tűnik az Egyesült Államok javára a többi országgal szemben, létezik ugyanakkor sales tax, amelyet a vásárláskor fizet meg a vevő. Ez az adónem a KPMG adatbázisában nem szerepelt. Magyarország a válság előtti időkhöz képest az emelés útjára lépett, és ezzel a világ országai közül a legnagyobb adómértéket mondhatja magáénak 27 százalékkal.

A nemzetközi tőkeáramlások, kereskedelem és gyártási láncolatok szempontjából a hozzáadottérték-adó jelentősége nem pusztán a mértéktől, hanem az adott állam iparszerkezetétől és méretétől is függ. Nem jelenthető ki, hogy önmagában a magas adó közvetlenül és automatikusan csökkentené egy ország versenyképességét. Ez az adó ugyanis elsősorban közvetlenül a hazai végső fogyasztókra van hatással, ezt ők fizetik meg vásárláskor. Az értékláncban résztvevő vállalatok a beszerzéseik után fizetett adót szembe állíthatják az értékesítéseik után felszámított adóval, és végül csak a különbözetet fizetik meg az adott állam adóhatóságának. Nevét is innen kapta az adófajta: VAT-value added tax. Tehát egy exportra termelő cég közvetlenül nem fizet így többletet, mivel külföldi értékesítése Magyarországon nem ÁFA-köteles. Ugyanakkor az adónem mértéke befolyásolja például a fogyasztási cikkek árát, és vele a fizetések vásárló erejét is, amire a foglalkoztatóknak reagálnia kell, mivel elégtelen fizetések esetén a munkaerőhiány reális veszéllyé válik.

Sokszínű kép rajzolódik ki a világ adórendszerében, ha a személyi jövedelemadókat vesszük górcső alá. Ha a válság előtti állapotokhoz képest a százalékos mértékek változása nem is éri el más adónemek szintjét, az elmúlt évtized nem hagyta érintetlenül a jövedelemadót sem. A fejlett országokban általánosságban emelkedő trend figyelhető meg, ami vélhetően a jóléti államok és az elöregedő társadalmak növekvő költségeinek fedezési kényszeréből adódik. Mindemellett a fejlett országokon belül sem egyértelmű a kép, hiszen az Európai Unió átlaga enyhén csökkent. Magyarország az utóbbi évtizedben nemzetközileg is kiemelkedő arányú személyi jövedelemadó csökkentést hajtott végre.

A beruházásokért és munkahelyekért folyó nemzetközi (adó)verseny, valamint az állami jóléti kiadások közötti présben nehéz helyzetben vannak az országok, amikor akár a munkáltatói, akár a munkavállalói közterhekről van szó. A vállalatok érdekképviseletei ugyanúgy kárhoztatják a foglalkoztatás magas költségeit, mint a szakszervezetek. Ugyanakkor részben a káros nemzetközi adóelkerülés okozta finanszírozási nehézségek arra kényszerítik az államokat, hogy a társadalmi alrendszerek működtetéséhez szükséges forrásokat máshonnan (például foglalkoztatást terhelő adók, szektorális külön adók) pótolják. Ez tükröződik a munkáltatói közterhek adataiban is. Bár globális átlagban enyhe emelkedés figyelhető meg, az Európai Unióban ezzel ellentétes folyamat figyelhető meg. A csökkentésből Magyarország kiemelkedő módon vette ki részét az utóbbi években.

A munkavállalói közterhek átlagos aránya a világon elmarad a munkáltatói közterhekétől. Azonban ezek a válság után általában emelkedő trendet mutatnak. Egyedül Afrika és Észak-Amerika átlaga mutat enyhe csökkenést a világ nagy térségei közül.

Néhány ország Magyarország külgazdasága és külkapcsolatai szempontjából különös jelentőséggel bír Európa középső és keleti részének versenyképességében. A következőkben egy 15 országot tartalmazó kiemelt országcsoport adómértékei láthatók. A kiemelt országcsoport magában foglalja a V4+2 országokat, az EU balkáni bővítésének leendő tagjait, amelyek Magyarország geopolitikai stratégiájában fontos helyet foglalnak el. Az összehasonlításban helyet kapott Horvátország, Szlovénia és Észtország is. Észtországot azért szerepeltetjük, mert a gazdaságpolitikai közbeszédben – különös tekintettel az informatikai ágazatra és a kormányzati adminisztrációcsökkentésre – egyre inkább mintaállamként szerepel, ezért indokolt, hogy rálátást kapjunk arról, hogy adómértékei alátámasztják-e különleges népszerűségét.

Végezetül néhány ábrán áttekinthetően és röviden megjelenítjük a kiemelt országcsoportok legfrissebb adatait 2019-ben, amelyek a mellékletben érhetők el.

16.6. Az FATF[107]

Bár a globális világgazdaság és az adórendszerek sokfélesége tág mozgásteret biztosít, ez a mozgástér – figyelembe véve a szervezett bűnözés és a terrorizmus jelenlétét – a másik oldalról korlátok közé szorítandó.

A jogi megfelelőségért, a kockázatok minimalizálásáért felelős compliance részlegek befolyása az utóbbi években világszerte egyre nőtt a pénzügyi intézmények és a vállalatok szervezeti hierarchiájában. A pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása elleni nemzetközi küzdelem jegyében számos olyan előírás, irányelv, mechanizmus született meg, amelyek nagy mértékben hatnak a nemzetközi tevékenységet folytató szervezetek, pénzügyi intézmények, vállalatok tranzakcióira, számvitelére, ügyfélkezelésére. Azok a vállalatok, amelyek – akár önhibájukon kívül – megsértik a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása ellen hozott jogszabályokat, komoly nehézségekkel nézhetnek szembe a nemzetközi piacon. Ezek súlyos esetben lehetnek a perek, eszközeik befagyasztása, elkobzása, célzott pénzügyi szankciók kivetése és kiszorulás a nemzetközi piac egyes szegmenseiből. Éppen ezért szükséges áttekinteni a pénzmosás és terrorizmus elleni küzdelem színterét, ahonnan számos előírás és nemzeti jogszabály alkotása kiindul.

107 A rész forrása Szebeni Dávid: Az FATF áttekintése (kézirat), felhasználva a szerző engedélyével

Ez a rész egy a laikus közvélemény számára kevéssé ismert nemzetközi testületről szól, amely éppen tavaly ünnepelte fennállásának harmincadik évfordulóját. Annak ellenére, hogy létezéséről főként a szakmai közönség tud, hatásával, munkájának eredményével mindannyian találkozunk.

Ez az FATF, teljes nevén Financial Action Task Force, amely nem tekinti magát, és nem is tekinthető klasszikus értelemben vett nemzetközi szervezetnek. Ehelyett szakosított kormányközi testületként határozhatjuk meg, ahogyan a szervezet önmagát is definiálja. A G7 országok közös megegyezéssel pénzügyi szaktestületként alapították 1989-ben azzal a céllal, hogy a kormányok segítségére legyen a pénzmosás elleni harcban. Az évek során folyamatosan növekvő tagsága jelenleg 37 országot, valamint az Európai Bizottságot és az Öböl Menti Együttműködés Tanácsát (GCC) foglalja magában. Ez a testület az egyik legfontosabb forrása a hazai törvényhozásokba átültetett pénzmosás és terrorizmus finanszírozását célzó szakmai előkészítő munkának.

Közgazdasági, társadalmi értelemben az FATF működése kiemelkedő fontosságú nemzetközi közjószág hatékony előállításának tekinthető. Ezt az állítást részleteiben fejtjük ki egy jól követhető logikai lánc mentén, előtte azonban szükséges néhány fogalmat tisztáznunk.

Pénzmosás: illegális tevékenységből származó jövedelmek valódi eredetének elfedése és legális forrásból származó jövedelemként álcázása. A bűncselekmények jelentős részét nyereségvágyból hajtják végre, azonban előbb-utóbb elkerülhetetlenné válik a bevétel vagy a bevétel egy részének kivonása a rendszerből. A „piszkos" pénz konvertálása lényeges elem. Nélküle nehézkes a pénzügyi diverzifikáció – azaz a pénz feltűnése és befektetése új területen –, valamint a haszon biztonságos élvezete[99]. A bűnös pénz és annak tisztára mosása korrumpálja az államok gazdasági életét, kriminalizálja a társadalom rétegeinek erre fogékonyabb részét, végül a gazdaság torzulása és a hasznok egyenlőtlen eloszlása jóléti veszteséget okoz. Ez akkor is így van, ha néhány ország annyira „fertőzött", hogy gazdasága összeroppanna a bűnözés nélkül. A jóléti veszteség össztársadalmi szinten, globálisan értendő. Az ellenintézkedések ezért közjószágnak tekinthetőek, amelyek jólétnövelőek, de a társadalom egyes tagjai különállóan nem tudják azt létrehozni.

A pénzmosás problémája megfelel a globális probléma kritériumainak: egyidejűleg a világ országainak többségét érinti, létezése tudományosan bizonyítható, kialakulásáért nem egy ország felelős, kezelése nem egy ország intézkedését igényli. Egy ilyen globális probléma visszaszorítását joggal nevezhetjük közjószágnak. Mivel magából a „termékből" nem egy ország részesül, kiérdemli a nemzetközi jelzőt. A problémát pénzben kifejezett volumene alapján illeti meg a „kiemelkedő fontosságú" meghatározás.

Az FATF végső célját közbülső eszközökkel (más megközelítésben: Mit termel a szervezet?) éri el. Ezek közé tartoznak a szakirányú kutatások és publikálásuk, szabályalkotási javaslatok megfogalmazása, tanácsadás a végrehajtásban és az egyes országok pénzügyi rezsimjeinek vizsgálata. A kutatások aktualitása és minősége nem hagy maga után kivetnivalót. Az FATF publikációi idézettek, és együttműködve az egyes országokban működő kormányzati szervekkel, a pénzmosás jelenségének napjainkban megfigyelhető trendjeit, a veszélyeztetett ágazatokat térképezik fel, így hasznos döntéstámogató eszközöket hoz létre. Ilyenek például a szabadkereskedelmi övezetek és a futballcsapatok érintettségét vizsgáló tanulmányok.

Kutatásait az FATF arra is felhasználja, hogy a kormányok és a magánszektor részére szabályozási ajánlásokat fogalmazzon meg, amelyeknek célja olyan szabályozói környezet meteremtése, ami megnehezíti a pénzmosást. A legismertebb ilyen munka a pénzmosást megelőző negyven javaslati pont, amelyet 1990-ben dolgoztak ki, majd később aktualizáltak.

A testület élénk nemzetközi együttműködésének eredménye, hogy ajánlásaikat az ENSZ Biztonsági Tanácsának 1617. határozatában az ENSZ tagállamokra nézve alkalmazandónak ismerte el. A testület tagországok által delegált szakértői kölcsönösen ellenőrzik egymás pénzügyi rezsimjeit, és felhívják a figyelmet a biztonsági hiányosságokra. Emellett az FATF rendszeresen közzéteszi álláspontját azokról az államokról, amelyek nem tagjai a szervezetnek, a nem együttműködő államokról pedig külön „feketelistát" tesz közzé. E listának kézzelfogható eredményei vannak, azokban az országokban, amelyek tartanak a nemzetközi üzleti élet bizalmának elvesztésétől[100]. Ennek eredménye volt Ausztriában a névtelen Sparbuch számlák megszüntetése és Magyarországon a pénzmosás elkerüléséről szóló törvény bevezetése. A testület gyorsan reagál a felbukkanó új problémákra. 2001-ben tevékenységét kiterjesztette a terrorizmus finanszírozásának megelőzésére, nem sokkal utána a tömegpusztító fegyverek terjedésének finanszírozásának megelőzésére is. Ehhez kapcsolódóan szabályalkotási javaslatukat kiegészítették kilenc, kifejezetten a terrorizmus finanszírozásának megelőzését célzó indítvánnyal.

16.6.1. Az FATF jelenlegi tagjai és megfigyelői[108]

Az FATF tagjai között jelenleg 37 törvényhozó hatalom és 2 regionális szervezet található, amelyek együttesen a világ legtöbb pénzügyi központját magukban foglalják:

108 FATF (2019)

Argentína, Ausztrália, Ausztria, Belgium, Brazília, Kanada, Kína, Dánia, Európai Bizottság, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Gulf Co-operation Council (Öböl menti Együttműködési Tanács), Hongkong, Izland, India, Írország, Izrael, Olaszország, Japán, Koreai Köztársaság, Luxemburg, Malajzia, Mexikó, Hollandia, Új-Zéland, Norvégia, Portugália, Oroszország, Szaúd-Arábia, Szingapúr, Dél-Afrika, Spanyolország, Svédország, Svájc, Törökország, Egyesült Királyság és Egyesült Államok.

Az FATF megfigyelő tagja: Indonézia.

Az FATF társult tagjai: Asia/Pacific Group on Money Laundering (APG, Ázsiai és Csendes-óceáni Országok Csoportja a Pénzmosás Ellen), Caribbean Financial Action Task Force (CFATF, Karib-térségi Pénzügyi Akciócsoport), Council of Europe Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering Measures and the Financing of Terrorism (MONEYVAL), Eurasian Group (EAG, Eurázsiai Pénzmosás Elleni Munkacsoport), Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group (ESAAMLG, Kelet- és Dél-Afrikai Pénzmosáselleni Csoport), Financial Action Task Force of Latin America (GAFILAT, Latin-amerikai Pénzügyi Akciócsoport), Inter Governmental Action Group against Money Laundering in West Africa (GIABA, Nyugat-afrikai Pénzmosás Elleni Kormányközi Akciócsoport), Middle East and North Africa Financial Action Task Force (MENAFATF, Közel-keleti és Észak-afrikai Pénzügyi Akció Munkacsoport), Task Force on Money Laundering in Central Africa (GABAC, Közép-afrikai Pénzmosás Elleni Akciócsoport)

16.6.2. Az FATF megfigyelő szervezetei

Ezek azok a szervezetek, amelyek megfigyelő státusszal vesznek részt az FATF-ben. Olyan nemzetközi szervezetekről van szó, amelyeknek egyéb funkcióik mellett kimondottan pénzmosás elleni küldetéssel vagy funkcióval rendelkeznek: African Development Bank (Afrikai Fejlesztési Bank), Anti-Money, Laundering Liaison Committee of the Franc Zone (CLAB), Asian Development Bank (Ázsiai Fejlesztési Bank), Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság), Camden Asset Recovery Inter-agency Network (CARIN), Egmont Group of Financial Intelligence Units (Egmont Csoport), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD, Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank), European Central Bank (ECB, Európai Központi Bank), Eurojust, Europol. Group of International Finance Centre Supervisors (GIFCS), Inter-American Development Bank (IDB, Amerika-közi Fejlesztési Bank). International Association of Insurance Supervisors (IAIS, Biztosításfelügyeletek Nemzetközi Szövetsége), International Monetary Fund (IMF, Nemzetközi Valutaalap), International Organisation of Securities Commissions (IOSCO, Értékpapír Felügyeletek Nemzetközi Szervezete), Interpol, Organization of American States / Inter-American Committee Against Terrorism (OAS/CICTE, Amerikai Államok Szervezete / Amerika-közi Terrorizmus Ellenes Bizottság), Organization of American States / Inter-American Drug Abuse Control Commission (OAS/CICAD), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, Gazdasági Együttműködés és Fejlesztés Szervezete), Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE, Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC, ENSZ Kábítószer-ellenőrzési és Bűnmegelőzési Hivatala), United Nations Counter-Terrorism Committee Executive Directorate (UNCTED, Egyesült Nemzetek Terrorizmusellenes Bizottság Végrehajtó Igazgatósága), „The Analytical Support and Sanctions Monitoring Team pursuant to resolutions 1526(2004) and 2253(2015) concerning ISIL (Da'esh), Al-Qaida and the Taliban and associated individuals and entities, The Expert Group to the Security Council Committee established pursuant to resolution 1540 (2004), Panel of Experts to the Security Council Committee established pursuant to resolution 1718 (2006), Security Council Subsidiary Organs Branch (Biztonsági Tanács Kisegítő Szervei) , World Bank (Világ Bank), World Customs Organization (WCO, Világ Vámszervezete).

Az FATF a pénzmosás veszélyeinek kitett országokat, és az általuk a helyzet megszüntetéséért hozott intézkedéseket külön figyelemmel kíséri. Ilyen államok[109]: Bahamák, Botswana, Kambodzsa, Ghána, Izland, Mongólia, Pakisztán, Panama, Szíria, Trinidad és Tobago, Jemen és Zimbabwe.

Súlyos esetben az FATF tagjai különböző intézkedések, szankciók meghozatalára hívják fel a figyelmet, egyúttal kezdeményezik azokat a nemzetközi pénzügyi közösség felé. Ilyen ország Észak-Korea és Irán.[110]

Magyarország jelenleg nem tagja az FATF-nek. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem vesz részt a pénzmosás megelőzését célzó nemzetközi együttműködésekében. Magyarország a MONEYVAL szervezet tagja. A MONEYVAL tagsága részben átfedést mutat az FATF tagságával, ám tagjai között más országokat is találunk. A MONEYVAL tagjai: Albánia, Andorra, Örményország, Azerbajdzsán, Bosznia és Hercegovina, Bulgária, Horvátország, Ciprus, Csehország, Észtország, Grúzia, Gibraltár, Guernsey, Vatikán, Magyarország, Man, Izrael, Jersey, Lettország, Liechtenstein, Litvánia, Málta, Moldova, Monaco, Montenegró, Lengyelország, Észak-Macedónia, Románia, Oroszország, San Marino, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia és Ukrajna.

109 FATF (2019)
110 FATF (2019)

16.6.3. Az FATF célja és elvárt eredményeinek struktúrája

A pénzmosás elleni nemzetközi küzdelem egyik legfontosabb fóruma magasszintű célként tűzi ki a következőt: „A pénzügyi rendszerek és a tágabb értelemben vett gazdaság védelme a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozásának, terjedésének fenyegetéseitől ily módon a pénzügyi szektor integritásának erősítése, valamint hozzájárulás a biztonsághoz."[111] A célokhoz a szervezet eredményeket is meghatározott, amelyek ajánlásokon, szabályozásokon keresztül a világ számos országának tranzakciót befolyásolják, ezeket foglalja össze a következő táblázat.

2. Táblázat - A FATF eredményeinek struktúrája

Közbenső eredmények	Azonnali eredmények
A szakpolitika, koordináció és együttműködés mérsékli a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása jelentette kockázatokat.	Érthetővé válnak a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozásának kockázatai, ahol az szükséges és megfelelő, az intézkedéseket hazai szinten koordinálják.
	A nemzetközi együttműködés megfelelő információkat, pénzügyi hírszerzést, bizonyítékokat eredményez és elősegíti a bűnözők és pénzeszközeik elleni intézkedéseket.
Bűnözésből származó bevételek és a terrorizmus finanszírozásának forrásai gátakba ütköznek, mielőtt bejutnának a pénzügyi vagy egyéb szektorokba, vagy ezek a szektorok észlelik és jelentik ezeket.	A felügyeleti szervek figyelemmel kísérik és szabályozzák a pénzügyi intézményeket a DNFBP-ket[101] és a VASP[102] kategóriába tartozókat a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása elleni jogszabályoknak való kockázatokkal arányos megfelelőséggel.
	A pénzügyi intézmények, a DNFBP-k és VASP-ok megfelelő, kockázatokkal arányos intézkedéseket vezetnek be a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozásának megelőzésének érdekében. A gyanús tranzakciókat jelentik.
	Elejét veszik a jogi személyek és egyezségek pénzmosásra vagy terrorizmus finanszírozására történő használatának. Az információ a haszonhúzó tulajdonosokról akadály nélkül az illetékes hatóságok rendelkezésére áll.
A pénzmosási fenyegetést észlelik és gátolják, a bűnözöket szankcionálják és megfosztják illegális bevételeiktől. A terrorizmus finanszírozását észlelik és gátolják, a terroristákat megfosztják forrásaiktól, a finanszírozókat szankcionálják, hozzájárulva a terrorcselekmények megelőzéséhez.	Az illetékes hatóságok a pénzügyi hírszerzési és minden egyéb releváns információt megfelelően használják fel a pénzmosást és terrorizmus finanszírozását felderítő nyomozásaikhoz.

111 FATF (2013)

	A pénzmosási bűncselekményeket és tevékenységeket kivizsgálják, az elkövetők ellen vádat emelnek, akik hatékony, arányos és visszatartó erejű szankciókkal néznek szembe.
	A bűncselekményekből származó bevételeket és eszközöket elkobozzák.
	A terrorizmus finanszírozását célzó bűncselekményeket és tevékenységeket kivizsgálják, a finanszírozó személyek ellen vádat emelnek, akik hatékony, arányos és visszatartó erejű szankciókkal néznek szembe.
	A terroristákat, a terrorista szervezeteket és a terrorizmus finanszírozóit megakadályozzák a források gyűjtésében, mozgatásában, felhasználásában és a nonprofit szervezetekkel való visszaélésben.
	A tömegpusztító fegyverek terjesztésében résztvevő személyeket és entitásokat az idevágó ENSZ biztonsági tanácsának határozatai szerint megakadályozzák források gyűjtésében, mozgatásában, felhasználásában.

Forrás: FATF (2013)

különböző

A bűncselekmények nevesített kategóriái az FATF terminológiája szerint:

- Részvétel szervezett bűnözői csoportban és zsarolásban
- Terrorizmus és terrorizmus finanszírozása
- Emberkereskedelem és embercsempészet
- Szexuális kizsákmányolás, beleértve gyermekek szexuális kizsákmányolását
- Kábítószerek és pszichotróp anyagok illegális kereskedelme
- Illegális fegyverkereskedelem
- Lopott és egyéb áruk illegális kereskedelme, orgazdaság
- Korrupció és megvesztegetés
- Csalás
- Pénzhamisítás
- Termékek hamisítása és illegális terjesztése
- Környezetkárosítás
- Gyilkosság, súlyos testi sértés
- Emberrablás, szabadság törvénytelen korlátozása, túszejtés
- Rablás vagy lopás
- Csempészet, beleértve a vám és fogyasztási adókhoz kötődő cselekményeket
- Zsarolás
- Okirathamisítás
- Kalózkodás
- Bennfentes kereskedés és piacmanipuláció

Az FATF a nemzetközi szervezetek, az egyes országok és szabályozó hatóságaik részére ajánlásokat tesz közzé a pénzügyi rendszer biztonságának fokozása érdekében. Ezek az ajánlások azután átszivárogva a pénzügyi és nem-pénzügyi szektorokba a vállalatok mindennapjaira is hatást gyakorolnak. Az ajánlások időről-időre frissülnek. Kézikönyvünkben kiemeljük az ügyfél-átvilágításra vonatkozó úgynevezett 10. ajánlást, amelyik a nemzetközi vállalati életben ügyfélként és szolgáltatóként is befolyásolja azt, hogy milyen szabályok mentén szükséges eljárni. (Ezekben az ajánlásokban is megtalálható a magyarázat arra, hogy például bizonyos vállalatok részére miért tagadja meg egy-egy szolgáltató a számlanyitást, vagy éppen egy ingatlanpiaci tranzakció teljesítését.

16.6.4. Ajánlás az ügyfél-átvilágításra

A pénzügyi intézményeknek meg kell tiltani, hogy anonim számlákat vagy nyilvánvalóan fiktív néven lévő számlákat vezessenek. Mikor van szükség az átvilágításra?

A pénzügyi intézményektől akkor kell megkövetelni az ügyfél átvilágítást, amikor: üzleti kapcsolatot létesítenek; a meghatározott küszöbérték felett teljesítenek eseti tranzakciókat (15.000 USD/EUR), beleértve azokat is, amelyek akár egyenként, akár több művelet útján, de összekapcsolódónak tűnnek; olyan átutalásos tranzakciók végrehajtásakor, amelyek például ügyvédi, közjegyzői, könyvelési, nemesfém- és drágakő-kereskedési, bizalmi vágyókezelési tevékenységekhez kötődően merülnek fel az ügyfelek részéről (nem ideértve azokat az eseteket, amikor a jogi hivatások képviselői vagy a könyvelők szakmai titoktartás kötelezettsége alatt vagy jogi szakmai kiváltsággal járnak el); pénzmosás vagy terrorizmus finanszírozásának gyanúja esetén tekintet nélkül bármilyen kivételre vagy küszöbre, amit az FATF ajánlások említenek; abban az esetben ha a pénzügyi intézménynek kétségei merülnek fel a korábban beszerzett ügyfélazonosítási adatok valóságtartalmával vagy megfelelőségével kapcsolatban.

A minden ügyfél részére szükséges átvilágítási lépések: a pénzügyi intézményektől meg kell követelni az ügyfél azonosítását (akár állandó, akár eseti ügyfélkapcsolat, akár természetes vagy jogi személy esetén) és annak igazolását, hogy az ügyfél megbízható, független forrásból származó dokumentumot, adatot, azonosítási információt használ; a pénzügyi intézményektől meg kell követelni, hogy igazolják annak jogosultságát, ha bármely személy azt állítja, hogy felhatalmazással bír egy ügyfél nevében eljárni, mindemellett meg kell követelni ennek a személynek az azonosítását is; a pénzügyi intézményektől meg kell követelni, hogy azonosítsák a tényleges tulajdonost/haszonhúzót, és tegyenek észszerű lépéseket azért, hogy igazolják a tényleges tulajdonos azonosságát, mindezt megbízható forrásból szerzett megfelelő adatokat és információkat használva, amelyek segítségével a pénzügyi intézmény kielégítően megállapíthatja a tényleges tulajdonos kilétét; a pénzügyi intézményektől meg kell követelni, hogy megértsék és megfelelő információkkal támasszák alá az üzleti kapcsolat célját és természetét.

Mindezen felül a pénzügyi intézményektől meg kell követelni, hogy folyamatosan világítsák át üzleti kapcsolataikat, beleértve: a tranzakciók figyelemmel kísérését annak érdekében, hogy biztosítható lehessen, hogy a tranzakciók összhangban vannak azzal, amit a pénzügyi intézmény az ügyfélről, az üzlet menetéről és kockázati profilról, valamint a pénzeszközök forrásáról tud; annak biztosítását, hogy az ügyfélátvilágítással begyűjtött dokumentumok, adatok vagy információk naprakészek és megfelelőek. Ezt a meglévő információk rendszeres átnézésével érhetik el, különös tekintettel a magasabb kockázati kategóriába tartozó ügyfelek esetén.

Jogi személyekre vonatkozó speciális ügyfélátvilágítási intézkedések: a jogi személyiségű ügyfeleket illetően a pénzügyi intézményeknek ismerniük kell az ügyfél tevékenységének természetét, tulajdonosi és irányítási struktúráját; a pénzügyi intézményeknek a jogi személyiségű ügyfelek azonosítását és kilétük igazolását a következő információk mentén kell elvégezniük: név, jogi forma, a létezés és működés igazolása, a jogi személy kötelező érvényű jognyilatkozatainak megtételére jogosult módok, a felső vezetésben lévő személyek, a bejegyzett székhely/telephely/iroda címe; a jogi személyiségű ügyfelek esetén pénzügyi intézményektől meg kell követelni, hogy észszerű lépéseket tegyenek a tényleges tulajdonosok/haszonhúzók azonosságának igazolására a következő információk segítségével: a jogi személyiséggel bíró szervezetben az irányító tulajdonrésszel bíró természetes személy(ek) azonossága.[103]

Az azonosítás időzítése

A pénzügyi intézményeket kötelezni kell arra, hogy az ügyfél és a tényleges tulajdonos azonosítását az üzleti kapcsolat létesítése előtt vagy közben elvégezzék, illetve ha az engedélyezett, akkor az azonosítást az üzleti kapcsolat létrejötte után végezzék el feltéve, ha: az olyan hamar megtörténik, amilyen hamar az ésszerű keretek között lehetséges. Ez szükséges a normál üzletvitel fenntartásához (azért, hogy ne szakadjon meg az üzleti folyamat), valamint azért is, mert hatékonyan menedzselik a pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni fellépést megalapozó kockázatokat.

16.7. Összegzés

A fentiekben áttekintettünk néhány alapvető összefüggést és tudnivalót a vállalatok nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdéseiről. Felvázoltuk a világ néhány eltérő nagy számviteli sztenderdjének különbözőségét és fontosságát. Megmutattuk, hogy korunk globálisan összekapcsolt rendszerében a nemzetközi vállalati ügyletek egyik legfontosabb keretrendszerét a kettős adóztatás elkerüléséről szóló, országok közötti egyezmények jelentik. Képet adtunk arról is, hogy milyen eltérőek a legfontosabb adókulcsok a világ országaiban, és ily módon a tevékenységek telepítésének és adózásának milyen sokféle variációja lehetséges. E kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmények felépítésére, szabályaira nagy hatással van az OECD modellegyezménye, amelyet az államok gyakran mintaként használnak annak érdekében, hogy ne tévedjenek a más kormányok rosszallását kiváltó „adóparadicsomi törvényhozás" területére. A telephely, illetve az üzletvezetés helye fontos tényező az adózásban, ugyanis alapvetően befolyásolja, hogy a vállalatok hol és milyen adóilletőséggel bírnak. A transzferár kérdésének szabályozása, kommentárjai és jogesetei sok ezer oldalra duzzadtak, ugyanakkor a vállalatcsoportokon belüli nemzetközi értékláncában az egymás közötti elszámolásban az adózást, illetve a számviteli nyilvántartásokat is jelentős mértékben befolyásolják, így indokolt ehhez a megfelelő adótanácsadói szakértelmet biztosítani. A vállalatok – hatványozottan a nemzetközi gazdasági tevékenységet folytató vállalatok – nem függetleníthetik magukat a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozásának megelőzését célzó jogszabályoktól. Akár ügyfélként, akár szolgáltatóként járnak el, ezek a jogszabályok befolyásolják mindennapos ügymenetüket, és szigorú előírásokat támasztanak feléjük. A hazai jogszabályok számos esetben országok által létrehozott nemzetközi szervezetek, kormányközi testületek szakmai előkészítő munkájából erednek. Nem is lehet ez másként, ha a bűnözés és a terrorizmus határon átnyúló veszélyes természetét tekintjük. A jogi küzdelem egyik legrégibb és legbefolyásosabb előkészítője az FATF, amelyet közelebbről is ismertettünk, kiemelve néhány olyan elemet, amellyel a vállalatok és pénzügyi szolgáltatók közvetlenül is találkozhatnak.

16.8. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: elszámoló ár, telephely, beszámítás, mentesítés, kettős adóztatás elkerüléséről szóló egyezmény, hozzáadott érték adó, ellenőrzött külföldi vállalat

Fogalommagyarázat:

Tényleges tulajdonos/végső haszonhúzó (beneficial owner): A nemzetközi számvitelben és adózási szabályokban a pénzmosás elleni küzdelem 2000-es, illetve 2010-es években megfigyelhető erősödésével a beneficial owner, magyarul haszonhúzó, más szóhasználatban pedig ultimate beneficial owner (UBO), magyarul végső haszonhúzó fogalma központi jelentőségűvé vált. Mit takar a beneficial owner fogalma a nemzetközi szabályozásban?

A haszonhúzó olyan természetes személy vagy személyek, aki végső soron tulajdonolja vagy irányítja az entitást és/vagy olyan természetes személy, akinek a nevében a tranzakciót végrehajtják. A fogalom magában foglalja azokat a személyeket is, akik a tényleges irányítást birtokolják egy jogi személy felett. A „tényleges tulajdonlás vagy irányítás" olyan helyzetre utal, amelyben a tulajdonlást/irányítást közvetett módon egy tulajdonosi vagy irányítási láncolaton keresztül gyakorolják. Az FATF meghatározása szerint ez a definíció vonatkozik az életbiztosításokkal vagy más befektetéssel kombinált biztosítások kedvezményezettjére is.

Kedvezményezett/Beneficiary[112] (pénzmosás ellenes nemzetközi terminológia, FATF): az angolszász eredetű vagyonkezelési (trust) jogban a kedvezményezett bármely olyan személy vagy személyek, aki bármely vagyonkezelési/trust megállapodás haszonélvezője. A kedvezményezett lehet természetes vagy jogi személy, esetleg személyiséggel nem bíró entitás. Minden trustnak (kivéve a jótékonysági trust és néhány egyéb forma) megismerhető kedvezményezettekkel szükséges rendelkeznie. Mindamellett, hogy a trustoknak mindig rendelkezniük kell egy végső kedvezményezettel, előfordulhat, hogy egy időben egy trustnak nincs kedvezményezettje addig, amíg valamely személy a jövedelem vagy tőke kedvezményezettjévé nem válik egy meghatározott idő lejártával (akkumulációs vagy felhalmozási időszak).

Az életbiztosításoknál, illetve más befektetéshez kötött biztosításoknál a kedvezményezett az a természetes vagy jogi személy, vagy jogi személyiséggel nem rendelkező entitás, akinek a biztosításból származóan bevétele keletkezik, amikor/ha a biztosítás által fedezett biztosítási esemény bekövetkezik.

Vagyonrendelő (Settlor): A vagyonrendelők azok a természetes vagy jogi személyek, akik eszközeik tulajdonjogát átadják a vagyonkezelő(k)nek egy vagyonkezelői vagy ilyen értelmű szerződésben.

112 FATF Methodology for Assessing Technical Compliance with the FATF Recommendations and the Effectiveness Of AML/CFT Systems

Shell bank: olyan bank, amelynek nincs fizikai jelenléte a bejegyzés és engedélyeztetés helye szerinti országban, és nem kötődik olyan szabályozott pénzügyi csoporthoz, amely konszolidált, összevont felügyeleti hatály alá esik. A fizikai jelenlét érdemi menedzsment jelenlétét igényli. Egy egyszerű helyi ügynök vagy alacsony beosztású munkaerő nem jelenti ebben az értelemben a fizikai jelenlétet.

Ellenőrző kérdések

1. Hogyan értelmezendő a telephely fogalma az adózás szempontjából, és mi a jelentősége a telephely keletkezésének a nyereségadózásban egy nemzetköziesedett vállalat esetén?

2. A d'Argant SE acélipari művekről a következő információnk van:

- Éves nettó nyeresége 2 mó EUR, amiből 1,5 mó EUR Franciaországból származik, 500 ezer EUR Németországból.

- A francia társasági nyereségadó kulcs 12% 400 ezer euróig, a felett 25%.- A német adókulcs 20% 1 millió euró nyereségig, felette 22%.

- A francia jogszabályok mentesítik a külföldön leadózott társasági jövedelmet.

- A német jogszabályok korlátozott beszámításra adnak lehetőséget a külföldön leadózott társasági jövedelem esetében.

- Hogyan állapítható meg a cég adófizetési kötelezettsége, ha az üzletvezetés helye Franciaországban van és hogyan, ha Németországban?

3. Melyek a legális adótervezés feltételei?

4. Hogyan értelmezhető az offshore (adóparadicsom) a nemzetközi adózásban, és mi a szerepe az adótervezésben?

5. Hogyan tud egy vállalkozás előnyökre szert tenni a közösségi áfa tervezésekor?

17. A nemzetközi tőkepiacok elemzése

A modern gazdaságok működéséhez elengedhetetlen a pénz- és tőkepiacok megfelelő (hatékony) működése. Ezek a piacok ugyanis minden gazdasági szektor (háztartások, vállalatok, államok/kormányzatok) számára lehetőséget teremtenek ahhoz, hogy pótlólagos forráshoz jussanak, vagy éppen fölös pénzeszközeiket kihelyezzék. Ebben a fejezetben a nemzetközi tőkepiacok főbb folyamatait tekintjük át.

17.1. A nemzetközi pénz- és tőkepiacok működése[113]

A pénzügyi piacok (financial markets) azoknak a piacoknak és ügyleteknek az összessége, ahol pénzek (közvetlen) cseréje zajlik.[114] A pénzügyi piacok fő feladata, hogy tőkét csoportosítson át a gazdasági szereplők között, vagyis azok között, akiknek addicionális forrásra van szükségük, illetve akik a szükségesnél több tőkével rendelkeznek. Makrogazdasági szempontból ez gyakorlatilag a megtakarítás és beruházás közötti kapcsolat folyamatos biztosítása.

Esetpélda: Tőkeátcsoportosítás

Egy vállalat 10 millió dollárral többet szeretne költeni, mint amennyi az adott havi bevétele volt. Ez nyilvánvalóan csak úgy lehetséges, ha valamilyen formában pótlólagos tőkét von be a működésbe. Ebben az esetben megteheti, hogy vállalati kötvényt bocsát ki 10 millió dollár értékben, amit más piaci szereplők vásárolnak meg. A sikeres tranzakció eredményeképpen tehát a vállalat képes lehet növelni a rendelkezésére álló forrásokat.

A pénzügyi piacokat többféleképpen is csoportosíthatjuk. Egyfelől különbséget lehet tenni az értékpapírok[104] lejárati szerkezete szerint, másrészt a kereskedés típusa alapján. Azoknak az ügyleteknek az összességét, amelyek esetében a lejárat maximum egy év, pénzpiacnak nevezzük, míg az egy éven túli ügyletek a tőkepiac kategóriájába tartoznak. A kereskedés szerint pedig el kell egymástól határolni az elsődleges és a másodlagos piacokat. Előbbiek lényegében az új értékpapírok kibocsátásának színterei, míg a már forgalomban lévő pénzügyi eszközök (instrumentumok) adásvétele a másodlagos piacon történik.

A pénzpiacot többnyire nagyobb fokú likviditás[105] jellemzi, ami egyfelől a rövid lejáratból adódik, másrészt abból, hogy a másodlagos piaca meglehetősen aktív, vagyis adott időpontban sok eladó és vevő van jelen eladási, illetve vételi szándékkal. A pénzpiaci termékek közé sorolhatók a váltók, a különböző rövid lejáratú állampapírok (kincstárjegyek)[106], rövid lejáratú bankbetétek, illetve a vállalatoknak, valamint a háztartásoknak nyújtott rövid lejáratú bankhitelek. Ezzel szemben a tőkepiacot a hosszú lejáratú (egy éven túli) pénzügyi termékek jellemzik, ide soroljuk a részvényeket, kötvényeket, befektetési jegyeket, záloglevelet, valamint a hosszú lejáratú bankbetéteket és hiteleket. Az értékpapírok tehát mind a pénzpiacnak, mind pedig a tőkepiacnak részét képezik.[115] Jelen fejezetben főleg két értékpapírtípusra, a kötvényre és a részvényre koncentrálunk. Előbbiek ún. hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, utóbbiak pedig tulajdonosi jogviszonyt inkorporálnak. Közös jellemzőjük, hogy tőzsdeképes értékpapírok, azaz tőzsdei forgalomba kerülhetnek. A második alfejezet az állampapírok/államkötvények piacával foglalkozik, a harmadik pedig a részvény-, és árutőzsdékkel.

Az értékpapírokkal összefüggésben fontos kérdés az is, hogy ki a kibocsátó, azaz ki vállalta az értékpapírban foglalt kötelezettséget. Az állam által kibocsátott papírok a költségvetés adósságát testesítik meg, ami praktikusan hitelviszonyt jelent. A központi költségvetésen kívül az államháztartás alacsonyabb szintjét jelentő önkormányzatok is bocsáthatnak ki értékpapírokat, itt azonban jelentős eltérések vannak a központi költségvetéshez képest. A vállalatokhoz, valamint egyéb gazdálkodó szervezetekhez (pl. pénzintézetekhez) fűződő értékpapír-kibocsátásoknak szigorú feltételei vannak. Bizonyos típusú értékpapírokat csak meghatározott formában működő gazdálkodó egységek bocsáthatnak ki, így például részvényt csak részvénytársaság.[116]

Mivel a kamatlábak mozgása közvetlenül befolyásolja az adósság-típusú (hitelviszonyt megtestesítő) értékpapírok piaci értékét, fontos tisztában lenni azzal, hogy miért változnak a kamatlábak, és hogy azt milyen tényezők idézik elő. A választ az ún. kölcsönözhető pénzalapok elmélete (Loanable Funds Theory) adja meg. Az alapvető hatásmechanizmus a következő: különböző gazdasági tényezők és folyamatok hatást gyakorolnak a kölcsönforrások (hitelek) keresletére és kínálatára, ezeken keresztül pedig a kamatlábak alakulására.

113 A fejezet jelentős mértékben támaszkodik Jeff Madura: Financial Institutions and Markets című könyvére. Jeff Madura: Financial Institutions and Markets. 9th edition, South-Western CENGAGE Learning, 2010.

114 Bánfi Tamás (2008) 154. o.

115 Uo. 156-157. o.

116 Szebellédi István (szerk.) (2002) 136-138. o.

A háztartások gyakran támasztanak keresletet hitelek iránt annak érdekében, hogy finanszírozni tudják a különféle kiadásaikat. Mivel a hitelkereslet jelentős mértékben függ a kamatláb nagyságától, ezért valószínűsíthető, hogy minél alacsonyabb a kamatláb (a kölcsönforrás ára), annál nagyobb lesz a hitelek iránti kereslet. Előfordulhat azonban olyan helyzet is, amikor a hitelkereslet akkor is változik, ha a kamatláb változatlan marad. Az alábbi példa egy ilyen szituációt mutat be.

Esetpélda: Hitelkereslet változása változatlan kamatláb mellett

Tegyük fel, hogy a háztartások arra számítanak, hogy a közeljövőben egy jelentősebb jövedelemadó-csökkentés növelni fogja a rendelkezésükre álló jövedelmet. Ekkor arra gondolhatnak, hogy akár egy nagyobb összegű hitelt is törleszteni tudnak majd, ezért hajlandók lesznek több forrást kölcsönözni. Így tehát például az adórátában bekövetkező változás változatlan kamatláb mellett is módosíthatja a háztartások hitelek iránti keresletét.

Az üzleti vállalkozások működéséhez is elengedhetetlen a megfelelő mennyiségű és rendelkezésre álló forrás, amiből a különböző rövid- és hosszú távú befektetéseiket és beruházásaikat fedezhetik. Esetükben a hitelek iránti kereslet nagyságát alapvetően az határozza meg, hogy hány megvalósítandó beruházást helyeznek kilátásba. A vállalati pénzügyekben ezt különböző beruházásgazdaságossági mutatók segítségével lehet értékelni, melyek közül talán az ún. nettó jelenérték mutató (NPV) a legismertebb. A képlet az alábbi alakot ölti:

$$NPV = -C_0 + \sum [C_t / (1+r)^t], \text{ ahol}$$

NPV a nettó jelenérték, C_0 a beruházás költsége, amely lényegében egy egyszeri negatív pénzáramlás, $C_{1,2,t}$ az adott időszakban (évben) valószínűsíthető pénzáramlás nagysága, r a (reál)kamatláb (elvárt hozam), t pedig az évek száma.[117] Eszerint, ha a mutató értéke pozitív, akkor a beruházás megvalósítandó, mert a belőle képződő pénzáramlások jelenértéke meghaladja a beruházás összköltségét. Abban az esetben viszont, ha az NPV negatív, a beruházást nem szabad megvalósítani, zéró nettó jelenértéknél pedig közömbös, hogy a vállalat elfogadja vagy elveti a megvalósítást. Fontos megjegyezni, hogy az NPV csak egyetlen mutató, ráadásul több egyszerűsítéssel él, ezért a pozitív, negatív, zéró értékek inkább csak iránymutatásnak tekinthetők. Az összefügés mégis alkalmas rá, hogy megfelelő következtetést vonjunk le a kölcsönforrásokat érintő várható tendenciára. Azaz, ha alacsonyabbak a kamatlábak, akkor egyre több lesz a megvalósítandó beruházás, ami növelni fogja a kölcsönforrások iránti keresletet. Természetesen a vállalatok esetében is előállhat olyan helyzet, amikor a kamatláb változatlansága ellenére is megváltozik a hitelkereslet, például mert a javuló gazdasági feltételek következtében pozitívba fordulnak a vállalkozások várakozásai. Ez pedig növelheti a hitelfelvételi kedvet, ami a kölcsönforrások keresletének emelkedéséhez vezet.

A háztartások és vállalatok mellett a kormányzatoknak is folyamatosan szükségük van valamekkora kölcsönforrásra. Amennyiben egy ország költségvetési bevételei elmaradnak a tervezett (és/vagy tényleges) kiadásoktól, a központi kormányzatnak elő kell teremtenie a különbözetnek megfelelő forrást. Az előzőekhez képest itt az a jelentős különbség, hogy a kormányzat kölcsönforrások iránti kereslete nem függ a kamatláb nagyságától, más szóval a kereslet kamatláb-rugalmatlan. A hitelkereslet ugyanakkor ebben az esetben is megváltozhat bizonyos események hatására.

Esetpélda: A költségvetési hiány fedezése

Tegyük fel például, hogy Argentína kormánya egy olyan új gazdaságpolitikai intézkedést fogad el, amely 50 milliárd USA dollárral fogja növelni a költségvetési deficitet változatlan adóbevételek mellett. Ekkor az argentin kormányzat a hiány fedezése céljából éppen 50 milliárd USA dollár értékben fogja növelni a kölcsönforrás iránti keresletét, vagyis például ilyen összegű államkötvényt fog kibocsátani.

Nyitott gazdaságok esetében nem szabad elfelejteni, hogy a külföldi szféra is bekapcsolódhat az ügyletbe. Ennek oka lehet például, hogy egy kormányzat által kibocsátott értékpapírokat egy másik ország befektetői vásárolják meg. Ez a finanszírozási csatorna a pénzügyi és tőkekapcsolatok szoros összefonódásának, tágabb értelemben pedig a globalizáció felgyorsulásának következtében teljesen megszokottá vált.

117 Richard A. Brealey-Stewart C. Myers (2005) 36. o.

A kölcsönforrások piacának kínálati oldaláról elmondható, hogy annak legnagyobb részét jellemzően a háztartási szektor adja, de természetesen a többi szféra is kínál valamekkora forrást. Általánosságban megállapítható, hogy – a keresleti oldallal ellentétesen – a hitelkínálat és a kamatláb között egy pozitív irányú kapcsolat áll fenn, ami azt jelenti, hogy minél nagyobb a kamatláb, várhatóan annál nagyobb lesz a forráskínálat. Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy valamekkora hitelkínálat még nagyon alacsony kamatok mellett is rendelkezésre áll, mivel a háztartások egy része még ebben az esetben is a fogyasztás elhalasztása mellett dönt. Továbbá arról sem szabad elfeledkezni, hogy a kínálati oldalt befolyásolhatják a jegybank kamatlábat érintő monetáris politikai lépései is.

Az eddigiekben arról volt szó, hogy a kamatlábak módosulása hogyan befolyásolja a gazdaság különböző szektorainak hitelkeresletét, valamint hitelkínálatát. Most azokat a tényezőket vesszük sorra, amelyek a kamatláb alakulására vannak hatással. Négy fő faktort nevezhetünk meg: gazdasági növekedés, infláció, monetáris politika és költségvetési politika.

A (gyorsuló) gazdasági növekedés vagy éppen a gazdaság lassulása változást fog előidézni a kamatláb nagyságában a hitelkeresleten keresztül. Az alábbi két példa ezeket az eseteket illusztrálja.

Esetpélda: A gazdasági növekedés és lassulás hatása a kamatláb nagyságára hitelkeresleten keresztül - Thaiföld

Tegyük fel, hogy Thaiföldön a vállalatok a gazdasági feltételek javulását prognosztizálják, aminek következtében több lehetséges beruházást fontolgatnak. A pozitív várakozások miatt megnő a kölcsönforrások kereslete, ami a kamatláb emelkedésével jár együtt. Mivel azonban a gazdasági növekedés és a pótlólagos beruházások hatására megnő a thai háztartások jövedelme is, ezért a jövedelemtöbblet egy része a hitelkínálatot is megnöveli, jóllehet, várhatóan kisebb mértékben, mint amennyivel a hitelkereslet nőtt. Összességében tehát a kamatláb emelkedni fog, ennek mértéke azonban valamivel kisebb lesz annál, mint amennyivel a hitelkínálat változatlansága mellett nőtt volna.

Ellenkező esetként tegyük fel, hogy az országban jelentős mértékben lassul a gazdaság, sőt recesszió következik be. Ekkor a hitelkereslet csökkenni fog, mivel a thaiföldi vállalatok kevesebb beruházásba kezdenek bele. A hitelkínálat változásának iránya és mértéke ebben az esetben is kérdéses. A gazdasági visszaesés következtében nőhetnek a megtakarítások, ha a háztartások a negatív várakozások és a bizonytalanság miatt többet tesznek félre. Ugyanakkor az is elképzelhető, hogy a csökkenő jövedelem miatt kevesebbet tudnak megtakarítani, vagy adott esetben abszolút értelemben is csökken a megtakarításuk. Mindezek ellenére a kedvezőtlen gazdasági helyzet csökkenteni fogja a kölcsönforrások iránti keresletet, ami lefelé nyomja a kamatlábat.

A várt infláció a második olyan tényező, amely módosítja a kamatláb nagyságát. Ennek oka, hogy a kedvezőtlen inflációs várakozások befolyásolják a háztartások és a vállalatok költéseit. Ha ugyanis a szereplők arra számítanak, hogy a közeljövőben gyorsulni fog az árszínvonal-emelkedés üteme, akkor a háztartások előre fogják hozni vásárlásaikat, ami a potenciális megtakarítások szintjének apadását eredményezi. Ez a folyamat felfelé fogja hajtani a kamatlábat, bár elképzelhető, hogy a hitelkínálat csökkenésével párhuzamosan a kereslet is növekedik majd valamelyest. Ez utóbbi hatás azért következhet be, mert előfordulhat, hogy a háztartások egy része a magasabb infláció előtt hitelből próbál meg még több vásárlást eszközölni. Az infláció ráadásul jó az adósoknak, hiszen reál értelemben véve csökkenti a tartozásukat. A várható nettó hatás azonban mégis inkább a kamatlábak emelkedése lesz.

A kamatlábak alakulásának egyik legtriviálisabb forrása a monetáris politika, pontosabban a jegybankok bizonyos monetáris politikai lépései. Ahogy már fentebb említettük, ez a csatorna a kölcsönforrások kínálatát képes módosítani A monetáris hatóság közvetlenül megemelheti az alapkamatot (irányadó rátát) is, aminek következtében a kereskedelmi banki kamatlábak is felfelé mozdulnak el. Ennél közvetettebb lehetőség lehet, ha egy ország jegybankja módosítja a pénzmennyiséget (pénzkínálatot).[107] A pénzkínálat növelése egyben növeli a rendelkezésre álló hitelek mennyiségét, ami így a kamatlábak csökkenésének irányába hat. Ellenkező esetben, ha a pénzkínálat csökken, a kihelyezhető források apadnak, a kamatlábak pedig ennek hatására emelkednek.

A költségvetési politika szintén hatást gyakorol a kamatlábak mozgására az államháztartás egyenlegének helyzetén keresztül. A deficites költségvetés – mint már szó volt róla – arra készteti a kormányzatot, hogy a deficit nagyságával megegyező forrást vonjon be. Ez tehát növeli a hitelkeresletet, ami – minden egyéb tényező változatlansága mellett – megemeli a kamatlábat. Adott kínálat mellett ráadásul a kormányzat által támasztott kereslet kiszorítja a háztartási és vállalati szektor hitelkeresletének egy részét, hiszen a kormányzat elvben bármilyen áron hajlandó lesz igénybe venni a szükséges forrást.

A pénz- és tőkepiacok működésének és főbb összefüggéseinek áttekintése után vizsgáljuk meg kicsit részletesebben az állampapírpiacot.

17.2. Mit tudhatunk meg az állampapírpiacok változásából?

Az állampapírok az állam által kibocsátott olyan értékpapírok, amelyek az állam adósságát testesítik meg. Más szóval, olyan hitelviszonyt megjelenítő értékpapírok, melyek célja az államadósság finanszírozása. A piac jellemzője, hogy az államadósságot túlnyomó részben intézményi befektetők és pénzintézetek finanszírozzák, a háztartások kereslete az állampapírok iránt e tekintetben nem jelentős.[118]

Az alfejezetben megvizsgáljuk, hogyan alakul az államkötvények árfolyama. Egy kötvény árfolyama nem más, mint a jövőbeni pénzáramlásainak jelenértéke. Mivel az elvárt hozamot a kockázatmentes kamatláb, valamint az ún. kockázati prémium határozza meg, ezért a kötvény ára is alapvetően e két változótól függ. Bármely tényező emelkedik a kettő közül, az a kötvény elvárt hozamát növelni, a kötvény árfolyamát pedig csökkenteni fogja. Az alábbiakban sorra vesszük, hogy milyen folyamatok, illetve tényezők befolyásolják a kockázatmentes kamatlábat és a kockázati prémiumot.

A kockázatmentes kamatlábat jellemzően négy fő faktor mozgatja: az inflációs várakozások, a gazdasági növekedés, a pénzkínálat növekedése, illetve a költségvetési deficit. Az inflációs várakozások a már korábban bemutatott hatásokkal szoros összefüggésben fejti ki hatását. Felfelé hajtja a kamatlábat, ha a piaci szereplők arra számítanak, hogy a jövőben gyorsulni fog az infláció. Az inflációs várakozásokat olyan események befolyásolják, mint a nyersanyagárak (különösen az olaj) mozgása, illetve a hazai valuta árfolyamának alakulása. A magasabb olajár értelemszerűen költségoldali inflációs nyomást eredményez, míg a hazai valuta gyengülése az importárak növekedése miatt gyorsítja az inflációt.

A gazdasági növekedés szintén pozitív kapcsolatban áll a kockázatmentes kamatláb alakulásával. Minden olyan jelzés, amely a gazdasági növekedés gyorsulásának irányába mutat, a kamatlábak emelkedését valószínűsíti, ez pedig lefelé nyomja az államkötvény árfolyamát. Éppen ezért a gazdasági mutatók nyomon követése és előrejelzése elengedhetetlen az állampapírpiaci folyamatok elemzéséhez.

Utalva az előző alfejezetben leírtakra, a pénzkínálat növelése alapvetően növeli a rendelkezésre álló kölcsönforrások mennyiségét, ami változatlan kereslet mellett csökkenti a kamatlábat. Ebben az esetben a kötvény árfolyama emelkedni fog. Előfordulhat azonban olyan eset is, amikor jelentős inflációs környezetben a hitelkereslet is emelkedik a várakozások miatt, ami a növekvő kamatlábak, ebből következően pedig a csökkenő kötvényárfolyam irányába mutat. A pénzkínálat változásának a kamatlábra és a kötvényárfolyamra gyakorolt hatása tehát nem egyértelmű.

A költségvetési deficit ugyancsak hatással van a kockázatmentes kamatlábra, mégpedig azáltal, hogy aA deficit növeli a hitelkeresletet, ami felfelé nyomja a kamatlábat. Az emelkedő kamatláb aztán csökkenő kötvényárfolyamot eredményez.

A kockázatmentes kamatláb alakulása mellett a kötvényárfolyamok alakulásának másik fontos tényezője a kockázati prémium. Általában elmondható, hogy a kedvezőtlen gazdasági feltételek (például egy válság) növelik az államcsőd kockázatát, ezért a befektetők csak magasabb kamatláb (kockázati prémium) ellenében lesznek hajlandók magasabb kockázatot vállalva megvenni az adott ország államkötvényét. Ez természetesen azt is jelenti, hogy az ország a jövőben magasabb kamaton (drágábban) tudja csak megújítani a lejáró államadósságát. A kockázatot különböző hitelminősítő intézetek mérik, amelyek meghatározzák az országok államadósság-besorolását.

Az állampapírpiac nyomon követése tehát fontos információt hordoz arról, hogy a vizsgált ország milyen kondíciók mellett tudja finanszírozni az államadósságot. Az utolsó alfejezetben röviden szólunk a részvény- és árutőzsdék – mint speciális piacok – mozgásáról.

17.3. Hogyan értékeljük a részvénytőzsdék ingadozását?

A tőzsde egy olyan koncentrált piac, ahol nagy számban vannak jelen eladók és vevők. A kereskedés itt szervezett keretek között zajlik, ami jó lehetőséget teremt arra, hogy a vállalatok (új részvény kibocsátásával) pótlólagos finanszírozási forráshoz jussanak. A tőzsdék két típusa a részvény- és az árutőzsde. A részvénytőzsdén különböző vállalatok részvényeivel (tulajdonosi jogviszonyt megtestesítő értékpapírjaival) kereskednek, míg az árutőzsdén „fizikai” árukkal.[108]

A részvénypiac fontos jellemzője, hogy sokszor képes előre jelezni a GDP változását, ezért jó mutatója a gazdasági teljesítmény alakulásának.[119] Az alábbiakban górcső alá vesszük a részvényárfolyamok mozgását befolyásoló tényezők három nagy csoportját: a gazdaság-, a piac-, valamint a vállalat-specifikus faktorokat.

118 Bánfi (szerk.): i. m. 150-151. o.
119 N. Gregory Mankiw (2005) 493. o.

A gazdaság-specifikus csoporton belül három makrogazdasági tényezőt említhetünk. A gazdasági növekedés fokozza a termékek és szolgáltatások iránti keresletet, ezáltal kedvező hatással van a vállalatok pénzáramlására és értékelésére. A kamatlábak emelkedése elvileg csökkenti a részvényekből származó pénzáramlások jelenértékét, azonban könnyen megeshet, hogy a kamatlábak a gazdasági növekedés következtében emelkednek, ami a részvényárfolyamokat is felfelé mozdíthatja. A hazai valuta árfolyamának alakulása a harmadik fontos tényező, amely többféle csatornán keresztül is befolyásolhatja az árfolyamot. Az egyik ilyen, hogy az árfolyammozgás hatással van a várakozásokra is, például az exportteljesítmény miatt.

A piac-specifikus tényezők között említhetjük a befektetői hangulat változását, ami gyakorlatilag teljes mértékben a pozitív vagy éppen negatív várakozásokat tükrözi. Ebből következően a részvénypiacok teljesítménye olykor eltérhet attól, amit a tényleges gazdasági fundamentumok indokolnának.

A vállalat-specifikus tényezők közé sorolhatjuk az osztalékpolitika változását, a jövedelemmel kapcsolatos meglepetéseket, az egyesüléseket és felvásárlásokat, valamint a várakozásokat. Az osztalékok megemelése például azt a jelzést küldheti a piac felé, hogy a vállalat erős, és megengedheti, hogy több osztalékot fizessen a részvényeseknek.

A részvénytőzsdék ingadozása tehát egy meglehetősen komplex jelenség, amely nagyon jó előrejelzést adhat a gazdaság várható alakulásáról, azonban néha jelentősen eltérhet attól. Ebből is látható, hogy a várakozások, valamint a befektetői hangulat milyen erős hatást gyakorol a részvényárak ingadozására.

17.4. Összegzés

A nemzetközi tőkepiacok és pénzpiacok elemzésénél az alábbi kulcsgondolatokat állapítottuk meg:

- A pénzügyi piac azon piacok és ügyletek összessége, ahol a pénzek cseréje zajlik.
- A pénzpiacokat általában nagyfokú likviditás jellemzi, és csoportosíthatjuk az értékpapírok lejárata, valamint a kereskedés típusa alapján.
- A kamatlábak változása számos módon befolyásolja a gazdaság különböző szektorianak hitelkeresletét és kínálatát.
- A kamatlábak alakulására a következő 4 faktor van hatással: gazdasági növekedés, infláció, monetáris politika, fiskális politika.
- Az állampapírok testesítik meg az állam adósságát.
- Az állampapírok vizsgálata megmutatja, hogy az állam milyen feltételekkel tudja finanszírozni államadósságát.
- A tőzsdéknek két típusát különböztethetjük meg: részvénytőzsdét és árutőzsde.

17.5. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

pénzügyi piacok, pénzpiac, tőkepiac, állampapír, részvénytőzsde, árutőzsde

Ellenőrző kérdések:

Milyen összefüggés van a kamatlábak és a kölcsönforrások között?

Milyen tényezők befolyásolják a kamatlábak alakulását?

Milyen tényezők befolyásolják az államkötvények árfolyamát?

Mi a kapcsolat az államkötvények és az államadósság között?

Gondolkodtató kérdések:

Tegyük fel, hogy egy országban a gazdasági előrejelzések azt mutatják, hogy a következő három évben gyorsulni fog a gazdasági növekedés. A fellendülésnek milyen várható hatása lesz a hitelek keresletére?

Tegyük fel, hogy egy kormányzat növeli a költségvetési deficitet. Milyen hatással lesz ez az államkötvény árfolyamára?

II. RÉSZ

EXPORTMENEDZSMENT-ISMERETEK – A KKV-K EXPORTTEVÉKENYSÉGE

1. Bevezetés

A kis- és közepes vállalatok, vagyis a KKV-k – hasonlóan a világ más országaihoz – teszik ki Magyarországon is a vállalkozások döntő részét, ők foglalkoztatják a munkaerő legnagyobb hányadát és nagymértékben járulnak hozzá a bruttó hazai össztermékhez, azaz a GDP-hez. Ennek ellenére a magyar külkereskedelmi termékforgalomnak a KKV-k csupán kevesebb mint egynegyedét adják, szemben a nagyvállalatokkal, amelyek az elmúlt években továbbra is a termékforgalom több mint 50%-át bonyolítják. A fennmaradó nagyjából 25%-ot a nem ismert létszámú vállalatok adják, amelyek Magyarországon nem bejegyzett nagyvállalatok helyi egységei, és gyakorlatilag szintén a nagyvállalatok részesdését növelik. A szolgáltatások exportja bizonyos sajátosságok miatt kevésbé köthető a létszámkategóriákhoz, ezáltal pedig a vállalatmérethez, de például a szállítási szolgáltatások tekintetében ugyanez a nagyjából egynegyed-háromnegyed megoszlás figyelhető meg.[109]

3. Táblázat - A külkereskedelmi termékforgalom foglalkoztatottak létszáma szerinti csoportos bontásban 2014 és 2018 között (millió forint)

	0-249 fő	249 fő felett	Nem ismert	Összesen
2014	6 229 000	13 652 950	5 334 224	25 216 174
2015	6 719 054	14 420 536	6 873 935	28 013 525
2016	6 995 272	14 658 455	7 306 728	28 960 455
2017	7 434 460	15 928 856	7 770 542	31 133 858
2018	8 038 957	16 953 622	8 416 504	33 409 082

Forrás: KSH.hu

A magyar KKV-k túlnyomó része azonban kizárólag a hazai piacon értékesíti a termékeit és a szolgáltatásait. Ez számos okkal magyarázható, egy részük a méretükből és a tulajdonosok szándékából fakadóan nem is törekszik többre lokális igények kielégítésénél. A KKV-k egy másik része sem termékei, sem szolgáltatásai minőségében nem felelnek meg a lokálison túli, különösképpen a nemzetközi piaci-fogyasztói igényeknek. Sokuk esetben a megfelelő vállalati kultúra hiánya és a tulajdonosok, vezetők neveltetése és üzleti kultúrája következtében nem is alkalmasak rá, hogy kilépjenek a nemzetközi piacra.

A KKV-k egy része azonban nagyon is szeretne exportálni, rendelkezik az ehhez szükséges szemlélettel, minőséggel, termékkel vagy szolgáltatással, azonban nincsenek tapasztalataik nemzetközi piaci tevékenységben, méretük és erőforrásaik pedig nem teszik lehetővé, hogy a szükséges emberi és pénzügyi erőforrásokat be tudják ruházni az ismeretek és a tapasztalat megszerzéséhez. Az ilyen vállalatoknak nyújtott segítség, támogatás, tanácsadás, vagyis a piaccal kapcsolatos információk átadása, a külkereskedelem technikai és adminisztratív tennivalóihoz kapcsolódó tudásanyag rendelkezésre állása és az exportot segítő erőforrásokhoz való szükséges hozzáférés nagyot lendíthet az exporttevékenységükön. A következő fejezetek és alfejezetei ebben igyekeznek segítséget nyújtani.

2. Az áruk és szolgáltatások export- és vámszabályozása

2.1. Vámok és a piacra lépés egyéb akadályai

Habár napjainkban a kereskedelem szabadságfoka magas, az áruk és szolgáltatások döntő többsége a legtöbb piacra akadálymentesen áramolhat, az áru és a szolgáltatások kivitele előtt is állhatnak olyan akadályok, amelyek különféle módokon nehezíthetik, gátolhatják vagy akár lehetetlenné is tehetik az exportot, vagy az exportügyletek megvalósítását. Az akadályok nemcsak az exporttermék vagy szolgáltatás árát, hanem közvetve az exporthoz kapcsolódó költségeket is növelhetik, megnyújthatják az exportügylet bonyolítási idejét, akár meg is hiúsíthatják az exportot. Az akadályok elleni küzdelemnek megvannak a módjai és eszközei, az első lépés a gátló tényezők akadály felismerése és azonosítása. Ez nem könnyű, mert az eszközök nagy része rejtett, közvetett, s az esetek egyre nagyobb hányadában nem nyíltan akadályozzák a kereskedelmet, mint például egy vám vagy egy kvóta. Ilyen lehet, amikor egészségügyi korlátozásnak álcázva akadályozzák különböző fajtájú és eredetű élelmiszerfajták importját, vagy teljesen ésszerűtlen vámeljárási szabályokkal igyekeznek körülményesebbé tenni az export megvalósulását. Az ilyen és ezekhez hasonló gyakorlatok egy része a KKV-k számára túl bonyolult és drága, nehezen finanszírozható, szinte leküzdhetetlen nehézségeket eredményezhet. Ebben az alfejezetben ezekről az akadályokról adunk áttekintést.

2.1.1. Az áruexport előtt álló akadályok

Vámok (customs, tariffs)

A vám a vámhatárt átlépő árukra kivetett adó, amely többek között iparvédelmi, kereskedelempolitikai, illetve fiskális célokat is szolgál.[120] A vám az ár növelésén keresztül fejti ki korlátozó hatását – a drágább terméket a fogyasztók kevésbé vásárolják, így csökken az import. A vám jól átlátható kereskedelempolitikai eszköz. A vámokkal szemben ugyanakkor – amennyiben nincsen megfelelő szabályozás – könnyű védekezni, ha valaki (például egy tőkeerős vállalat vagy az állam) viseli annak költségeit. Erre jó példa az (export)szubvenció. Például egy kivetett 20%-os vám árnövelő hatását ellensúlyozni lehet egy hasonló mértékű szubvencióval, így a vám árnövelő hatása semlegesül.

A vámok kereskedelempolitikai jelentősége mára erőteljesen lecsökkent. A forgalommal súlyozott átlagos (globális) vámtarifa 2,8%.[121] Magyarország vámszínvonala az Európai Unióhoz való csatlakozást megelőzően körülbelül 8% volt. Ez 2004 májusát követően automatikusan 3-4%-ra mérséklődött, köszönhetően a közös külső vámok átvételének.[122] A fejlett országok piacára a legtöbb termék vámmentesen léphet be, azonban bizonyos országok egyes ágazataikat és termékeiket védhetik magasabb vámokkal. A fejlődő és feltörekvő országok átlagos vámszínvonala általában magasabb is (pl. India 13,4%, Oroszország 7,1%).[123]

A vámoknak számos fajtája létezik, ezeket több szempont szerint különböztethetjük meg. A leggyakoribbak a következők: a forgalom iránya, a jogi státusz, a vámkivetés módja és az elsődlegesen elérni szándékolt gazdaság- és kereskedelempolitikai cél szerinti csoportosítás. Szükséges az egyes vámfajták viszonylag széleskörű ismerete, mert az eseti védelemnek nagyon gyakori esete valamilyen vám bevezetése. Azért is tisztában kell lenni a vámok fajtáival, mert az egyes, vámokra vonatkozó adatok csak bizonyos vámtípusokra vonatkoznak.A forgalom iránya szerint megkülönböztetünk export-, import-, és tranzit vámokat. A ma alkalmazott vámok többsége importvám. A kormányok elsősorban az importot kívánják korlátozni, így általában, amikor vámokról beszélünk, azt importvámokra vonatkoztatjuk (védelmi hatás, nevelő hatás stb.). Az importvámok amellett, hogy a behozott termékek versenyképességét nagyban befolyásolhatják, még költségvetési bevételi forrásként is funkcionálnak. Exportvámok kivetésére ritkán kerül sor, hiszen az exportot általában ösztönzik, nem korlátozzák. Amennyiben mégis kivetik, leginkább a költségvetési bevételek emelése céljából, de a nemzetgazdasági jelentőségű termékek hazai piacon tartására is alkalmas, valamint a nemzetközi cserearányok befolyásolását is szolgálhatja.[124] Tranzitvámot annak kereskedelmet terelő hatása miatt nem vetnek ki, szerepe a világkereskedelemben mára marginálissá vált.

Jogi szempontból a vámok kétféleképpen csoportosíthatók: vannak autonóm és szerződéses vámok. Autonóm a vám, ha azt valamely ország egyoldalúan állapítja meg és alkalmazza, tehát adott esetben egyoldalúan módosíthatók a kereskedelempolitikai célkitűzések elérése érdekében.[125] Szerződéses a vám, ha alkalmazásukra az ország (kereskedelmi) szerződésben vállal kötelezettséget. A szerződéses vám a szerződés ideje alatt nem

120 Káldyné (2004)
121 World Bank (2019)
122 Palánkai (2016)
123 WTO (2019a)
124 Káldyné (2004)
125 Káldyné (2004)

módosítható egyoldalúan, csak a partnerrel vagy partnerekkel egyetértésben, a szerződés módosításával. Ma a vámok döntő többsége szerződéses vám, amelyek legtöbb esetben alacsonyabbak, mint az autonóm vámok.[126] Keretet a WTO-n belüli szerződések képezik (lásd később), azonban nagyon sok regionális vagy bilaterális, vámokra vonatkozó megállapodás létezik. Ilyenek pl. az EU-n belüli vámmentességről szóló megállapodások, az USA-dél-koreai szabadkereskedelmi megállapodás és a 11 ázsiai ország által 2018-ban megkötött CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership).

A vámkivetés módja szerint a vám lehet értékvám vagy mértékvám. Értékvám (ad valorem tariff) esetén a vámot a vámhatáron áthaladó áru árának százalékában határozzák meg. Ebben az esetben a vám mértékét meghatározza a vámtétel százalékos nagysága, illetve a vámkivetés alapját képező ár. Az ár változása így anélkül is hatással van a vám nagyságára, hogy a vám százalékos mértékén változtatnának. Az értékvámok előnye, hogy a vám összege függ az áruk minőségi tulajdonságaitól, illetve a beszerzési feltételekben meglévő különbségektől is. Hátránya viszont, hogy nem mindig egyértelmű, konkrétan mi is tekinthető az áru valós értékének, így a vám kivetésének alapja nem „kőbevésett".[127] A mértékvám (specifikus vám) esetén az áru valamely mértékegysége (tömeg, térfogat, űrtartalom stb.) képezi az alapot, illetve a vámot az áru egy-egy darabjára vetik ki. Mértékvámot többnyire egyenletes minőségű, viszonylag „egyszerű" termékekre alkalmaznak, legnagyobb előnye is ebben rejlik, mert a kivetés alapját könnyű meghatározni. Hátránya, hogy a minőségi tényezők nem igazán differenciálhatók eszerint.[128] Ma a vámok többsége értékvám, azonban bizonyos helyzetekben előfordul mindkettő együttes használata. Az érték- és mértékvámok gyengeségeinek ellensúlyozásaként bizonyos esetekben csúszóvámot is alkalmaznak, amelynek mértékét az áruk világpiaci vagy belföldi piaci árának függvényében határozzák meg.[129]

Gazdasági-kereskedelempolitikai cél szerint a vámokat fiskális és védővámokra oszthatjuk. A vám adó, tehát a költségvetés számára bevételt jelent. Fiskális a vám, ha a vámkivetés célja a költségvetés bevételeinek növelése. Védővám a vám akkor, ha a kivetésének oka valamilyen védelem nyújtása – többnyire a hazai gazdaság (vagy bizonyos szektorok) számára.

A védővámoknak sok fajtája van, az alábbiak a legfontosabbak:

Nevelővám a vám, ha célja egy még nem versenyképes, de fejlődésre alkalmas ágazat „felnevelése". A külső versenytársának termékére kivetett vám piacot, és így lehetőséget biztosít a hazai vállalat számára. A vám folyamatos csökkentése állandó versenyhelyzetben tartja a hazai termelőket, így azok folyamatos fejlődésre kényszerülnek. A folyamat végén a vám nullára csökken, a már megerősödött termelő(k) szabadkereskedelmi körülmények között is versenyképesek (amennyiben a folyamat sikeres volt). A nevelővám így egy „folyamatként" fogható fel.

A piacbiztosító vám nem versenyképes ágazatot véd. Ez lehet egy átmeneti segítség (pl. drasztikus piaci változások, válság) esetében, hogy annak hatásait tompítsák, de hosszabb ideig is tarthat. Piacbiztosító vámokkal védhetnek olyan ágazatokat, amelyek védelem nélkül nem életképesek (pl. a ruházati ipar versenyképességének feltétele az olcsó munkaerő – ahol ez nem áll rendelkezésre, az ágazat védelemre szorul). A vámnál azonban vannak lényegesen hatékonyabb eszközök is ilyen típusú védelemre, például kvóták alkalmazása (lásd lentebb).

Taktikai vám: kivetésének (vagy fenntartásának) oka, hogy kereskedelmi tárgyalások esetén jobb tárgyalási pozíciót érjen el az ország.

Büntető (retorziós) vám kivetésével a kereskedelmi partner valamely kedvezőtlen intézkedésére szoktak reagálni. A retorziós vám egyrészt megtorol egy lépést, másrészt a partnert a kedvezőtlen intézkedése megváltoztatására akarja kényszeríteni. Retorziós vámot olyan termékre vetnek ki, amely érzékenyen érinti a partnert.

Pótvám a vám, ha egy alkalmazott vámon felül vetik ki, azaz megnövelik egy alkalmazott vám mértékét. Ennek oka átmeneti védelem biztosítása.

Dömpingellenes vám: a dömping által elért előnyöket szándékozik ellensúlyozni. Az exportőr állama által támogatott import előnyének kompenzálására kivetett vám a kiegyenlítő vám. Mindkettő a szabadkereskedelem elvei szerint kivethető, céljuk, hogy a külföldi termékek a termelési költségek és a külföldön alkalmazott ár szerint jussanak be a belföldi piacra, ne pedig ezeknél alacsonyabb szinten, ami kártékonyan befolyásolhatja a hazai piacot. Jellegükből fakadóan gyakran használják ezeket a vámokat a versenyhátrányban lévő hazai termelés védelmére.[130]

126 Káldyné (2004)
127 Káldyné (2004)
128 Káldyné (2004)
129 Blahó (2007)
130 Káldyné (2004)

Legnagyobb kedvezményes (MFN) vám az a vám, amely az ország által kivetett legalacsonyabb vám.[110] Ma azonban, a WTO kereskedelmi rendszerében legnagyobb kedvezményes az a vám, amit az ország annak deklarál. Bizonyos esetekben lehet az alkalmazott vám alacsonyabb (preferenciális vám) vagy magasabb (diszkriminatív vám).

A fentiek mellett érdemes ismerni a következő vámtípusokat. Alkalmazott vám (applied tariff vagy applied rate) az a vám, amit az adott ország éppen alkalmaz. Ez lehet a legnagyobb kedvezményes vám, de lehet egy ideiglenesen érvényben lévő dömpingellenes vám. Kötött vám (bound tariff) az a vám, amit az ország vállalt, hogy nem növel (azaz valamely kereskedelmi tárgyalás során kötelezettséget vállalt, hogy kompenzáció nélkül nem növel).

Esetpélda: Donald Trump vámjai

2018. március 8-án Donald Trump amerikai elnök bejelentette, hogy az USA acél- és alumínium importjára 25%, illetve 10% vámot vet ki az érvényben lévő vámokon felül (tehát ez pótvám). A vámkivetés célja az amerikai acél- és alumíniumipar védelme (tehát védővám). A vámot az import értékében határozzák meg, tehát értékvám. Átmeneti kivételt biztosított Kanada, Mexikó, EU, Argentína, Ausztrália, Brazília és Dél Korea exportjának, tehát a vám diszkriminatív vám. A vámokkal leginkább megcélzott Kína ellenlépésként vámot vetett ki amerikai termékekre, pl. szójababra és gépkocsikra – ez példa a retorziós vámra.

Kvóta (quota)

A kvóta olyan kereskedelempolitikai eszköz, amely meghatározza az importálható (exportálható) áru mennyiségét bizonyos időtartamra vontakozóan. Ezt megadhatja fizikai mértékegységben (pl. tonna, darab) és értékben is. A kvóta nagyon hatékony, ugyanakkor diszkriminatív eszköz, mert pontosan meghatározható az országba kerülő import, amit az exportőr nem tud más eszközökkel semlegesíteni, mint ahogyan a vámnál igen. Ezért kvótával védenek érzékeny termékeket[111], mint amilyenek ruházati, illetve a mezőgazdasági termékek. A vámmal összehasonlítva azonban megvan a maga hiányossága is, hiszen a világpiaci árral való kapcsolat a mennyiségi szabályozás következtében csökken, így világpiaci árcsökkenés, belföldi keresletnövekedés vagy belföldi kínálatcsökkenés esetén nem lehetséges a kvótát meghaladó behozatal. Ez a hiányosság azonban a felsorolt folyamatok ellentétes előjele mellett erénnyé kovácsolódik.[131] A kvóta betartatása azonban csak importengedélyezéssel együtt alkalmazva hatékony.

Importengedélyezés (import licencing)

Az importengedélyezés lényege, hogy valamely importügylet létrehozását (azaz a termék importját) engedélyhez kötik. Teljeskörű importengedélyezési rendszer esetén minden importügylet engedélyhez kötött. Nagyon hatékony eszköz, mert alkalmas az import teljes ellenőrzésére, ugyanakkor adminisztratív állami beavatkozásként (a kvótával párban) kiváltja a piaci folyamatokat, így erőteljesen piactorzító eszköznek számít.[132]

Vámkvóta (tariff quota)

Az importra egy bizonyos kvóta erejéig alacsony vámot vetnek ki, a kvótán felüli importra azonban magasabb vámot kell fizetni. Így tehát adott szintig az állam lehetőséget biztosít az importtevékenységre – gyakran a legnagyobb kedvezményes vámtételnél is alacsonyabb vámszint mellett – viszont az importtevékenység folytatható a kvóta túllépése után is, de már kedvezőtlenebb feltételek mellett.[133] Jó példákként szolgálnak erre Donald Trump 2018 elején mosógépekre kivetett vámjai: 1,2 millió darabig 20%-os, a kvóta felett 50%-os vámot kell fizetni.[134] Ebből is látszik, hogy a vámkvóta tulajdonképpen nem korlátozza az importot, csupán a feltételeit módosítja egy pont után.

Szubvenciók (subsidy)

A szubvenció vissza nem térítendő pénzbeli állami támogatást jelent, ami azáltal csökkenti a vállalat közvetlen költségeit, hogy hozzájárul a K+F, a tranzakciós, a szállítási, termelési vagy egyéb költségekhez. A szubvenciót többnyire exportösztönző vagy exportot segítő eszközként tartják számon, ugyanakkor a hazai vállalatok vagy termékek támogatása növelheti azok versenyképességét az importtal szemben.

Az állam különböző elvárásokat támaszthat a vállalatokkal szemben a szubvenció biztosításáért cserébe. Ilyen lehet például a termelés korszerűsítése, a termelt áruk bizonyos hányadának exportja, vagy egy adott termelési szint fenntartására vállalt garancia. Célja alapján a szubvenció két csoportra különíthető el: a veszteségtérítőre

131 Káldyné (2004)
132 Káldyné (2004)
133 Káldyné (2004)
134 Eckhouse-Natter-Martin (2018)

(amikor az állam egy drágábban előállított áru szándékosan alacsonyabban tartott árszintje miatt kompenzál) és a költségtérítőre (amikor az állam például kamattámogatással vagy adókedvezménnyel csökkenti a termelő költségeit, a versenyképes termelés keretfeltételeinek megteremtése érdekében).[135]

Szabványok és technikai előírások (standards and technical regulations)

A technikai előírások és szabványok a korszerű gazdaság működésének elengedhetetlen tényezői, ugyanakkor kereskedelempolitikai eszközként is alkalmazhatók. A szabványok és a technikai előírások olyan paramétereket vagy folyamatokat írnak elő, aminek a terméknek vagy a gyártás folyamatának meg kell felelnie. Mindkettő képes a hazai terméket védelemben részesíteni annyiban, hogy különböznek az exportőr országának hasonló szabályaitól. A célország szabványainak és előírásainak való megfelelés költségtöbblettel jár (ha azok egyáltalán teljesíthetők). A szabványok annyiban különböznek a technikai előírásoktól, hogy míg az előbbiek önkéntesek (pl. egy iparágon belüli megállapodás eredményei), addig a technikai előírások jogilag kötelezők. A nemzetközi szakirodalomban és gyakorlatban a két kifejezést (standards, illetve technical regulations) gyakran nem különítik el; a „standard" szót alkalmazzák technikai előírás esetében is. Ilyenkor fontos utánajárni, hogy melyik eset áll fenn.

Egészségügyi előírások (sanitary regulations)

Mind gyakrabban alkalmaznak egészségügyi előírásokat, vagy egészség védelmére való hivatkozást – főképp mezőgazdasági termékek – importjának korlátozására. A hivatkozási alap mindig az emberi, állati vagy növényi élet és egészség védelme. Ez egy nehezen kivédhető érv, hiszen melyik kormánynak áll jogában kockázatra tenni a lakosság egészségét? Tény, hogy sokszor indokolt valamely termék importjának tilalma, mert valójában fennáll az egészségügyi kockázat. Angol nyelven a szabályozás többnyire sanitary and phytosanitary regulations (SPS) név alatt szerepel.

Környezetvédelmi előírások (environmental standards and regulations)

A környezeti érzékenység növekedésével a környezet védelmére való hivatkozás egyre gyakrabban képezi az importkorlátozás hivatkozási alapját. A védelem többnyire azért hatékony, mert a szigorú szabályoknak számos külföldi, kevésbé szigorú környezeti szabályozást alkalmazó ország termelője nem tud megfelelni.

A nemzeti valuta felértékelése (revaluation of the national currency – exchange rate protectionism)

A valuta felértékelése esetén drágul az import, mert az importőrnek több hazai valutát kell adnia a behozott termékért. Ez hátrányosan érinti a külföldi exportőröket, egyúttal védi a hazai vállalatokat.

Dömpingellenes (antidömping) politika (anti-dumping policy)

Antidömping eljárást olyan esetben kezdeményeznek, amikor az import alacsony áron kerül be a hazai piacra, és ezzel károkat okoz (ennek többnyire feltétele a nagy tömeg).[112] Az eljárást gyakran akkor is elindítják, amikor az alacsonyabb ár mögött nem dömping, hanem hatékonyabb eljárás vagy általában alacsonyabb költségszint áll. Az intézkedések az exportőrt magas költségekkel terhelik, a dömping vád rontja az általános megítélését. A dömping által megszerzett árelőnyt dömpingellenes (antidömping) vámmal ellensúlyozzák.

Szubvencióellenes (kiegyenlítő) politika (anti-subsidy policy)

Az eljárás hasonlít az előbbihez[113], a lényeges különbség, hogy az alacsony ár mögött az exportőr állama által nyújtott szubvenció áll. Kár esetén kiegyenlítő vámot vetnek ki.

Vámérték-meghatározás, vámbesorolás, vámeljárás, egyéb, a vámolás folyamatába épített akadály

A vámérték alapja az importtermék ügyleti értékének kell lennie.[136] Vannak azonban esetek, amikor a vámhatóságok más árbázis (pl. átlagos importár) alapján határozzák meg a vámot. A termék vámbesorolása gyakran nehézségekbe ütközik vagy nem egyértelmű, ami lehetővé teszi a vámhatóságok számára, hogy a terméket magasabb vámtételű csoportba helyezzék. Bevett eljárás az is, hogy valamilyen adminisztratív akadályt építenek a vámolás folyamatába, ami többletköltséget, hosszabb időt eredményez, s jelentősen lelassíthatja vagy drágává teheti az importot.

135 Káldyné (2004)
136 GATT 1994 VII. cikkely

Esetpélda: A Poitier-hatás

1982-ben a francia kormány a japán videómagnók „inváziójának” kivédésére azt írta elő, hogy minden egyes darabot, amely Franciaországba érkezik, a kikötőtől több száz kilométerre fekvő Poitier városába kellett vinni elvámolásra. Poitier-ban piciny vámhivatal működött, néhány dolgozóval, így alkalmatlan volt a több százezer videómagnó elvámolására. Mindemellett a vámosokat kötelezték, hogy valamennyi konténert kibontsák és nagyszámú videó esetében ellenőrizzék a sorozatszámot, bizonyosodjanak meg róla, hogy rendelkeznek-e francia nyelvű használati utasítással. Végül több videómagnót szétszereltek, hogy megbizonyosodjanak róla, valóban a feltüntetett származási országban készültek-e. Ezzel az intézkedéssel több, mint három hónapra növelték a videók vámolási eljárását, s ezzel úgy akadályozták jelentősen az importot, hogy nem alkalmaztak vámot vagy más eszközt.

Állami vásárlások (government procurement)

Azáltal, hogy vásárlásainál az állam a hazai vállalatokat részesíti előnyben, csökkenti a külföldi versenytárs esélyeit állami megrendelések megszerzésében – ez is a védelem egyik formája. Nehéz küzdeni ellene, mert nincsen a szabályokra vonatkozó multilaterális megállapodás, és üzleti titokra hivatkozva a versenytárgyalás dokumentációját nem bocsájtják rendelkezésre a hatóságok, tehát nem állapítható meg, hogy a hazai ajánlat valóban jobb volt-e a külső versenytársénál.

2.1.2. A szolgáltatáskereskedelem korlátozásának eszközei

A szolgáltatások sajátosságaiból fakadóan a szolgáltatáskereskedelem akadályozásának eszközrendszere is számos sajátossággal bír. Sokkal kevésbé különbözik a szolgáltatásimport korlátozására alkalmazott eszközrendszer azonban, mint ahogy azt gondolnánk. Ugyanazokkal, illetve nagyon hasonló eszközökkel találkozhatunk, mint az árukereskedelem esetén – csak épp a szolgáltatások sajátságaiból fakadóan a kereskedelempolitikában használt eszközöket is másképp alkalmazzák. A szolgáltatáskereskedelem akadályozására használt eszközöket négy csoportra oszthatjuk: mennyiségi korlátozások, áralapú korlátozások, technikai akadályok, illetve elosztási és kommunikációs hálózatokhoz való diszkriminatív hozzáférés.[137]

Mennyiségi korlátozások

Szolgáltatások esetében, azok jellegénél fogva nem magukat a szolgáltatásokat korlátozzák kvótával (ahogyan az árukereskedelmet), hanem a létrehozásukhoz szükséges valamelyik megfogható tényezőt. Ilyenek pl. a befektetés értékének, az adott területen működő vállalkozások számának, a fiókok, értékesítési helyek mennyiségének meghatározása, vagy a szolgáltatások összértékének korlátozása. A mennyiségi korlátozásokhoz sorolhatjuk a szolgáltatást nyújtó személyek belépésének mennyiségi meghatározását és tilalmát (beutazási engedély, vízum megtagadása vagy a vízumkérelem „elfektetése”).

Áralapú korlátozások

Az áralapú korlátozások vámjellegű (tarifális) és nem vámjellegű (nemtarifális) eszközöket is magukba foglalnak. A logika ezek alkalmazásában is hasonló, mint a mennyiségi korlátozásoknál, vagyis a szolgáltatáshoz szükséges feltételek létrejöttét akadályozza. Ez sok esetben lehet a szolgáltatást nyújtó személy országba lépésének (ár alapú) korlátozása, mint pl. magas vízumdíjak, repülőtéri illeték, be- és kilépési adók. Korlátozható tarifálisan a szolgáltatáshoz közvetlenül kapcsolódó áruk importjának szabályozásával is. Ezeket az eszközöket gyakran alkalmazzák a távközlés, a légiközlekedés és a pénzügyi szolgáltatások terén. Állami támogatás (akár szubvenció vagy kedvezményes hitel) nyújtása szintén lehet a védelem eszköze.

Technikai akadályok

Technikai akadályok alatt különféle szabványokat, előírásokat, engedélyezési eljárásokat, közbeszerzési szabályokat és hasonló eszközöket értünk. Ezek az akadályok kiválóan alkalmazhatók olyan szolgáltatások korlátozására, amelyek személyekhez kötődnek, mint például az orvos, a tanár, a zenész vagy a pék. Ezeknek a szolgáltatásoknak a nyújtása szakképesítéshez kötött. A képzési programok országonkénti eltérése indok lehet a külföldön megszerzett szakképesítés el nem ismerésére. Hasonlóan hatékony eljárás a vállalkozások és szervezetek, illetve a tevékenységükhöz szükséges dolgok (eljárások, laboratóriumok stb.) máshol megszerzett szakmai minősítésének, hitelesítésének elfogadása. Ilyen módon megakadályozható vagy késleltethető pl. oktatási intézmény tevékenysége, vagy méréseket végző laboratórium működése. Közbeszerzési eljárások esetén a feltételek megszabhatók úgy, hogy azok a hazai szolgáltatókhoz igazodjanak, illetve a transzparencia hiánya is diszkriminálhatja a potenciális külföldi pályázót.

137 Kacsirek, 2007 alapján.

Elosztási és kommunikációs hálózatokhoz való diszkriminatív hozzáférés

Az ilyen típusú korlátozás jól alkalmazható a telekommunikációs, közlekedési, pénzügyi és elosztási szolgáltatások kereskedelmében. Ezen és más, hasonló szolgáltatások esetében a szolgáltatás nyújtásának technikai feltétele az elosztási (kommunikációs) hálózathoz való hozzáférés. Kábeltelevízió, (vezetékes) telefonszolgáltatás, vagy lakossági gázszolgáltatás nyújtásához szükséges a vezetékhálózat; amennyiben létezik egy hazai hálózat, és azt a külföldi szolgáltatók is igénybe vehetik, gyorsan a piacra tudnak lépni és értékesíthetik szolgáltatásaikat. Ha viszont ebben akadályozzák őket, akkor kénytelenek saját maguk kiépíteni a hálózatot, ami azonban olyan nagyságrendű beruházás, aminek költségei mellett komoly (piacra lépési) az időigénye is korlátot jelent. Ezzel az eszközzel hatékonyan korlátozható a szolgáltatásimport anélkül, hogy azt tiltanák, magát a szolgáltatásimportot korlátoznák vagy diszkriminálnák.

2.1.3. Az exportösztönzés eszközei

Az importkorlátozás eszközeivel azért jó tisztában lenni, mert ha az exportőr érintetté válik, a kellő információval a birtokában sikeresebben küzdi le az akadályokat. Az exportösztönzés eszközeinek ismerete a kis- és középvállalkozások (méretük és korlátozott pénzügyi forrásaik miatt amúgy is nagy kihívást jelentő) exporttevékenységéhez sok segítséget nyújthat pénzügyi támogatásban, piacismeretben, marketingben, vagy akár más eszközökben. A főbb eszközök az alábbiak.Szubvenció

A szubvencióról fentebb is írtunk, mint a védelem egyik eszköze, azonban fontos, hogy az export támogatására is alkalmas. A szubvenció pénzbeli állami támogatást jelent. Az állam támogathatja a vállalat exportját közvetlenül is; az ilyen szubvenciót exportszubvenciónak hívják. Támogatásban részesülhet még a vállalat bármely más tevékenysége is, mint pl. eszközök vásárlása, vagy a termékfejlesztés. A szubvenció a vállalat költségeit csökkenti, így versenyképességét növeli. A szubvenciót a nemzetközi kereskedelmi szabályokat meghatározó, WTO keretében kötött megállapodások döntő mértékben tiltják, a piacot durván torzító hatása miatt. A szabályokat a WTO „szubvenciós kódexe” határozza meg (Megállapodás a Támogatásokról és Kiegyenlítő Intézkedésekről). Ennek értelmében a támogatás tiltott, kivéve, ha az közvetlenül nem köthető a termékhez (pl. oktatási, fejlesztési támogatások), amennyiben az a környezet védelmét segíti, illetve támogatás nyújtható természeti katasztrófák esetén. A mezőgazdasági támogatások lehetősége ennél tágabb, erről a mezőgazdasági megállapodás rendelkezik.

Adóvisszatérítés

A termék exportja esetén a létrehozása során vásárolt termékek (nyersanyagok, alkatrészek, részegységek) és szolgáltatás után fizetett általános forgalmi adót visszatérítik. Ez csökkenti az exportőr költségeit, és növelik az exporttermék versenyképességét, amennyiben a vámvisszatérítést érvényesítik az árban.

Vámvisszatérítés

Export esetén a termék előállításához szükséges importtermékek (pl. nyersanyagok, részegységek) után fizetett vámot a hatóságok visszatérítik. Ez csökkenti az exportőr költségeit, és növelik az exporttermék versenyképességét, amennyiben a vámvisszatérítést érvényesítik az árban.

A nemzeti valuta leértékelése (devaluation of the national currency – exchange rate protectionism)

A valuta leértékelése esetén az exportőr több hazai valutát kap az exportált termékért kapott külföldi fizetőeszköz beváltásával, tehát az export jövedelmezőbb a hazai értékesítésnél. Ez rövid távon ösztönözheti az exportot, mivel javítja a termékek külpiaci versenyképességét, illetve a kereskedelmi és a fizetési mérleget is kedvezően befolyásolja.[138]

Vásárok, kiállítások szervezése

Az export ösztönzésének hatékony módja, különösen a KKV-k számára kiemelt jelentőségű. Lényege, hogy egy állami szervezet (minisztérium, ügynökség, kereskedőház stb.) külföldön általános vagy ágazati kiállítást, vásárt, egyéb rendezvényt szervez, vagy finanszíroz. Óriási előnye ennek az eszköznek, hogy a KKV-k olyan országokba, piacokra juthatnak el, ahová saját tudásuk, kapcsolataik, tapasztalataik és erőforrásaik alapján nem tehetnék meg. A rendezvényeket általában jelentős propaganda előzi meg, jellemzően országimázsépítéssel, kulturális eseményekkel összekapcsolva.

138 Káldyné (2004)

Esetpélda: A HEPA tevékenysége

A HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség alapvető stratégiai feladata, hogy kormányzati háttérintézményként, különböző magas színvonalú szolgáltatásokkal segítse a magyar vállalkozások külföldi exporttevékenységét, egyúttal hozzájáruljon Magyarország pozitív nemzetközi megítéléséhez. Exportpromóciós tevékenységét más állami, gazdasági háttérintézményekkel közösen látja el.[139]

Szolgáltatásai között fontos szerepet tölt be a versenyképes hazai szolgáltatások és termékek külpiaci megjelenésének támogatása különböző nemzetközi szakkiállításokon, vásárokon, expókon. Az egységes arculatú nemzeti standokon való önálló termékbemutatás lehetősége mellett a cégeknek lehetősége van tárgyalásokat kezdeményezni potenciális külföldi üzleti partnerekkel. Az exportcpiacra vágyó cégek számára gyakran a magas költségek akadályozzák, hogy megjelenhessenek ilyen jellegű eseményeken, azonban nemzetközi vásárokon társkiállítóként jelen lenni költséghatékonyabb, mintha ezt saját erejükből tennék.

A HEPA a kiállításszervezés, megjelenés mellett további exportösztönző tevékenységként foglalkozik átfogó külpiaci információnyújtással, iparági piaci előrejelzéssel, cégekre szabott egyedi üzleti és pénzügyi tanácsadással, valamint rendelkezik 1-3 éves exportpiaci stratégiai tervezési szolgáltatással is. A Magyarországra beutazó üzleti delegációk számára a HEPA bemutatja az exportképes partnervállalkozásokat és azok termékeit, üzleti fórumokat szervez, lehetőséget biztosít magas rangú külföldi kormányzati delegációkhoz kapcsolódó üzleti eseményeken való megjelenésre is. Továbbá különböző exportfókuszú tréningeket szervez partnerei számára, illetve külföldi partnerirodákon keresztül segíti az exportképes magyar vállalkozások külföldi terjeszkedését, egyrészt a meglévő árukínálatra való keresletkereséssel, másrészt pedig a külföldi kereslethez kapcsolódó hazai vállalkozások és szolgáltatások kiközvetítésével.[140]

Külképviseletek, külföldi irodák működtetése

A külképviseletek és külföldi irodák sokféleképpen segíthetik a KKV-k exportját. Nagy előnyük, hogy helyben, a piacon vannak, ezért a lokális ismereteikkel nagymértékben segíthetik az exportőröket. Ez lehet kapcsolattartás külföldi szervezetekkel, közvetítés partnerek között, partnerek keresése, árualap-felkutatás, segítségnyújtás a helyi hatósági kapcsolatokban és egyéb adminisztratív folyamatokban. A szolgáltatások között sorolhatjuk még fel egyebek mellett a konkrét üzleti megkereséseket, exportügyletek generálását, tanácsadást, exportcélú partnerközvetítést, piackutatást és a versenytárselemzést.

Információk nyújtása

A sikeres exporttevékenységhez nagyon sok információra van szükség. Milyenek a piacra lépés feltételei egy adott termék esetében? Mennyi vámot kell fizetni? Milyen dokumentáció szükséges? Milyen akadályokra lehet számítani? Milyen kapcsolatok vannak a célországgal? Az ilyen és ehhez hasonló egyéb információk megszerzése a kis tapasztalattal és még kisebb apparátussal rendelkező KKV-k számára nehéz, hiszen sok és hosszadalmas utánajárást igényel, ami pedig költséges. Különféle információbázisokkal, honlapokkal és egyedi tanácsadással a KKV-k exporttevékenysége jelentősen segíthető. Ilyen eszköz a későbbiekben bemutatásra kerülő európai Piacra Jutási Adatbázis.

Exporthitelek nyújtása és az exportfinanszírozás más formái

Az exporttal kapcsolatos hitelek nyújtásának lényege, hogy az exportcélú termelést kedvezményes bankhitelekkel finanszírozza. Ennek előnye, hogy a kevésbé tőkeerős, finanszírozási problémákkal küszködő vállalatokat is képes úgy segíteni, hogy tevékenységükből végül export lehessen. A finanszírozásnak különféle formái és módjai, konstrukciói vannak. Magyarországon ezekkel a konstrukciókkal az Eximbank foglalkozik, amelynek hitel- és finanszírozási listája lentebb olvasható.

Exporthitel-biztosítás

Az exporthitel-biztosítás lényege, hogy az exportőrök díjfizetés fejében áthárítják kockázataikat a biztosító(k)ra. A biztosítás kiterjedhet gazdasági jellegű kockázatokra, mint pl. a vevő fizetésképtelensége, visszalépése az ügylettől, vagy hogy egyszerűen nem fizet. Biztosítás köthető politikai kockázatra is, mint pl. embargóra, vagy valamilyen, az exportügyletet megakadályozó politikai eseményre. Biztosítható az árfolyamkockázat is. A biztosítási fajták közül szerepelhet szállítói hitel biztosítása, befektetés-biztosítás (pl. politikai kockázat, kisajátítás, a vagyon feletti rendelkezési jog megvonása esetén), tenderajánlat-biztosítás, exportlízing-biztosítás, vevőhitel-biztosítás és sok más. Magyarországon ezekkel a konstrukciókkal az Eximbank és a MEHIB foglalkoznak. A csoport biztosítási terméklistája alább tekinthető meg.

139 Forrás: HEPA honlap https://hepa.hu/bemutatkozas
140 Forrás: HEPA honlap https://hepa.hu/szolgaltatasok

Esetpélda: Az Eximbank

A Magyar Export-Import Bank Zártkörű Részvénytársaság (Eximbank) és a Magyar Exporthitel Biztosító Zártkörű Részvénytársaság (MEHIB) célja, hogy a magyar exportőrök számára hatékony finanszírozási és biztosítási konstrukciókat szolgáltasson. Az állami tulajdonban lévő, a Külgazdasági és Külügyminisztérium irányítása alatt álló Eximbank és MEHIB látják el Magyarországon az exporthitel-ügynökségi feladatokat, melyet OECD és uniós keretek szabályoznak azzal az alapvető célkitűzéssel, hogy elősegítsék a magyar áruk és szolgáltatások külpiacokon történő értékesítését. Az integrált keretek között működő bank és biztosító a feladatát közös szervezetben és megjelenéssel, EXIM elnevezéssel végzi.

Az EXIM célja, hogy koherens hitelezési, garanciavállalási és biztosítási termékeivel lefedje az exporttevékenység teljes vertikumát az előállítástól a termelésen át az értékesítési folyamat támogatásáig, az exporttevékenységet megelőző beszállítói folyamatok, láncolatok finanszírozását és biztosítását is ki tudja szolgálni. Az Eximbank és a MEHIB feladata továbbá, hogy az exportcélú befektetések és beruházások bővülését is elősegítse. Így a vállalkozások partnerként érdekeltté tehetők abban, hogy fokozzák a már meglévő termelési kapacitásokat, bővíthessék a termékpalettájukat, valamint további exportpiacokat célozzanak meg.[141]

4. Táblázat - Az EXIM Bank finanszírozási és biztosítási termékei

Finanszírozás	
Exportélénkítő Hitelprogram	*Vevőhitel konstrukciók*
Közvetlen exportélénkítő forgóeszközhitel	Vevőhitel
Közvetlen exportélénkítő beruházási hitel	Bankközi vevőhitel
Exportélénkítő beruházási hitel refinanszírozása	Bankközi vevőhitelkeret
Exportélénkítő forgóeszközhitel egyedi refinanszírozása	Projektkockázatú vevőhitel
Exportélénkítő forgóeszközhitel keret refinanszírozása	Kötött segélyhitel
Exportélénkítő lízing refinanszírozása	2 éven túli egyedi export utófinanszírozó refinanszírozás
Jövő exportőrei Program	
Közvetlenül nyújtott hitelek	Közvetett (refinanszírozott) hitelek
Jövő exportőrei Közvetlen belföldi forgóeszközhitel	Jövő exportőrei Belföldi beruházási hitel refinanszírozása
Jövő exportőrei Közvetlen belföldi beruházási hitel	Jövő exportőrei Belföldi forgóeszközhitel refinanszírozás
Jövő exportőrei Közvetlen belföldi befektetési hitel	Jövő exportőrei Belföldi célú lízing refinanszírozása
Jövő exportőrei Közvetlen piaci regionális beruházási hitel	Jövő exportőrei Piaci regionális beruházási hitel refinanszírozása

141 Forrás: Exim Bank honlapja. https://exim.hu/rolunk/bemutatkozas *(szerkesztve és kiegészítve)*

Leszámítolási konstrukciók Forfetírozás, rövid lejáratú biztosított követelés-vásárlás Szállítói hitel leszámítolás	*Garanciavállalások* Kereskedelmi garanciák Hitelfedezeti garancia
Akkreditív igazolás *Közvetlen Belföldi befektetési hitel változó kamatozással* *Közvetlen Befektetési hitel külföldi befektetésekre* *Közvetlen belföldi beruházási hitel változó kamatozással I.* *Közvetlen belföldi beruházási hitel változó kamatozással II.*	
Biztosítás	
Forgalmi típusú ügyletek Halasztott fizetésű követelések biztosítása (C módozat) Faktoring biztosítás - (CF módozat) Export akkreditív igazolás biztosítása (AI módozat)	*Egyedi típusú ügyletek* Vevőhitel-biztosítás (V módozat) Szállítóihitel leszámítolás biztosítása (KV módozat) Gyártási kockázat biztosítása (G módozat) Szállítóihitel-biztosítás (S módozat) Befektetésbiztosítás (B módozat) Bankközi vevőhitelkeret biztosítás (VHK módozat)

Forrás: Exim Bank

2.2. Az EU exportszabályozása

2.2.1. Az EU Közös Kereskedelempolitikája

A kereskedelempolitika az egyik olyan terület az Európai Unióban, amely közösségi hatáskör. Ez azt jelenti, hogy a tagországok nevében az Unió (szerződésben) meghatározott intézményei hozzák meg a nemzetközi kereskedelemmel kapcsolatos döntéseket, kötnek megállapodásokat más országokkal, szabályozzák az Unió területére irányuló kereskedelmet, illetve az exportot. A tagországok tehát nem köthetnek kereskedelmi megállapodásokat más országokkal, ahogyan vámokat sem emelhetnek. Ugyanakkor megmaradt bizonyos szintű nemzeti hatáskör is, pl. vannak olyan áruk, amelyek ellenőrzésére, illetve adott esetben korlátozás bevezetésére jogosultak a nemzeti hatóságok. Ide tartoznak a haditechnikai eszközök, a közbiztonságra veszélyes termékek és az egészségügyi kockázatot jelentő áruk. Vannak olyan területek is, amelyek nem közvetlenül áruforgalmat korlátozó eszközök, előírások (például a fentebb tárgyalt szabványok és technikai előírások). Ezek nagy része nemzeti hatáskörben van, s alkalmasak a kereskedelem befolyásolására. Számos ilyen termék exportja engedélyhez kötött, amelyet a nemzeti (a mi esetünkben a magyar) hatóságok ellenőriznek. A közös kereskedelempolitika egységesíti az EU harmadik országokkal fennálló kereskedelmi kapcsolatait, és alapjául szolgál az EU közös import- és exportszabályozásának.

Az Unió területe egységes vámterület. A bármely tagországba belépő áru az Unió területére lép be, s az áru szabadon mozoghat a Közösség területén belül, azaz bármely tagországba átszállítható nemcsak vám fizetése, hanem a határon való ellenőrzés nélkül. Ez közös szabályozást követel meg. A Közös Kereskedelempolitika hatásköre öt területre terjed ki: az árukereskedelemre, a szolgáltatáskereskedelemre, a szellemi tulajdonjog kereskedelmi vonatkozásaira, az állami vásárlásokra (közbeszerzések) és a közvetlen külföldi beruházásokra.

2.2.2. Az európai vámunió[142]

„Vámunió akkor jön létre, ha országok egy csoportja közösen úgy határoz, hogy ugyanolyan mértékű importvámot vet ki a világ más részeiből behozott árukra. A vámuniót alkotó országok kölcsönösen megállapodnak továbbá abban is, hogy egymás termékei után nem szednek vámot. Ez végeredményben azt jelenti, hogy miután az áruk átjutottak a vámon, a vámunión belül szabadon mozoghatnak."[143]

Az Európai Unió a legnagyobb kereskedelmi tömb a világon – a tagországok közösen nagyobb érdekérvényesítő erővel rendelkeznek, így jobb alkupozícióban is vannak a kereskedelmi tárgyalások folyamán. Egyúttal a világ legnyitottabb gazdaságáról is beszélünk, legalább 80 országgal áll elsődleges kereskedelmi partneri viszonyban. A 21. század első évtizedében a világ más részeivel, országaival folytatott kereskedelmi forgalom megduplázódott, többek között a fejlődő országokból történő mezőgazdasági cikkek importjának köszönhetően.

Nem az Európai Unió az egyetlen vámunió a világon, ilyen például a Mercosur Dél-Amerikában (Argentína, Brazília, Paraguay, Uruguay és 2016-ig Venezuela részvételével), valamint az Eurázsiai Gazdasági Unió, amely Oroszország, Belarusz (Fehéroroszország), Kazahsztán, Kirgizisztán és Örményország között jött létre. A vámuniók nem csak az országok közötti megállapodások eltörlését foglalják magukba, hanem megszabják azt is, hogy a résztvevő országok milyen méretű és fajtájú vámokat vessenek ki a nem-tag, harmadik államokból érkező termékekre.

Az Európai Unió egy olyan összetett vámuniót hozott létre, amely komplexen és minden tagországra vonatkozóan szabályozza az árubehozatalt és árukivitelt, védi az EU belső piacát az olyan áruk behozatalától, amely veszélyeztetheti annak bármelyik szegmensét, szereplőjét. A tagállamok közötti vámellenőrzés mára teljes mértékben megszűnt, így lehetővé téve az áruk szabad mozgását. A tagállamok vállalkozásai ennek köszönhetően a vámunión belül mindenhol szabadon értékesíthetik termékeiket, és korlátozások nélkül végezhetnek beruházásokat is.

A vámunió története[144]

A vámunió története egészen 1944-ig vezethető vissza, ugyanis ekkor hozta létre Hollandia, Belgium és Luxemburg a Benelux Vámuniót, majd 1951-ben, társulva Olaszországgal, Németországgal és Franciaországgal megalapították az az Európai Szén- és Acélközösséget (ESZAK). Az 1957-es Római Szerződés, amely létrehozta az Európai Gazdasági Közösséget, már rendelkezett arról, hogy az 1960-as évek végére meg kell valósítani a vámuniót – ez végül 1968. július 1-jén meg is történt, innentől fogva az Európai Gazdasági Közösség területén megszűnt az összes vámjellegű kereskedelmi akadály, a világ más országaival való kereskedelemben pedig egységes vámtarifák léptek életbe. A belső határokon 1993-ban szűnt meg teljesen a vámellenőrzés. Az ekkortól már Európai Unióhoz csatlakozó új tagállamok automatikusan tagjai lettek a vámuniónak, saját nemzeti jogszabályaikat a belépési folyamat során harmonizálták a közös vámügyi előírásokat rögzítő Uniós Vámkódex-szel. Az Európai Unió tagállamai mellett tagja a vámuniónak Monaco, San Marino, Andorra és 1995 óta Törökország is, ez azonban Andorra és Törökország esetében korlátozott, hiszen csak az ipari és a feldolgozott mezőgazdasági termékekre vonatkozik. A vámuniót tehát az 1957-es Római Szerződés alapozta meg, a vonatkozó rendelkezések ma az Európai Unió működéséről szóló szerződés 3. részének II. címében találhatók meg.

A vámunió működési alapelvei[145]

A vámunió működtetését tulajdonképpen a tagállamok nemzeti vámigazgatási szervei végzik, egymással szorosan együttműködve. A vámhivatalnokok egyaránt felügyelik az Európai Unió területén zajló áruforgalmat, illetve a külső határokon keresztül az EU-n kívülre szállított kereskedelemet is, különös tekintettel a kereskedelmi gyújtópontokban, vagyis a határátkelők, repülőterek és kikötők területén – így biztosítva a fogyasztók egészségét, testi épségét, biztonságát a kockázatos termékekkel és élelmiszerekkel szemben, valamint védik a természeti és épített környezetet is bizonyos járványoktól, fertőzésektől, szennyezésektől. A biztonság védelme nem merül ki ennyiben, az uniós vámszolgálat többek között balesetmegelőző, ellátásbiztonsági veszélyforráscsökkentő, valamint bűnözés-, szervezettbűnözés- és terrorizmusellenes küzdelmet is folytat, így biztosítva az EU-ba érkező termékek, áruk lehető legnagyobb biztonságát. A vámhatóságok azért is felelnek, hogy az Európai Unióból a kereskedelmi partnerországokba ne jussanak ki olyan kiemelt jelentőségű árucikkek, mint például a kulturális javak (festmények, szobrok stb.), valamint az illegális hulladékszállítmányok kijutását is a lehető legszigorúbban ellenőrzik a potenciális kilépési pontokon. Az eddigiekből is következik, hogy a vámügyi tevékenységek kiemelten fókuszálnak a környezetvédelemre. Az ellenőrzések kiterjednek többek között a ritka, védett állatfa-

142 Európai Bizottság (2014) alapján
143 Európai Bizottság (2014) 4. oldal
144 Európai Bizottság (2014) alapján
145 Európai Bizottság (2014) alapján

jokra és növényfajtákra, valamint a szállítás humánus körülményeire is. A vámhatóságok alapvető ellenőrzési tevékenysége többnyire a törvényes kereskedelmi forgalomra korlátozódik és csak bizonyos esetekben ellenőrzik a határokon átkelőket, hiszen az útlevélellenőrzés és a rendszeres ellenőrzés a legtöbb országban a határőrség vagy a rendőrség feladata.

A vámhatóságok statisztikai adatgyűjtési szerepe is számottevő, hiszen az általuk szolgáltatott kereskedelmi forgalmi adatok jelentős döntéstámogató szerepet játszanak a gazdasági trendek azonosításában, és ezáltal az európai szakpolitikaalakítás tekintetében is.

A vámárunyilatkozatok és a vámkezelés menete a nemzetközi kereskedelemben résztvevő szereplők számára egységes. Tagországtól függetlenül azonos eljárásokat kell alkalmazni és ugyanazokat a szabályokat kell betartani ahhoz, hogy az Európai Unió területén szabadon forgalmazhatóvá váljanak az értékesíteni kívánt termékek. Ezek az eljárások az uniós szabályozásnak köszönhetően, a bürokráciacsökkentés jegyében egyre egyszerűbbek, elősegítve az áruk szabad áramlását. A vámpolitika kialakításáról az EU kizárólagos hatáskörrel rendelkezik. Az Európai Unió működéséről szóló szerződés vonatkozó rendelkezései alapján, a tagállamok közötti kereskedelem során nem lehet kivetni sem behozatali, sem pedig kiviteli vámokat, az EU külső határain vámkezelt áruk forgalmazása pedig szabadon biztosított a belső piacon.

A vámszabályozás kialakításában az Európai Unió több szerve is fontos szerepet játszik. Az Európai Bizottság alakítja a vámszabályokra vonatkozó javaslatokat úgy, hogy azok a lehető leginkább elősegítsék a harmadik országokkal folytatott kereskedelmet anélkül, hogy a tagállamok saját gazdasági érdekei sérülnének. Az Európai Unió Tanácsa állapítja meg, hogy bizonyos termékekre mekkora vámot vessenek ki, a Tanács és az Európai Parlament pedig a tagállamok közötti, illetve a tagállamok és a Bizottság közti vámügyi együttműködések felügyeletéért felelős. Ezek az együttműködések felelnek érdemben a vámunió céljainak megvalósításáért. A Bizottság dolgozza ki és terjeszti elő az uniós vámszabályozáshoz kapcsolódó jogszabályokat, valamint figyelemmel kíséri azok végrehajtását is. A Bizottság felelős a hatékony vámigazgatási rendszer mindenkori fenntartásáért is. A vámszervek a szervezett bűnözés elleni küzdelem jegyében együttműködnek az Európai Rendőrségi Hivatallal (Europol), az európai igazságügyi hatóságok hálózatával (Eurojust) és az Európai Csalás Elleni Hivatallal (OLAF) is. Továbbá a Bizottság hangolja össze a különböző vámlaboratóriumok tevékenységét, a vámeljárásokat segítő informatikai rendszerek fejlesztését és megvalósítását is koordinálja, valamint felel a különböző külső és belső képzési anyagok előállításáért. Összességében tehát megállapítható, hogy a sokrésztvevős folyamat talán legfontosabb kulcsszereplője a Bizottság.

Vámunió a gyakorlatban[146]

Az Európai Unió területén az Eurostat 2017-es adatai szerint 401 nemzetközi repülőtér található, a csaknem 10 ezer kilométer hosszú keleti szárazföldi határ mentén pedig nagyjából 130 olyan közúti, vasúti vagy intermodális határátkelő van, amelyeken keresztül áruforgalom zajlik. Az EU alapvető törekvése, hogy minden átkelőhelyen, minden kilépő és belépő áru azonos vámkezelés alá essen, a szükséges vámügyi eljárások minőségi szintje azonos legyen. Az uniós vámügyi szervek a klasszikus feladatok (pl. vámok és jövedéki adó beszedése) mellett az elmúlt időszakban biztonsági jellegű ellenőrzési feladatokat is kaptak, ráadásul az unió bővítési hullámai következtében jelentősen megváltoztak a külső (szárazföldi és tengeri egyaránt) és belső határok, így az ellenőrzést is új alapokra kellett helyezni. A vámellenőrzéskor meg kell állapítani, hogy az importtal érkező áruk megfelelnek-e az uniós normáknak, egyúttal ki kell szűrni a hamisított termékeket, a kábítószer előállítására alkalmas vegyi anyagokat, valamint fel kell tartóztatni az illegálisan szállított veszélyeztetett állat- és növényfajokat. Ezekhez a feladatokhoz a szakosított laboratóriumok nyújtanak segítséget az ellenőrzést végzők számára, származási hely és eredetiség megállapításhoz, valamint vegyi anyag felismeréséhez elengedhetetlen szaktanácsokkal. A vámellenőrök tagállami szintű feladatokat is ellátnak, többek között támogatják a rendőrség és a bevándorlási hivatalok munkáját a szervezett bűnözés, a tiltott szerek és anyagok csempészete elleni küzdelemben. A terrorizmus elleni harc egyik legfontosabb bástyája a vámellenőrzés, hiszen itt lehet a leghatékonyabban kiszűrni az áruforgalom nagymértékű növekedését kihasználva, az Európai Unió területére becsempészni tervezett terrorizmust elősegítő eszközöket. A konténeres szállítási forma térnyerésével a vámhatóságoknak kiemelt figyelmet kell tehát fordítaniuk a fent részletezett eszközök, anyagok és élőlények kiszűrésére, ehhez pedig modern behatolásmentes (gamma- vagy röntgensugaras) vizsgálóberendezéseket használnak a határátkelőkön, kikötőkben és repülőtereken, így felnyitás és kipakolás nélkül is fel tudják mérni a konténerek tartalmát. A magas eszköz-, forrás- és humánerőforrásigény miatt az ellenőrzéseket koncentráltan és célzottan kell elvégezni, olyan helyeken, ahol a kockázatkezelési technikák alapján a legeredményesebbek lehetnek. A fokozott kockázatokat jelentő szállítmányokat a fejlett kockázatelemző rendszereknek köszönhetően már a beléptetési ponthoz való érkezésüket megelőzően azonosítani lehet. A magas szintű koordináció és kooperáció eredményeképpen a szállítmányokról rendelkezésre álló információk gyors továbbítása előtt nem áll akadály, így egy már azonosított kockázatot jelentő szállítmányt más belépési pontokon is biztonsággal ki tudnak szűrni a hatóságok. Ugyanez igaz az illegális kereskedelem új tendenciáinak felderítésére és megelőzésére is. Ilyen a szellemi tulajdonjogsér-

146 Európai Bizottság (2014) alapján

tést elkövető szállítmányok számának állandóan magas szintje, lassú növekedése is. Ennek legfőbb táptalaját a nemzetközi elektronikus kereskedelem hatalmas térnyerése adja. A vámhatóságok postai küldeményeket vizsgáló, szükséges esetben lefoglaló eljárása pont ennek szellemében lép fel az illegális szállítmányok ellen. Emellett a hatóságok figyelemmel kísérik a kábítószer-prekurzorok kereskedelmét is. Ezek a vegyi anyagokat többek között gyógyszerkészítmények, műtrágyák, szépségápolási termékek és olajok gyártásakor használják fel, de tiltott felhasználás mellett alkalmasak lehetnek kábítószerek (például kokain, heroin, anfetaminszármazékok stb.) előállítására is. A kábítószer-prekurzorok kereskedelmét nem lehet betiltani, mert a felsorolt termékek előállítása ezen anyagok nélkül nem lehetséges, viszont a kereskedelem szigorú monitorozása – európai és nemzetközi viszonylatban egyaránt – elengedhetetlen. Az ellenőrzést segítik a folyamatosan fejlesztett címkézési és termékdokumentációs eljárások, valamint az érintett gazdasági szereplők tevékenységét előzetes engedélyezéshez és regisztrációhoz kötő szabályozások.

A vámunió (nemzetközi) kapcsolatrendszere[147]

A vámunió alapvető céljait lehetetlen teljesíteni globális együttműködések nélkül, a vámüggyel kapcsolatos kérdések pedig kiemelt szerepet játszanak az EU harmadik országokkal kötött, kétoldalú kereskedelmi megállapodásokban is. Az Európai Unió a nemzetközi kereskedelmi feltételek biztosítása, illetve annak általános fellendítése érdekében vámegyüttműködési és kölcsönös igazgatási segítségnyújtásról szóló szerződéseket kötött többek között az Amerikai Egyesült Államokkal, Kanadával, Indiával, Japánnal és Kínával is. Ezek a szerződések a harmonizált és egyúttal egyszerűsödő vámeljárásoknak köszönhetően csökkentik az európai cégekre is háruló adminisztratív- és költségterhek nagyságát. A megállapodások segítik a csalás és a szellemitulajdonjogok sérelmére elkövetett bűncselekmények elleni küzdelmet is.

A nemzetközi szerződéseken felül az uniós tagállamok összehangolt, közös vámműveletekkel is fellépnek a csalás és a csempészet ellen. Az Európai Csalás Elleni Hivatal stratégiai elemzéssel, informatikai platformokkal és humánerőkapacitással (nyomozók és igazságügyi informatikai szakértők biztosításával) segíti ezeket az összehangolt műveleteket, amelyekben időnként az Europol, az Interpol és a Vámigazgatások Világszervezete is részt vesz.

Az Európai Unió, kiváltképp az Európai Bizottság nem csak különböző szervezetekkel ápol szoros kapcsolatot, hanem az üzleti világ szereplőivel is. Így az import- és exporteljárások lebonyolításához szükséges adatok gyűjtésével, közlésével és azok feldolgozásával kapcsolatos vámgyakorlatok és vámalakiságok racionalizálásának köszönhetően egyszerűsödnek a nemzetközi kereskedelmi eljárások. A kereskedelmi szervezetek pedig részt vehetnek az új szakpolitikai és jogalkotási kezdeményezések alakításában.

A vámunió árutovábbítási eljárásokat harmonizáló törekvéseinek köszönhetően a vámhatóságoknak nem szükséges az áruszállítás minden kapcsolódó szakaszában feldolgoznia a vámügyi információkat, a behozatalhoz kapcsolódó vámok, adók és kereskedelempolitikai jellegű intézkedések átmenetileg felfüggeszthetők, így a vámkezelési követelményeket nem kell a beléptetési pontnál, elég az áruk rendeltetési helyén biztosítani. Az Európai Bizottság segíti a vámraktározással kapcsolatos információáramlást, a tulajdonosok pedig ennek a rendszernek köszönhetően a vámunió tagországainak területén tárolhatják az árukat, az importvámok megfizetése vagy a további exporttevékenység előtt. További könnyebbséget jelent bizonyos exportőrök számára a szabályozás, amely szerint lehetőség van az áruk feldolgozására a szabad forgalomba bocsátás előtt, így pedig alacsonyabb importvámot kell megfizetniük az immáron feldolgozott termékek után. Ez a lehetőség nemcsak az exportőröket segíti, hanem a feldolgozóipari tevékenység fejlesztését, folytatását is az adott helyeken. Az Európai Bizottság előremutató módon a vámtevékenységek korszerűsítésén és automatizálásán dolgozik. Ez egyrészről megmutatkozik a környezetvédelem és a technológiai fejlődés jegyében a papíralapúról teljesen elektronikus ügymenetre való áttérésben, valamint a kereskedők munkáját megkönnyítendő egyablakos vámügyintézés bevezetésében.

A vámunió költségvetési vonzatai[148]

A vámilletékek az Európai Unió fontos bevételi forrásai, az ebből származó bevételek 2013-ban meghaladták a 15 milliárd eurót, ami a teljes uniós költségvetés közel 11%-át tette ki. Ez mindannak függvényében kifejezetten jelentős, hogy az Európai Unióba érkező importáruk körülbelül háromnegyede után nem, vagy csak mérsékelt behozatali vámot kell fizetni. A vámbevételek 25%-a a tagállamokat illeti, a fennmaradó 75% viszont az uniós költségvetést gyarapítja. A vámok tehát annak ellenére, hogy általánosságban csökken a jelentőségük, hagyományos „saját forrásként" továbbra is jelentős bevételt jelentenek. Ez a bevétel pedig a közös szakpolitikák alkalmazásának eredménye, így tisztán uniós jövedelemnek tekinthető, aminek jelentősége abban mutatkozik meg, hogy a vámot megfizető cégek székhelye gyakran nem abban a tagállamban található, ahol magát a vámot beszedik, így az egyenlőség elve nehezen, vagy egyáltalán nem lenne érvényesíthető tagállami vámszedés esetén.

147 Európai Bizottság (2014) alapján
148 Európai Bizottság (2014) alapján

2.2.3. Az EU szerepe az exportban

Kereskedelmi megállapodások

Az EU közös kereskedelempolitikájának egyik legfőbb célja a tagországi vállalatok exportjának támogatása. A Közös Kereskedelempolitika egyik kiemelt szerepe az európai exportőrök segítése, ami különböző formákban teljesülhet. Az egyik egy magasabb szintű kereskedelempolitikai szint: az Unió nevében a Bizottság kereskedelmi megállapodásokat köt. Ezek egy részét a Kereskedelmi Világszervezet (WTO) keretén belül zajló kereskedelmi tárgyalások adják, amelyeknek célja az európai vállalatok piacra lépésének támogatása. Ezen túl azonban a Bizottság kereskedelmi bilaterális tárgyalásokat folytat egyes országokkal, amelyek célja a WTO-kereteken túlmutató, kedvezőbb piacra lépési feltételek elérése. Ennek a folyamatnak az eredménye pl. a Dél-Koreával, illetve Kanadával kötött szabadkereskedelmi magállapodás. Az EU-nak számos partnerrel van szabadkereskedelmi megállapodása.[114]

Az export előtt álló akadályok elleni küzdelem

Az export segítésének másik eszköze az európai exportőrökkel szemben alkalmazott védelmi intézkedések felderítése és az eszközök elleni küzdelem. Ennek érdekében az EU különféle eszközöket alkalmaz, például hozzáférést biztosít

egy széleskörű információbázishoz. Honlapján az EU több helyen is információt nyújt az európai vállalatok exportjával szemben alkalmazott korlátozásokról, általánosságokban és konkrétan, relációkra és termékekre bontva. Hasonlóképpen, a Bizottság tájékoztatást ad a partnerek által alkalmazott, a mezőgazdasági és élelmiszeripari exporttal szemben alkalmazott egészségügyi (ember-, állat- és növényegészségügyi) intézkedésekről. Egy másik kiemelten fontos terület az európai exportőrök szellemi tulajdonjogának védelme.[115]

Az Unió nemcsak információt nyújt, hanem védelmet is biztosít, segít küzdeni a kereskedelmi korlátozások ellen. Az ezzel kapcsolatos kereskedelempolitikai eszköz (Trade Defence Instrument) több területből áll, az egyes akadálytípusoknak megfelelően, külön kitérve a KKV-k problémáira.[116]

A Piacra Jutási Adatbázis (Market Access Database – MADB)

Az Európai Unió különféle szolgáltatásokkal segíti a tagországi vállalatok exportját. A szolgáltatás leginkább a kis- és közepes vállalkozásokat támogatja, mert a nagyvállalatok többnyire saját adatbázissal vagy apparátussal rendelkeznek az exporthoz szükséges információk megszerzésére.

Az egyik legpraktikusabb operatív segítséget nyújtó eszköz a Piacra Jutási Adatbázis,[117] ami információkat nyújt az exportőrök számára az Európai Unión kívül exportáló vállalatok számára. Az információk egy része az exporttevékenységhez szorosan és konkrétan kötődő, mint pl. adott ország adott termékre kivetett importvámja, vagy általánosabb, mint pl. az EU és az adott ország közötti kereskedelmi kapcsolatok fő jellemzői. Az adatbázis keresőket működtet, amelyek segítségével a célpiacot és az exportálni kívánt termék négy vagy hat számjegyű kódját beütve adja meg az adatokat. A szolgáltatás csak angol nyelven érhető el.

A Piacra Jutási Adatbázis nyolc szekciót tartalmaz:

Vámok és adók (Duties and taxes)

A vámok és adók szekció egy keresőt tartalmaz, amelynek segítségével az exportőr megtudhatja, hogy a célpiacra (országba) szállítva az exportterméke után mennyi vámot (hány százalékos, ha értékvám) kell fizetnie. Egy legördülő listáról kiválaszthatja az országot és az exportálni kívánt termék 4-6 számjegyű vámnómenklatúra kódját. A kód szerinti keresést segíti egy lista (Find product code).

Esetpélda:

Egy vállalat Oroszországba akar horgászbotokat exportálni. A cég munkatársa a legördülő országkeresőben rákattint Oroszországra (Russian Federation), majd beüti a következő rubrikába 9507 kódot, és rákattint a Search ikonra. Az eredményből megtudja, hogy horgászbotokra 10%-os értékvám van érvényben.

Eljárások és dokumentumok (Procedures and documents)

Ez a szekció információt ad az importfolyamatokról és a szükséges dokumentumokról. Az országot kiválasztva egy általános lista található az ott jellemző importfolyamatokról és a szükséges dokumentumokról. Azokra kattintva további, részletes információkat lehet megtudni. Az ország kiválasztása mellett, hasonlóan a vámok és adók szekcióhoz, elérhetővé válik a termékspecifikus információ.

Statisztikák (Statistics)

Ez a szekció információt ad egyes termékek, egyes EU-tagországok és egy nem EU-tagország közötti kereskedelmi forgalmáról. 2003-ig visszamenően kiválasztható a tagország, a partnerország, a termék és az év.

Kereskedelmi akadályok (Trade barriers)

Ez a szekció tapasztalatokra, exportáló vállalatok visszajelzéseire épít. Abban segíti a kivitelt tervező cégeket, hogy az adott piacon milyen piacra lépési akadályokkal találkoztak korábban EU exportőr vállalatok, és hogy az Unó mit tett/tesz a problémák megoldásáért. Itt olyan akadályokról van szó, amelyeket fentebb (piacra lépési akadályok) részletesebben is tárgyaltunk. A szekció részletesen leírja az akadályt, hogy milyen termék(ek) ellen alkalmazták, illetve hogy érvényben van-e még.

Élelmiszerbiztonsági/állategészségügyi/növény-egészségügyi intézkedések (Food safety/animal health/plant health measures)

Az egészségügy intézkedéseknek a WTO SPS Megállapodására, nemzetközi sztenderdekre, illetve ajánlásokra, vagy megállapodásokra kellene épülniük, de nagyon sok ország eltér ezektől. A szekció áttekintést ad az egyes országokban alkalmazott, az export korlátozását eredményező egészségügyi intézkedésekről.

Preferenciális megállapodások és származási szabályok (Preferential agreements & rules of origin)

A szekció abban nyújt segítséget, hogy az exportálni kívánt termékre milyen preferenciális és származási szabályok vonatkoznak. A szekció alatt többnyire általános szabályok olvashatók, a termékspecifikus információ a vámoknál található.

KKV-k számára nyújtott szolgáltatások (Services for SMEs)

Az Unió különféle szolgáltatásokat nyújt az exportáló KKV-k számára – a szekció ezek listáját tartalmazza, magyarázattal és továbblépési lehetőséggel. Példa a szolgáltatásokra a szellemi tulajdonjog védelmét segítő tanácsadás (The IPR Helpdesks) és a kereskedelmi akadályok, mint pl. dömpingellenes eljárásokkal szembeni védelmet segítő tanácsok (Trade Defence SME Helpdesk).

Kereskedelmi információk országokról (Country trade information)

Áttekintést ad arról, hogy az EU-nak milyen kereskedelempolitikai és kereskedelmi kapcsolatai vannak az adott országgal, ebből megtudható, hogy az exportnak milyen piacra lepési keretszabályai vannak érvényben.

Esetpélda:

Indiára kattintva egyebek mellett olvashatók az ország főbb jellemzői, hogy milyen a kereskedelmi forgalom Indiával, vagy hogy milyen kölcsönös beruházások vannak a felek között. Megtudható, hogy szabadkereskedelmi tárgyalások indultak 2007-ben, de azokat 2013-ban felfüggesztették. Elérhető az EU új, 2018-ban megfogalmazott India-stratégiája, és az indiai kormány (Government of India), illetve az Indiába akkreditált Eu-küldöttség (EU Delegation to India) honlapja is.

2.3. A Kereskedelmi Világszervezet (WTO), a Vám Világszervezet (WCO) és szerepük az operatív külkereskedelemben

A nemzetközi kereskedelem szabályainak keretrendszerét nagymértékben meghatározza két nemzetközi szervezet, a Kereskedelmi Világszervezet (World Trade Organization) és a Vám Világszervezet (World Customs Organization). Előbbi megállapodásai a nemzetközi kereskedelem nagy keretrendszerét, illetve részletekbe menő

szabályozását foglalja magába, míg az utóbbi a vámeljárás részleteivel és a vámügyi hatóságok munkájának harmonizációjával foglalkozik

2.3.1. A Kereskedelmi Világszervezet (Word Trade Organization – WTO)

A Kereskedelmi Világszervezet (WTO) mai formájában 1995-ben jött létre, a GATT uruguayi fordulójának lezárását követően. A WTO a korábban a globális kereskedelem szabályalkotását koordináló és a nemzetközi kereskedelmet felügyelő, 1947-ben aláírt Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezménytől vette át annak funkcióit, lényegesen kiterjesztve hatáskörét, feladatait és a kereskedelmi szabályozás alá vont területeket.

A WTO-nak jelenleg 164 tagja van, a világ valamennyi jelentős gazdasága tag. A tagok kereskedelme lefedi a nemzetközi kereskedelem 98%-át, azaz gyakorlatilag a teljes világkereskedelmet. A szervezet keretén belül születnek meg a multilaterális kereskedelem szabályai, azonban a szabályokat nem maga a WTO hozza meg, hanem a tagok kereskedelemért felelős minisztereiből álló Miniszteri Konferencia, amely a WTO legfelsőbb döntéshozatali szerve. A WTO élén a vezérigazgató áll (jelenleg a brazil Roberto Azavêdo), a szervezet székhelye Genfben van.

A WTO fő feladatai a következők: kereskedelmi egyezményeinek működtetése, a nemzetközi kereskedelmi tárgyalások fóruma, kereskedelmi viták rendezése, a nemzeti kereskedelempolitikák felügyelete, technikai segélynyújtás és képzés a fejlődő országok számára, együttműködés más nemzetközi szervezetekkel. Ebből érdemes kiemelni a szabályozásban és a vitarendezésben betöltött szerepét.

A WTO legfőbb célja a nemzetközi kereskedelem liberalizálása. Ezt tükrözi az első számú alapelve, a diszkrimináció-mentesség elve. Ennek értelmében a WTO-tagok a más tagtól importált termékekre és szolgáltatásokra az ún. legnagyobb kedvezményes vámtételeket (lásd fentebb) vetik ki, azaz az egymással szemben alkalmazott legkisebb vámot alkalmazzák. Ez alól azonban vannak kivételek is – a vám lehet nagyobb, pl. dömpingellenes vám alkalmazása esetén, de lehet kisebb, pl. amennyiben a két fél szabadkereskedelmi megállapodást írt alá. A diszkriminációmentességnek van egy másik része is, az ún. nemzeti elbánás elve. Ennek értelmében, a piacra lépést követően nem tehető különbség import és hazai termék (szolgáltatás) között, például nem írható elő szigorúbb környezeti szabály importtermékkel szemben.

A WTO kereskedelmi szabályai a kereskedelem számos területére terjednek ki: az ipari termékek mellett mezőgazdasági termékekre, szolgáltatásokra, közvetlen külföldi beruházásokra és szellemi termékekre is. A liberalizálás kiterjed a vámok csökkentésére, de mivel ez a folyamat 1947 óta zajlik, a vámok szerepe a nemzetközi kereskedelemben igen kicsi (jelenleg forgalommal súlyozva hozzávetőlegesen 2,8%). A liberalizálás kiterjed a kereskedelmi akadályok többségére. Jelentős eredményt sikerült elérni a nem vámjellegű akadályok csökkentésében 2013-ban, amikor aláírták a WTO Kereskedelem Könnyítése Megállapodást (Trade Facilitation Agreement), amely nagyon sok adminisztratív akadályt csökkentett. A kereskedelmi tárgyalásokra ún. körtárgyalások, fordulók során kerül sor, amelyeket egy Miniszteri Konferencia nyit meg, majd zárja le. Miniszteri Konferenciára minden második évben kerül sor, a köztes időszakokban szakértői munkacsoportok dolgoznak egyes területek liberalizációján.

Gyakorlati külkereskedelmi szempontból kiemelten fontos a WTO Vitarendezési Mechanizmusa, amelynek célja a felek közötti viták rendezése. Vita akkor keletkezik, amikor az egyik WTO-tag szerint egy másik tag nem tartja be a WTO-megállapodásokat. Ilyen esetben a tagország panasszal fordul a szervezet Vitarendezési Testületéhez, amely azt kivizsgálja. A vitarendezést az exportőrök indítják, mert ők észlelik a WTO-megállapodásoknak (szabályoknak) nem megfelelő kereskedelmi gyakorlatot, azaz a piacra lépés akadályozását. Amennyiben saját gyakorlatában ilyet tapasztal az exportőr, legjobb, ha a Külgazdasági és Külügyminisztériumhoz vagy a szakmai érdekképviseleti szervéhez fordul, ami elindítja az eljárást. Mivel Magyarország EU-tag, és a kereskedelempolitika közösségi hatáskör, a magyar vállalatok nevében is a Bizottság jár el. A vitarendezés teljes ciklusa több mint egy évig tart – ennyit nem biztos, hogy minden exportőr ki tud várni, vagy képes finanszírozni.

Érdemes még megemlíteni a WTO Kereskedelempolitikai Felülvizsgálati Mechanizmusát. Az ország jelentőségétől függően a WTO néhány évente alaposan átvilágítja tagjainak kereskedelempolitikai gyakorlatát, beleértve az alkalmazott eszközöket is. Ez nagy segítség az exportőrök számára, mert átfogó képet kapnak az adott országban való piacra lépésről.[118]

A WTO világkereskedelmi rendszere hat multilaterális megállapodásra épül. Az első magáról a WTO-ról szóló megállapodás, amelyik a megalapítást és a működési rendjét szabályozza. A WTO saját megfogalmazása szerint ez egy ernyőmegállapodás, mert az összes többinek a keretét adja meg. Az Árukereskedelmi egyezmény tartalmazza az árukereskedelemre vonatkozó valamennyi szabályt és megállapodást. Részét képezi a korábbi GATT szerződésnek egy korszerűsített változata, „GATT 1994” néven. Ennek része a WTO mezőgazdasági, illetve a textil- és ruházati termékekre vonatkozó megállapodása is, számos eleme a kereskedelempolitika eszközrend-

szerére vonatkozik. A harmadik megállapodás a szolgáltatáskereskedelmi egyezmény (GATS), amely a szolgáltatások kereskedelmének szabályait foglalja össze. Az alapelvek és alapértékek ugyanazok, mint az árukereskedelem szabályainál, a szolgáltatáskereskedelem sajátos jellemzői következtében azonban nem teljesen azonosak. A WTO szabályozza a szellemi tulajdonjog kereskedelmi vonatkozásait (TRIPs-egyezmény), azonban ebben a megállapodásban nem a kereskedelem liberalizálása, hanem a szellemi tulajdonjog védelme áll a központban.

A kereskedelemre vonatkozó megállapodásokat két, fentebb már említett megállapodás egészíti ki. Az egyik a vitarendezési mechanizmusra vonatkozó, a másik a kereskedelempolitikai felülvizsgálati mechanizmusról szóló megállapodás.

2.3.2. A Vám Világszervezet (World Customs Organization – WCO)

A Vám Világszervezet (WCO) 1994-ben jött létre, az 1952-ben életre hívott Vám Együttműködési Tanács (Customs Co-operation Council – CCC) átalakulásával és nemzetközi szervezetté válásával. 182 nemzeti vámigazgatóság a tagja, amelyek felelősek országuk nemzetközi áruforgalmának ellenőrzéséért és igazgatásáért. A WCO-tagok lefedik a világkereskedelem 98%-át, tehát a szervezet globálisnak tekinthető.[149]

A WCO legfőbb célja a tagok munkájának és hatékonyságának támogatása. Segít a nemzeti fejlesztési célok elérésében, különösképpen a hatékony vámbeszedésekben, a nemzetbiztonságban, a kereskedelem könnyítésében és kereskedelmi statisztikák gyűjtésében. Erre különféle eszközöket alkalmaz, illetve alakít ki.

A WCO a feladatait és tevékenységét hét stratégiai célban foglalja össze. Az első a nemzetközi kereskedelem egyszerűsítése és biztonságossá tétele a vámeljárások harmonizálásával. A második az igazságos, méltányos és hatékony jövedelem (vám) begyűjtése. Harmadik a társadalom, a közegészség és a biztonság védelme. Ennek keretén belül a vámeljárásba épített sztenderdeket és ajánlásokat dolgoz ki. A negyedik az ún. kapacitásépítés, azaz a korszerű vámügyi sztenderdek, eljárások és rendszerek fejlesztése, ösztönzése és támogatása. Az ötödik stratégiai cél az érdekeltek közötti információáramlás ösztönzése, hatodik a vámügyi együttműködés területeinek bővítése (stratégiai célok megfogalmazása, együttműködés, kommunikáció, partneri kapcsolatok fejlesztése és erősítése kormányokkal, más nemzetközi és regionális szereplőkkel, donorokkal és a vállalati szférával). A hetedik cél a kutatás és elemzés fejlesztése.

Céljai elérése érdekében egyezmények megszületését segítette és koordinálta. A legfontosabbak a következők:

- A Tarifális Besorolás Harmonizált Rendszere (International Convention on the Harmonized Commodity Description and Coding System – HS Konvenció). A konvenció 1988-ban lépett életbe. A HS nómenklatúrája szolgál a vámtarifák, és a nemzetközi kereskedelmi statisztikák összeállításának alapjául. Hozzávetőlegesen ötezer árucsoportot tartalmaz, s mindegyik rendelkezik egy hat számjegyű kóddal. A rendszer segíti a vámbesorolást, a kereskedelempolitikát, a származási szabályokat, statisztikák összeállítását, import (export) kvóták ellenőrzését és még sok mást.

- A Vámeljárások Egyszerűsítéséről és Összehangolásáról Szóló Nemzetközi Konvenció (Kiotói Konvenció), illetve annak módosítása. Az eredeti megállapodás 1974-ben jött létre, felülvizsgálatára 1999-ben került sor (2006-ban lépett életbe). Rendelkezéseivel egyszerűsíti a kereskedelem folyamatát, a vámeljárást és ellenőrzést. Rendelkezései kiterjednek a vámellenőrzések transzparenciájára és előreláthatóságára, az árunyilatkozat és a dokumentumok szabványosításra és egyszerűsítésére, az információs technológia széleskörű alkalmazására, a határőrséggel összehangolt ellenőrzésekre és más területekre.

- Az áruk ideiglenes behozataláról szóló Isztambuli Konvenció (Convention on Temporary Admission – Istanbul Convention). Lényege, hogy egy ország területére csak ideiglenesen belépő áru számára lehetővé teszi a vámhatár szabad és vámmentes átlépését.

- A Nairobi Egyezmény tárgya a közigazgatási segítségnyújtás a vámbűncselekmények megelőzésében, felderítésében és elfojtásában (International Convention On Mutual Administrative Assistance For The Prevention, Investigation And Repression Of Customs Offences – Nairobi Convention). Az 1977-ben aláírt egyezmény a nemzeti vámhatóságok segítik egymást a vámcsalások és más vámbűncselekmények megelőzésében, illetve felderítésében.

- A SAFE Keretrendszert (Szabványrendszer a Globális Kereskedelem Biztonsága és Könnyítése Érdekében – Standards to Secure and Facilitate Global Trade) a WCO 2005-ben hozta létre. A SAFE Keretrendszer szabványokat alakít ki, amelyek globális szinten segítik az ellátási láncok biztonságossá és egyszerűvé tételét. Lehetővé teszi minden szállítási módban az integrált ellátási lánc menedzsmentet, segíti a vámigazgatóságok közötti együttműködést a magas kockázatú szállítmányok felderítésében, szorgalmazza a vámügyi szervek és a válla-

149 Forrás: WCO (2018a)

latok közötti együttműködést, amelynek egyik formájának eredménye az ún. Engedélyezett Gazdálkodó (Authorized Economic Operator – AEO) rendszer. Az Engedélyezett Gazdálkodó státusz lényege, hogy ha a szervezet részt vesz a nemzetközi áruforgalom bármilyen formájában, és ezt a státuszt a nemzeti vámigazgatási szervek jóváhagyták, megfelelnek a Vám Világszervezet biztonsági előírásainak. AEO státuszban részesülhet gyártó, importőr, exportőr, vámügynök, fuvarozó, speditőr, kikötők, repülőterek, közvetítők, raktározók, forgalmazók és az ellátási lánc más szereplői.[150] Az AEO rendszer gyorsabb, egyszerűbb árumozgást tesz lehetővé.

2.4. Összegzés

A kereskedelem magas szabadságfoka mellett is számos akadály gördülhet az exportügyletek útjába. Meg kell különböztetnünk az áruexportot akadályozó tényezőket a szolgáltatásexportot gátló korlátozásoktól. Az áruexportot többek között nehezíthetik vámok, amelyek különböző jellemzők alapján többféle kategóriába sorolhatók. Ezeket érdemes mélyrehatóan ismerni, mert ha az adott vállalat tisztában van ezekkel, akkor sokkal könnyebb felkészülnie az exporttevékenységet érintő hatásaikra. Hátráltató tényezők lehetnek még a kvóták, amelyek meghatározhatják az adott országokba bizonyos időszakok alatt maximálisan importálható (exportálható) áru mennyiségét. Az előző két módozat hibrid verziója a vámkvóta. Az importengedélyezés és a különböző előírások (technikai, egészségügyi stb.) adminisztratív jellegű gátló tényezők, de ezeken kívül számos egyéb potenciális áruexportot nehezítő tényezőt is bemutattunk a fejezetben. A szolgáltatásexportot nehezítő tényezők alapvetően hasonlóak az exportot korlátozó tényezőkhöz, de a szolgáltatások sajátosságaiból fakadóan mégis másképp kell alkalmazni őket. Négy ilyen eszközcsoportról esett szó a fejezetben: a mennyiségi korlátozásokról, az ár alapú korlátozásokról, a technikai akadályokról, valamint az elosztási és kommunikációs hálózatokhoz való diszkriminatív hozzáférésről.

Azonban az exportot nem csak akadályozni lehet, hanem ösztönözni is, ezek leginkább a kis- és középvállalkozások esetében lehetnek kifejezetten hasznosak. Ilyen eszköz a szubvenció, amely védőszerepe mellett exportösztönzésre is alkalmas, a különböző visszatérítések, vagy a valuta leértékelése is. Külön kiemelendő a HEPA és az Eximbank tevékenysége, amelyek az eddigieken felüli exportösztönző tevékenységeket folytatnak magyar viszonylatban. A teljesség igénye nélkül a következő módokon teszik ezt: vásárokon és kiállításokon való részvétel támogatásával, információnyújtással, a külföldi partnerekkel való kapcsolattartással és kapcsolatfelvételben való segédkezéssel, exporthitelekkel, exportfinanszírozással és exporthitel-biztosítással.

Az Európai Unió exportszabályozásának egyik legfontosabb alapköve az EU Közös Kereskedelempolitikája, ami alapján a tagországok nevében eljáró megbízott intézmények hozzák meg a legfőbb kereskedelemi döntéseket, tető alá hoznak megállapodásokat más országokkal, országcsoportokkal, valamint szabályozzák az EU-ba irányuló kereskedelmet, exportot. A tagországok tehát önállóan nem emelhetik a vámok mértékét és csak rendkívüli esetekben (például haditechnikai eszközök, közbiztonságra potenciálisan veszélyes eszközök, egészségügyi kockázatot jelentő áruk) vezethetnek be korlátozásokat. Az Európai Unió területe egységes vámterület, és mint a legnagyobb kereskedelmi tömb a világon, a legjelentősebb vámuniónak is tekinthető. Az EU által létrehozott összetett vámunió (az EU tagországai mellett Monaco, San Marino és korlátozottan Andorra, valamint Törökország is tagja) amely minden tagországra vonatkozóan szabályozza az árubehozatalt és az árukivitelt, valamint védi ennek belső piacát minden olyan tényezőtől, ami veszélyeztetheti annak bármely szereplőjét vagy szegmensét. A tagállamok közötti vámellenőrzés teljesen megszűnt, így az itteni vállalkozások szabadon értékesíthetik termékeiket és korlátozások nélkül végezhetnek beruházásokat a vámunió területén. Mélyrehatóan bemutattuk a vámunió működését is. A közös kereskedelempolitika kiemelten foglalkozik az exportőrök támogatásával. Magasabb szinteken a Bizottság kereskedelmi megállapodásokat köt, az európai vállalkozások piacra lépési akadályainak csökkentése érdekében, illetve bilaterális tárgyalásokat is folytat hasonló célból. Alacsonyabb szinteken pedig az Európai Unió igyekszik széleskörű információnyújtással segíteni az exportáló vállalkozások tevékenységét. Ilyenek például a különböző adatbázisok, amelyek operatív segítséget nyújtanak. Fejezetünkben a Piacra Jutási Adatbázis (Market Access Database – MADB) működését is vázoltuk.

A téma megkerülhetetlen szereplői a Kereskedelmi Világszervezet (WTO) és a Vám Világszervezet (WCO), mivel a WTO megállapodásai adják a nemzetközi kereskedelem keretrendszerét, míg a WCO a vámeljárásokkal és a vámügyi hatóságok munkavégzésének harmonizációjával foglalkozik.

2.5. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: export, áruexport, szolgáltatáskereskedelem, vám, kvóta, vámkvóta, szubvenció, exportösztönzés, Közös Kereskedelempolitika, vámunió, exportot akadályozó tényezők elleni küzdelem, Piacra Jutási Adatbázis, Kereskedelmi Világszervezet (WTO), Vám Világszervezet (WCO).

Kérdések:

150 Kacsirek et al. (2012) 132. oldal

Miért érdemes ismerni a vámfajtákat és a kereskedelem előtt álló akadályokat?

Mi a különbség a legnagyobb kedvezményes vám és az alkalmazott vám között?

Hogyan képes egy exportpiacon érvényben lévő egészségügyi előírás akadályozni a magyar élelmiszerexportőrt?

Milyen mennyiségi jellegű korlátozásokkal akadályozható a szolgáltatásexport?

Hogyan segíti az exporthitel-biztosítás a KKV-k exportját?

Miben segíthet az EXIM Bank a KKV-k exportjában?

Mondjon nyolc finanszírozási és négy biztosítási terméket az EXIM Bank kínálatából!

Kihez érdemes fordulni, ha egy exportőr ellen dömpingellenes eljárás indul az exportpiacon?

Hány százalékos vámot kell fizetni (Magyarországról) Brazíliába exportált mechanikus karórák után?

Mi a szerepe a WTO-nak a gyakorlati külkereskedelemben?

3. A külpiacra lépés előkészítése

A külpiacra lépésnek vannak belső vállalati és külső gazdasági motivációi. Profitorientált cég esetében mindenképpen szerepel az indítékok között a gazdasági racionalitás, azaz a külső piacra való kilépéstől várható gazdaságossági eredmények, a nemzetközi cseréből származható komparatív előnyök kihasználása.[151] A kilépésre két lehetőség van. Az egyik a közvetlen export, amikor a KKV saját maga külkereskedik, ami azonban jelentős humántőke beruházást igényel: idegen nyelveket beszélő, képzett külkereskedőket. A másik a közvetett export, azaz amikor egy cég nem közvetlenül szállít külső piacokra, hanem egy külkereskedelmi vállalaton keresztül exportál (pl. bizományosi szerződéses formában). Általában ez az olcsóbb megoldás. A kettő közötti változás a külkereskedelmi forgalom és a vállalati stratégia függvénye. Közvetett exportnál is szükség van legalább a megbízást adó menedzser külkereskedelmi szakértelmére, hiszen a tranzakció kockázatait a megbízó viseli, igaz, a döntéseket is neki kell meghoznia. A külpiacra lépés kockázatait csökkenthetik az alábbi alfejezetek nemzetközi marketing és külkereskedelmi technikai ismeretei.

3.1. A termék és a szolgáltatás

Marketing szempontból termék alatt minden olyan dolgot értünk, amely hasznos tulajdonságaival alkalmas egy emberi igény kielégítésére, így szélesebb értelemben a szolgáltatás is ide tartozik. A szolgáltatás dematerializált jellegű termék, amely valamilyen emberi szükségletet elégít ki. A nemzetközi kereskedelemben sokszor nehezen elválasztható a termék és a szolgáltatás, illetve a kettő együtt alkotja a szerződés tárgyát.[152] Gondoljunk egy fővállalkozásra, ahol a tervezés, kivitelezés és kulcsrakész átadás együttesen jelenik meg, mint pl. egy kórház vagy egy gyár esetében. Kooperációs szerződésnél, illetve egy gép (termelőeszköz) vásárlásánál a fizikai termék és a szolgáltatás elválaszthatatlan egymástól, hiszen értelemszerűen magában foglalja a használati ismerteket, betanítást, karbantartási ismereteket stb.

A piac mindig konkrét, az adott termék (szolgáltatás) aktuális és potenciális vevőinek összessége. A külpiacon még inkább ügyelnünk kell arra, hogy ugyanazt az emberi igényt, illetve szükségletet különféle termékekkel, illetve szolgáltatásokkal is ki lehet elégíteni, tehát nemcsak a különböző országokból származó azonos termékek jelenthetik a konkurenciát, hanem a helyettesítő termékek és hasonló, vagy teljesen más termékek, megoldások, amennyiben képesek ugyanazon szükségletet kielégíteni.

Esetpélda

Nézzünk egy példát exportkonkurenciára. Ásványvíz exportunknál a konkurenciát jelentheti a szódavíz, a petpalackozott csapvíz, a sör vagy akár a műanyag termosz is, amit Kínában éttermekben, söröző́kben, egyetemeken, közösségi helyeken ingyen meg lehet tölteni forró(!) vízzel.[119]

A marketing ezt a releváns (érintett) piac fogalmaként kezeli, ami tehát azon lehetséges kínálatok összessége, amelyek egy adott termék értékesítése során konkurenciaként szóba jöhetnek a jelenben vagy a jövőben, csökkentve az adott termék piaci részesedését.[153]

3.2. Piackutatás

A nemzetközi kereskedelmi piackutatás módszertana megegyezik a belföldi piackutatáséval, azonban rendelkezik olyan sajátosságokkal, amiket az alábbiakban ismertetünk. A piackutatásnak két alapága van:

- a primer (field, helyszíni) piackutatás, amelynek célja új információ előállítása. Eszközei a megkérdezés, a megfigyelés, a kísérlet, a fókuszcsoportos kutatás, magatartási adatok elemzése.[154] Ezek alkalmazása a külkereskedelemben igen drága, és sok esetben nem kivitelezhető módszer távoli országokban; ezért az ilyen kutatást mindig megelőzi egy szekunder kutatás.

- a szekunder (desk, íróasztal) piackutatás, amely a már meglévő piaci információkat, statisztikákat használja és értékeli az adott piackutatási cél szempontjából.

A nemzetközi marketing egyik nagy ellentmondása, hogy miközben a lényeg a külpiaci fogyasztó életmódjának,

151 Bozsik (2011)
152 Kacsirek (2007)
153 Tóth (2008)
154 Kotler (2006)

fogyasztói kosarának és fogyasztói magatartásának föltérképezése, a szekunder piackutatás sikere esetén is – többnyire még fogyasztási cikkeknél is – elmarad a végső fogyasztó közvetlen megkérdezése.[155]

A nemzetközi kereskedelemben a viszonteladók láncolatával áll szemben az exportőr, így a felhasználók szegmentációjára sem itt kerül sor, hanem az értékesítési csatorna további (importőr-nagykereskedő-kiskereskedő) szintjein. A gondos kereskedő érdeke, hogy a viszonteladók láncolatát ismerje, hiszen csak így alakíthat ki megfelelő marketing értékesítési csatornapolitikát.[156]

Természetesen a külpiacra lépő exportőr kereskedő marketingstratégiájának kidolgozásakor szerepe van a klasszikus keresletkutatásnak és stratégiai eszközének, a piacszegmentálásnak. Hangsúlyozni kell azonban a viszonteladók keresletet befolyásoló tevékenységét, így a nemzetközi marketing gyakorlatában olyankor is az ún. push értékesítési csatornapolitikát célszerű alkalmazni, amikor a végső felhasználó megnyerése a cél, és az ennek megfelelő eszköz a pull csatornapolitika lenne. A magyarázat a pull politika eszköztárának (pl. TV-reklámok) költségességén kívül abban rejlik, hogy a viszonteladó sokkal jobban ismeri saját fogyasztóinak ízlését, fogyasztói szokásait, mint a külföldi exportőr.

A kivétel itt is erősíti a szabályt, hiszen jó néhány fogyasztási cikket forgalmazó multinacionális vállalat él a globális marketingkommunikáció közvetlen eszközeivel, így a direkt TV-reklámmal is. A magyar KKV szektor esetében azonban ez nem reális lehetőség. Magyarországi kereskedők pedig sok esetben nem is folytatnak tudatos értékesítési csatornapolitikát, ezt szoktuk gravitációs értékesítési politikának hívni, amikor a terméket eladják az első külföldi vevőnek, és a továbbiakban nem törődnek vele, hogy a végső fogyasztóhoz hogyan jut el.[157]

A külkereskedelmi piackutatás másik sajátossága, hogy a szekunder információk beszerzése sem könnyű feladat, sok esetben az adatokhoz, információkhoz objektíve nehezen lehet hozzáférni, avagy ellentétes-ellentmondásos információkhoz jutunk, amelyeket célszerű közvetlenül ellenőrizni. A képviselők elterjedt alkalmazásának egyik oka is az lehet, hogy a legtöbb piaci információt a képviselő szállítja, a statisztikai adatokhoz hozzátéve saját piaci ismeretét, értékelését, javaslatait.

Az információs források általában a nemzetközi szervezetek (WTO, OECD, ENSZ), illetve a hazai és európai uniós intézmények statisztikai kiadványai (ksh.hu, ec.europa.eu/eurostat), üzleti újságok, piackutató intézetek tanulmányai (országtanulmányok, iparági és termékszintű tanulmányok), vállalati éves jelentések, honlapok stb. Fontos információs források a vállalati belső információk, tárgyalások, külföldi utazások tapasztalatai, útijelentések.

A piackutatás alaposssága és minősége jelentősen csökkentheti a külkereskedelmi ügyletre vonatkozó döntések objektíven létező kockázati szintjét is.

3.3. Branding

A branding márkázást, márkapolitikát jelent, és része a marketing termékpolitikának. A termék pozicionálásának legfőbb eszköze a marketingkommunikáció és a márkázás. A márka (brand) lehet betű, név, szimbólum, jel, forma, ami a termékünket azonosítja, egyben a versenytárs termékektől megkülönbözteti. A márkanév (brandname) a márka kimondható része. A nemzetközi kereskedelemben figyelni kell arra, hogy ez a név az adott célpiacon is értelmesen kimondható legyen, miközben semmilyen szlengben nincs más jelentése, attitűdje, mint amit akartunk.

A márkajel (brandmark) a márka felismerhető része, de nem kimondható eleme.[158]

Az első márkapolitikai döntés a külpiacra lépő vállalat számára, hogy egyáltalán márkázzunk-e? Ha nem élünk a márkázás lehetőségével, akkor alacsonyabb marketingköltségekkel, valamint termelési költségekkel számolhatunk, viszont rosszabb lesz a versenypozíciónk. A hazai KKV szektor esetében viszont nem jellemző a márkázás, mivel költséges, és az előnyök csak állandó jó és egyenletes minőségű termelés vagy szolgáltatás esetén jelentkeznek. Az online kereskedelemben, elsősorban a szolgáltatások piacán a KKV-k számára is előnyös lehet az alkalmazása. A 21. századi üzlet már erről is szól, gondoljunk a Facebook, a Google, a Microsoft indulására és mai globális elismertségükre. Hasonló technikával a hazai startupok is fel tudják építeni magukat minimális költséggel, hiszen a márkaépítés (branding) lényege, hogy egy céget vagy terméket olyan branddé formálnak, amelyhez a potenciális fogyasztók pozitív képet, imázst kapcsolnak. Matthew Healey szerint ez a márkaépítés az alábbi öt tevékenységből áll:

155 Constantinovits (2002a)
156 Constantinovits (2013)
157 Tóth (2008)
158 Kotler (2006)

1. Pozícionálás
2. Történetmesélés/élményadás
3. Design (terméktervezés, név, weboldal, szlogen, logó)
4. Ár-és kondíciópolitika
5. Kapcsolattartás az ügyfelekkel [159]

A 3. pont azért is fontos Haley szerint, mert az online piacon kevesebb, mint 1 másodpercnyi időnk van arra, hogy pozitív első benyomást tegyünk a potenciális vásárlóra.

3.4. Árképzés

Az árpolitika az egyetlen olyan marketing mix elem, amely nem „visz", hanem „hoz", mivel biztosítania kell a befektetett tőkék megtérülését, és valamilyen mértékben profitot is kell garantálnia. A magyar KKV szektor többnyire követő pozícióban van, tehát az adott piaci árhoz kell alkalmazkodnia. Egyedi termék/szolgáltatás esetén (megfelelő branding alkalmazása mellett) lehet csak árvezető, piaci ármeghatározó. A szerződéses ár megállapítása áralkuk útján történik, amelynek első lépése az ajánlati ár kikalkulálása, az ügylettel kapcsolatos költségek, ráfordítások összegzése.

3.4.1. Kalkuláció

A kalkuláció elkészítésének ideje szerint megkülönböztetünk elő- és utókalkulációt.

- Előkalkuláció: A külkereskedelmi ügylet megkötése előtt végzett kalkulációs tevékenység eredménye, amely számba veszi a lehetséges költségeket.

- Utókalkuláció: A külkereskedelmi szerződés realizálása után történik, az ügylet tényleges eredményét mutatja meg. Az utókalkuláció lényege, hogy a már ismert költségeket veti egybe az árbevétellel. Ekkor derül ki, hogy az ügylet eredménye mennyire tér el az előkalkulált nyereségtől. Az eltérés oka a szerződéses feltételek utólagos módosítása, a fuvarköltségek változása, reklamáció, késve fizetés stb. lehet, elemzése szükséges a jövőbeni külpiaci tranzakciók eredményessége érdekében.

A külkereskedelmi áruforgalmi költségeket az elszámolás módja szerint fel lehet osztani közvetlen és közvetett költségtípusokra.

A közvetlen költségek a külkereskedelmi kalkulációban tételesen szereplő költségek, amelyek közvetlenül az értékesítési tevékenység végzésével kapcsolatosak, pl. fuvarköltségek belföldön és külföldön, okmányok beszerzésének, kitöltésének költségei, az adott ügyletre vonatkozó bankköltségek, biztosítási költségek, ügynöki-képviselői jutalék stb.

A közvetett (rezsi-, ill. általános) költségeknél nem határozható meg a költségviselés helye. Ezeket a költségeket fedezi pl. a bizományi kapcsolatban a bizományi díj. Külkereskedő vállalatnál ezek az általános költségek a forgalom 1-2%-át teszik ki. Ezért általában a külkereskedő vállalat számára már egy 2 %-os bizományi díj is jövedelmező lehet. Ezen belül a legnagyobb tétel (akár 80% is lehet) a munkabér és közterhei.

Az árkialakítás, illetve kalkuláció szempontjából további fontos költségfelosztási mód a költségek csoportosítása az áruforgalom változására történő reagálásuk szerint: állandó (fix) költségek azok, melyek nem reagálnak a forgalom volumenének változására, attól függetlenek (pl. irodahelyiség bérleti díja, munkabérek). A változó költségek nagysága a forgalom alakulásával változik. Ennek az alábbi három típusát különböztetjük meg:

Arányosan (lineárisan, proporcionálisan) változó költségek, amelyek az áruforgalom változásával azonos ütemben változnak, a forgalom meghatározott százalékában. (pl. ügynöki jutalék, bankkamat). Degresszíven változó költségek, amelyek az áruforgalom változásánál kisebb ütemben változnak (pl. raktározási költségek). Növekvő forgalom esetén tehát a degresszív költségek egység-költségcsökkentést eredményeznek. Progresszíven változó költségek, amelyek az áruforgalom növekedési ütemét meghaladóan növekednek. Például a marketing- akvizíciós (reklám-, utazási) költségek.

A kalkuláció módszere szerint lehetséges önköltségszámítás és fedezetszámítás. A teljes önköltségszámítás a

159 Healey (2009)

külkereskedelmi ügylet során felmerülő összes költséget számba veszi, keletkezési helyük szerint és költségviselőkre elosztva. A közvetett költségeket különféle számítási módszerekkel (például ún. pótlékoló kalkulációval) megpróbálják az adott konkrét ügyletre szétosztani, s így meghatározni a közvetlen és közvetett költségek ügyletre eső összegét.

A fedezet- (vagy hozzájárulás) számítás (break even point számítás) lényege, hogy az eladási árat nem a felmerülő költségekből vezeti le, hanem a piacon elérhető árból (ill. árbevételből) számol vissza, az állandó és az arányosan változó költségekkel dolgozik. A progresszív költségektől a módszer eltekint, a degresszív költségeket a reagálási fok felhasználásával, úgynevezett költségredukcióval arányosan változó és állandó költségekre osztja. Ha az árbevételből levonjuk az arányosan változó költségeket, megkapjuk a fedezetet (hozzájárulást), amely megmutatja, hogy a termék milyen összeggel járul hozzá a fel nem osztott fix költségekhez és a nyereséghez. Ez a módszer lehetővé teszi a termékek hozzájárulás szerinti rangsorolását, mivel kiküszöböli a közvetett költségek felosztásának torzító hatását (amit a teljes önköltségszámítás nem tud megoldani).

A szerző tapasztalata alapján hazánkban (főleg a KKV szektorban!) nem terjedt el a fedezetszámítás alkalmazása és gondolati köre, hogy adott esetben nem szükséges minden terméknél azonnali nyereségre törekedni, és sajnos többnyire ragaszkodnak a teljes önköltségszámítás módszeréhez.

Kalkuláció a kereskedő pozíciójától függően

Monopolhelyzetben az exportőr érvényesíteni tudja az általa meghatározott árat, amely fedezi az összes költségét (beszerzési, értékesítési, rezsiköltségek), és megfelelő nyereséget biztosít számára. Ez a progresszív kalkuláció. A monopolhelyzet többnyire csak időleges, ezért új, illetve szabadalommal védett termékek piaci bevezetésekor célszerű ilyen módon képezni az eladási árat.

A leggyakoribb az ún. retrográd kalkuláció alkalmazása, amikor az eladó követő pozícióban van, mint a legtöbb magyar KKV, és az adottnak tekinthető piaci árból kell visszafelé számolva megállapítania a maximális beszerzési árat, természetesen figyelembe véve saját költségeit és tervezett, illetve elvárt nyereségét.

Az ajánlati ár az áralku-tartalékkal különbözik a kalkulált ártól, amely az adott célpiaci kultúrától, valamint partneri viszonytól függően lehet 5-40 %. Léteznek olyan üzleti kultúrák, ahol „kötelező” a kemény alkudozás során elért eredmény, ezért akár 40%-os engedmény is szokásos – tehát ehhez kell igazítanunk az alkutartalékunkat. Ilyen az arab országok egy része, míg az USA, Kanada, EU tárgyalóinak nagy része 5-10% körüli árkülönbségről alkudoznak. Ezért nagyon fontosak az interkulturális- és tárgyalástechnikai ismeretek.

3.5. A szolgáltatásexport sajátosságai

Összehasonlítva a látható és fizikai természetű termékkereskedelemmel a szolgáltatásexportot szokták „láthatatlan” exportnak is hívni. Míg az áruk nemzetközi kereskedelmét a kereskedelmi mérlegben számolják el makroszinten, a szolgáltatáskereskedelmet a folyó fizetési mérleg almérlegeiben tartják nyilván (nemzetközi fuvarozások, egyéb szállítmányozás, idegenforgalom, egyéb áruk, szolgáltatások és jövedelmeik stb.), ami jelzi a szolgáltatáskereskedelem összetettségét.[160]

A szolgáltatáskereskedelem egyik sajátossága, hogy nehezen mérhető (pl. előadó-művészeti tevékenység, kiállítás, tárlat, színházi produkció külföldön történő elfogyasztása), illetve sokszor elválaszthatatlan a termékexporttól (pl. egy szoftver vezérelt termelőeszköz). Azt mondhatjuk, hogy egy része, ami materializált szellemi terméket képvisel, az a külkereskedelmi forgalom különleges esete (szellemi termékek, könyvek, CD-k), másik része pedig jogok (kiadási, forgalmazási jogok stb.).[161]

A külkereskedelmi mérlegnek nem részei a szolgáltatáskereskedelem legnagyobb tételei, mint például az említett idegenforgalom és a logisztikai szolgáltatások.

Marketing szempontból a szolgáltatás olyan különleges áru, amely az alábbi négy sajátossággal bír („HIPI-elv”):[162]

1. Heterogenitás (heterogenity): a szolgáltatás minősége térben és időben is változó, hiszen az emberi teljesítmény nem tekinthető állandónak, hanem inkább ingadozónak.

2. Megfoghatatlanság (intangibility): a szolgáltatás alapvetően nem fizikai természetű, ahhoz, hogy értékelni tudja, a vevőnek át kell élnie a szolgáltatás igénybevételét.

160 Csáki (2017)
161 Constantinovits (2002b)
162 Kotler (2006); Tóth (2008)

3. Nem tárolható (perishability): az el nem fogyasztott szolgáltatás elvész.

4. Elválaszthatatlanság (inseparability): A szolgáltatás nyújtása és felhasználása (elfogyasztása) térben és időben elválaszthatatlan egymástól, a fogyasztó a szolgáltatási folyamatban aktívan részt vesz.

Ez a négy jellemző (HIPI-elv) sokáig korlátozta is a szolgáltatások nemzetközi kereskedelmét, de a technika fejlődése, az internet, az online kereskedelem és a virtuális valóság világának realitása ezt alapvetően megváltoztatta a 21. századra.

3.6. Összegzés

A külpiacra lépés – akár közvetlen, akár közvetett módon történik – kockázatos tevékenység egy vállalat életében. A kockázat mértékének hatékony csökkentéséhez ismerni kell a nemzetközi marketing és a külkereskedelem bizonyos kulcsfontosságú részterületeit.

A termékek és szolgáltatások nemzetközi értelemben gyakran nehezen elválaszthatók egymástól, illetve fontos a konkurencia és a piac ismerete is. A konkurencia nemcsak a saját termékkel vagy szolgáltatással lényegében azonos, de más országokból származó termékekkel (vagy szolgáltatásokkal) való versenyt jelenti, hanem az úgynevezett helyettesítőket is. A piac megismerésében kifejezetten hasznos eszköz a nemzetközi kereskedelmi piackutatás, amellyel többek között megismerhető a viszonteladók láncolata is, mint egy valódi kulcs a fogyasztói ízlés feltérképezéséhez. A branding alkalmazása is fontos lehet, a KKV-k szempontjából leginkább az online szolgáltatások piacán.

Az árpolitika az egyetlen olyan eleme a marketing mixnek, amely alkalmas arra a többi tevékenységből származó kiadásokat kompenzálására, sőt, bizonyos mértékben profittermelésre is. Az árkalkuláció során tisztában kell lenni a közvetlen és közvetett költségekkel, de fontos megkülönböztetni a fix és a változó költségeket. A kalkuláció két módszere az önköltségszámítás és a fedezetszámítás. A kalkulációt befolyásolja a kereskedő piaci pozíciója, továbbá az áralku-tartalék mérete is, amely a partnerországok üzleti kulturális különbségei miatt széles spektrumban mozog.

A szolgáltatáskereskedelem gyakran nehezen elkülöníthető a termékexporttól, ezért nehezen mérhető a nagysága. Marketing szempontból a szolgáltatások olyan áruk, amelyek négy sajátossággal bírnak: heterogenitás, megfoghatatlanság, tárolhatatlanság és elválaszthatatlanság. Ezek miatt a szolgáltatások kereskedelme sokáig korlátozott volt, azonban ez megváltozott az online világ térnyerésével, és egyre jelentősebb szeletet hasít ki az exporttevékenységek tortájából, további lehetőségek és kihívások elé állítva ezzel az exportpiacra kilépni készülő vállalkozásokat, különösen a KKV-kat.

3.7. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: kereskedelem, export, külpiacra lépés, termék, szolgáltatás, piac, piackutatás, marketing, viszonteladók, branding, árképzés, kalkuláció, költség, szolgáltatásexport

Kérdések:

A külpiacra lépésnek milyen motivációi vannak a KKV-ék szempontjából?

Mit értünk marketing szempontból terméken, illetve szolgáltatáson?

Mit jelent a releváns piac fogalma és miért lényeges a külpiacra lépés szempontjából?

A külpiaci piackutatásnak milyen alapvető módszerei vannak?

Mit értünk push-pull, illetve gravitációs értékesítési csatornapolitika alatt?

Milyen módszerei vannak a márkaépítésnek (brandingnek)?

Mi a lényegi különbség a fedezetszámítás és a teljes önköltségszámítás között?

Miért a retrográd kalkuláció jellemzi a magyar KKV-k árképzését?

Milyen összefüggés van az előkalkulált, az ajánlati és a szerződéses ár között?

Jellemezze a szolgáltatáskereskedelmet a HIPI-elv alapján!

4. A nemzetközi adásvételi szerződés

A nemzetközi kereskedelmi ügyletek különleges vonása, hogy „ellenérdekű” felek jutnak végül konszenzusra, és tesznek egybehangzó akaratnyilatkozatot adásvételi szerződés formájában.

A külkereskedelem ismert ügyleti formáinak mindegyike (barter, egyszeri vagy tartós viszonteladói szerződés stb.) adásvételi szerződésben nyeri el végső formáját, ebben oldják fel az eladó és a vevő egymásnak feszülő anyagi és jogi érdekeit. Az eladó és a vevő érdekellentéte a kockázat és kárveszélyviselés megosztásában, illetve az adott tranzakció költségeinek viselésében ragadható meg.

Az eladó arra törekszik, hogy az áruk szállításával kapcsolatos kockázatokat már a telephelyén, vagy egy ahhoz közeli helyen adja át a vevőnek. Ez az eladói szándék valósul meg például az Incoterms szokvány EXW, illetve FCA fuvarparitásaiban. Alapvető eladói érdek továbbá, hogy a vevő a teljesítést (kockázatátszállást) követően azonnal, vagy a lehető legrövidebb határidőn belül fizesse meg.

Ezzel szemben a vevő célja, hogy a kárveszélyviselés terhét csak az áruk rendeltetési helyre (pl. vevői telephely) érkezését követően viselje, és az áruk vételárának megfizetéséről csak szakszerű megvizsgálás után dönthessen. A vevő igyekszik a vételárat a lehető legkésőbb megfizetni, s ezzel pótlólagos finanszírozási forráshoz[120] jutni.

A külkereskedelmi tranzakciókban rejlő kockázatok alapos piacfeltáró és partnermegismerő munkával, így különösen a szerződésre irányadó jog, az árut „befogadó” ország technikai előírásainak, minőségtanúsítási eljárási követelményeinek megismerésével és az üzletkötés helyi szokásjogának elsajátításával csökkenthető. Egy nemzetközi ügylet ugyanakkor számos olyan veszélytényezőt is magában hordoz, az ezekből eredő veszteségek csak szakmai szereplők – logisztikai szolgáltatók, szállítmányozók, bankok és biztosítók – bevonásával mérsékelhetők. A nemzetközi ügyletek lebonyolítása szerződések komplex rendszerét igényli, egy olyan szerződéses hálót, amelyben a résztvevő vállalatok feladatait és a hozzátartozó határidőket precízen ki kell munkálni.

4.1. Speciális ügyletek

Miután a nemzetközi tranzakciókban a felek érdekrendszere képződik le, mindig egyedi megállapodások születnek, amelyek végül egy vagy több különálló adás-vételi szerződésben öltenek testet.

4.1.1. Csereügyletek

A nemzetközi tranzakciók speciális formája jelentik az ún. csereügyletek (counter-trade), amelyek közös jellemzője, hogy a szerződő felek egyszerre vannak eladói és vevői pozícióban, és teljesítésük (szolgáltatásaik) ellenértéke nem csak kizárólag pénzeszközzel, hanem áruval is, így különösen valamely termékkel és a kapcsolódó joggal (pl. know-how) kerül kiegyenlítésre.[121] Ezeknek a kapcsolt ügyleteknek a tipikus fajtái a barter, a kompenzáció, a viszontvásárlás, a visszavásárlás, a közvetlen és közvetett offset.

A létrejövő megállapodások lehetnek egyszeri, vagy rövid távú, illetve hosszú távú tranzakciók. A rövid távú megállapodások csoportjába tartozik a barter, a kompenzáció és a viszontvásárlás sorolható. A hosszútávú, akár 20-25 éves kifutású megállapodások a visszavásárlásos, illetve az offset tranzakciók.

A csereügyletek a szerződő felek jogi státusza szerint magánjogi szerződéseként, illetve államközi megállapodásként is osztályozhatók. Míg a barter, a kompenzáció és a viszontvásárlás jellemzően vállalatok egyedi ügyletei, addig a visszavásárlásos, illetve az offset szerződések feltételeit kormányzati szinten alakítják ki az arra felhatalmazott állami szervezetek.[122] A csereügyletekben a szerződő felek teljesítésének kifizetése áruval is történik, így lényeges szempont, hogy a fizetési eszközként használt dolog és jog hogyan értékesíthető. Tőzsdén vagy a szabadpiacon könnyen értékesíthető áruk esetében az ún. disagio (továbbértékesítéskor a bekapcsolt közvetítő kereskedők által felszámolt jutalék) mértéke kisebb lesz, mint olyan áruknál, amelyek nehezen – akár több hónapos raktározás után – adhatók csak el. A fizetésként kapott áruk „pénzzé tételében” nem csak a megfelelő kereskedő („string trader”) bevonása a probléma, hanem hogy meg kell felelni annak az országnak a nemzeti szabályainak, ahol a forgalomba hozatal végül megtörténik.[123] A „lánckereskedőnek” figyelemmel kell lennie az előírt okmányok beszerezhetőségére is, így különösen az áruk importjához szükséges származási okmányra, illetve a védjeggyel vagy márkanévvel ellátott áruk esetében az iparjogvédelmi szabályok tiszteletben tartására is.

Barter (barter)

Barter megállapodásokban a szerződő felek teljesítésének ellentételezése áruval történik. A felek jellemzően egy adásvételi szerződésben rögzítik a kölcsönös áruszállítási kötelezettségeiket, és határozzák meg azt az árufajtát és mennyiséget, amelyek azonos értékű szolgáltatást jelentenek. Általában olyan országok kereskedői alkalmazzák ezt a megoldást, amelyek nem rendelkeznek elégséges konvertibilis devizával, mert az elérhető forrásokat az adott állam kizárólag olyan stratégiai cikkek beszerzésére fordítja, mint például az olaj, az áram vagy a haditechnika.

A barter ügylet számtalan kockázatot rejt magában, így különösen az elsőként szállító fél birtokon kívül kerülésének veszélyét, az áruk értékének nehéz összemérhetőségét, illetve a vámjogi előírásokkal való összeegyeztethetetlenséget.[124]

Kompenzáció (partial or full compensation)

A kompenzáció a barter megállapodások továbbfejlesztett változata, melyben – éppen a vámjognak való megfelelés követelménye miatt – a csereáruk értékét egy meghatározott deviza (valuta) nemben rögzítik. Teljes kompenzációnál a csereáruk 100%-ban lefedik egymás értékét, míg részleges kompenzáció esetében az ellentételezés részben áruval, részben pénzeszközzel történik. Amennyiben a szerződő felek teljes kompenzációra törekszenek, jellemzően egy szerződést kötnek, míg részleges kompenzáció során rendszerint két különálló adásvételi szerződés jön létre, amelyet egy „szándéknyilatkozat" (memorandum of understanding) kapcsol össze.

Viszontvásárlás (counter purchase vagy reciprocal sales agreement)

Az exportálni kívánó külföldi eladóval csak akkor köti meg az importőr az adásvételi szerződést, ha az exportőr a tervezett ügylet (eredeti export) teljes- vagy részértékéig „viszontvásárol". A viszontvásárlási kötelezettség jellemzően fejletlen vagy fejlődő országok importőreinél jelenik meg – állami előírásokból származó – igényként. Az állam célja, hogy e konstrukciók révén segítse a hazai termékek exportját. A szerződő felek több egyedi adásvételi ügyletet (az eredeti exportügylet mellett számos viszontvásárlási szerződést) kötnek, melyeket egy keretmegállapodás foglal egységbe. Miután eredeti exportügyletre csak azt követően kerülhet sor, hogy az összes viszontvásárlási kötelezettséget teljesítették, ezek a megállapodások gyakran csak több hónap alatt és rendkívül magas rárakódó költségekkel (viszontvásárlási áru kiválasztása, disagio stb.) teljesíthetők.

Visszavásárlás (buy-back)

Államközi megállapodásokban kialakított hosszú távú szerződés, melyben az eredeti külföldi exportőr állam azt vállalja, hogy az importáló állam területén felépít, üzembe helyez és meghatározott ideig működtet egy létesítményt, például egy olaj vagy gázkitermelő üzemet. Az importőr állam a létesítménnyel előállított eredménytermékkel (pl. olaj) fizeti ki az eredeti export teljes ellenértékét. Az eredménytermék árát csúszóáras megállapodásban rögzítik, például a mindenkori tőzsdei árhoz kapcsolják. Az eredeti exportőr állam az általános ügyleti kockázatokon (hibátlan és határidőre történő teljesítés) túl jelentős pénzügyi terhet is vállal a beruházás és az üzembe helyezés előfinanszírozásával. A megállapodás hosszú távon és stratégiai szempontból is egymáshoz köti a résztvevő államokat, hiszen az eredeti exportőr az üzemelés teljes folyamata alatt szavatol az eredménytermék minőségéért, melynek hazai felhasználása vagy továbbértékesítése az eredeti export megtérülését (tervezett profittartalmát) befolyásolja.

Offset

Hosszú távú, stratégiailag kiemelten kezelt kormányzati megállapodás, melynek tárgya fejlett technológiák, berendezések és gyakran hadiipari termékek (pl. katonai repülőgépek) adásvétele és ellentételezése. Amennyiben olyan áruval történik az importált technikai, technológiai eszköz kifizetése, amely alapanyagként vagy alkatrészként az adott eszközben felhasználható, akkor a felek úgynevezett direkt, vagy közvetlen offset ügyletet hoznak létre. Amikor az exportőr állam azt vállalja, hogy az értékesített gép, berendezés vagy technológia (pl. mozdonyok) értékének előre meghatározott értékéig az importőr ország exportképes termékeiből vásárol, majd azt a saját piacán értékesíti, akkor közvetett offset[125] ügylet valósul meg.

4.1.2. Reexport és tranzitügyletek (re-export and transit deals)

„A reexport lényege egy import és egy exportügylet összekapcsolása. A reexportőr külföldi viszonteladásra vásárol árut harmadik országban. A vétel és az eladás tárgya tehát ugyanaz a külföldi eredetű áru, amelyet a reexportőr saját kezdeményezésére, kockázatára közvetít a két piac között." [163]

163 Constantinovits – Sipos (2008) 232. o.

Amennyiben a reexportőr a külföldön beszerzett árut közvetlenül a célpiacra szállítja, közvetlen tranzakciót valósít meg. Miután gyakran van szükség arra, hogy a reexportőr az árut a célpiac előírásai szerint – egy semleges országban – átcsomagoltassa, komissiózza és dokumentumokkal (pl. használati útmutató) ellássa,[126] így a reexport ügyletek jelentős része közvetett tranzakciónak minősíthető. A reexport célja és mozgató rugója a beszerzési, illetve az eladási piac árkülönbözetének, az „arbitrage" lehetőségek kihasználása. A reexport jelentős kockázati tartalmat hordoz, egyrészt a kereskedő, aki a saját nevében köti meg mind a vételi, mind az eladási szerződést, teljeskörű termék-, és jogszavatosságot vállal, másrészt az áru eredetének „elrejtése" számos indiszkréciós veszélyhelyzetet és okmányolási munkát is jelent.

„Tranzitügylet esetén (amely nem tévesztendő össze a tranzitfuvarozással) a közvetítő megbízást kap az eladótól vagy a vevőtől, hogy hajtson végre egy viszonteladást a két ország között. A tranzitügylet oka általában az eladó és a vevő országa közti rendezetlen diplomácia kapcsolat vagy más politikai, jogi kereskedelmi természetű akadályok.".[164] A reexportügylettel ellentétben a tranzitőrt mind az értékesítő fél, mind a vevő ismeri, és gyakran közösen jelölik ki. Ha a tranzitügyletet például embargó vagy korlátozó kereskedelempolitikai szabályok[127] megkerülésének céljával akarják létrehozni, akkor az tiltott ügyletnek minősül, és minden résztvevőnek, de különösen a tranzitőrnek büntetőjogi következményekkel kell szembenéznie.

4.1.3. Bérmunka ügylet (processing)

A bérmunka szerződések a vállalkozási szerződések csoportjába tartoznak, de van néhány különleges, az alapvető szabályoktól eltérő vonása is. Az ügylet két szereplője a megrendelő és a bérmunkát végző vállalkozó. A „bérmegmunkáló" vállalat valamely emberi tevékenységgel létrehozható mű (késztermék, tervrajz stb.) elkészítésében állapodik meg a „bérmunkát" megrendelő céggel, amelyik a gyártáshoz, a feldolgozáshoz, egyéb munkafolyamathoz szükséges alap- és segédanyagokat, gyakran a szükséges célszerszámokat és berendezéseket is a vállalkozó rendelkezésére bocsátja. Az elkészült művet a megrendelő a saját kockázatára szállítja vissza az üzemébe, vagy közvetlenül megküldi a felhasználónak. Miután a bérmunka számos kockázatot rejt magában, így létrehozása csak megfelelő biztosítéki rendszerrel ellátott és előzetesen leinformált felek között javasolt. A bérmunkát végző fokozott felelősséggel tartozik egyrészt a megrendelő vagyontárgyainak állagmegóvásáért és szakszerű használatáért (anyag, gép), másrészt gazdasági érdekének (pl. marketing és termékpolitika) megvalósításáért. Az ügylet kockázatai jól érzékelhetők az alábbi tipikusnak tekinthető textilipari bérmunkaügyleten.

Esetpélda

A megrendelő, amely a divatiparban magas presztízs értékű márkanévvel rendelkező cég (pl. Gucci, Lewis Straus, Louis Vuitton), termékeinek (kollekciójának) elkészítéséhez szükséges alapanyagokat, kiegészítőket elküldi a bérmunkát végző vállalat külföldi telephelyére (pl. Kínába, Afrikába) és vállalja a fuvarozás során fellépő összes veszély, így különösen a dézsmálás, a lopás és a késve érkezés kockázatát. A külföldi bérmegmunkáló olyan alapanyagokkal dolgozik, melynek értéke többszörösen felülmúlja a bérmunka végzés díját, így a hibás teljesítés tetemes kárt okozhat a megrendelőnek. Ha a megrendelt áru nem készül el időre, és emiatt a megrendelő nem tudja késztermékkel ellátni a disztribúciós láncát, akkor további anyagi vesztesége (elmaradt haszon, kötbér stb.) keletkezik, mely kárigényt a bérmunkát végző vállalattal szemben aligha tudja érvényesíteni. A megrendelőnek mérlegelnie kell az iparjogvédelmi szabályok megsértéséből eredő immateriális veszteségeit is, így különösen másolás miatt bekövetkező piacvesztést és hírnévromlást.

A bérmunkaügyletekre speciális vámeljárási szabályok vonatkoznak (aktív és passzív feldolgozás), melyek a beérkezett alapanyagok és a kivitelre kerülő késztermékek, illetve esetlegesen keletkező melléktermékek esetében szigorú elszámolási és biztosítéknyújtási kötelezettséget írnak elő.

4.2. A nemzetközi ügylet kockázatai

A nemzetközi kereskedelmi ügyletekben megbújó veszély-, illetve veszteségforrásokat azért célszerű átvilágítani, mert a szerződés feltételrendszerét ezekhez igazítva kell kialakítani.

4.2.1. Politikai kockázat

Politikai kockázatként kell nevesíteni mindazokat a nemzetállami, illetve az Európai Unió esetében uniós szinten meghozott intézkedéseket, amelyek egy adott ügylet lehetséges tartalmát (pl. az exportálható áruk körét[128]) és annak teljesítési feltételrendszerét (árufuvarozással összefüggő védelmi intézkedések), mint külső tényezők korlátozzák. A politikai indíttatású embargó a tervezett célországba irányuló áruszállításokat teljes mértékben vagy részlegesen (pl. adott árufajtára nézve, vagy meghatározott időtartamra) blokkolhatja. Az Európai Unió-

164 Constantinovits – Sipos (2008) 233. o.

nak jelenleg is mintegy harminc országgal szemben van érvényben restriktív intézkedése. Meghirdetett embargó esetén az érvényesen és hatályosan létrejött külkereskedelmi szerződések még akkor sem teljesíthetők, ha egyébként a szerződő felek továbbra is képesek rá, és akarják is a megkötött üzlet végrehajtását.[129] Politikai kockázatként értékelendő a transzfer moratórium is, amely ideiglenesen – az adott ország pénzügyi stabilitásának megőrzése vagy helyreállítása érdekében – megtiltja a konvertibilis valutában, devizában történő kifizetéseket. Az áruk importja egy új, vagy módosított egészségügyi, minőségtanúsítási, vagy műszaki eljárás (norma) bevezetésével is akadályozható rövidebb-hosszabb ideig.

Külön figyelmet érdemel az Egyesült Államok Container Security Initiave (CSI) programja, amely az országba érkező konténerek 100%-os átvilágítását valósítja meg. Ez az intézkedés a gazdálkodó szervezetek számára nemcsak többletköltséget (pl. megnövekedett raktározási idő és az eljárás díja), hanem a hosszabb szállítási idő miatt anyagi veszteségeket (pl. egy megrendelés elvesztése) is okoz.

Háború, politikai zavargások, vagy egy politikai rendszerváltás és az emiatt átrendeződő államközi kapcsolatok is politikai kockázatok.

A magánbiztosítók csak korlátozott körben vállalkoznak politikai kockázatok mérséklésére. Miközben – speciális szállítmánybiztosítási konstrukcióban,[130] és külön díjazás mellett – lehetőség van a háborúból, a politikai nyugtalanságból származó károk mérséklésére, addig a profitorientált, magántulajdonú hitelbiztosítók ebből a kockázati körből kizárt eseményként definiálják a befogadó ország „törvényhozása és közigazgatása által hozott döntések következményeit, amelyek részben vagy egészben meggátolják a kereskedelmi szerződésekből eredő kötelezettségek teljesítését, vagy a követelés megfizetését.[165]”

A politikai kockázatokból származó veszteségeket az állami export-hitelügynökségek által nyújtott biztosítási fedezetek tudják minimalizálni.

4.2.2. „Trade compliance” kockázatok

A „trade compliance” kockázatok olyan vállalati intézkedések és belső szabályzatok hibájára, illetve hiányosságára utalnak, amelyek miatt sérül a vállalati termelési, kereskedelmi és szállítási folyamatok integritása. A vállalati „trade compliance” irányítás célja, hogy feltárja a globális értékláncok működését veszélytető helyzeteket, azonosítsa a vállalaton belüli adat-, áru- és szolgáltatási folyamatok szakadási és támadhatósági pontjait, valamint garantálja a nemzetközi ügylet teljes folyamatának jogszabályi megfelelőségét.

Fuvarozással összefüggő kockázatok

A fuvarozással összefüggő kockázatok felölelik az árurakomány sérüléséből, elveszéséből, megrongálódásából, megdézsmálásából stb. eredő anyagi következményeket.

A szállítmánybiztosítási fedezetek – melyek történelmi alapját az ún. Lloyds záradékok képezik – kezelik a fuvarozás során fellépő veszteségeket. A szállítmánybiztosításoknál a biztosításból kizárt kockázatok vizsgálatára kell fokozott figyelmet fordítani a szerződés megkötése előtt. A rossz csomagolás (pl. nem tengerálló), az áru belső tulajdonságából eredő károk (pl. beszáradásból eredő súlyvesztés), a szállítási késedelem vagy a fuvarozó csődje mind olyan események, amelyek nem képezik a fedezet tárgyát. Míg a rossz csomagolás miatt a vevő az eladót, a fuvarozási késedelem esetében a tengeri fuvarozót perelheti. A fuvarozási módok esetében nemzetközi fuvarozási egyezmények határozzák meg a fuvarozó által fizetendő kártérítés felső határát.

Jogi kockázatok

Jogi kockázatokat a nemzeti jogrendszerek eltérései (különösen a kereskedelmi szokásjog), az államközi egyezmények és a nemzetközi jog nem, vagy nem pontos ismeretéből származó problémák jelentik. A jogi és a kereskedelmi kockázatok szoros összefüggésben állnak egymással, hiszen egy nemzetközi tranzakció nem a szerződés aláírásával, hanem annak előkészítésével, vagyis az ajánlatadással, illetve az ajánlat teljes körű értékeléséhez szükséges információk rendelkezésre bocsátásával jön létre.

A kárveszélyátszállás és a tulajdonjog-átruházás időbeli elválása

A fuvarozás során fellépő károk (beleértve a piacokon jelentkező ár-, és keresletingadozások veszteségeit is) eladó és vevő közötti megosztása jelenti a kárveszély allokációját. A kárveszély egy előre meghatározott fizikai ponton és időben száll át az eladóról a vevőre. Az Incoterms klauzulákat létrehozó kereskedők[131] e kritikus földrajzi és időbeni pontok kialakítása során két szempontot, illetve követelményt mérlegeltek: az ésszerű teherviselést, és a másik fél gazdasági érdekeinek tiszteletben tartását. Az áru feletti tulajdonjogban bekövetkező változás

165

ugyanakkor nem feltétlenül kötődik a kárveszély átszállásához. A tulajdonjog átruházása egy olyan esemény, amely minden kétséget kizáróan a vételár hiánytalan megfizetésével áll be.

Biztonság-védelmi kockázatok

A globális ellátási hálózatok védelmét szolgáló új szabályrendszerek alapvetően két területen fogalmaztak meg szigorú követelményeket: egyrészt a gyártó (szállító) vállalatok és vevőik számára írtak elő új biztonsági feladatokat, másrészt a tengeri és légi kikötői létesítmények, terminálok, fizikai és IT infrastruktúrát, valamint operatív fuvareszközt működtető vállalatok számára határoztak meg kötelező biztonságvédelmi és ellenőrzési feladatokat. Az ellátási láncokban résztvevőktől (gyártóktól a logisztikai szolgáltatóig) megkövetelt intézkedések hiánytalan végrehajtásának garanciáját AEO (Authorized Economic Operator), azaz az engedélyezett gazdálkodói státusz biztosítja. AEO jogosítvánnyal rendelkező vállalatok számos vámjogi könnyítést vehetnek igénybe, így az általuk bonyolított áruforgalom védett csatornákon áramolva jobban tervezhető, ütemezhető és emiatt olcsóbb is.

Ügyleti kockázatok eladói szempontból

A vevő nem, vagy nem határidőn belül hajtja végre a szerződés teljesítéséhez szükséges előkészítő intézkedéseket, így például nem nyittatja meg időben az okmányos meghitelezést, vagy a vételár-garanciát. Előzetes szerződésszegésnek minősül az is, ha ezeket a banki kötelezettségvállalásokat az eredeti megállapodástól eltérő feltételekkel nyitja meg – a vevő megbízásából – az eljáró bank. Működési problémát okozhat, ha a vevő a specifikációval, vagy a fuvareszköz megrendelésével késik.[132]

A vevő az áruk átvételét jogtalanul megtagadja, illetve azt még felelős őrzésbe sem hajlandó venni.[133] A vevő, az eladó által szerződésszerűen leszállított árukat határidőben[134] nem vizsgálja meg, majd később árukra nézve olyan reklamációval él, melyet bizonyítani nem tud, és az eladótól követeli annak bizonyítását, hogy az áruk a kockázatátszállás időpontjában kifogástalanok voltak.

A vevő nem, vagy csak jelentős késedelemmel fizet, és a késedelmi kamat vagy a szerződésben rögzített kötbér megfizetésétől is elzárkózik. A konkrét fizetési mód szerződésben rögzítése minden tárgyalási folyamat kritikus pontja, és egyben a szerződéskötési munka hangsúlyos feladata is. A gyakorlat azt mutatja, hogy a vevő nem a fizetési kötelezettségét tagadja, hanem a szerződésnek megfelelő teljesítést, és a teljesítés hibája miatt utasítja vissza vételár megfizetését. Érvelésében arra a fő szabályra hivatkozik, hogy csak egyenértékű szolgáltatások (pl. kifogástalan áruk és azok vételára) feltételezik egymást. E szabály szellemiségében a vevő mindaddig nem kötelezhető a szerződésben vállaltak teljesítésére, ameddig az eladó a saját szolgáltatásával elmarad.

Ügyleti kockázatok vevői szempontból

Az alábbiak a legjellemzőbb ügyleti kockázatok a vevők szempontjából. Az eladó a szerződés bármely kiemelt pontját tekintve, így különösen a mennyiségre, a minőségre, a csomagolásra, illetve a teljesítési időre nézve oly mértékben teljesít hibásan, hogy az a vevőnél érdekmúlást vált ki (alapvető szerződésszegés).[135]

Az eladó nem adja át időben az okmányokat, így megakadályozza az áruk továbbértékesítését, a vámeljárás lefolytatását, vagy tartalmilag hiányos, esetleg hibás okmányokat ad át, ami lehetetlenné teszi az áruk feletti szabad rendelkezést. Továbbá ilyen lehet még ha az eladó hamisított okmányokkal leplezi az áruk valós eredetét vagy megtagadja az áru leszállítást.

4.3. A szerződéses háló

A szerződéses háló az a komplex szerződésrendszer, amelyet a nemzetközi kereskedelmi ügylet létrehozásában és teljesítésében résztvevő felek a teljesítés érdekében kötnek.

Elsőként a nemzetközi adásvételi szerződést, a reálügyletet kell megvizsgálni: azt a megállapodást, amelyet az eladó (exportőr, szállító) köt valamely más ország joghatósága alá tartozó vevővel (importőr, beszerző). Az adásvételi és a szállítási szerződések mellett, vagy annak részeként a kereskedők vállalkozási, bérleti, leasing, licenc stb. megállapodásokat kötnek, melyek általános és egyedi szabályaira nézve gyakran jelölnek ki irányadó jogot.[136] A szerződéses kötelezettség teljesítésére azonban olyan jogszabályok is kihatnak, amelyek az üzletkötéskor sokszor még csak említésre sem kerülnek. Jellemzően ilyenek a kötelező környezetvédelmi előírások (pl. termékdíj fizetés), a veszélyes anyagok és hulladékok kezelésének rendje, illetve a szigorú fogyasztóvédelmi rendelkezések. Kiemelést érdemelnek továbbá a termékfelelősségi és az elektronikus kereskedelem működésére vonatkozó szabályok.

A közvetítő kereskedők szolgáltatásai nélkül számos piacon nem képzelhető el üzletkötés. A közvetítő kereskedők három nagy típusa mögött azonban különböző jogviszonyok húzódnak meg.

Az ügynöki és a bizományosi szerződések alapvetően „megbízási" jogviszonyok, amelyek erősen függenek megbízó akaratától.[137] Az ügynök a megbízóját feltüntetve, annak érdekeit képviselve készíti elő a nemzetközi adásvételi szerződést, melynek teljesítéséért nem vállal kötelezettséget[138]. Az ügynöki díj a szerződés megkötésekor válik esedékessé annak ellenére, hogy a gyakorlatban a vételár teljesítésekor kerül kifizetésre. A bizományos – az ügynökkel ellentétben – két szerződést is köt: egy megbízási szerződést (első, vagy alapszerződés), amelyben a megbízója javára meghatározott áruk és szolgáltatások beszerzését, illetve értékesítését vállalja jutalék és gyakran prémium[139] ellenében. A megbízási szerződésben rögzített feltételek alapján (pl. legmagasabb vételár, szállítási határidő) a bizományos a saját nevében köti meg a külföldi féllel a nemzetközi adásvételi szerződést (második szerződés), és hajtja végre az áruküldemény továbbításával együtt járó feladatokat, mint például a fuvarozás vagy a biztosítás).

A szakirodalom szerint a bizományos a megbízó költségére és kockázatára jár el. Bár ez a megállapítás alapvetően helytálló, de a megbízottat teljes körű anyagi felelősség terheli, ha tevékenysége során nem a tőle elvárható (megkövetelt) szakmai tudást és gondosságot tanúsította. Ha egy eladási bizományban a külföldi vevő nem fizetné ki az áruk ellenértékét, akkor ezt a veszteséget fő szabály szerint az áru tulajdonosának, azaz a megbízó-eladónak kellene viselnie. Kivételt képez azonban, ha a vevő kiválasztásában, a fizetési feltételek, illetve a biztosítékok megválasztásában a bizományos gondatlanul járt el, mely mulasztásáért teljes körű kártérítési kötelezettséggel tartozik a megbízója felé (vételár, kamatok, egyéb közvetlen költségek stb.). A bizományosokkal kötött szerződés kritikus pontja a tulajdonjog átruházása. Miután a nemzetközi adásvételi ügyletben a bizományos jelenik meg eladóként, és vevőként is, a következő kérdés igényel szabályozást: értékesítési bizománynál átruházhatja-e az áruk tulajdonjogát a bizományos, ha azt előzőleg a megbízójától nem szerezte meg.[140]

Tekintve, hogy vételi bizománynál a nemzetközi adásvételi szerződés alapján a megvásárolt áruk első „tulajdonosa" a bizományos lesz, így a feleknek rendelkezniük kell a megbízó tulajdonszerzéséről is.[141]

A viszonteladói (disztribútori) szerződések jogi szempontból olyan atipikus szerződések, melyekben keverednek a rendszeres adásvételi (szállítási) és a megbízási szerződés elemei. Ez számos esetben okoz jogi és teljesítési (folyamatszervezési) konfliktust. A viszonteladó szerepköre kettős. A konstrukció adásvételi részét tekintve a viszonteladó vevőként arra jogosult, hogy meghatározza az eladó-gyártó teljesítését (pl. szállítási határidő, mennyiség, árufajta). A viszonteladói szerződés másik eleméből, azaz a megbízási szerződésből eredően azonban a disztribútort az eladó-gyártó ügynökének („arcának") kell tekinteni az adott piacon. A gyártó megbízottjaként eljárva a saját költségére és kockázatára[142] köteles végrehajtani az eladó-gyártó értékesítési és marketing stratégiáját (pl. részt venni egy kampányban). Míg az angolszász típusú disztribúciós szerződéseknél ez az „ügynöki" szerepkör a hangsúlyosabb, addig a „kontinentális" viszonteladói megállapodásokban az adásvétel elemei dominálnak (szállítás feltételei, tulajdonjog átruházás stb.). A disztribúciós szerződések speciális fajtáját jelentik a területi és termékkizárólagossággal kötött disztribútori szerződések.[143]

A kereskedőházakkal[144] kötött szerződések lehetnek ügynöki vagy disztribútori szerződések, de gyakran kerül sor saját számlás ügyletek lebonyolítására is. Nagyobb kereskedőházak finanszírozási és logisztikai funkciót is vállalnak, ezzel segítve a termelés és szállítás koncentrálását, valamint a hatékony piacra lépést.

Angolszász üzleti környezetben gyakran kapcsolódik be a nemzetközi ügyletek létrehozásába egy „igazoló ház". A „confirming house" olyan közvetítő kereskedő, amely egyrészt bizományos, másrészt finanszírozási funkciót is betölt. Az igazoló ház fő feladata azonban a finanszírozás. Ha egy értékesítési ügyletben a külföldi vevő csak halasztott fizetést vállal (pl. 90 napra kíván fizetni), akkor az igazoló ház előfinanszírozza a megbízóját, azaz a vételár megérkezése előtt kifizeti az eladó-megbízót. Amennyiben egy beszerzési ügyletben a külföldi eladó azonnali fizetést mellett kívánja csak értékesíteni az árut, de a megbízó-vevő még nem rendelkezik elégséges fedezettel, akkor az igazoló ház kifizeti a vételárat az eladónak, és egyidejűleg a megbízóját finanszírozza. Finanszírozási szolgáltatásáért díjat és kamatot számít fel.

A szállítmányozókkal kötött szerződések megbízási („bizományi") jogviszonyok, amelyek alapján a szállítmányozó a saját nevében, de a megbízója javára köti meg az áruküldemény továbbításával összefüggő szerződéseket (pl. fuvarozás, tárolás) és készíti el azokat a jognyilatkozatokat, amelyeket az eljáró hatóságok megkövetelnek. A szállítmányozó ügyviteli és szervezési tevékenységet végez, melynek során a megbízója kinyújtott „kezeként" jár el.

Logisztikai szolgáltatókkal kötött megállapodások (3PL, 4PL) jellemzően atipikus szerződések, amelyek magukban foglalják a megbízási és a vállalkozási szerződések elemeit. Ezekre az utóbbi években határokon átívelő szolgáltatásnyújtásra vonatkozó szabályokat is alkalmazni kell.

A fuvarozókkal (közúti és légi fuvarozók, vasúttársaságok, hajóstársaságok stb.) kötött szerződésekre egyrészt

a nemzeti jogban rendezett fuvarozási szerződés szabályai vonatkoznak, amelyek a vállalkozási szerződések nagy csoportjába tartoznak. A fuvarozási szerződések alapelvként a fuvarozó eredménykötelezettségét fogalmazzák meg, azaz a fuvarozó csak akkor jogosult a fuvarozási díjra, ha az áruküldeményt a jogos címzettnek, a fuvarozási szerződésben meghatározott rendeltetési helyen és időben, az átvételkori állapotban (sértetlenül) kiszolgáltatja. A nemzetközi árufuvarozásban figyelemmel kell lenni az adott fuvarozási ágban érvényes nemzetközi egyezmények olyan, speciális szabályaira is, mint a CMR, a CIM-COTIF, vagy a Hamburgi Egyezménynek a fuvarozói kártérítés felső határát szabályozó rendelkezései.

A hajóstársaságokkal létrejövő jogviszony fontos „terméke" a nemzetközi kereskedelemben és finanszírozásban nélkülözhetetlen értékpapír, a tengeri hajóraklevél, („ocean/marine bills of lading"). A fuvarozókkal való együttműködés során a felek gyakran kötnek bérleti szerződést is (pl. hajó-bérletek, azaz charter-party, illetve konténer bérletek). Az értékpapíroknál a nemzeti polgári jog szabályait kell alkalmazni.

A kikötők szolgáltatásainak igénybevételekor tekintettel kell lenni a kikötők írott jogára, illetve a kikötői szokásjog íratlan szabályaira is. A közraktárak gyakran tárolják be a leszállított árukat, és működnek pénzügyi intézményként, amikor a tőzsdei áruforgalomban kibocsátják a lombard hitelezésben elsődleges szerepet játszó értékpapírt, a közraktárjegyet. A közraktározási feladatok elvégzésére, a közraktár jogaira és kötelességeire nézve a legtöbb országban külön közraktári törvény van életben.

A terminálkezelő[145] (terminal operator) „azt vállalja, hogy ellenszolgáltatásért cserébe megőrzi az árukat, a fuvarozást megelőzően, a fuvarozás alatt, illetve azt követően, akár külön megállapodás alapján, akár olyan módon, hogy az árukat a fuvaroztatótól (feladótól), a fuvarozótól, a szállítmányozótól vagy bármely más személytől őrzésre átveszi azzal a céllal, hogy azokat azoknak a személyeknek fogja kiszolgáltatni, akik az átvételre jogosultak." Áruk alatt kell érteni a konténereket, a raklapokat, a fuvarozás vagy a csomagolás hasonló eszközeit, feltéve, hogy azokat nem a terminálkezelő bocsátotta rendelkezésre.[166] „A terminálkezelő fő feladata, hogy az áruk biztonságos őrzéséről gondoskodjon, azaz megóvja azokat a károsodástól, a lopástól, a megrongálódástól, az elveszéstől azon idő alatt, amíg az adott árutétel a birtokában, őrzésében van. Ha a terminálkezelő olyan többlet feladatot is felvállal, mint az áruk átvétele előtti, vagy kiszolgáltatása utáni kezelése, raktározása, mozgatása, akkor felelőssége ezen időszakra is kiterjed. A terminál operátor fő funkciójában raktárosnak tekintendő, és ennek alapján a felelőssége a fuvarozót terhelő fokozott felelősséghez (vállalkozási szerződésből eredően) igazodik. A terminál operátor – a szerződő felének kérésére – köteles kibocsátani egy olyan dokumentumot, amely egyrészt elismeri az áruk átvételét (azaz átvételi elismervényként szolgál), másrészt tanúsítja azt a napot, amikor a terminálkezelő az árukat őrzésbe vette." [167]

A biztosítótársaságokkal szállítmány-, hitel-, termékfelelősség-, CMR felelősség- stb. biztosítási szerződéseket kötnek. A szállítmánybiztosítási szerződés révén jön létre a CIF és a CIP ügyletek egyik fontos okmánya, de nem értékpapírja, a biztosítási kötvény.

A pénzügyi, finanszírozási tevékenységekkel kapcsolatban elsődlegesen a megbízási jogviszony szabályait kell figyelembe venni (pl. import-akkreditív nyitásnál vagy export akkreditív igénybevételénél), amelyet kiegészítenek a nemzetközi fizetési szokványok, így különösen az okmányos beszedvény[146], az okmányos meghitelezés[147], a bankgarancia[148] és a standby letter of credit[149], valamint a „surety-bond"-ra vonatkozó szokásjogok, szokványok. A pénzügyi teljesítésre kihatással vannak a globális pénzügyi folyamatokat lebonyolító elektronikus rendszerek, az uniós pénzforgalmi direktíva, a nemzeti pénzforgalmi és pénzmosás elleni törvények, a nemzeti váltójogok,[150] valamint a bankok okmányos vizsgálati tevékenységének szokásjoga is.[151]

A reálügyletek teljesítéséhez szükség van az olyan, úgynevezett egyéb „teljesítési segédek" bekapcsolására is, mint például a minőségtanúsító cégek, amelyekkel alapvetően vállalkozási vagy megbízási szerződéseket kötnek.

A felek közötti vita rendezése tartozhat a választott vagy rendes bíróság hatáskörébe, ennek megfelelően a szerződésre való felkészülés nélkülözhetetlen eleme a választott bírósági eljárásra, az ügyvédi, közjegyzői szolgáltatások igénybevételére, illetve legrosszabb esetben a peres eljárásokra vonatkozó információk beszerzése, különös tekintettel a költségekre, eljárási szabályokra (határidőkre), díjakra.

Az állami hatóságokkal, kiemelten a határvédelmi és vámszervekkel, az adóhatóságokkal, a pénzügyi felügyeleti és engedélyező hatóságokkal fennálló jogviszonyra mindig az adott állam közigazgatási törvényei vonatkoznak, amelyek a nemzetközi kereskedelmi ügyletekben résztvevők számára jogi alávetettséget jelentenek.

166 UNIDROIT (1983) 1. o.
167 Csekő (2018) 318. o.

4.4. Alapvető szerződéses kötelezettségek

A szerződés előkészítése, megkötése, teljesítése és elszámolása során mindkét felet alapvetően három fő kötelezettség terheli: jóhiszemű és tisztességes magatartás, az együttműködés és az előírt tartalmú információk átadása, valamint a lehetséges károk és veszteségek csökkentése.

A nemzetközi adásvételi szerződésben az eladót négy fő kötelezettség terheli: szolgáltatnia kell az árukat a szerződésben meghatározott mennyiségben, minőségben, helyen és időben (azaz a szerződés előírásaival összhangban), át kell ruháznia az áruk tulajdonjogát (pl. az áru tulajdonjogát megtestesítő értékpapírok átadásával, vagy a tulajdonjog fenntartás törlésével), át kell adnia azokat az okmányokat, okiratokat, amelyek az áru feletti szabad rendelkezés jogát biztosítják, illetve eleget kell tennie a biztonság-védelmi előírásoknak (pl. vámjogi kötelezettségek).

A nemzetközi adásvételi szerződésben a vevőt három fő kötelezettség terheli: kifogástalan eladói teljesítés esetén köteles megfizetni a vételárat, átvenni az árukat és eleget kell tennie a biztonságvédelmi előírásoknak.

4.5. A nemzetközi szerződés előkészítése

A nemzetközi adásvételi szerződés megkötését alapvetően három feladat teljesítése előzi meg: a feleknek kockázati analízist kell végezniük, aminek alapján kalkulációt készítenek, különös tekintettel a transzferár, a vámérték meghatározás szabályaira a választott Incoterms paritások alapján, továbbá értékesítési vagy vételi ajánlatot (purchase order) kell összeállítaniuk.

A teljesítésre való felkészülés eladói feladatai az alábbiak:

- A vevő fizetőképességének és készségének vizsgálata;
- (Export)hitelbiztosítási szerződés megkötése;
- Tender, teljesítési vagy szavatossági bankgarancia nyújtása;
- Árfolyamkockázat elleni védekezés (pl. tőzsdei ügylettel);
- Exportengedélyek beszerzése;
- Teljesítési segédek, így különösen logisztikai szolgáltatók, szállítmányozók, fuvarozók, biztosítók, minőségvizsgálók stb. kiválasztása és érvényes ajánlataik beszerzése;
- A teljesítési okmányok beszerezhetőségének, költségeinek megállapítása (különös tekintettel az előírt minőségtanúsítási eljárásokra.);
- A vámjogból eredő biztonságvédelmi feladatok (pl. EXS benyújtása) ellátására lehetőleg AEO szolgáltatóval köt szerződést;
- Az adójogi feladatok ellátásával kapcsolatos IT és egyéb infrastruktúrát biztosítja (pl. EKAER).

A teljesítésre való felkészülés vevői feladatai:

- A (be)szállító személyének kiválasztása (gyártási kapacitás, és szállítási megbízhatóság vizsgálata JIT, JIS elvárások alapján, pénzügyi stabilitás ellenőrzése, minőségtanúsítás és a „trade compliance” folyamatok zártságának felülvizsgálata);
- (Be)szállító esetében az AEO tanúsítvány léte, vagy megszerezhetősége;
- Az áru minőségének egzakt meghatározása, szabványra, szokványra vagy mintára hivatkozással. Mintaküldés, az eladó ellenmintájának bevizsgálása, a minta elfogadása;
- Az áru legyártásához szükséges anyagok, gépek, berendezések biztosítása és biztosítási fedezetbe vonása, különösen a bérmunkaszerződéseknél;
- Importengedély, importkvóta beszerzése;
- Az eladó által megkövetelt ún. bonitás-vizsgálathoz és a Catch-All szabály maradéktalan betartásához szük-

séges társasági anyagok (társasági szerződés, valós tulajdonos személye, mérleg, eredmény-beszámoló, banki nyilatkozat stb.) biztosítása;

- Elektronikus kommunikációs rendszerek működtetésének eladói/szállítói képessége (pl. csatlakozás a vevő ERP rendszeréhez az áruk raktározása, feldolgozása és a szükséges értesítések megküldésének dokumentációja céljából);

- Fuvarszerződések megkötése (pl. FCA, FOB fuvarparitásnál) és az eladó határidőben történő értesítése;

- Felkészülés az áru fogadására és a szükséges, illetve a szerződésben meghatározott minőségvizsgálat lefolytatása;

- Felkészülés a fizetésre (pl. akkreditív nyitáshoz szükséges fedezet biztosítása), illetve a szerződés finanszírozhatóságának vizsgálata és biztosítása (szállítói hitel, vevői hitel stb.);

- A vámjogból eredő biztonságvédelmi feladatok (pl. ENS benyújtása) ellátására lehetőleg AEO szolgáltatóval köt szerződést.

4.6. A szerződéses teljesítést megerősítő eszközök

Az eladói, illetve a vevői nemteljesítés vagy a szerződésnek nem megfelelő teljesítés megakadályozására változatos és hatékony eszköztár áll rendelkezésre, így különösen:

- a szerződéses akaratot megerősítő kötbér, jogvesztés és foglaló;

- a tulajdonjog-fenntartás;

- valamely szolgáltatás visszatartása, különösen az áruk, okmányok átadásának, vagy a vételár felvételének feltételhez kötése;

- a dologi biztosítékok átadásának, így különösen az értékpapírnak minősülő fuvarokmányok, a tengeri hajóraklevél, a folyami hajórakjegy, illetve az árutőzsdei forgalom alapját képező közraktárjegy zálogjegy részének visszatartása a fizetés megtörténtéig;

- a személyi biztosítékok megkövetelése bankok, vagy anyavállalat által nyújtott kezességek és a garanciák különböző formáiban;

- a biztosítási fedezetek beszerzése, melyek közül külön figyelmet érdemelnek az exporthitel-biztosítások, a termék felelősségbiztosítás, illetve a kezességi és a garanciabiztosítás;

- a váltó kiállítása, amennyiben vételár fedezetként kerül átadásra.

4.7. A szerződésszegés és jogkövetkezményei

Az Egyesült Nemzeteknek az áruk nemzetközi adásvételi szerződéseiről szóló Egyezménye, a Bécsi Vételi Konvenció két szerződésszegési alakzatot különböztet meg:

Alapvető szerződésszegést jelent, ha a sérelmet szenvedett fél olyan mértékű hátrányt szenved, azaz szerződéses érdeke olyan mértékben sérül, hogy a megállapodás fenntartásához már nem fűződik érdeke.[152] Ilyen esetekben a sérelmet szenvedő félnek joga van a szerződéstől elállni és a „teljes reparáció” elve alapján kártérítést követelni. Ha a felek például „fix határidejű” szerződésben állapodtak meg, melynek alapján az eladó kizárólag előre meghatározott időablakban („window time”) szállíthat, akkor a határidő elmulasztása érdekmúlást eredményezhet a vevőnél, aki ezért megtagadhatja az áruküldemény átvételét, egyúttal kártérítést követelhet (pl. szezonális gyümölcs szállításakor).

Amennyiben a szerződésszegő magatartás nem okoz a másik fél számára olyan hátrányt, amely jelentős mértékben megfosztja őt attól, amit a szerződés alapján jogosult elvárni, akkor a közönséges szerződésszegés esete áll fönn. Ilyenkor a sérelmet szenvedett fél a teljesítésre póthatáridőt tűzhet ki. Amennyiben a megadott póthatáridőn belül sem történik meg a szerződésszerű teljesítés, a szerződésszegés miatt sérelmet szenvedett fél élhet az elállás jogával. A vevőt – az eladó szerződésszegő magatartása esetén – megillető jogok a kicserélés, a kijavítás és az árcsökkentés, de nincs korlátozva kártérítési igényének érvényesítésében sem.

4.7.1. A megtérítendő kár előreláthatósági korlátja

A Bécsi Vételi Konvenció 74. cikkelye a megtérítendő kár nagyságának tekintetében így rendelkezik az előreláthatósági korláttal összefüggésben:

„A fél szerződésszegése következményeként járó kártérítés összege megegyezik azzal a veszteséggel, amely a szerződésszegés következtében a másik felet érte, ideértve az elmaradt hasznot is. Ez a kártérítés nem haladhatja meg azt a veszteséget, amelyet a szerződésszegő fél a szerződés megkötésének időpontjában előre látott, vagy amelyet előre kellett látnia azon tények és körülmények alapján, amelyekről, mint a szerződésszegés lehetséges következményeiről az említett időpontban tudott vagy tudnia kellett."[168]

Esettanulmány

Egy magyar bérmunkát végző vállalat olasz partnerével kisszériás férfi konfekció gyártására kötött szerződést. A magyar fél számára már a szerződéskötéskor ismert volt, hogy a termékek az olasz megrendelő tavaszi kollekciójának részét képezik, és azokat a megrendelő a szállítási határidőt követő tíz napon belül egy divatbemutatón fogja az érdeklődő kiskereskedők számára bemutatni. A magyar cég sajnos nem tudta időben teljesíteni a vállalását, így az olasz megrendelő kártérítési igénnyel lépett föl, melynek összértéke (anyagi és erkölcsi károk, beleérve a piacvesztést is) többszörösen felülmúlta a bérmunkavégzés díját. A perben a magyar fél a bíróságot arra kérte, hogy a fizetendő kárérték megállapításakor ne vegye figyelembe a piacvesztésből eredő veszteségeket, hiszen számára a szerződéskötéskor nem volt ismert, hogy az olasz megrendelő mekkora forgalmat prognosztizál a divatbemutató eredményeként. A bíróság a magyar fél érvelését és kérését elutasítva az olasz felperes követelésének adott helyt.

Az előreláthatósági korlátnak az Egyezmény szabályai közé való beépítése, párosulva a vétkességi elv mellőzésével, az angol jogból származik. „A szerződés megszegése a nemzetközi kereskedelemben nem morális kérdés, hanem gazdasági számítás függvénye, amelybe természetesen beletartozik az is, hogy valakiről elterjed, hogy megbízhatatlan […] kötelezettségeit nem teljesítő partner. […] Ott azonban, ahol a kártérítés a szerződéskötéskor előrelátható károkra korlátozódik, a félnek lehetősége van annak kalkulálására, hogy mi a kockázata a szerződésszegésnek, mennyibe kerül az számára, ha a szerződést mégsem teljesíti." [169]

4.8. A nemzetközi értékesítés (exportálás) folyamata

Az első lépés a potenciális vevők felkutatása, közvetítő kereskedők – ügynökök, export-import management cégek, confirming house-ok – bevonásával. A közvetítő kereskedő bevonása előtt, illetve az együttműködés során is az exportőrnek folyamatosan alkalmaznia kell a Catch All szabályt, valamint USA-ba irányuló kivitelkor az USPPI szabályra is tekintettel kell lennie. A közvetítő kereskedővel való szerződéskötés a következő lépés, amely a megállapodás feltételeinek meghatározását jelenti (területi, időbeli hatály, érintett áruk, a jutalékszámítás módja, titoktartási nyilatkozat, más ügynökök bevonása, del credere felelősség stb.)

A megfelelő vevő (közös) kiválasztásakor le kell folytatni a tiltott jogi- és magánszemélyek listájának ellenőrzését, figyelemmel kell lenni a kereskedelempolitikai rendeletek szigorú betartására, alkalmazni kell a Compliance Due Diligence szempontrendszert, azaz elemezni kell a vevő megbízhatóságát (engedélyezési, raktározási, pénzügyi, biztonsági, adatszolgáltatási stb. teljesítőképesség), illetve előnyben kell részesíteni az AEO státusszal rendelkező szervezeteket.

A nemzetközi adásvételi szerződés feltételeinek kidolgozásakor meg kell határozni Incoterms klauzulát, össze kell egyeztetni a szerződésre irányadó joggal, az adózási, a számviteli és a vámjogi szabályokkal, valamint szükséges rögzíteni a minőségtanúsítás ellenőrzési módjait és költségeit. A minőségellenőrzés módjának, határidejének meghatározása és az ellenőrzést végző személyek, illetve a tanúsítást végző vállalatok kijelölése és felhatalmazása a szerződő felek szakmai felkészültségét is bizonyítja. Minél elnagyoltabb (esetleg egyáltalán nem is szabályozott) az eladói teljesítést megelőző, illetve a megérkezést követően a vevő kötelezettségébe tartozó minőségellenőrzés, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a vevő „reklamációval" él, és a szerződésnek nem megfelelő teljesítés miatt részben, vagy teljes mértékben tagadja a vételárfizetési kötelezettségét. A szerződésben foglalt minőségi követelmények igazolása az úgyenevezett bizonyítási teher miatt is lényegi kérdés. A Bécsi Vételi Konvenció 39. cikkelyének rendelkezése szerint: „A vevő elveszti azt a jogát, hogy az áruk minőségi hibájára hivatkozzék, ha erről az eladót a hiba megjelölésével, ésszerű határidőn belül nem értesíti, azt követően, hogy a hibát felfedezte, vagy azt fel kellett volna fedeznie." Ha a vevő a kifogásra nyitva álló határidőben arról értesíti az eladót, hogy az áru hibás, akkor az eladó köteles bizonyítani, hogy az áru a kárveszély átszállásakor (azaz a választott Incoterms paritással összhangban) hibátlan állapotban került átadásra. Amennyiben a vevő

168 Egyezmény (1980) 74. cikkely
169 Sándor (1990) 276. o.

a megállapított határidőn belül sem hiányosságot, sem fogyatékosságot nem közöl, később azonban mégis erre hivatkozik, akkor a vevőnek kell bizonyítania, hogy az áruküldemény már a kárveszély átszállásakor hibás, illetve fogyatékos volt.[153]

Meg kell állapodni az árut kísérő okmányokról, azok adattartalmáról és hatóságok felé történő szolgáltatásáról (p. EXS, ENS, EKAER), ki kell alakítani az ügylet fizetési (pl. akkreditív használata), illetve az értékesítés finanszírozási feltételeit (pl. faktoring, forfaiting, váltóleszámítolás) is. Továbbá megállapodást igényel az adott kereskedelemi ügyletben rejlő teljesítési kockázatok kezelése (pl. bankgarancia, exporthitel-biztosítás, szerződést megerősítő feltételek alkalmazása) és az Incoterms szerinti fuvarozási kockázatok kezelése (pl. CMR biztosítás ellenőrzése, szállítmánybiztosítás megkötése, a kizárt kockázatok átnézése) is. Ugyancsak fontos a trade compliance szempontok közös áttekintése (pl. megbízható, AEO fuvarozó kiválasztása, a kilépési és belépési gyűjtő árunyilatkozatok benyújtásával kapcsolatos feladatok megosztása).

A következő lépések: az áruküldemény továbbításával kapcsolatos fuvarozási, raktározási, logisztikai szolgáltatási szerződések megkötését követően az ügylethez kapcsolódó finanszírozási és kockázatkezelési megoldások esetén a szükséges hitelminősítési eljárások lefolytatása, valamint a szerződések előkészítése és megkötése a pénzintézetekkel (pl. egy teljesítési garancia nyújtása előtt az exportőr megtérítési megállapodást köt a garantőr bankkal, vagy faktorálás esetén faktorálási szerződést köt a pénzintézettel).

Az eladó teljesítésre történő felkészülésének lépései:

- Gyártás, minőségellenőrzés, előírt jelzések alkalmazása (pl. veszélyes áru) összefoglalóan az appropriaton követelményének teljesítése;

- Teljes konténerrakomány esetén megrendeli a konténert, illetve közreműködik a konténerbérlés lebonyolításában. Az egységcsomagok képzésénél fokozott gondossággal alkalmazza a biztonsági és védelmi előírásokat, valamint kibocsátja a SOLAS konténer súlyáról szóló igazolást (Container Weight Certificate);

- Olyan biztonsági zárral látja el a konténert, amely biztosítja annak behatolás-mentességét. Az eladó köteles minden intézkedést megtenni annak érdekében, hogy a konténer sértetlensége, illetve integritása a fuvarozás teljes időtartama alatt biztosított legyen.

- Az Incoterms klauzulával összhangban értesíti a vevőt az áruküldemény elszállíthatóságáról (EXW, FCA), vagy megrendeli a küldemény fuvarozását (D és C klauzulák).

- Kiállítja az árut kísérő okmányokat, így a kereskedelmi számlát, amelyben az Incoterms klauzulával és a számviteli előírásokkal (IFRS) meghatározza a teljesítés napját. Mellékeli a csomaglistát, a származási bizonyítványt, CE-megfelelőségi nyilatkozatot, illetve minden olyan okmányt, amelyet hatósági rendelkezés vagy jogszabály előír.

Az Incoterms klauzula alapján a teljesítés fázisának első mozzanata a fuvarozás megrendelése és a fuvarozási okmányok beszerzése. A fuvarozó, a terminálkezelő és a bekapcsolt logisztikai szolgáltatók kiválasztásakor alkalmazni kell a biztonsági és védelmi előírásokat. Nemzetközi tengeri szállításoknál figyelembe kell venni a CSI követelményeket, valamint az SOLAS ISPS[154] rendszerét. Az Incoterms klauzula alapján gondoskodni kell a megfelelő szállítmánybiztosítási fedezet beszerzéséről, a biztosítási szerződés megkötéséről, az alapján meghatározva az okmányt, hogy biztosítási igazolásra vagy kötvényre van szükség.

Az értékesítőnek eközben fel kell készülnie az áru kiviteli vámkezelésére, a vevővel való együttműködésben pedig eleget kell tennie az Incoterms A10/B10-ben, illetve az Uniós Vámkódexben foglalt biztonsági előírásoknak.

Az eladó lebonyolítja az exportvámkezelést (kivéve EXW esetében), illetve kizárólag a DDP klauzula esetén teljesíti a rendeltetési hely állama szerinti importvámkezelés (szabad forgalomba helyezés) adminisztratív (eljárási, adatszolgáltatási és pénzügyi) kötelezettségeit. A megállapodás szerinti fizetési módnak megfelelően az eladó benyújtja az okmányokat a banknak és a vevőnek. Az eladó felel az okmányok valódiságáért, adattartalmának helyességéért és a benyújtás jogszerűségéért.

A vevőnek is eleget kell tennie az importeljárás előírásainak (kivéve DDP, amelyben ez az eladó kötelezettsége). Az eladó köteles minden olyan adatot (EORI szám stb.), és okmányt szolgáltatni, amelyre a vevőnek a vámkezeléshez szüksége van. A vevő az áruküldemény megérkezését dokumentálja (pl. „receiving report” vagy „inventory report”), melynek egy hitelesített (aláírással és bélyegzővel ellátott) példányát megküldi az eladónak, hogy a szerződő partnere a nemzeti vámhatósága felé igazolhassa az áru unión belüli, vagy exportpiacon történő értékesítését. A vevő ezután megvizsgálja az árut, és annak elfogadásáról, vagy fogyatékosságáról hivatalosan és hitelesen értesíti az eladót. Végül pedig a felek az adott tranzakció okmányait a nemzeti adó-, és vámjogi szabályok tiszteletben tartásával, az előírt határidőig, változatlan és sértetlen formában megőrzik.

A nemzetközi beszerzés (importálás) folyamata a fentiektől csak az alábbi két lépésben tér el:

1. A szállító kiválasztásakor a vevőnek a Compliance Due Diligence szempontrendszert kell alkalmaznia, azaz gondosan elemeznie kell eladó megbízhatóságának (termék, szállítási, raktározási, pénzügyi, biztonsági, adatszolgáltatási stb.) teljesítőképességét.A vevő kibocsátja a „Purchase Order”-t, és ezzel visszavonhatatlan vételi ajánlatot tesz.

4.9. A nemzetközi adásvételi szerződés főbb tartalmi elemei

Alapvető elemnek számítanak a felek adatai, jogi (AEO) státuszuk és az abból eredő kötelezettségek (pl. anyavállalathoz tartozás meghatározása a transzfer ár dokumentálása miatt), a felek képviseletére feljogosított személyek köre, akik nemcsak a jognyilatkozatok megtételére, a jegyzőkönyvek és a szerződés aláírására, a minta elfogadására, az áruk átadás-átvételére, hanem egyéb technikai kérdésekben történő döntéshozatalra is jogosultak.

Fő tartalmi elem a szerződés gazdasági célja, különös tekintettel a fix határidejű szállítási (JIT, JIS), illetve vállalkozási szerződésekre, a szerződés tárgyának meghatározása, azaz áru(k) megnevezése (vámtarifaszámmal), áru minőségének specifikálása,[170] mennyiségének definiálása (szokványra, egységre stb. történő hivatkozással), az áru csomagolási módjának és költségviselésének meghatározása egyedi vevői igények esetén, a választott fuvarozási módnak, eszköznek és útvonalnak megfelelően. Rögzíteni kell benne a teljesítés helyét és idejét, egyrészt a megállapodás szerinti Incoterms fuvarparitás függvényében, másrészt a vevői feltételrendszerre (raktári fogadókapacitás, nagybani piac befogadási határidői stb.) tekintettel. Az áruküldemény fizikai továbbítási módját is meg kell határozni, bizonyos esetekben konkrét útvonal, logisztikai szolgáltató, terminálkezelő fuvarozó, közraktár vagy szállítmányozói raktár stb. egyidejű megjelölésével.

Az ár meghatározása elengedhetetlen – az Incoterms fuvarparitással összhangban, konkrét devizanemben denominálva –, ahogyan az áruk átadás-átvételi eljárásának precíz (minden részletre kiterjedő) rögzítése is, függetlenül attól, hogy az árut közvetlenül a vevőnek, a vevő által kijelölt személynek, egy szállítmányozónak vagy egy fuvarozónak szállítják-e le.

Az áruk minőségi átvételének szabályozása is lényeges, különös tekintettel annak vevőhöz történt megérkezése utáni vizsgálatára, annak módjára, a vizsgálatot végzők körére, a „hiba-jelentés” formájára és tartalmára, valamint a reklamáció közlésének módjára, bizonyítására és határidejére.[171] Az áruvizsgálat jelentőségére a „bizonyítási teher megfordulása” mutat rá, amely szerint, ha a vevő nem élt a megadott határidőben – vagy ennek hiányában ésszerű határidőn belüli – reklamációval, akkor (a rejtett hiba esetét kivéve) elveszti azt a jogát, hogy az áruk minősége miatt kifogással élhessen, és vételárfizetési kötelezettsége az áruk teljes értékére nézve beáll.[155]

Fontos a fizetési mód meghatározása, az igényérvényesítéshez szükséges okmányok típusának, főbb tartalmi elemeinek egyidejű definiálásával; a fizetés, a teljesítés, a szavatossági kötelezettségek biztosítékainak meghatározása; és a biztosítandó esemény definiálása, annak beálltát tanúsító okmányok típusának, főbb elemeinek rögzítése.

Meg kell tovább határozni a vám- és adójogi szabályok betartásához szükséges elektronikus és papír-alapú okmányokat, a kitöltők (feltöltők) jogosítványait (pl. minősített elektronikus aláírás), valamint a rendszerbiztonsági szabályokat és ellenőrzésük módját.

Szükség lehet speciális rendelkezésekre is, amelyek következhetnek az áruk speciális jellegéből és a szerződéses konstrukció egyedi sajátosságaiból is. Ilyen például az áruk felhasználáshoz, továbbértékesítéséhez szükséges tanúsítványok, használati utasítások, összeszerelési útmutatók, kezelési, illetve tárolási útmutatók meghatározása (pl. veszélyes anyagok szállítása esetén), valamint elvárt a jótállási, szavatossági kötelezettségek teljesítésére vonatkozó rendelkezések (pl. szervizszolgálat, alkatrészellátás) rögzítése is.

Kulcsfontosságú a szerződésre irányadó jog, és a felek vitája esetén eljáró bíróság meghatározása, amely rendkívüli körültekintést és képzett szakjogász bevonását igénylő feladat.

4.10. Összegzés

Nemzetközi kereskedelmi ügyletek esetén az „ellenérdekelt” felek egybehangzó akaratnyilatkozat, azaz (nemzetközi) adásvételi szerződés keretében jutnak konszenzusra. A nemzetközi ügylet különböző szerződések összehangolt, összetett rendszerét igényli, amelyet megfelelően kell összeállítani a sikeres ügylet érdekében.

170 Egyezmény (1980) 35 cikkely, amelynek fő szabályai az új PTK. jogszabályaiban is helyet kaptak
171 Egyezmény (1980) 38. illetve 39. cikkely

A nemzetközi tranzakciókban résztvevő felek között mindig egyedi megállapodások születnek, amelyek végül adásvételi szerződésekben öltenek alakot. A nemzetközi tranzakciók speciális formái a csereügyletek, amelyek lehetnek barter, kompenzáció, viszontvásárlás, visszavásárlás, valamint közvetett és közvetlen offset. Re-export esetén egy import és egy exportügylet kerül összekapcsolásra, célja pedig a beszerzési és az eladási piac árkülönbözetének kihasználása. Tranzitügyletek során a közvetítő fél megbízást kap az eladótól vagy a vevőtől, hogy viszonteladást hajtson végre, amelyre általában valamilyen akadály miatt van szükség. Speciális ügyletnek tekinthető még a bérmunka-ügylet is.

A nemzetközi ügyletek megkötését számos kockázat befolyásolhatja, a szerződések keretrendszerét ezekhez igazítva kell kialakítani. Az egyik ilyen a politikai kockázatok köre. Ide tartoznak például a nemzetállami, vagy uniós szerződések, amelyek egy adott ügylet lehetséges tartalmát korlátozhatják, valamint a politikai embargók és a transzfermoratórium is. A másik kockázattípus a „trade compliance" kockázatok köre, amelyek a vállalati intézkedések hibáira, hiányosságaira utalnak, kockáztathatják a vállalati termelési, kereskedelmi és szállítási folyamatok sikerességét. Ilyenek a fuvarozással kapcsolatos, a jogi, a biztonságvédelmi és az ügyleti kockázatok, vagy a kárveszélyátszállás és a tulajdonjog átruházás időbeli elválása.

A szerződéses háló fedi le azt a komplex szerződésrendszert, amelyet a nemzetközi kereskedelmi ügylet létrehozásában és teljesítésében résztvevő felek kötnek. Ebbe a hálóba rengeteg típusú szerződés tartozhat a szerződések által érintett területektől függően. Az adásvételi és a szállítási szerződések mellett, vagy annak részeként a kereskedők például vállalkozási, bérleti, leasing vagy licenc megállapodásokat kötnek. A közvetítő kereskedők számos piacon játszanak jelentős szerepet az üzletkötésben.

A nemzetközi adásvételi szerződésben a vevőket és az eladókat azonos (jóhiszemű és tisztességes magatartás, együttműködés és információ átadás, valamint a lehetséges károk és veszteségek csökkentése) és egyedi kötelezettségek is terhelik. A szerződés megkötése előtt három feladatot kell elvégezni: kockázati analízis, kalkuláció és értékesítési, illetve vételi ajánlat összeállítása.

A szerződések nem megfelelő teljesítését rengeteg eszközzel lehet megakadályozni. Ilyen például a szerződéses akaratot megerősítő kötbér, jogvesztés, foglaló, a dologi biztosítékok bizonyos részének visszatartása a teljesítésig, biztosítási fedezetek beszerzése, vagy éppen váltó kiállítása. A szerződésszegések két alakzata az alapvető, illetve a közönséges szerződésszegés. Alapvető szerződésszegésnél a sérelmet szenvedő félnek joga van elállni a szerződéstől, sőt kártérítést is követelhet. Közönséges szerződésszegés esetén először póthatáridő állapítható meg, azonban ha a teljesítés ezt követően is elmarad, akkor a sérelmet szenvedett fél élhet az elállással, és egyéb, ilyenkor rendelkezésére álló lépésekkel is.

A nemzetközi értékesítés első lépése a potenciális vevők és közvetítő kereskedők felkutatása. Ezt követi a közvetítő kereskedővel való szerződéskötés. A megfelelő vevő (közös) kiválasztása során sok tényezőt kell figyelembe venni (pl. megbízhatóság, jogi státusz, AEO státusz). A szerződési feltételek kidolgozásakor fontos meghatározni az Incoterms klauzulát, és összeegyeztetni a szerződésre irányadó joggal, az adózási, a számviteli és a vámjogi szabályokkal, valamint rögzíteni kell a minőségtanúsítás ellenőrzési módjait és költségeit is. A minőségellenőrzésnek alaposnak kell lennie, hiszen ez későbbi reklamációk forrása lehet. Következő lépésként meg kell állapodni az áruküldemény továbbításával kapcsolatos fuvarozási, raktározási, logisztikai szolgáltatási feltételekről, majd az ügylethez kapcsolódó finanszírozási és kockázatkezelési megoldások esetén a szükséges hitelminősítési eljárások lefolytatása következik, és elő kell készíteni, végül meg kell kötni a szerződéseket a pénzintézetekkel. Ezt követi a teljesítésre való felkészülés, majd a teljesítés első mozzanataként a fuvarozás előkészítése. Az értékesítő eközben felkészül a vámkezelésre, és számba veszi a vevővel való együttműködés biztonsági aspektusait. Az eladó következő fázisként le is bonyolítja az exportvámkezelést, illetve eljuttatja a fizetési módnak megfelelő okmányokat az illetékes banknak és a vevőnek. Utóbbi számára biztosítani kell a vámkezeléshez szükséges dokumentumokat. A vevő a küldemény megérkezését dokumentálja és a megfelelő vámdokumentumokat visszajuttatja az eladó számára. Ezután a vevő megvizsgálja az árut, majd annak elfogadásáról, vagy fogyatékosságáról értesíti az eladót. Végül pedig mindkét fél megfelelően eltárolja a vámdokumentumokat. A nemzetközi adásvételi szerződések főbb tartalmi elemeire vonatkozó előírásokat a Bécsi Vételi Konvenció szabályozza.

4.11. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: nemzetközi kereskedelmi ügylet, Incoterms, csereügylet, barter, kompenzáció, viszontvásárlás, visszavásárlás, offset, bérmunka, reexport, tranzitügylet, politikai kockázat, „trade compliance" kockázat, szerződéses háló, ügynök, bizományos, viszonteladó, szerződéses kötelezettség, szerződésszegés, AEO, teljesítés, speciális rendelkezések, szerződésre irányadó jog

Kérdések:

Amennyiben az eladó nem értesíti a vevőt egy váratlan üzemi leállásról, akkor ez a mulasztása szerződésszegésnek minősül?

Ellentétesek-e az adásvételi szerződésben az eladó és a vevő érdekei a kockázatviselés tekintetében?

Alapvető szerződésszegésnek minősül-e, ha az eladó által elkészített, illetve benyújtott okmányok hibásak vagy hiányosak, és emiatt a vevő nem tudja birtokba venni az árukat?

Kinek az alapvető kötelezettsége a trade compliance feladatok végrehajtása?

Egy szerződést szegő félnek meg kell-e térítenie azt a kárt, amelyet a szerződéskötés időpontjában előre nem láthatott (illetve nem volt tőle elvárható, hogy azt előre lássa)?

Milyen okmánnyal igazolhatja a vevő az exportőr felé, hogy az áruküldemény megérkezett a telephelyére?

Melyik ügylet esetén használja ki a közvetítő kereskedő a különböző piacokon érzékelhető árkülönbségeket azért, hogy egy külföldi országban beszerzett árut a saját nevében, költségére és kockázatára értékesítsen egy másik országban?

Amennyiben az eladó a saját áruját ajánlja föl, hogy a megvásárolni szándékozott termék árának teljes értékét kifizethesse, akkor milyen ügylet mehet végbe?

Ha egy állami szervezet olyan feltétellel vásárol csúcstechnológiai berendezést, hogy a beszerzés értékének meghatározott százalékáig az eladó a beszerző ország termékeiből vásárol, akkor milyen ügyletről lehet szó?

5. Üzletkötés – Az exportügylet

5.1. A tárgyalás és az ügylet megkötése

A külkereskedelmi szerződés megkötését intenzív üzleti kommunikációs tevékenység előzi meg, a potenciális partnerek különféle kommunikációs módokon tárgyalnak és készítik elő a szerződést. Ez a szakasz a potenciális eladó és a potenciális vevő tevékenységeinek összességét jelenti, ide értve az előzetes információk beszerzését, a kalkulációs tevékenységeket, az ajánlati fázist és a konkrét tárgyalásokat.

A tárgyalás alapja az ajánlati tevékenység, amely egy kétoldalú, iteratív tevékenységként az ajánlatok és az ellenajánlatok halmazára épül. Az ajánlat a bécsi egyezmény definíciója alapján: *„Egy vagy több meghatározott személyhez címzett, szerződéskötésre irányuló javaslat akkor minősül ajánlatnak, ha kellően meghatározott, és jelzi az ajánlattevőnek azt a szándékát, hogy elfogadása esetén magát kötelezettségben állónak tekinti. A javaslat akkor minősül kellően meghatározottnak, ha megjelöli az árut, és kifejezetten vagy értelemszerűen megállapítja a mennyiséget és az árat vagy rendelkezéseket tartalmaz ezek meghatározására.”*.[172] A definíció tehát kizárja az ajánlat fogalmából az úgynevezett katalógus árakat, hiszen azok nem rendelkeznek címzettel, „mindenkinek” szólnak.

Esetpélda

A kellő meghatározottságra jó példa az első nagyértékű jogi eljárás, amely a bécsi egyezmény jogára épült, és az eljáró bíróság (2. fokon) a magyar Legfelsőbb Bíróság volt 1992-ben. A jogvita az amerikai Pratt&Whitney és a Malév között keletkezett. Az amerikai fél a Malév szándéknyilatkozatát (Letter of Intent) kötelező vételi ajánlatnak fogta föl, ezért amikor a Malév végül is a konkurens GE cégtől vásárolta meg a hajtóműveket, beperelte a Malévet. A légitáraság érvelését, miszerint a szándéknyilatkozat nem határozza meg a konkrét vételi mennyiséget, a bíróság éppen a „kellő meghatározottság” értelmezésével utasította el, hiszen a Malév által adott szádéknyilatkozatban szó szerint ez szerepelt: *„…örömmel értesítjük a t. Pratt&Whitney céget, hogy menedzsmentünk úgy döntött, hogy az Önök cégével kívánja elvégeztetni a TU 154-es gépeink áthajtóműveztetését…”* azaz a bíróság álláspontja szerint az ajánlati mennyiség egy egyszerű szorzással meghatározható, ha tudjuk a TU154-es gépek és hajtóműveik számát.

A külkereskedelmi szerződés a felek egybehangzó akaratnyilvánításával jön létre. A bécsi egyezmény alapján a szerződés abban az időpontban jön létre, amikor az ajánlat elfogadása hatályossá válik, azaz amikor az elfogadás megérkezik a címzetthez. Az egyezmény szerint *„Az adásvételi szerződést nem szükséges írásba foglalni, sem írásos módon bizonyítani, és az más alakszerűséghez sincs kötve. A szerződés bármely módon bizonyítható, ideértve a tanúvallomást is.”*[173]

Magyarország a ratifikáláskor élt azzal lehetőségével, hogy kikötötte az írásbeliséget (ez elsősorban a néhai KGST-kereskedelem szabályozása – Általános Szállítási Feltételek, ÁSZF – miatt volt szükséges). A bécsi egyezményhez fűzött záradékunk alapján az egyezmény hatálya alá tartozó szerződéseknél nem alkalmazható az írásbelitől eltérő más forma az ajánlatadásra, elfogadásra, szerződés módosítására, megszüntetésére. A gyakorlati életben azonban elterjedtek a szóban létrejövő szerződések (1990 után) és szóbeli ajánlatok, ezért a jogi szabályozásnak követnie kellett a megváltozott külpolitikai viszonyokat (pl. a KGST és a szocialista tábor megszűnését). Magyarország így helyezte hatályon kívül az egyezményhez fűzött fenntartását a 2015.évi LXXI. törvény 14. paragrafusával, amely 2016. február 1-ével lépett érvénybe. Ezek alapján a 2016. február 1. napját követően megkötött, a magyar határon átívelő adásvételi szerződések esetén az Egyezmény 11. cikkében biztosított formaszabadság elve feltétel nélkül, a kollíziós jog rendelkezéseitől függetlenül érvényesülhet, azaz érvényes a szóbeliség, illetve ráutaló magatartás is.

A ráutaló magatartásra példa, ha az eladói ajánlat címzettje átutalja az ajánlatban szereplő összeget, illetve ilyen értékben akkreditívet, vagy bankgaranciát nyit. Fordított esetben például a vételi ajánlat címzettje föladja az árut. Ilyen esetekben célszerű utólag formailag is szerződést kötni, noha adott esetben (az ajánlati határidők, ill. feltételek betartása esetén) jogilag már létrejött az adásvételi szerződéses jogviszony. A jelenlegi magyar külkereskedelmi gyakorlatban azonban még nagyon nem jellemző, hogy szóban vagy ráutaló magatartással kössenek szerződést, de tartós, „kipróbált” kapcsolatok esetében ez elképzelhető mód lesz.

Az egyezmény értelmében a szerződést kötő felek módosíthatják az egyezmény feltételeit vagy eltérhetnek tőle – ez azonban nem vonatkozik az írásbeliséget érintő záradékra. Természetesen az egyezmény alkalmazását ki-

172 Egyezmény (1980) 14. cikk
173 Egyezmény (1980) 11. cikk

fejezett módon ki lehet zárni. Az ajánlat meghatározásából is következik, hogy a szerződés a vevő kezdeményezésére, azaz a vevő megrendelésének vagy vételi ajánlatának eladói visszaigazolásával is létrejöhet. A rendelés, illetve rendelés-visszaigazolás gyakran történik formanyomtatványon, amely tartalmazza a szerződéskötésre vonatkozó állandó feltételeket.

Az ajánlat akkor válik hatályossá, amikor megérkezik a címzetthez. Noha a bécsi egyezmény az ajánlat lényegének tekinti az ajánlati kötöttséget – tekintetbe véve a gyakorlatot –, úgy rendelkezik, hogy a visszavonhatatlan ajánlatot is vissza lehet vonni, ha a visszavonó nyilatkozat az ajánlatot megelőzően vagy azzal egy időben érkezik meg a címzetthez.[174] Amennyiben az ajánlat címzettje elfogadja az ajánlatot, és az elfogadás hatályossá válik (azaz az elfogadás közlése az ajánlattevőhöz megérkezik), létrejön a szerződéses jogviszony az ajánlattevő és címzettje között. A hallgatás nem jelent elfogadást! Az elfogadás az ajánlat címzettjének elfogadói nyilatkozata vagy az elfogadásra utaló magatartása.

Az ajánlat lehet szóbanállási (lejárati) határidővel (opcióval) megjelölt, ilyenkor az elfogadásnak a határidőn belül kell megtörténnie, illetve lehet szóbanállási határidő feltüntetése nélküli – ekkor ésszerű időn belül kell elfogadni az ajánlatot, figyelembe véve az ügylet körülményeit, a kialakult gyakorlatot, a piaci szokást, beleértve a telekommunikációs eszköz időigényét is. Ha tevőlegesen (ráutaló magatartással) zajlik az elfogadás, akkor ezen cselekedeteknek kell a megadott határidőn, illetve a már említett ésszerű időn belül megtörténniük. A szóbeli ajánlatot azonnal el kell fogadni, hacsak a körülményekből más nem következik. Hasonlóan az ajánlathoz, az elfogadást is vissza lehet vonni, ha a visszavonás az elfogadás hatályossá válását megelőzően, vagy azzal egy időben érkezik meg az ajánlattevőhöz.

A bécsi egyezmény tehát figyelembe veszi az „emberi gyarlóságot", azaz a tévedés lehetőségét megadja az ajánlattevőnek és az ajánlat elfogadójának is, így a fentiek szerint lehet visszavonni az ajánlatot, illetve az elfogadó nyilatkozatot.

A bécsi egyezmény ajánlati definíciójából következően az ajánlat jogi kötelezettségvállalást jelent, azaz az ajánlattevő az ajánlattól nem léphet vissza akkor, ha az ajánlat címzettje az ajánlatot változatlan tartalommal elfogadta (és az elfogadás hatályossá vált). A nemzetközi kereskedelmi gyakorlatban az ilyen ajánlatot nevezzük kötelező ajánlatnak. Az ajánlat visszautasítását jelenti és új ajánlatnak minősül, ha az ajánlatra adott és annak elfogadására utaló válasz módosításokat, kiegészítéseket, korlátozásokat tartalmaz. Elfogadásnak minősül viszont az ajánlatra adott válasz, amely az ajánlat feltételeitől lényegesen nem különböző eltérő feltételeket is tartalmaz, és az ajánlattevő nem emel ellenük kifogást. Ilyenkor az ajánlati feltételek az elfogadásban szereplő módosításokkal együtt alkotják a szerződéses feltételeket.

A lényegesen módosító feltételeket a bécsi egyezmény pontosan meghatározza: *„Az ajánlat feltételei lényegesen módosító jellegűnek tekintendők, egyebek között az árra, a fizetésre, az áru minőségére és mennyiségére, a teljesítés helyére és idejére, az egyik félnek a másikkal szembeni felelőssége mértékére vagy a viták rendezésére vonatkozó kiegészítő vagy eltérő feltételek."*[175]

A kötelező ajánlat különleges formája a pro forma számla, amely kereskedelmi számla formájában kiállított ajánlat (általában a vevő importengedélyének kiváltásához szükséges). Létezik a kereskedelmi életben ún. kötelezettség nélküli ajánlat is, amely jogilag nem kötelezi az ajánlattevőt, ekkor viszont az ajánlatnak tartalmaznia kell a „kötelezettség nélküli" kifejezést. Kötelezettség nélküli ajánlatot általában akkor adnak, ha az adott piaci lehetőségeket nem ismerik, és az elérhető árat kívánják ilyen módon kötelezettség nélkül tesztelni, avagy az ajánlatot valamely konkurens megbízásából kérték, és nem kívánják kiadni az ár- és kondíciós feltételeket.[176]

Az ajánlat megjelenési formája lehet email, levél, telex, távirat, telefax, a választ pedig illik ugyanabban a formában és ugyanazon a nyelven adni, ahogyan az ajánlat érkezett. Az ajánlat tartalma értelemszerűen megegyezik a szerződéses feltételekkel. A leglényegesebb ajánlati feltételek a következők: az áru meghatározása, az ár és paritás, fizetési mód, szállítási határidő.

5.2. Személyes tárgyalás

A személyes tárgyalás során létrejött külkereskedelmi szerződések annak ellenére gyakoriak, hogy költségesek, időigényesek és a modern infokommunikációs eszközökkel helyettesíthetők lehetnének (pl. skype, videokonferencia). A nemzetközi kereskedelmi ügylet minden fajtájánál és minden fázisában fontos szerepe lehet a személyes tárgyalásnak, az ügylet előkészítésétől a szerződéskötésen keresztül az üzlet realizálásáig, a vevőgondozásig.

174 Egyezmény (1980) 15. cikk 2. bekezdés
175 Egyezmény (1980) 19. cikk 3. bekezdés
176 Constantinovits – Sipos (2016)

A személyes tárgyalásra általában azután kerül sor, ha a felek szóbeli/írásbeli alkudozása (ajánlatok-ellenajánlatok halmaza) során elérnek egy olyan pontra, amikor úgy gondolják, hogy a még fennálló nézeteltéréseket egy találkozón hatékonyabban tudnák rendezni, ide értve a tárgyalás tranzakciós költségeit is (utazás, szállás, reprezentáció esetleg tolmács), mintha tovább folytatnák a távoli alkudozást. Léteznek olyan különleges ügyletek, amelyek eleve igénylik a személyes tárgyalást (pl. kooperációs szerződések, *offsetting* ügyletek).

A személyes eladás kommunikációs folyamatában sosem szabad megfeledkezni arról, hogy a tárgyalás során a cél a kommunikációs üzenet azonnali és helyszíni megértetése és elfogadtatása a partnerrel, hiszen a visszacsatolás itt azonnal érzékelhető. A személyes eladás további sajátossága, hogy a kommunikációs csatorna maga az üzletember, a saját személyiségével, kultúrájával, jellemével és a konkrét megjelenésével (öltözködésével, testi jellemzőivel) együtt. Ugyancsak lényeges jellemzője a személyes eladásnak az, hogy bármely termék, illetve szolgáltatás értékesítése előtt az üzletembernek saját magát kell elfogadtatnia hiteles tárgyalópartnerként a másik féllel. Fontos, hogy nem kell „eladnunk" magunkat, bőven elég, ha szimpatikusakká, illetve elfogadhatóvá tudunk válni a másik szemében. Ez csak akkor sikerülhet, ha hitelesen alakítjuk szerepünket, vagyis, ha azonosulni tudunk az általunk képviselt véleménnyel, üzenettel és korrekt módon felkészültek vagyunk a termékből, az adott külpiac kulturális és üzleti szokásaiból és jellemzőiből, továbbá a leendő partnerünk cégéből és az adott tárgyaló személyből.

5.2.1. Tárgyalási stratégiák és taktikák[177]

A tárgyalási stratégia és taktika kialakításához a következőket szükséges a felkészülés során tisztázni:

Milyen célt (célokat) kell elérni?

A célokat fontossági sorrendbe kell rendezni (ez a célhierarchia megállapítása), amelyeket a szervezeti és személyi célok egyaránt meghatároznak.

Ki a tárgyaló partner? Mit akar ő elérni és miért?

A „Ki?" kérdésre viszonylag könnyű a válasz egy céginformáció birtokában, ha nincs idő beszerezni céginformációt vagy az „utcáról esik be" a tárgyaló fél, akkor csak a névjegyre és ösztönünkre, illetve tapasztalatunkra hagyatkozhatunk. A kérdés másik felére már nehezebb válaszolni, mégis át kell gondolni a partner lehetséges célhierarchiáját, az esetleges korábbi tárgyalások, vagy hasonló helyzetek alapján. Az igazi választ csak a tárgyalás adja meg, a személyes találkozásig hipotézisekkel élhetünk.

Milyen a tárgyalási pozícióm? Milyen piaci pozícióból tárgyalunk?

Erős vevői, kontra gyenge eladói helyzetről, esetleg reklamációról van szó stb.? Természetesen ennek a kérdésnek a megválaszolása egyben az inverz kérdést is felveti: milyen pozícióból tárgyal az „ellenfelem"?

Milyen hatalommal, befolyással, támogatással rendelkezem *én, és milyennel a partner?*

A hatalom és befolyás kérdéseit szervezeti és személyi aspektusból kell vizsgálni! Ki, milyen pozíciót foglal el a vállalatnál, milyen tárgyi (szakmai) és tárgyalási tudással rendelkezik. A támogatás a tárgyaló „hátországát" jelenti, azaz mennyire számíthat cégére, illetve munkatársaira, milyen a vállalati légkör, mekkora az „ellendrukkerek" tábora.

Ki az „erősebb", kinek fontosabb a tárgyalás és az eredménye, a megállapodás?

Az előzőekből már nagyjából ismerjük az erőviszonyokat, ezt azonban az üzletfelünk személyisége, motivációs bázisa (és persze a sajátunk is) módosíthatja.

Mennyi idő áll rendelkezésre a tárgyaláshoz, és mennyire lenne szükség?

A nemzetközi kereskedelemben a külföldön tartózkodás ideje már költségoldalról is behatárolt. Itt figyelembe kell venni az eltérő kultúrák egymástól különböző időfelfogását is, különben eleve esélytelenné válunk (pl. jelentős az eltérés az USA-beli, a japán, avagy a kínai „időszükséglet" között).

Hol és milyen körülmények között kerül sor a tárgyalásra?

Mindenki a saját vagy semleges területet preferálja, ugyanis „hazai" terepen ki lehet használni a jól ismert „pálya" előnyeit, az ellenfelet izolálhatom a „zavaró" információktól, és a fizikai körülményekkel, környezeti elemekkel is manipulálhatom.

177 Constantinovits (1999) alapján

Kik vesznek, vegyenek (vehetnek) részt, és milyen szereppel a tárgyaláson?

Másként kell fölkészülni, ha csoportos tárgyalásról van szó, és másként, ha egyedül vagyunk. Saját delegáció összeállításánál gondolnunk kell jogász (az amerikai tárgyalók például ritkán jelennek meg saját jogász *nélkül), műszaki szakember szükségességére, esetleg egyéb munkatársakra. A szerepet, illetve a tárgyalási stratégiát és taktikai elemeket előre kell megbeszélni az egyes résztvevőkkel. Az „ellenséges" csapat összeállításából ki kell derítenünk, hogy ki az igazi főnök, a döntéshozó személy. (Lehetséges ugyanis, hogy a delegáció vezetője csak formailag dönt – valamelyik beosztottja vagy szakértője javaslatára.)*

Mi az, amire nem gondoltunk a fenti nyolc pont átgondolása során, és esetleges befolyással lehet a tárgyalás eredményére?

A jó üzletember tudja, hogy mindig lehet ilyen tényező, a véletlen és a szerencse nem teljesen kizárható „szereplői" a tárgyalásnak, akármilyen gondosan készültünk is!

5.2.2. A személyes tárgyalás szakaszai

Nyitás

A nyitás során a tárgyalófelek megteremtik a tárgyalás légkörét. A cél a kezdeti feszültség oldása, a baráti hangulat kialakítása. Ezt hívják *small talk*nak. A felek üdvözlik egymást, bemutatkoznak, névjegyet cserélnek, elhelyezkednek, és nekilátnak a „kötetlen" beszélgetésnek. A *small talk* során kölcsönösen felmérik egymást, ellenőrzik az előzetes információkat, hipotézisüket a másik féllel kapcsolatban. Folyamatosan figyelik és értékelik egymást – a semleges témák (utazás, szálloda, közlekedés, közérzet stb.) miatt elsősorban a metakommunikációs jelzéseket a találkozástól, kézfogástól az ülésmódig, vokális jellemzőkig stb.[178] Az első pillanat(ok) jelentőségével, a benyomáskeltéssel a partnerek pozitív képet akarnak kialakítani, mivel tudják, hogy a kezdeti légkör, stílus általában végig jellemzője lesz a tárgyalásnak. Ez az időszak a tárgyalás tervezett idejének 5-10 százaléka lehet, attól függően, hogy a felek ismerik-e már korábbról egymást, illetve milyen nemzetiségű tárgyalókról van szó (pl. japán, kínai, arab vagy dél-amerikai üzletember esetében ez a nyitási szakasz sokkal hosszabb, mint a nyugat-európai–amerikai kultúrkörben). A nyitó lépések a megállapodás a tárgyalás témájáról és módjáról (napirendi pontok tárgyalási terve, tempó és időtartam), amely eltérhet az esetleg előzetesen egyeztetett menetrendtől. Ekkor már megítélhetjük a másik stílusát, következtethetünk a várható magatartásra, és eszerint módosíthatjuk a felkészülés alapján kialakított stratégiánkat.

Felderítés

Változtatásra a következő szakasz, a felderítés is lehetőséget nyújt. Ekkor ugyanis mind a két fél kifejti kiinduló álláspontját a témáról. Alapvetően kétféle tárgyalási stratégiáról beszélünk. Az egyik (és leginkább sikerre számító) a kölcsönös előnyökön alapuló megegyező-együttműködő (kooperatív) tárgyalási stratégia, a másik a versengő (kompetitív), egyoldalú előnyökre törekvő. A felderítés (információgyűjtés), információértékelés folyamán már észlelhetjük, hogy partnerünk melyik utat választotta.

Eladási pozícióban a leggyakoribb tárgyalási (meggyőzési) technika az ún. AIDA-modell[179], amelynek elemei gyakorlatilag valamennyi tárgyalási módnál megfigyelhetők.[180] Ezek az elemek a következők:

- A = ATTENTION: a vevő figyelmének felkeltése.
- I = INTEREST: a vevő érdeklődésének fenntartása.
- D = DESIRE: a vevő vásárlási óhajának felkeltése.
- A = ACTION: a vevőt cselekvésre, vételre, szerződés aláírására késztetni.

A klasszikus ügynökök (és sajnos mérnök-üzletkötők és kezdő tárgyalók is) szokták alkalmazni a szabványszöveg módszerét: ez egy előre betanult „konzerv" érvrendszer, éppen ezért nem hatékony. Nehezebb, de egyúttal hatékonyabb módszer a szükségletkielégítő tárgyalási technika és a mélyeladás. Előbbi lényege, hogy az eladó figyelmesen meghallgatja a vevő igényeit, problémáit, majd ennek alapján megoldást javasol, ami kielégíti a feltárt szükségleteket. A mélyeladás elsősorban az eladó-vevő kommunikációs kapcsolatának pszichológiájára épít, de felhasználja a többi technika egyes elemeit is. Csoportos tárgyalásnál ezek a sémák alig alkalmazhatóak tisztán, hiszen a csapatmunka megköveteli a szerepek fölosztását, a különféle taktikák bevezetésére nagyobb a lehetőség.

178 Constantinovits – Vladár (1996)
179 Kotler (2006)
180 Constantinovits – Zhang (2018)

Ajánlattétel

Az ajánlattétel és alku során a kooperatív stratégia mindig hangsúlyozza a megegyezést, első lépésként az elvi egyetértést, végül a részletekben történő megegyezést. Az ajánlat megtételekor különösen fontos, hogy nyíltnak, megbízhatónak és őszintének tűnjünk, különben az addigi kedvező légkör elromolhat, és a tárgyalás nyílt küzdelemmé alakul át. Ez következik be akkor, ha túl magas ajánlati árat (vagy túl alacsony vételi árat) adunk meg (azaz, ha a piaci viszonyokhoz képest „védhetetlen" ajánlatot teszünk), kivéve, ha az adott kultúrában a nagymértékű engedmények adása-kapása az alku „előírt" rendszerét képezi. Tipikus példa erre az arab, illetve török kereskedő üzleti felfogása.

Alku

Az alku a tárgyalás érdemi és leghosszabb része. Alapvetően kétfajta tárgyalási stratégiát különböztethetünk meg: az együttműködő (kooperatív) és a versengő (kompetitív) stratégiát.

A kooperatív tárgyalási stratégia taktikai eszközei a következők:

Tárgyalási szünet kérése (illetve javaslata): Főleg holtpontra jutáskor ajánlatos megoldás; a szünet lehet akár egynapos is, „az aludjunk rá egyet" felkiáltás jegyében. Ez lehetővé teszi felek számára a presztízsvesztés nélküli ideiglenes visszavonulást.

Fehér asztal invitálás: Megállapodás előtt ebéd-, illetve vacsorameghívás, a kötetlenebb helyszín (és az evésivás) hatására oldottabb légkörben gyakran pillanatok alatt elhárítják a felek az addig leküzdhetetlennek tűnő akadályokat. Hasonló eredményre vezethet egy közös tenisz- vagy golfparti (angol–amerikai megoldás).

„Push money": A diszkrét megvesztegetés néhány fejlődő országban az üzletkötés feltételét jelenti, de kivételes esetben az európai-amerikai üzleti kultúrában is sikerrel alkalmazható.

Őszinteség: Szituációtól függően (ha a partnerünk is a kölcsönösen előnyös megállapodás híve) feltárhatjuk lehetőségeink határát. Partnerünk csak akkor fogja akceptálni őszinteségünket, ha korábban, az alku során még nem éltünk az „őszintén megmondom, hogy ez a legutolsó ajánlatunk" című formulával.

Kölcsönös érdekek és célokra való hivatkozás: Eltérő álláspontok ütközésénél inkább az érdekekre kell koncentrálni.

A partner önbecsülésének erősítése: A pozitív énkép megerősítését szolgálja, ha a partnert gyakran szólítjuk meg teljes névvel és ranggal (pl. Herr Direktor Schwarz). Amerikai tárgyalóknál ez kevésbé hatásos, ott inkább a keresztnévvel történő megszólítás előnyös, mert baráti kapcsolatot szimulál. Ide tartozik, hogy a tárgyalás folyamán kerüljük a vevőben az olyan, negatív asszociációt keltő szavak használatát mint: költségek, gond, rosszsz, döntés, nehéz, kötelező, kötelem, kötelezettség, fizetni, fájdalom, halál stb., a pozitívakat viszont gyakran használjuk: egészség, garancia, megérteni, igazság, jog, bizalom, pénz, biztonság, új, nyereség, érték, boldog, komfort stb.

A kompetitív – vagyis versengő, egyoldalú előnyökre törekvő – tárgyalási stratégiára jellemző az agresszív magatartás, győzni akarás, dominancia, állandó törekvés az információszerzésre, illetve arra, hogy feltáruljanak a másik fél gyenge pontjai. Ezt szolgálják az alábbi eszközök.

Egyoldalú engedmények kikényszerítése: A kialkudott árat nem végleges megállapodásnak, hanem új kiindulási-tárgyalási alku alapjának tekinti.

Pókerarc: Nem ad metakommunikatív visszajelzést, ellenáll a kooperatív, baráti légkör megteremtésének.

Túljátszott érzelmek és váratlan túlzások: Harag, felháborodás kifejezése eltúlzottan gesztikulálva, ez destabilizáló hatású. Meglepetések, blöffölések alkalmazása.

Maratoni tárgyalás: Időhúzás, az ellenfél fizikai, pszichikai ellenállásának megtörése, a totális kifárasztás a célja. Kiegészülhet kávé, üdítő, étel kínálásának hiányával. A maratoni tárgyalás már az ún. „piszkos trükkök" kategóriájába tartozik.

„Nincs rá felhatalmazásom": A tárgyalás végén közli a partner, hogy nincs joga megállapodni, az a főnöke hatásköre. Kivédése: a tárgyalás elején tisztázni kell a résztvevők hatáskörét, sőt akár a megbízó- (felhatalmazó-)levél bemutatását is kérni lehet (ha van alapunk a gyanakvásra).

Fenyegetés, ultimátum: Veszélyes taktika, a tárgyalás azonnali befejezéséhez vezethet.

Mit lehet tenni, ha a partner ilyen (vagy hasonló) harci eszközöket vet be? A legjobb ellentaktika a rendíthetetlen nyugalom és annak tüntető kimutatása, hiszen ezzel jelezzük, hogy a destabilizáló taktika nálunk nem jár sikerrel. Adott esetben abba kell hagynunk a tárgyalást, és ki kell vonulnunk. Az engedményes tárgyalásnál pedig arra kell ügyelni (mindenfajta alkunál), hogy szigorúan a viszonosság elvén, csak viszontengedményért engedjünk! Ezért kell feltételes módban fogalmaznunk: „*ha Ön x engedményt ad, mi is készek lennénk arra, hogy ... stb.*”.

Megállapodás, aláírás (ratifikálás)

A tárgyalás utolsó szakasza a megállapodás rögzítése és az aláírás (vagyis a ratifikálás). A szerződés együttes fogalmazása (illetve a szerződéstervezet véglegesítése) elmélyíti a közös munka élményét, és a feleket a szerződés betartására morálisan „kényszeríti”. Ha a tárgyalás nem járt sikerrel, akkor is célszerű jegyzőkönyvben rögzíteni az eltérő álláspontokat, ami később utat nyithat a folytatáshoz.

5.3. Idegen kultúrák találkozása az üzleti életben

Korábban gyakran hivatkoztunk arra, hogy bizonyos viselkedési-tárgyalási módok, eljárások az adott kultúrkörtől függenek. Természetes, hogy másként kell tárgyalni egy keleti, távol-keleti vagy egy amerikai üzletemberrel, de régión belül is különbséget kell tenni például a kínai és a japán, az iráni és a kuvaiti, az angol és a német tárgyalási kultúra és szokások között. A kiindulási pont: a másik fél „másságának” elfogadása, illetve a saját „másságunk” elfogadtatása.

A sikeres tárgyaláshoz szükséges ismernünk a tárgyalópartner nemzeti kultúráját, történelmét, hagyományait. Értelmeznünk kell az eltérő metakommunikációs jelzéseket. A szembenézés az őszinteség, odafigyelés jele (általában), de egy „tipikus” amerikai ideges lesz az általa túl merevnek tartott tekintetünktől. Az arab tárgyaló megsértődik, ha bal kézzel adunk át neki egy prospektust, tárgyat, ajándékot, hiszen az a „tisztátalan” kezünk. A példákat szinte vég nélkül lehetne folytatni, miközben megengedhetetlen módon általánosítgatunk: „egy arab”, a „tipikus” amerikai, a kínai tárgyaló stb., hiszen a viselkedését mindig a konkrét személy származási helye, neveltetése, iskolázottsága, vallása, társadalmi státusa határozza meg.

A verbális kommunikációnál figyelembe kell venni, hogy a tárgyaló felek azonos szavak, kifejezések alatt nem biztos, hogy ugyanazt a fogalmat értik. A nyelvi relativitás hipotézise szerint a különböző nyelveken beszélő emberek különbözőképpen látják a világot. Vagyis az idegen nyelv más világszemléletet jelent. Elképzelhető az is, hogy egy adott fogalomnak nincs megfelelője az idegen nyelvben, vagy akár több hasonló is lehet. Tipikus példa: az eszkimóknál a „hó” szóra több szinonima található, a hó jellegétől függően, ugyanakkor Nigériában nincs szó a hóra – hiszen ott ez a valós dolog nem létezik –, viszont legalább tíz szinonima van a homokra, mivel a homokvihar és típusai ott komoly jelentőséggel bírnak a mindennapi életben. Hasonló példákat találhatunk elvont fogalmak használatánál is.[181]

5.4. Összegzés

Az első alfejezetben a tárgyalásról, illetve a külkereskedelmi ügylet megkötésének módjairól és kritériumairól esett szó. Röviden összefoglalva, külkereskedelmi szerződés az alábbi négy módon jöhet létre: az eladó ajánlata és ennek visszaigazolása a vevő részéről, a vevő rendelése és ennek visszaigazolása az eladó részéről, a felek szándéknyilatkozatának (*Letter of Intent)* elfogadása, valamint személyes tárgyalás során a felek megegyezése által.

A második alfejezetben a személyes tárgyalás céljai, stratégiái és szakaszai kerültek górcső alá. A tárgyalás során a cél a kommunikációs üzenet azonnali és helyszíni megértetése és elfogadtatása a partnerrel. A megfelelő stratégia kialakításához többek között tisztában kell lennünk saját magunk és tárgyalópartnerünk céljaival, érdekeivel, hatalmával, befolyásával, támogatottságával, tárgyalási pozíciójával, a rendelkezésre álló idővel, a tárgyalási hellyel és körülményekkel, a további résztvevőkkel, valamint azzal, hogy egy tárgyalásról a véletlen és a szerencse sosem zárható ki 100%-ban. A személyes tárgyalás folyamatát öt szakaszra szokás osztani: nyitás, felderítés, ajánlattétel, alku, valamint megállapodás és aláírás (ratifikálás). Az alku folyamán habitustól és céltól függően alkalmazhatunk kooperatív, illetve kompetitív tárgyalási taktikát is.

A harmadik alfejezetben pedig gondolatébresztőként az idegen kultúrák közötti tárgyalás buktatói kerültek felsorolásra. A tárgyalások sikere érdekében tisztában kell lenni a partner nemzeti kultúrájával, történelmével, hagyományaival, illetve értelmeznünk kell az eltérő metakommunikációs jelzéseket. A verbális kommunikációnál pedig számítani lehet arra, hogy az azonos elnevezéseken nem feltétlenül ugyanazt a fogalmat értik a tárgyaló felek.

181 Constantinovits – Sípos (2016)

5.5. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: tárgyalás, címzett, ráutaló magatartás, ajánlat, tárgyalási stratégia, tárgyalópartner, tárgyalási pozíció, *small talk*, AIDA-modell, alku, kooperatív tárgyalás, kompetitív tárgyalás, kultúrkör, metakommunikáció, nyelvi relativitás

Kérdések:

Milyen esetekben kerül sor személyes tárgyalásra? Hogyan határozza meg a bécsi egyezmény az ajánlatot?

A bécsi egyezmény szerint jogilag mikor jön létre a szerződés?

Mit értünk a kötelező ajánlat fogalmán?

Mikor alkalmazzák az ún. kötelezettség nélküli ajánlatot?

Milyen módokon jöhet létre a külkereskedelmi szerződés?

Milyen esetekben kerül sor személyes tárgyalásra?

Mi a személyes eladásnak a két különleges kommunikációs sajátossága?

Milyen taktikai eszközök jellemzik a kooperatív tárgyalási stratégiát?

Milyen taktikai eszközök jellemzik a kompetitív tárgyalási stratégiát?

Milyen általános sajátosságai vannak az interkulturális tárgyalásoknak?

6. Kereskedelmi szokványok – Incoterms 2010

A Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) Incoterms szokványa[156] fizikai áruk nemzetközi adásvételi szerződéseiben a fuvarozáshoz kötődő kockázatok, veszteségek és költségek megosztását rögzíti az eladó és a vevő között. Rendelkezései csak akkor válnak joggá, illetve kötelezettséggé, ha a szerződő felek az adott záradék használatában kifejezetten megállapodtak. Az Incoterms fuvarparitások adásvételi keretszerződésnek tekinthetők, így belső tartalmukat minden esetben az adott kereskedelmi ügylet egyedi sajátosságaihoz kell igazítani. Az Incoterms záradékok nem csak a fuvarjogi, a számviteli és az adójogi rendelkezésekhez kötődnek szorosan, de a kereskedelempolitikai intézkedéseknek is alávetettek. A fuvarparitásban rögzített eladói és vevői kötelezettségeknek összhangban kell állniuk a hatályos vámjog, a „*trade compliance*” követelményeivel, valamint az adott árufajta esetében érvényes nemzetközi kereskedelmi szokásjoggal is.[157]

6.1. Az Incoterms klauzulák belső feltételrendszerének összefüggése

Az Incoterms szokvány összefüggésében fontos megemlíteni, hogy az egyes klauzulák gyökere az angol precedens jogba nyúlik vissza, így szabályaik alapvetően az angolszász jogrenddel állnak harmóniában[158]. Az Incoterms nemzetközi szokvány előfutárának tekinthető f.o.b. vagy c.i.f. záradékokat a 16. századtól kezdve angol bírói döntések formálták. Első „szabályozott” formájukat az Egyesült Államok Nemzeti Külkereskedelmi Tanácsának 1919. évi *American Foreign Trade Definitions* (AFTD) kiadványában nyerték el, míg a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara első szokványa csak 1936-ban jelent meg.[182]

Az Incoterms klauzulák belső szerkezete négy alapvetésre épül:

- az „*appropriation*” (azaz elkülönítés, szerződéshez való rendelés) tényére;
- kárveszélyátszállás helyének és idejének meghatározására;
- A kárveszély és a tulajdonjog átszállás összekapcsoltságára, illetve elszakítottságára;
- valamint a költségmegosztó rendelkezésekre.

6.1.1. Az ún. „appropriation”

A fogalom az áruküldeménynek – a szerződés rendelkezéseivel összhangban – a vevő részére (rendelkezésére) történő elkülönítését jelenti. Amíg az eladó nem látta el az árut a vevő-, illetve szerződés-specifikus egyedi jelekkel, valamint azt fizikailag, és fuvarozásra kész állapotban el nem különítette a többi árutól, addig a megállapodás szerinti Incoterms klauzula nem lép hatályba.

6.1.2. A kárveszélyátszállás helyének és idejének meghatározása

A kárveszélyátszállás helyének és idejének meghatározása mindenekelőtt a kockázatot hordozó helyzetek azonosítását igényli. Nemcsak olyan eseményekről van szó, amelyek a fuvarozás alatt okozhatnak vagyoncsökkenést, illetve költségnövekedést, hanem olyan üzleti szituációkról is, mint a piacok változásai, (pl. egy radiális, előre nem látható áresés) vagy a jogi feltételrendszer (pl. behozatali tilalom elrendelése) átalakulása.

A kockázatok viselésének terhét, a méltányolható kimentési okokat, illetve a teljesítés alóli mentesülési lehetőségeit a vevők és az eladók, illetve az őket képviselő szervezetek[159] évszázadok óta igyekeznek meghatározni. Ennek egyik, de nem kizárólagos terméke az Incoterms szokvány[160], ugyanakkor az ún. fuvarparitások alkalmazása során a nemzeti, illetve a nemzetközi adásvételi jog ismerete azért nélkülözhetetlen, mert „kollíziójuk” esetén a hatályos nemzeti jog felülírhatja az Incoterms szabályait.

„Az elégett cipők esete”[161] kiválóan példázza a nemzeti, a nemzetközi jog és az Incoterms szokvány összeütközését.

Esetpélda

1996-ban egy német eladó és egy olasz vevő 1000 pár cipő legyártásában, és adásvételében állapodott meg. A szerződés szerint az eladónak még 1996 decemberében le kellett szállítania az árukat. A szerződésben „EXW eladói gyártelep” klauzulát rögzítették. Az eladó 1996. december 23-án értesítést küldött a vevőnek, hogy az árukat a szerződött mennyiségben, minőségben és csomagolásban, a vevő nevére felcímkézve szállításra készen a raktárába betárolta. A rá következő nap éjjelén a raktár leégett.[183]

182 Csekő (2018)
183 Csekő (2018) 95. o.

A német eladó az Incoterms záradék (EXW) szerinti kárveszélyátszállásra hivatkozva követelte a vételár megfizetését, amelyet az olasz megrendelő elutasított. Az olasz vevő az olasz polgári jog[162] szabályára hivatkozva úgy érvelt, hogy kizárólag a „birtokba lépés" után lenne köteles a fizetésre. „*Miután a felek a szerződésükben nem állapodtak meg az irányadó jogról[163], így az eljáró bíróság – ellenkező kikötés és kizáró rendelkezés hiányában, tekintve, hogy mind Németország, mind Olaszország aláíró szerződő államok – „Az áruk nemzetközi adásvételéről szóló 1980. évi ENSZ Egyezményt*"[164] rendelte alkalmazni."[184] A Bécsi Vételi Konvenció 9§. (e) bekezdése szerint: „*A feleket köti minden szokás, amelynek alkalmazásában megegyeztek és minden gyakorlat, amelyet egymás között kialakítottak.*" A fentiek szerint az eljáró bíróság úgy ítélte meg, hogy a feleket köti az általuk választott Incoterms EXW klauzula, melynek alapján a kárveszély a „rendelkezésre bocsátással" („*appropriation*" tényével) száll át.

Az esetben felmerült alábbi három kérdésre az eljáró bíróság igenlő választ adott[185]:

- A vevőt terheli-e az áruknak a tűzkárban való teljes megsemmisüléséből eredő vesztesége, miután 1996. december 23-án átvette az „elkülönítésről, rendelkezésre bocsátásról" szóló értesítést?

- Bekövetkezett-e az EXW fuvarparitásban szabályozott kockázatátszállás? Történt-e valójában termékértékesítés, azaz jogosult-e az eladó a kereskedelmi számla kiállítására?

A fenti esetben a szokvány szabályai, mint egyedi szerződéses feltételek azért „győzedelmeskedtek", mert a Bécsi Vételi Konvenció mindkét ország hatályos joganyagának részét képezte (ahogyan jelenleg is).[165] Amennyiben ez a jogi előfeltétel nem teljesült volna, mert a felek a szerződésükre valamely konkrét nemzeti jogszabályt (pl. Olasz Polgári Törvénykönyv) alkalmazták volna, akkor a kárveszélyviselés terhe a német vállalaton marad, aki köteles lett volna újra legyártani, illetve újra leszállítani az adott árutételt.

A kárveszély és a kockázatmegosztás Incoterms szerinti rendje azonban csak az eladó és a vevő viszonyában (adásvételi szerződés) érvényes, de nem terjed ki az eladó által megkötött egyéb szerződések (pl. fuvar, raktározás) és az abból eredő követelésekre sem.

A kárveszélyátszállás tényét az eladónak kell bizonyítania, tekintve, hogy ez az időpillanat reprezentálja az eladói teljesítést. Az eladó két tényt köteles igazolni: egyrészt, hogy bekövetkezett az eladói teljesítés (a „*delivery*"), azaz az eladó a megállapodás szerinti Incoterms klauzula (esetleg a felek ezt módosító egyedi megegyezése alapján) okmányokkal dokumentáltan átadta a károk és kockázatok viselésének terhét, másrészt, hogy az áruk a kockázatátszállás időpontjában és helyén megfeleltek a szerződés előírásainak (pl. külső megjelenés szerinti jó állapot, súlymegfelelőség).

A kárveszély átadásával megnyílik az eladó joga a vételár követelésére. Ha az eladó nem képes a teljesítését (a kárveszélyátszállást) igazolni, akkor a vevő sem lesz köteles a vételárat megfizetni.[166] A vevőnek viszont a saját vagyonának terhére viselnie kell a harmadik személyre át nem hárítható károkat, kivéve, ha a kár bekövetkeztében eladói közrehatás vagy mulasztás állapítható meg.

A vevő lesz jogosult a károkozó személlyel szembeni fellépésre és követelheti az elszenvedett veszteségeinek, valamint a kárenyhítéssel és kármentéssel kapcsolatban fölmerült költségeinek megtérítését. Ha az áruküldemény biztosítva van, akkor a vevő – jogosultságának megfelelő és hitelt érdemlő igazolását követően – a biztosító szolgáltatását veheti igénybe, amely a kárt okozó körülmények feltárását, a kár becslését és a jogos kártalanítási igény kifizetését is magában foglalja. A vevőnek az eladó felé a vételár tekintetében még akkor is helyt kell állnia, ha a sérült vagyontárgyon még nem szerzett tulajdonjogot.

Az alábbi helyzetekben nem száll át a kárveszély az Incoterms rendelkezései ellenére sem:

A vevő visszautasíthatja a vételár megfizetését, ha az áruk károsodása az eladó gondatlanságára (pl. a helytelen csomagolás, a rakomány nem megfelelő rögzítése) vezethető vissza. Ilyen esetekben a fuvarparitásban rögzítettek ellenére sem száll át a kárveszély, és az eladónak – a szerződésszegése következményeiért – a polgári jog szabályai szerint kell felelősséget vállalnia, például meg kell fizetnie a vevő közvetlen költségeit, így különösen a feleslegesen felmerült fuvardíjat, biztosítási díjat stb., illetve meg kell térítenie a vevő elmaradt hasznát is. Az eladó gyakran a fuvarozóra sem tudja áthárítani a keletkezett veszteséget, ha a berakodást a saját személyzetével és eszközeivel végezte (amely jellemző az FCA, CPT és CIP klauzuláknál), mert akkor annak minőségéért[167], illetve a fuvarozó utasításainak betartásáért minden kétséget kizáróan az eladót terheli a felelősség.[168] A fuvarozók a felelősségük egyértelmű kizárásához a fuvarlevél záradékolását használják bizonyítékként. A berakodás szakszerűtlenségére és hibáira visszavezethető károk különösen érzékeny kérdéssé válnak a FOB paritással kötött szerződésekben, ha a kikötői szokásjog, vagy a tengeri árufuvarozásra irányadó jog alapján a berakodásra az eladó nem tud külön szerződni, mert ezt a munkafolyamatot az irányadó jog a tengeri fuvarozási szerződés elvá-

184 Csekő (2018) 95. o
185 Csekő (2018) 95. o

laszthatatlan részének tekinti. Ha a berakodást a vevő által megrendelt tengeri fuvarozó végzi a saját eszközével és a szakembereivel, a kárveszély a felek megállapodásától függetlenül, azt felülírva az FAS paritás szabályai szerint fog átszállni a vevőre.[169]

Nem adja át az eladó a kárveszély viselésének terhét akkor sem, ha az általa bérelt és megrakodott konténer, illetve annak zárja nem képes a fuvarozás teljes időtartama alatt garantálni a rakomány sértetlenségét. Ha a gyártó tengeri vagy légikikötői terminálba szállít, ahol a védelmi és biztonsági ellenőrzésekre fölkészült, illetve följogosított szervezetek veszik át az árukat, akkor az eladónak a konténer biztonságáért vállalt felelőssége csak eddig a pontig terjed, függetlenül a megállapodás szerinti klauzulától.

Az eladó nem ruházza át a kárveszélyt abban az esetben sem, ha a teljesítés idejében és helyén az árukat kísérő okmányokat nem, vagy nem hiánytalanul bocsátja a vevő rendelkezésére – ez hangsúlyozottan érvényes az angolszász jognak alávetett CIF szerződéseknél. Érdemes idézni az Egyesült Királyság *Sales of Goods Act (1893/1979)* törvényének 31. cikk 3. bekezdését: „*Ha csak nem született más értelmű megállapodás, olyan helyzetekben, amikor az árukat az eladónak tengeri fuvarozást is magában foglaló útvonalon kell szállítania, amelynél szokásos (szállítmány) biztosítás megkötése, az eladónak erről egy olyan értesítést kell küldenie, amely lehetővé teszi a vevő számára, hogy az árukat fedezetbe vegye. Amennyiben az eladó elmulasztja ezen értesítés elküldését, úgy az áruk a tengeri fuvarozás alatt, az ő kockázati körében maradnak.*"

Továbbá a kárveszély akkor sem száll át az eladóról a vevőre, ha az eladó nem tesz eleget azon adatszolgáltatási kötelezettségének, amelyek alapján a vevő az árukat az előzetes biztonsági ellenőrzésre bejelenthetné, illetve a kárveszélyátszállás nem következik be az ún. *force majeure* eseményeknél sem.

Az úton levő árukkal kapcsolatos kárveszélyátszállás problémáját az angol és az amerikai törvények ugyanúgy szabályozzák, miközben az Incoterms szabályok kizárólag áttételesen a FOB, CIF és CFR paritásokban adnak erre nézve eligazítást: „*Az eladó köteles arra, hogy…a vevő által kijelölt hajó fedélzetén elhelyezve adja át az árukat, vagy arra, hogy az ily módon leszállított árukat beszerezze.*"[186]

6.1.3. A kárveszély és a tulajdonjogátszállás összekapcsoltsága és elszakítottsága

Főszabály szerint, ha a dolog tulajdonjoga átadásra került, akkor ezzel együtt a vevő megszerzi a kárveszély viselésének kötelezettségét is. Ha azonban a felek csak a kárveszély viselésének megosztásáról rendelkeztek, akkor ez nem jelent feltétlenül változást a tulajdonosi helyzetben.

Az Incoterms szokvány azonban nem rendelkezik az áruk tulajdonjogának megszerezhetőségéről. Az Incoterms a kárveszély átszállását szabályozza oly módon, hogy azt az eladói teljesítéshez az ún. „*delivery*"[170] **tényéhez kapcsolja.** A szokvány A1/B1 pontjában a következőket rendeli: „*Az eladó az adásvételi szerződéssel összhangban köteles szolgáltatni az árukat és a kereskedelmi számlát, továbbá bármely más megfelelőséget bizonyító okmányt, amelyet a szerződés megkövetelhet. […] A vevő köteles megfizetni a vételárat az adásvételi szerződés előírásai szerint.*" A teljesítés meghatározott helyét és módját illetően az A4/B4, illetve A5/B5 pontok nyújtanak eligazítást.[171]

A tulajdonjog átruházásának feltételeit és körülményeit az adásvételi szerződés, illetve az arra irányadó jog határozza meg. Tulajdonjog-fenntartással értékesített áruknál a kárveszélyviselés terhét a teljesítés időpontjától kezdve még akkor is a vevő viseli, ha csak a vételár teljes megfizetésével válik majd „vitathatatlan tulajdonossá."[172]

A kárveszélyviselés és a tulajdonjogátszállás szétválását jól példázza *a Shared Image Inc. v. Neuromed Medical System & Support, GmbH (2002)* ügy, amelyben a felek CIF (*Costs, Insurance and Freight*) New York Seaport fuvarparitásban állapodtak meg, és a teljesítés igazolására szolgáló okmányként – a berakodáskor kiállított – tengeri hajórakjegyet (*Ocean Bills of Lading*) rögzítették. A tengeri hajórakjegy hármas funkciója szerint: igazolja az áruküldemény tengeri fuvarozó által történő átvételét (azaz a kárveszély átszállást), bizonyítja, hogy az eladó megkötötte a fuvarozási szerződést, illetve értékpapírként kiállítva forgatás útján lehetővé teszi az áru tulajdonjogának átruházását.

Esetpélda

A német eladók (Neuromed), a későbbi alperesek a vételár 100%-os megfizetéséig fenntartották az áruk feletti tulajdonjogukat, oly módon, hogy a szerződést egy ún. „*retention of title*"[173] záradékkal látták el. Az eset felperese, a Shared Image Corp.[174] 285.000 USD összegű kártérítés követelt a német eladóktól, mert a szerződés tárgyát képező MRI berendezések a végső rendeltetési helyükre, az Illinois állambeli Calmut váro-

186 Incoterms (2010) 94. o.

sába sérülten érkeztek, és a rendbehozatalukra jelentős összeget kellett költeni. A felperes ezeket a javítási költségeket, és egyéb következmény-károkat megtérítését követelte az eladóktól. Arra hivatkozott, hogy függetlenül a „*bill of lading*” átadásától, a tulajdonjog – éppen az eladók szerződésben rögzített akaratából – az eladóknál maradt, így a tengeri hajórakjegyre kizárólag mint fuvarszerződésre, azaz az áruk átvételéhez szükséges okmányra szabad tekinteni, az értékpapír funkciót figyelmen kívül kell hagyni. Következésképpen az eladók, mint tulajdonosok sohasem adták át a fuvarozással összefüggő kockázatokat, teljesítésük a vevők calmuti telephelyéhez igazodott, és ezért az árukban keletkezett károkért is helyt kell állniuk.

Az eset az alábbi kérdések vetheti fel:

- Átadhatja-e az eladó az áruk károsodásával és veszteségével kapcsolatos kockázatokat a berakodási kikötőben, ha a tulajdonjogát fenntartotta?

- Ha a vevők az adásvételi szerződés értelmében, egyúttal a jogi szempontból is szabályosan forgatott és átvett *„bill of lading”*-re csak 90 nappal később fizetnek, átszállhat-e a kárveszély a tulajdonjog fenntartási záradék ellenére is?[187]

Az eljáró bíróság mindkét kérdésre azt a választ adta, hogy a CIF klauzulában való megállapodás egy olyan konszenzus, amely nem a tulajdonjog átruházás kérdéseit, hanem az árufuvarozás során bekövetkezhető veszteségek viselésének terhét szabályozza. Tekintve, hogy az eladó „tiszta”, azaz az áruküldemény külső, fizikai állapotára nézve hátrányos bejegyzésekről mentes, tengeri hajórakjeggyel igazolta a kárveszélyátszállást, a tulajdonjog fenntartási rendelkezéstől függetlenül is jogosult az áru vételárának követelésére.

6.2. Az Incoterms szokvány mintaszerződéseinek kategorizálása

A fuvarparitások osztályozásában három megközelítés alkalmazható: a költség-, és a kárveszélyviselés allokációja szerinti csoportosítás, illetve az alkalmazható fuvarozási mód szerinti felosztás.

6.2.1. A költség-, és a kárveszélyviselés allokációja a szerződő felek között

A kárveszélyviselés és költségmegosztás szempontja alapján a magyar szakirodalom egypontos, illetve kétpontos klauzulákat különböztet meg.

Egypontos fuvarparitások alatt azokat a sztenderd feltételeket foglalták össze, ahol az áruküldeménnyel kapcsolatos – harmadik személyekre át nem hárítható – károk viselésének terhe ugyanazon a földrajzi ponton száll át az eladóról a vevőre, mint ameddig az eladó az áruk továbbításához szükséges szerződéseket megkötni, azok költségeit és díját kifizetni köteles. Ilyen klauzulák az EXW, az F csoport (FCA, FAS, FOB) és a D csoport (DAP, DAT, DDP). Az úgynevezett egy földrajzi ponton történő kárveszély és költségátruházás tartalmát a legrégibb záradék, az FOB (*Free on Board*) szemlélteti a legjobban. Az eladó akkor teljesít, azaz akkor adja át a kárveszélyviselés terhét, amikor az áruküldeményt az indulási kikötőben elhelyezték a hajótestben (*on board*). Az eladó köteles minden költséget (fuvarozás, raktározás, átrakás, kisegítő hajó, csörlőzés stb.) megfizetni, amely ahhoz szükséges, hogy az áruküldemény elérje az indulási kikötőt, és ott berakodják azt a hajó testébe.

Kétpontos klauzulák esetében az eladó a károk és kockázatok viselésének terhét akkor adja át a vevőnek, amikor az áruküldeményt az ún. főfuvarozást végző vállalatnak átadta, miközben köteles megkötni és előfinanszírozni az áruk továbbításával kapcsolatos összes fuvarozási, biztosítási, raktározási stb. szerződést a fuvarparitásban megjelölt rendeltetési helyig. Ilyen sztenderd feltételrendszer található a C fuvarparitás csoportban (CPT, CIP, CFR, CIF klauzulák.)

A több százéves CIF (*Cost, Insurance and Freight*) záradék kiválóan reprezentálja a kétpontos klauzulák belső tartalmát. Az eladó a fuvarparitásban megnevezett rendeltetési kikötőig (pl. CIP New York Seaport esetében New York-ig) köteles megkötni minden olyan szerződést, amely az áru biztonságos eljuttatásához szükséges, és megfizetni a szolgáltatások ellenértékét. A kárveszélyt azonban már az indulási kikötőben, az áruküldemény hajótestbe történő berakodásának pillanatában (azaz FOB szabályokkal összhangban) átadja a vevőnek.

6.2.2. Az alkalmazható fuvarozási mód szerinti felosztás

Minden fuvarozási ág esetében használható, úgynevezett omnimodeális fuvarparitások (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT, DDP) és kizárólag tengeri vagy belvízi forgalomban használt fuvarparitások különíthetők el egymástól (FAS, FOB, CFR, CIF).

187 Csekő (2018)

6.3. Az Incoterms elhatárolása a nemzetközi és nemzeti fuvarjogi rendelkezésektől

Az Incoterms fuvarparitások nem fuvarjogi rendelkezések. Bár a választott Incoterms klauzula pontosan előírja, hogy melyik félnek kell megkötnie az áruküldemény mozgatásához szükséges fuvarszerződést, a létrejövő tengeri, légi, szárazföldi stb. fuvarozási szerződések önálló, az adásvételi szerződéstől elkülönült jogviszonyok.

A szerződő feleknek nem csak a megkötendő fuvarszerződésből származó jogokra és kötelezettségekre kell figyelemmel lenniük, hanem a fuvarozási mód sajátosságaira (pl. a hajó típusára), illetve vonatkozó nemzeti vagy nemzetközi fuvarjogi szabályokra is. A *Free on Board* (FOB) klauzula alkalmazhatóságában bekövetkezett változás jól szemlélteti ezt az összefüggést. Az ICC 2010 óta nem javasolja a FOB klauzula kijelölését konténerizált áruforgalomban, mert a konténerszállító hajó sajátossága miatt az áruküldeményt *„on deck"*[175], és nem *„on board"* fogják rakodni. A FOB záradék valós belső tartalmának védelme céljából az ICC az FCA, vagy az FAS indulási kikötő fuvarparitást ajánlja minden olyan esetben, amikor az árukat konténerben, tengeri úton kívánja az eladó szállíttatni.

A kereskedőknek a paritások megválasztásakor ismerniük kell a kikötői szokásjogot is. Különösen az angolszász jog szerint működő kikötőkre igaz, hogy a tengeri fuvarszerződést (a berakodástól, a kirakodásig) nem lehet részekre bontani. Az ilyen „kikötő-specifikus" rendelkezések nemcsak a beszerezhető okmányra, hanem az adásvételi szerződés egészére is kihatnak (pl. egy FOB szerződést FCA induló kikötő paritássá alakítanak át).

6.4. Az Incoterms előírásai a nemzetközi szállítmánybiztosítással kapcsolatban

A kereskedők elemi érdeke, hogy a fuvarozási kockázatokból eredő veszteségeiket szállítmánybiztosítási szerződés megkötésével mérsékeljék. A kiválasztott szállítmánybiztosítás feltételrendszerét három szempontból is mérlegelnie kell annak a félnek, aki az Incoterms fuvarparitás szerinti szerződés megkötésére köteles. Elsőként azt célszerű megvizsgálnia, hogy ki tekinthető a biztosítási kötvény jogos birtokosának a fuvarozás egyes útszakaszai alatt.[176] Másodsorban a fedezeti körből kizárt kockázatok pontos ismerete szükséges ahhoz, hogy a kockázatviselő fél az anyagi veszteségeit ténylegesen fedezhesse.[177] Végezetül az is mérlegelendő, hogy a biztosításra irányadó jog alapján van-e valós lehetősége a kárigény érvényesítésére.[178]

6.5. Az Incoterms a számviteli és adójogi szabályok tükrében

Nem fejeződik be az üzletkötés folyamata, és nem is lehet teljes a számviteli és az adójogi szabályok pontos alkalmazása nélkül. Az exportőrnek és az importőrnek is hitelt érdemlően kell igazolnia az értékesítés, illetve a beszerzés tényét, helyét és időpontját, illetve a keletkezett árbevétel külföldi vagy hazai devizában/valutában kifejezett értékét is.

A nemzetközileg elismert – és a nemzeti számviteli törvényekbe beépített – sztenderdek az alábbi öt feltétel együttes meglétéhez kötik az árbevétel elismerhetőségét, a *„revenue recognition"* tényállását:

1. az adott gazdálkodási egység (exportőr) a tulajdonjogból származó jelentős kockázatokat és javadalmakat átruházta a vevőre;

2. az exportőr a teljesítést követően az adott áruval (illetve annak tulajdonjogával) nem tart fenn semmilyen folyamatos üzleti érdekeltséget vagy ellenőrzési jogot;

3. az árbevétel értékét megbízhatóan lehet mérni[179];

4. valószínűsíthető, hogy az adott ügylettel (export, illetve unión belül történt termékértékesítés) kapcsolatos anyagi előnyök be fognak folyni az adott gazdálkodási egységhez[180];

5. mindazon költségek (az értékesítéshez igénybe vett szolgáltatások, feldolgozott termékek ára stb.), amelyek az adott ügylettel kapcsolatban fölmerültek, megbízhatóan és hitelesen mérhetőek.[188]

Miközben a számviteli jogok az elismerhető árbevétel létrejöttét az áruk „tulajdonjogához kapcsolódó kockázatok és javadalmak" átszállásához kötik, addig az Incoterms nem a tulajdonjog átruházásból eredő kockázatátszállást szabályozza, hanem kizárólag a főfuvarozás során potenciálisan előforduló (fizikai vagy piaci) kockázatok viselésének terhét osztja meg a szerződő felek között.

Az értékesítő vállalat ugyanakkor a teljesítést, mint megtermelt árbevételt csak akkor mutathatja ki a könyveiben, ha annak értéke megbízható módon mérhető, illetve megfizetése valószínűsíthető például egy okmányos meghitelezés, vagy egy váltóval fedezett kereskedelmi ügylet esetében.[189]

188 IFRS Standards (2017)
189 Csekő (2018)

6.6. Az Incoterms kereskedelempolitikai meghatározottsága

Az egyes nemzeti, illetve uniós kereskedelempolitikai intézkedések alapján (pl. kettős-felhasználású termékek, embargós előírások) vizsgálni kell az Incoterms klauzulából származó engedély-beszerzési[181] kötelezettség teljesíthetőségét, így többek között a kérelem benyújtásra vonatkozó jogosultságot, az engedélyezési folyamat időtartamát. Ezeket a kérdéseket a szerződésben „függesztő feltételként" célszerű szerepeltetni.[190]

6.7. Az Incoterms és a hatályos vámjog összefüggése

Bár a hatályos vámkódexek és azok végrehajtási rendeletei a mindenkori kereskedelempolitikai eszköztár részei, a nemzetközi vámjogi egyezmények a globális árumozgatások biztonsága érdekében speciális védelmi intézkedés-együttest alakítottak ki, amelyet az Incoterms záradékok alkalmazása során fokozottan tiszteletben kell tartani. Biztonsági kockázatnak számít minden olyan folyamatot, amely az áruk beléptetésével, kiléptetésével, szállításával, vagy meghatározott célra történő felhasználásával, és az ezzel összefüggő információk megbízhatóságával, dokumentálásával és ellenőrizhetőségével kapcsolatos. Az elmúlt években az Incoterms szerves részévé váltak a kereskedelmi folyamatok védelmével, a szállítmány láthatóságával[182] kapcsolatos feladatok is, amelyek részben a vámtörvényekből, részben a „*trade compliance*" eljárásaiból ismerhetők meg. A szerződő felektől elvárt, hogy ezekre a biztonságvédelemmel összefüggő kötelezettségekre részletes megoldásokat dolgozzanak ki még akkor is, ha az Incoterms egyes fuvarparitásaiban csak utalnak rájuk. (ld. Incoterms 2010 A10. pont szerint: „*Az eladó köteles, amikor alkalmazandó, a vevő kérésére, kockázatára és költségére időben biztosítani bármely olyan dokumentumot és információt, beleértve a biztonsággal kapcsolatos információt, vagy megadni a segítséget a vevőnek ezek beszerzéséhez…*")

A vámszabályok határozzák meg az exportőr fogalmát is, amely különösen fontos a vámformalitások, a statisztikai adatszolgáltatás és az adóbevallások helyessége szempontjából. A jelenlegi uniós szabályok szerint exportőrnek az a gazdálkodó szervezet minősül, amely az Unió vámterületén letelepedett személy, (és) aki jogosult rendelkezni[183] az áruknak az Unió vámterületéről való kiszállításáról, rendelkezett is erről, továbbá, ha a fenti rendelkezés nem alkalmazandó, akkor „*az Unió vámterületén letelepedett bármely olyan személy, aki részes fele annak a szerződésnek, melynek értelmében az árukat ki kell szállítani az Unió vámterületéről.*"[184]

6.8. Szövetségek modellszerződései

Az Incoterms és az egyes szakmai szövetségek (GAFTA, FOSFA stb.) által kimunkált és használt típusszerződések rendkívüli hasonlóságot mutatnak, így az egyes szokványokat el kell egymástól határolni. Az „áru", illetve a szövetségspecifikus szokványok számos tanulsággal és érdekességgel szolgálnak azon kereskedők számára, akik csak a „bármely áruféleség" adásvételére használható Incoterms szokványt ismerik.

6.9. Statisztikai adatszolgáltatás

Mind az exportőr, mind az importőr (uniós ügyleteknél az értékesítő, illetve a beszerző) adatszolgáltatási kötelezettséggel tartozik a nemzeti statisztikai hivatal felé. Bár a külkereskedelmi forgalom statisztikai számbavételének módszertana az Incoterms CIF és FOB klauzuláin alapszik, a statisztikai kifejezések és az Incoterms szokványok tartalma között felfedezhetők árnyalatnyi különbségek.[191]

6.10. Az Incotermsből származó okmánybeszerzési feladatok

A szerződéses teljesítés elválaszthatatlan részét képezi az „okmányolási munka," melynek egyik központi dokumentuma a kereskedelmi számla. A számla kiállítására, hiánytalan tartalmi kellékeire nézve az egyes nemzeti adójogok szolgálnak iránymutatással. Az adójog a külkereskedelmi ügyletet közigazgatási perspektívából szemléli; ez a tény ad magyarázatot e jogszabályok sajátos fogalomrendszerére és gondolkodásmódjára.

Miközben a származási bizonyítványok (pl. az EUR1 szállítási igazolás) a vámjog területére vezetnek, addig a teljesítést igazoló „*shipping documents*" a nemzeti polgári, illetve a nemzetközi és nemzeti fuvarozási és biztosítási jog által szabályozottak.

190 Csekő (2018)
191 Csekő (2018)

6.11. Az elháríthatatlan erőhatalom és az Incoterms összefüggése

A károk viselésénél és átadásánál különös figyelmet érdemel a *force majeure*, azaz az elháríthatatlan erőhatalom, egy olyan külső erő, amelynek sem a bekövetkezéséért, sem elhárításáért egyik fél sem tehető felelőssé. Főszabály szerint, „ha a teljesítés lehetetlenné válásáért egyik fél sem felelős", akkor a szerződés megszűnik. Ha az eladó ilyen okból nem tud és nem is köteles teljesíteni, akkor a kárveszély sem száll át, azaz nem érvényesíthetőek az Incoterms fuvarparitásból eredő jogok. Például: „*Ha a vevő által megnevezett hajó (ilyen okból) nem érkezik meg időben, hogy az eladó eleget tehessen az A4 cikkelyben foglaltaknak, vagy képtelen átvenni az árukat…akkor a vevő viseli az áruk elveszésének vagy sérülésének minden kockázatát (i) a megállapodás szerinti naptól…*"[192] Az a fél köteles bizonyítani az elháríthatatlan erőhatalom[185] föllépését, melynek érdekkörében ez az esemény fölmerült.

A *force majeure* tárgykörében vizsgálni kell az elháríthatatlannak minősülő események természetét, illetve az azokról való tudomásszerzés időpontját. A *force majeure* megítélése az egyes nemzeti jogrendekben annyira eltérő, hogy még azonos körülmények is teljesen különböző bírói döntéseket eredményezhetnek. Még akkor is, ha a szerződésre irányadó nemzeti jogok más és más megközelítéssel igyekeznek a szerződés lehetetlenülésének kérdését rendezni, a választott bírák álláspontja az egységesítés irányába mutat, és a *force majeure* elismerhetőségét három feltétel egyidejű meglétéhez köti:

- az adott esemény nem volt előrelátható;
- az adott körülmény, esemény kívül esett a szerződő felek ellenőrzésén;
- az adott körülmény lehetetlenné, de legalábbis észszerűen fenntarthatatlanná tette a teljesítést.

A *force majeure* kérdéskörében mutatkozó bizonytalanságot és vitákat kívánta csökkenteni a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara 2003-ban megjelentetett kiadványa, amely egyrészt definiálta az elháríthatatlan erőhatalom fogalmát, másrészt olyan helyzeteket nevesített, amelyek aránytalanul megnehezítik a szerződés teljesítését.[186]

A *force majeure* fogalomkörében olyan helyzetek szerepelnek, amelyekre egyformán igaz, hogy azok az érintett fél ellenőrzési körén kívül álltak, a szerződéskötés időpontjában a bekövetkezésükkel nem lehetett ésszerűen számolni, és az érintett féltől sem volt elvárható, hogy azok elejét vegye, illetve azokat elhárítsa (pl. fegyveres konfliktus, háború, katonai embargó, a tengeri katasztrófa vagy az általános munkabeszüntetés).

A *force majeure*-val ellentétben, az ún. nehézség („hardship") bekövetkezésekor a kárveszély átszáll. Kivétel képez, ha az érintett fél bizonyítja, hogy olyan körülmény nehezítette számára a teljesítést jelentős mértékben, amellyel a szerződéskötés időpontjában ésszerűen nem számolhatott előre, és amelyet ésszerűen nem háríthatott el. Ilyenkor a felek a jóhiszemű és fair eljárás szellemében a szerződés feltételeinek újratárgyalására kötelezettek. Ha ez az eljárás nem vezetne eredményre, akkor a veszteséget szenvedett fél a bíróságtól kérheti a szerződés felbontását.

6.12. Összegzés

Megállapítható, hogy a nemzetközi adásvételi szerződésnek megfelelő teljesítés csak akkor lehetséges, ha mind a szerződő felek, mind a bekapcsolt „teljesítési segédeik" a választott Incoterms fuvarparitásból eredő feladataikat a fenti összefüggések ismeretében tervezik meg és hajtják végre.

6.13. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: Incoterms, klauzula, fuvarparitás, *appropriation,* kárveszélyátszállás, tulajdonjogátszállás, mintaszerződés, szállítmánybiztosítás, *trade compliance,* okmányolás, *force majeure*

Kérdések:

Az EXW klauzula esetében az áruküldeményt az eladónak a saját gyártelepén kell a vevő birtokába adnia?

Az Incoterms szokvány rendelkezéseit felülírhatja a nemzetközi adásvételi szerződésre alkalmazni rendelt nemzeti jog?

Az Incoterms fuvarklauzulák fuvarjogi modellszerződések?

192 Incoterms (2010) 97. o.

Az Incoterms rendelkezik a biztonságvédelmi kötelezettségekről, vagy azt minden szerződő fél a saját országának joga alapján köteles nyújtani?

Milyen paritáson mutatja a statisztika az exportügyleteket?

Az Incoterms szokvány szabályozza a tulajdonjog-átruházást?

Az Incoterms fuvarparitásban nevesített földrajzi pont minden esetben a kárveszély és a kockázatátszállás helyét jelöli?

Az Incoterms fuvarparitás szerinti kockázat és kárveszélyátszállás ideje mit határoz meg?

Egy magyar vállalat FOB Hamburgi kikötő fuvarparitáson exportál az USA-ba. A vevő nem rendelte meg időben a hajót, így a magyar félnek többlet raktározási díjat kell fizetnie a kikötőben. Jogosan követeli-e a magyar exportőr a többletköltség megtérítését?

Egy magyar vállalat FCA magyarországi gyártelep fuvarparitáson exportál Ukrajnába. A vevő nem megfelelően felkészített közúti fuvareszközt küldött. Jogosan követeli-e az ukrán vevő, hogy a magyar exportőr berakodjon?

7. Az áru vagy szolgáltatás eljuttatása a vevőhöz

7.1. Logisztikai döntések és hatásaik

A nemzetközi kereskedelmi folyamat fontos része a nemzetközi logisztikai tevékenység, vagyis az áruk fizikai eljuttatása az eladótól a vevőhöz. Az árueljuttatási folyamattal kapcsolatban több döntést is meg kell hozni, melyek jelentős hatással vannak a kereskedelmi ügylet eredményére mind költség-, mind minőségi szempontból.

7.1.1. Kérdések az árueljuttatási folyamattal kapcsolatban

Melyik fél (az eladó vagy a vevő) feladata, felelőssége legyen a logisztikai folyamat megszervezése?

Ezt a döntést a megfelelő INCOTERMS klauzula megválasztásával a felek a kereskedelmi szerződésben rögzítik. A szállítási feladat megszervezését vállaló fél egyrészt jelentős többletmunkával szembesül, másrészt viszont számára előnyös módon befolyásolhatja az árueljuttatási folyamatot. Amennyiben az eladó vállalja a szállítási feladat megszervezését, meghatározhatja a szállítási módot, az útvonalat és kiválaszthatja a közreműködő partnereket. Ilyenkor a vevőnek nincs ráhatása a szállítási folyamatra, így annak költségeire sem, reklamációt csak az eladón keresztül érvényesíthet. Amennyiben a vevő felelőssége az árueljuttatás megszervezése, neki van lehetősége a logisztikai költségek optimalizálására, első kézből értesül az esetleges problémákról (pl. a küldemény késéséről), és közvetlenül fordulhat reklamációval az árueljuttatást végző fuvarozóhoz vagy szállítmányozóhoz.[193]

Az útvonal és szállítási mód kiválasztásának szempontjai

A szállítási módok kiválasztásakor több szempontot is figyelembe kell venni, ezek relatív fontossága a szállítási feladattól függően változhat, befolyásolhatja a kiinduló- és a célország, a küldemény jellege és a kereskedelmi megállapodás feltételei. Mindenképpen mérlegelni kell a következő szempontokat:

Földrajzi tényezők: a feladó és a címzett földrajzi elhelyezkedése, távolsága és a közlekedési infrastruktúra elérhetősége alapvetően meghatározza, hogy melyek azok a szállítási módok, amelyeket igénybe lehet venni az áru eljuttatásához.[194]

A szállítandó áru jellemzői: a küldemény tömege, térfogata, összértéke, speciális jellemzői (pl. ömlesztett áru, veszélyes áru, romlandó áru, törékeny áru).[195]

Logisztikai szolgáltatási igény, minőségi elvárások a feladó és a vevő részéről: a szállítás gyakorisága, eseti vagy rendszeres szállítás, a szállítás időpontja, pontosság, gyorsaság, háztól házig történő forgalom lebonyolítása, egységrakományképző eszközök (pl. konténer, raklap) használatának lehetőségei.[196]

Biztonság: a küldemény kárveszélynek (pl. sérülés, lopás) való kitettsége és a közlekedésbiztonsági kockázat (pl. balesetveszély) az egyes szállítási módok esetében.[197]

Környezetvédelem: egyre növekvő jelentőségű szempont, elsősorban az egyes szállítási módok energiafelhasználása és CO_2 kibocsátása alapján lehet értékelni.[198]

Árueljuttatási költség: a fuvardíj, és azon felül minden olyan költség, amely az árueljuttatás során felmerül (pl. rakodás, csomagolás, raktározás).[199]

Milyen közreműködőket érdemes bevonni?

Amennyiben az eladó vagy a vevő rendelkezik az áru eljuttatásához szükséges képességekkel és kapacitásokkal, a logisztikai feladatokat házon belül is megoldhatja. Gyakoribb azonban, hogy az árueljuttatáshoz valamilyen külső szolgáltatót (leggyakrabban fuvarozót vagy szállítmányozót) vesznek igénybe. A logisztikai piac szereplőinek bevonása megkönnyíti a szállítási feladatok lebonyolítását, mivel ezek a szolgáltatók jelentős tapasztalattal és szakértelemmel rendelkeznek az árueljuttatás területén, ugyanakkor bevonásuk többletköltséget jelent. A szolgáltatók közötti választás az általuk kínált szolgáltatási színvonal és a fizetendő szolgáltatási díj mérlegelésével történik.

193 Szymonik (2014)
194 Horváth – Karmazin (2014)
195 Horváth – Karmazin (2014); Sherlock – Reuvid (2004); Szegedi – Prezenszki (2012)
196 Horváth – Karmazin (2014); Szegedi – Prezenszki (2012)
197 Horváth – Karmazin (2014)
198 Halászné (2013); Horváth – Karmazin (2014)
199 Horváth – Karmazin (2014); Sherlock – Reuvid (2004)

7.2. A nemzetközi logisztikai piac szereplői

7.2.1. Fuvarozók

A fuvarozó olyan természetes személy, jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, amely díj ellenében végez árueljuttatási szolgáltatást. A fuvarozó a szolgáltatást saját vagy bérelt eszközökkel (járművekkel) végzi. A fuvarozási szerződés a fuvarozó és a vele szerződő fél (a feladó, aki lehet a kereskedelmi ügylet eladója és vevője egyaránt) között jön létre. Fuvarozási szerződés esetén a feladó és a fuvarozó kötelezettségei a következők[200]:

A feladó kötelezettségei:

- A küldemény megfelelő csomagolása és a szükséges információk feltüntetése a csomagoláson.
- A küldemény továbbításához szükséges okmányok (pl. fuvarlevél) kitöltése és átadása a fuvarozónak.
- Veszélyes áruhoz kapcsolódó információ megadása.
- A küldemény rendelkezésre bocsátása és berakodása.

A fuvarozó kötelezettségei:

- A megfelelő fuvareszköz kiállítása a megadott helyen és időben, a fuvarozás haladéktalan megkezdése.
- A küldemény megóvása a feladástól a kiszolgáltatásig.
- A feladó értesítése a fuvarozás során felmerülő akadály esetén, és a feladó utasításainak követése.
- A címzett értesítése a küldemény érkezéséről és a küldemény átadása.

A küldemény átvételétől a kiszolgáltatásig terjedő idő alatt a fuvarozó felelősséget vállal a küldemény teljes vagy részleges elvesztéséből, megsemmisüléséből vagy sérüléséből keletkező kárért, valamint a határidő betartásáért.[201]

7.2.2. Szállítmányozók

A szállítmányozó (más néven speditőr) a fuvarozónál komplexebb szolgáltatást nyújt. Megszervezi a küldemény továbbításához kapcsolódó feladatokat, kiválasztja az árueljuttatásban résztvevő további szereplőket (fuvarozókat, a küldemény rakodásához, tárolásához, csomagolásához kapcsolódó egyéb vállalkozókat, akár további szállítmányozókat), megköti a szükséges szerződéseket, kezeli az okmányokat és koordinálja a közreműködő vállalkozók tevékenységét.[202]

A szállítmányozó felelőssége, hogy tevékenységét az elvárható gondossággal végezze, azaz a közreműködők kiválasztásakor, a szerződések megkötésekor és egyéb kötelezettségei során a gazdaságosságot és a biztonságot tartsa szem előtt.[203]

A szállítmányozó szolgáltatásának díja a szállítmányozói jutalék. Ez az összeg látszólag növeli az árueljuttatás költségét, szállítmányozó bevonásával azonban az összköltség akár csökkenhet is, miközben az árueljuttatás minősége javul. Ennek oka lehet, ha a szállítmányozó a rendszeres és nagy volumenű megrendelések révén árkedvezményt érhet el a fuvarozóknál, amelynek nagy részét átengedi a megbízónak, így növelve versenyképességét. Áru- és fuvareszköz ismerete birtokában az adott küldeményhez a legmegfelelőbb csomagolást és fuvareszközt tudja hozzárendelni, valamint gondoskodhat a legbiztonságosabb, a fuvardíj-alakulás szempontjából legkedvezőbb elrendezéséről a fuvareszközben. Ezzel csökkenthető az áru egységére jutó fuvardíj, a rakodási költség, valamint elkerülhetővé válik az esetleg nem megfelelő csomagolásból adódó átcsomagolási költség. Tovább javíthatják az árueljuttatási minőséget a szállítmányozók földrajzi ismeretei, fuvarpiaci információi, szállítmányozói kapcsolatai, vagy ha árinformációi és tarifaalkalmazási gyakorlatuk révén képesek az adott fuvarfeladat megvalósításához a lehető leggazdaságosabb és legbiztonságosabb megoldást választani. Adott esetben pedig a megbízónak nem kell erőforrásait a szállítás megszervezésére fordítania, ezzel szintén költséget takaríthat meg.[204]

200 Horváth – Karmazin (2014) alapján
201 Halászné (2013)
202 Pavlić Skender – Host – Nuhanović (2016)
203 Horváth – Karmazin (2014)
204 Halászné (2013); Sherlock – Reuvid (2004)

Ha a kereskedelmi ügylet szereplői nem rendelkeznek alapos ismeretekkel az áru természetével, az útvonalakkal, tarifákkal és egyéb tényezőkkel kapcsolatban, illetve, ha az árueljuttatáshoz több szállítási mód alkalmazására van szükség, mindenképpen javasolt a szállítmányozói szolgáltatás igénybevétele. A szállítmányozók gyakran szakosodnak egy, vagy néhány szállítási módra, illetve egy-egy földrajzi területre. Amennyiben a küldemény eljuttatása speciális hely- vagy áruismeretet igényel, érdemes szakosodott szolgáltatót választani.

A szállítmányozói tevékenységet szabályozó nemzetközi szervezet a FIATA, amely többek között kialakítja és jóváhagyja a szállítmányozásban használt okmányokat. A legfontosabb okmányok a következők[205]:

- FIATA FCR *(Forwarders Certificate of Receipt)* – FIATA Speditőr Átvételi Elismervény. A szállítmányozó igazolja, hogy a küldeményt sértetlen állapotban átvette, valamint közli annak tartalmát és tömegét. Emellett a szállítmányozó vállalja, hogy a küldeményt a megbízó által megnevezett harmadik személynek átadja, vagy annak rendeletére továbbítja, vagy tartja.

- FIATA FCT *(Forwarders Certificate of Transport)* – FIATA Speditőr Fuvarozási Tanúsítvány. A speditőr kötelezettséget vállal, hogy az árut a rendeltetési helyen az általa megnevezett (kijelölt) szállítmányozón keresztül kiszolgálja.

- FIATA BL vagy FBL *(FIATA Bill of Lading)* – Átruházható FIATA Multimodális Fuvarokmány. Az árut megtestesítő okmány, amelyet a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (*International Chamber of Commerce*) is elfogad teljesítést igazoló értékpapírként.

7.3. Tengeri áruszállítás

7.3.1 A tengeri áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása

A tengeri áruszállítást a nagy tömegű áruk nagy távolságra történő eljuttatásához célszerű igénybe venni. Elsősorban ömlesztett áruk, nagy terjedelmű, nagy tömegű árudarabok szállítására alkalmazzák, valamint akkor, amikor az eljutási idő nem játszik fontos szerepet. A konténeres árufuvarozás elterjedésével az ún. kereskedelmi áruk *(general cargo)* továbbításában is egyre nagyobb a jelentősége.

A tengeri áruszállítás legfőbb előnyei közé tartozik az alacsony fajlagos költsége, az, hogy a fuvarköltség az áru egységére vetítve nagyon kedvező. Ennek a szállítási módnak a legalacsonyabb a fajlagos energiafelhasználása és károsanyagkibocsátása, tehát környezeti szempontból kedvező. Díjszabásai is viszonylag rugalmasak, illetve előnye az is, hogy a kikötők az áru behajózásán és fogadásán kívül számos egyéb funkciót is teljesítenek (csomagolás, raktározás, árukezelés stb.).[206]

A tengeri áruszállításnak természetesen hátrányai is vannak, mint például a küldemény hosszú eljutási ideje (pl. Európa-Kelet-Ázsia viszonylatban nagyjából öt hét), az, hogy nem alkalmas háztól házig forgalom lebonyolítására, a kikötőkbe és a kikötőkből a szárazföldi fuvarozást, az esetleges többszöri átrakást, tárolást meg kell szervezni. További hátránynak számít az időjárásnak való kitettség, valamint, hogy a kikötők zsúfoltsága és felszereltsége erősen befolyásolja az eljutási időt és a költségeket, illetve jelentősnek tekinthető a szállítás közbeni áruigénybevétel (mechanikai és klimatikus hatások), ezért fokozottabb figyelmet kell fordítani a küldemények „tengerbiztos” csomagolására.[207]

7.3.2. Tengeren igénybe vehető szolgáltatástípusok

Konténeres tengeri áruszállítás

A tengeri konténerforgalom a tengeri áruszállítás legelterjedtebb formája, 2017-ben a tengeri áruforgalom 60%-át tette ki a konténeres áruszállítás.[208] Az áru ISO-szabvány szerinti tengeri nagykonténerben utazik, ami számos előnnyel jár. A konténer nagyfokú áruvédelmet biztosít, szinte mindenfajta áru szállítására alkalmas, és használata megkönnyíti a rakodást. Közúton és vasúton is továbbítható, ami megkönnyíti a különböző szállítási módok kombinálását (intermodalitás).

A küldemény nagyságától függően kétféle szolgáltatás vehető igénybe:

205 Halászné (2013); Magyar Szállítmányozók Szövetsége (2016)
206 Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
207 Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
208 Statista (2018a)

Teljes konténer feladása *(Full container load, FCL)*

Amennyiben a feladott áru mennyisége megtölt egy (vagy több) teljes konténert, ezt a szolgáltatást érdemes választani. A konténerek megbontatlan egységben jutnak el a feladótól a címzettig, ami árubiztonsági szempontból nagyon kedvező. Teljes konténer feladásával alacsonyabb fajlagos fuvarköltség érhető el.

Konténeres gyűjtőforgalom *(Less than container load, LCL)*

Amennyiben a küldemény nem tölt meg egy teljes konténert, azt szállítmányozói gyűjtőforgalomban továbbítják. Ekkor a szállítmányozó más feladók küldeményeivel együtt egy konténerben (FCL küldeményként) adja fel árunkat, majd az érkezési kikötőben a konténert megbontva továbbítja azt a rendeltetési helyre.

Vonalhajózás (liner)

A kereskedelmi hajók meghatározott kikötők között, előre meghirdetett menetrend, díjszabás és fuvarozási feltételek alapján végeznek fuvarozást. A hajóstársaságok a vonalhajózást földrajzi viszonylatonként alakítják ki. A vonalhajózásban a rakományokat darabáru *(general cargo)* gyűjtőnévvel jelzik, ami tartalmában eltér a többi szállítási módnál értelmezett darabárutól, hiszen a vonalhajóval továbbított küldeményt mennyiségétől függetlenül darabárunak nevezik. A vonalhajózás erőssége a megfelelő sűrűségű és megbízhatóan pontos menetrendszerinti közlekedés.[209]

A vonalhajózás menetrendjei a „hajólisták” *(„Sailing List”)*, amelyek az adott kikötők közötti forgalomban pontos indulási és érkezési napokat adnak meg. Ezeket a hajóstársaságok vagy a hajósügynökségek állítják össze, és teszik közzé. A vonalhajókra általában előre kell az áru számára helyet biztosítani. A hajósügynökök, brókerek végzik ezt a tevékenységet, amelyet hajótérkönyvelésnek neveznek.[210]

Bérelt (*charter* vagy *tramp*) hajózás

A hajótulajdonos hajója egészét, vagy annak meghatározott részét átengedi a bérlőnek használatra. A bérelt hajózásban a hajók a mindenkori fuvarigénynek megfelelően, esetenkénti megrendeléssel és útvonalon közlekednek. Nincsen kötött tarifa, tehát a fuvardíjat megállapodás alapján számolják fel. A bérelt hajózás piaca igen érzékeny a politikai és gazdasági változásokra, órák alatt jelentősen változhat a bérleti díj. Szerződéskötéskor emiatt rendkívül rövid az ajánlatok megválaszolására rendelkezésre álló idő is. Bérelt hajózás keretében bonyolítják a tengeri tömegáru-fuvarozás nagy részét (gabona, ércek, fa, műtrágya stb.).[211]

A bérlet jellege alapján a következő szolgáltatástípusok állnak rendelkezésre:

Az időbérlet keretében a bérlő meghatározott időre és bérleti díj ellenében veszi bérbe a hajót. A hajó személyzetét a tulajdonos állítja ki, a hajó kapitánya a tulajdonost képviseli, de a bérlő utasításait kell követnie. A hajó hajózásra alkalmas állapotáról a tulajdonosnak kell gondoskodni. Az üzemanyagköltség és a kereskedelmi tevékenységgel kapcsolatos költségek (kikötői díjak, rakodási költség, csatorna illeték) a bérlőt terhelik.[212]

Az *útvonalbérlet* keretében a hajótulajdonos egyszeri fuvarozásra köt megállapodást, amelynek keretében az árut két vagy több kikötő között fuvarozza. Ennél a bérleti típusnál az üzemeltetéssel kapcsolatos valamennyi költség a hajótulajdonost terheli. Ha az útvonalbérlet a teljes rakományra vonatkozik, a bérlő hozzájárulása nélkül a hajóra más rakomány nem rakható. Részrakományra szóló bérlet csak a rakomány elfuvarozásához szükséges rakodótérre vonatkozik, míg a hajó többi részében mások árui fuvarozhatók.[213]

7.3.3. A tengeri áruszállítás legfontosabb dokumentumai

Hajóraklevél (*Bill of Lading, B/L*)

A tengeri árufuvarozás legfontosabb okmánya. Bizonyítja fuvarozási szerződés megkötését, tehát fuvarokmány, ugyanakkor árut megtestesítő értékpapír is. A B/L-t több eredeti példányban állítják ki. Az eredeti példányok összességét *„full set”*-nek nevezik, a másolati példányokat *„copy not negotiable”* felirattal látják el. Csak az eredeti példányok testesítik meg az árut.[214]

209 Bokor (2005)
210 Halászné (2013)
211 Halászné (2013)
212 Bokor (2005)
213 Bokor (2005)
214 Halászné (2013)

Kiszolgáltatási Jegy (*Delivery Order, D/O*)

A B/L-hez hasonlóan értékpapír. Alkalmazásra akkor kerül sor, amikor a hajóraklevél tulajdonosa az elhajózás után az árut több vevőnek adja el. Ilyenkor a hajóstársaság a számláknak megfelelően a teljes sorozatú hajóraklevél benyújtása alapján kiszolgáltatási jegyeket állít ki, és ezek ellenében adják ki az árut. Általában a tömegáruk (gabona, kávé, kakaó stb.) úszó áruként való eladásánál alkalmazzák.[215]

Könyvelési jegy (*Booking Note*)

Vonalhajózásban a hajótérkönyvelés dokumentuma. A fuvarozási szerződés megkötésének bizonyítékaként is szolgál.[216]

Hajóbérleti Szerződés (*Charter Party, C/P*)

A hajó bérlésére vonatkozó szerződés, amely azonban az árufuvarozás feltételeit is tartalmazza. A hajótulajdonosok szervezetei különböző viszonylatokra, valamint árufajtánként is kidolgozták a standard bérleti szerződési formákat (*standard charter party*).[217]

7.3.4. Csomagolás és árukezelés sajátosságai tengeri áruszállításnál

A szállítási módok közül a tengeri szállításnál a legnagyobbak a szállítás közben fellépő áruigénybevételek, ezért úgynevezett tengerbiztos csomagolást kell alkalmazni, aminek a mechanikai védelmen túl ellen kell állnia a nedvesség, a penész, a szennyeződések, a rozsda és a korrózió hatásainak is. A megfelelő csomagolás kiválasztásában szállítmányozó vagy csomagolástechnikai szolgáltató nyújthat segítséget.

Az egységrakomány-képző eszközök használatának a konténeres forgalomban van kulcsszerepe. A legelterjedtebb 20 és 40 lábas ISO konténerek mellett több, különleges igényt kielégítő konténertípus is használható, például:

- hűtőkonténer – hűtött vagy fagyasztott áru szállítására;
- tartálykonténer – folyékony áru szállítására;
- ömlesztett szárazáru *(drybulk)* konténer – ömlesztett áru szállítására;
- nyitott tetejű vagy oldalfal nélküli *(flat rack)* konténer – a standard konténer magasságát meghaladó áru, pl. munkagépek szállítására.

A veszélyes áruk tengeri szállítását az IMDG Kódex[187], vagyis a Veszélyes Áruk Nemzetközi Tengerészeti Kódexe *(International Dangerous Goods Code, IMDG Code)* szabályozza.

7.4. Légi áruszállítás

7.4.1. A légi áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása

A légi áruszállítást akkor célszerű igénybe venni, ha viszonylag kis mennyiségű, nagy értéksűrűségű[188] árukat kell nagy távolságra sürgősen eljuttatni. Ilyenek a gyorsan romló áruk (pl. primőr gyümölcsök, vágott virágok), az élő baromfi, ékszerek, gyógyszerek és mikroelektronikai termékek. Számos távoli rendeltetési hely biztonságosan csak légi úton közelíthető meg (pl. Afrika belső területei).[218]

A légi áruforgalomban kétféle járattípus vehető igénybe: menetrendszerinti járatok és áruszállító különjáratok. Menetrendszerinti járatok esetén az áru továbbítása a személyszállító repülőgépek rakterében történik. Ilyenkor a járatok áruszállítási kapacitása függ az egyéb terhelésektől (utaslétszám, poggyász, üzemanyag mennyisége), így járatonként változó. Az áruszállító különjáratok (charterjáratok) kifejezetten áruszállításra használt repülőgépek, melyeket a fuvaroztatók, illetve a szállítmányozók bérelnek küldeményeik számára. A chartergépeken történő fuvarozás esetén bérleti szerződésben kell a repülőgépet a megadott útvonalra, és megadott időtartamra bérelni. A bérleti díj a repült órákhoz kötődik. Bérelt gépeknél a berakás és a kirakás a fuvaroztató (bérlő) feladata és költsége.[219]

215 Bokor (2005)
216 Halászné (2013)
217 Halászné (2013)
218 Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
219 Halászné (2013); Sherlock – Reuvid (2004); Szegedi – Prezenszki (2012)

A légi áruszállítás legfőbb előnye, hogy itt a legrövidebb az eljutási idő (akár 24 órán belül) illetve a többi szállítási módhoz képest kicsi az árut érő igénybevétel, ezért árukímélő és biztonságos, továbbá alacsonyak a csomagolási költségek, valamint az árueljutási idő is jól kalkulálható.[220]

Hátrányai között említhető, hogy itt a legmagasabb a fuvarköltség, például azért is, mert szükség van reptéri fel- és elfuvarozásra, amelyet a gyorsaság megőrzése érdekében gyakran ún. gyorsszolgálatot nyújtó szervezetek (pl. DHL, UPS) végeznek, tovább növelve a költségeket, valamint környezeti szempontból kedvezőtlen a magas energiafelhasználás és a zajhatás miatt.[221]

7.4.2. A légi áruszállítás legfontosabb szabályozásai és dokumentumai

Az IATA[189] *(International Air Transport Association)*, a légitársaságok által a tisztességtelen verseny kiküszöbölésére létrehozott kartellszerű szervezet. Célkitűzései közé tartozik a résztvevők fuvarozási feltételeinek és szolgáltatásainak egységesítése, a légi tarifák és kedvezmények kialakítása, egységes okmányok kialakítása.

A légi áruszállítás legfontosabb okmánya a légi fuvarlevél (Air Waybill, AWB). A légi fuvarlevél a fuvarozási szerződés létrejöttének bizonyítéka, emellett a fuvardíjszámítás alapokmánya.[222]

7.4.3. Csomagolás és árukezelés sajátosságai légi úton

A csomagolásra a légi fuvarozás a legkevésbé érzékeny. Az előírások csak azt szabják meg, hogy a csomagolás nem veszélyeztetheti a biztonságot, a vagyont, a személyt és a repülést az adott útvonalon. A légi áruszállításban speciális egységrakomány-képző eszközök *(Unit Load Devices, ULD)* használatosak. Ide tartoznak a légi paletták, amelyeket rögzítőhálóval látnak el, a palettára épített erősítés nélküli konténerek, az *iglook* és az áruszállító repülőgépek formájához illeszkedő légi konténerek.[223] A veszélyes áruk légi szállítását az *IATA Dangerous Goods Regulations* (DGR)[190] szabályozza.

7.5. Vasúti áruszállítás

7.5.1 A vasúti áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása

A vasúti áruszállítás a nagy árumennyiségek, tömegáruk, nehézáruk viszonylag nagy (de többnyire kontinensen belüli) távolságokra történő eljuttatására a legalkalmasabb. Gyakran alkalmazzák szóródó tömegáruk, ömlesztett áruk, mint például homok, szén, érc, hulladékok, folyadékok szállításakor. Főként azoknál a feladatoknál érdemes igénybe venni, ahol az eljutási időnek nincs túl nagy jelentősége.

A vasúti fuvarozás szervezése a legtöbb esetben speciális ismereteket igénylő szállítmányozási feladat, ezért szállítmányozó bevonása javasolt.

A vasúti áruszállítás előnyei közé sorolható, hogy egyszerre nagy árumennyiség továbbítható és szinte teljesen független az általános környezeti (pl. időjárási) hatásoktól, ráadásul a fajlagos energiaigénye és környezetkárosító hatása is kicsi. A költségek tekintetében is előnyös a vasúti áruszállítás, hiszen az áruegységre jutó fuvarköltség alacsony, a fuvardíjak pedig jól kalkulálhatók.[224]

Hátrányos viszont, hogy amennyiben a feladó és a vevő nem rendelkezik iparvágánnyal (ez többnyire így van), akkor közúti fel- és elfuvarozásra van szükség, ami az áru átrakását, esetleg tárolását igényli, a vasúti kocsirendezés miatt ráadásul fontos az ütközésbíró csomagolás, kényes áruk esetében nagy a károsodás veszélye. A küldemény eljutási ideje hosszúnak tekinthető, valamint a metódus rugalmatlan és kevéssé tud alkalmazkodni a fuvaroztatói igények alakulásához.[225]

7.5.2. Vasúton igénybe vehető szolgáltatástípusok

A vasúti szolgáltatás jellegét a küldemény nagysága határozza meg. Ez alapján a következő szolgáltatástípusok vehetők igénybe[226]:

220 Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
221 Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
222 Halászné (2013)
223 Halászné (2013)
224 Bányai (2013); Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
225 Bányai (2013); Halászné (2013); Szegedi – Prezenszki (2012)
226 Szegedi – Prezenszki (2012)

Darabáru- vagy kisáruforgalom

Az áru össztömege a csomagolással együtt nem éri el az 5000 kg-ot, és a küldemény továbbítása nem igényel kizárólagos kocsihasználatot. Ilyenkor a küldemény tetszőleges – kisáruforgalom számára megnyitott – állomáson feladható. A küldeményt a legközelebb induló gyűjtőtehervonat kocsijába rakják, majd együtt szállítják a vonal más állomásain feladott kisárukkal a körzeti átrakóállomásig. Itt a küldeményt olyan kocsiba rakják át, amely a rendeltetési körzet központjáig közlekedik, majd olyan kocsiba kerül, amely a rendeltetési állomást érinti. Ez a szolgáltatástípus az átrakások nagy száma miatt viszonylag lassú, a költsége magasabb, és a küldeményt is jelentős igénybevételnek teszi ki.

Kocsirakományú küldemény

Az áru össztömege a csomagolással együtt 5000 kg-nál több, vagy terjedelménél fogva a vasúti kocsi térfogatát teljesen kitölti, illetőleg jellegénél fogva fuvarozásához külön vasúti kocsi, azaz kizárólagos kocsihasználat szükséges. A feladott kocsirakományú küldeményeket tartalmazó kocsikat rendezőpályaudvarokon rendezik szerelvénybe (irányvonatba).

7.5.3. A vasúti áruszállítás legfontosabb szabályozásai és dokumentumai

A vasúti áruszállítás szabályozási háttere nem egységes, magyar viszonylatban az áru feladójának/címzettjének földrajzi helyétől függően két szabályozási rendszer is irányadó lehet: a COTIF (Nemzetközi Vasúti Fuvarozási Egyezmény), melynek nemzetközi szervezete az OTIF[191], valamint az SZMGSZ (Nemzetközi Vasúti Árufuvarozási Megállapodás) melynek nemzetközi szervezete az OSZZSD.[192] Magyarország a COTIF-nak és az SZMGSZ-nek is tagja.

A COTIF a nemzetközi vasúti fuvarozást szabályozó államközi egyezmény, melynek Európa legtöbb országa, valamint néhány afrikai és ázsiai ország a tagja. A COTIF tagállamokban a vasúti áruszállítást a Nemzetközi Vasúti Árufuvarozási Szerződésekre vonatkozó Egységes Szabályok (CIM) szabályozza, amely a COTIF Egyezmény „B" függeléke. A CIM szabályait olyan áruküldemények esetében kell alkalmazni, amelyeket közvetlen fuvarlevéllel olyan útvonalra adnak fel fuvarozásra, amelynél az áru átvételének és az áru kiszolgáltatásának helye két külön COTIF tagállam területén van, vagy az egyikük COTIF tagállam, és a szerződő felek megegyeznek a CIM alkalmazásában.

A CIM fuvarlevél egy egységes minta alapján kiállított fuvarlevél. Igazolja a fuvarozási szerződés megkötését és az áru átvételét. A CIM fuvarleveleket legalább két nyelven kell kinyomtatni, ezek közül egyiknek a COTIF munkanyelvének kell lennie (francia, német, angol). Minden küldeményhez egy fuvarlevél tartozik, de egy fuvarlevél csak egy vasúti kocsi rakományára vonatkozhat.

Számos volt szocialista ország között a vasúti forgalom a szocialista országok együttműködési elveihez igazodó vasúti árufuvarozási megállapodás, az SZMGSZ szerint és az ott előírt okmányok alapján történik. Ekkor a fuvarozás okmánya az SZMGSZ fuvarlevél.

7.5.4. Csomagolás és árukezelés sajátosságai vasúti áruszállításnál

Amennyiben az áru természete szükségessé teszi a csomagolást, a feladónak az árut úgy kell becsomagolnia, hogy az áru fuvarozása során a teljes vagy részleges elveszés, illetve megsérülés ellen védve legyen, és sem személyekben sérülést, sem pedig az üzemi berendezésekben, vagy más áruban kárt ne okozhasson. A csomagolásnak egyébként a feladási állomáson érvényes előírásoknak kell megfelelnie.[227] A veszélyes áruk vasúti szállítását a COTIF Egyezmény „C" függeléke, a RID (Veszélyes Áruk Nemzetközi Vasúti Fuvarozása) szabályozza.

7.6. Közúti áruszállítás

7.6.1. A közúti áruszállítás jellemzői, javasolt alkalmazása

A közúti áruszállítás elsősorban kisebb árumennyiségek kis és közepes távolságra történő továbbítására gazdaságos megoldás, ezért az áruk helyi és regionális elosztása szinte kizárólag közúton történik.[228] A szállítási módok közül a közúti alkalmazkodott leginkább a megbízói igényekhez, és felel meg legjobban napjaink logisztikai igényeinek. Ez az egyetlen szállítási mód, amely önmagában képes háztól házig továbbítani a küldeményt, kezeli az egységrakományokat, képes kis mennyiségek szállítására és pontos kiszolgálásra. Számos előnye miatt a nemzetközi forgalomban is jelentős a részaránya.[229]

227 Bokor (2005)
228 Szegedi – Prezenszki (2012)
229 Halászné (2013); Horváth – Karmazin (2014)

A közúti áruszállítás teljes hálózati lefedettséggel rendelkezik, háztól házig forgalmat biztosít és szárazföldi forgalomban a legrövidebb eljutási időt biztosítja. További nyilvánvaló előnyei közé tartozik a megrendeléstől számított gyors rendelkezésre állás, kis mennyiségek gyakori szállítása, szinte minden árufajta esetén. Rugalmas, képes menet közben az útvonal módosítására, fejlett az áru és a járművek nyomon követése, valamint kicsi az árukárveszély, ezért a csomagolási követelmények sem magasak, ráadásul az intenzív verseny miatt folyamatosan fejlődik.[230]

A közúti áruszállítás hátrányai, hogy az eljutási időt jelentősen befolyásolják a külső körülmények (forgalmi helyzet, korlátozások, határátlépés, időjárás), viszonylag nagy a baleseti kockázat, nagy árumennyiség szállítására csak korlátozottan alkalmas (egy fuvareszköz egyszerre kb. 24 tonna árut képes továbbítani), illetve magas a fajlagos költsége és az élőmunkaigénye, valamint jelentős a környezetkárosító hatása (pl. károsanyag-kibocsátás, zajszennyezés).[231]

7.6.2. Közúton igénybe vehető szolgáltatástípusok

Komplett rakomány (*Full truckload, FTL*)

Komplett rakományról beszélünk, ha a küldemény mennyisége (tömege, illetve térfogata) gazdaságosan kihasználja a fuvareszköz rakterét, vagy más okból kizárólagosan igénybe veszi a fuvareszközt. Ekkor egy feladási és egy lerakási pont van, a kettő közötti fuvarozási feladatra egy megbízás jön létre a megbízó és a fuvarozó között. A feladó- és lerakópont, a felrakási és lerakási időpont meghatározása a megbízó és a fuvarozó egyedi megállapodása alapján történik. Szintén egyedileg határozzák meg a fuvardíjat.

Darabáru (*Less than truckload, LTL*)

Ha a küldemény nem használja ki a fuvareszköz teljes kapacitását, és nem igényel kizárólagos fuvareszköz-használatot, akkor a küldemény darabárunak minősül. A darabáru-továbbításra kétféle szolgáltatástípus áll rendelkezésre attól függően, hogy az árutovábbítás közvetlenül a feladótól a címzettig valósul-e meg, vagy átrakással, gyűjtőpontokon keresztül.

Részrakományos forgalom (*Part truckload, PTL*)

A küldemény közvetlenül, átrakás nélkül jut el a feladótól a címzettig. Ez nem jelent kizárólagos járműhasználatot: egy jármű több részrakományt is szállít, ehhez több felrakóhelyet és több lerakóhelyet is érint. A részrakományos forgalmat fuvarozó és szállítmányozó is szervezheti.

Szállítmányozói gyűjtőforgalom

A küldeményeket a feladó előre meghirdetett időpontokban (menetrend szerint) induló járatokra adhatja fel, melyek meghatározott gyűjtőpontok között közlekednek, előre meghirdetett díjak alapján. Gyűjtőforgalomban tehát a küldemény nem közvetlenül, hanem átrakásokon (gyűjtőpontokon, illetve tranzitterminálokon) keresztül jut el a feladótól a címzettig. Ezt a szolgáltatást szállítmányozók kínálják.

7.6.3. A közúti áruszállítás legfontosabb szabályozásai és dokumentumai

Nemzetközi Közúti Fuvarozási Egyesület *(International Road Transport Union, IRU)*[193] a közúti fuvarozás szabályozását végző nemzetközi szervezet. Az IRU fontos szerepet tölt be a nemzetközi közúti fuvarozók érdekvédelmében és a nemzetközi egyezmények létrehozásában, a szervezet nevéhez fűződik a TIR egyezmény és a CMR fuvarlevél kidolgozása.

A TIR-Egyezmény alapján a nemzetközi közúti fuvarozás igen fontos vámokmánya, ún. vámszavatossági okmány a *TIR-carnet (Traffic International Routier)*. Az IRU a nemzeti tagszervezetén keresztül szavatolja a vám megfizetését, illetve az áru vám elé állítását, ha a közúton tranzitban fuvarozott áru valamiért a tranzitországban maradna. Az IRU szavatossága mentesíti a közúti fuvarozókat a vámbiztosítékok letételétől és a tranzitország határán történő vámellenőrzéstől. A *TIR-carnet*-val ellátott járműveket a vámhivatal képviselőjének jelenlétében rakják meg és megrakás után a járművet vámzárral látják el. A vámzár megbontása a rendeltetési ország vámhivatala képviselőjének jelenlétében történik.[232]

A közúti fuvarozás nemzetközi fuvarjogi egyezménye a CMR Egyezmény, az Egyezményt ratifikáló országokban nemzetközi fuvarozásra ettől eltérő szerződést nem lehet kötni. A CMR Egyezmény szabályozza a fuvarozó és a feladó felelősségét és kötelezettségeit és a fuvarozás okmányait.

230 Bányai (2013); Halászné (2013); Horváth – Karmazin (2014)
231 Bányai (2013); Halászné (2013); Horváth – Karmazin (2014)
232 Halászné (2013)

A közúti fuvarozás okmánya a CMR fuvarlevél *(CMR consignment note)*. A CMR fuvarlevél bizonyítja a fuvarozási szerződés megkötését, a felek által elfogadott feltételeket, és azt, hogy az árut a fuvarozó átvette. Nem értékpapír. A CMR fuvarlevelet a feladónak kell kitöltenie, és ő felel az adatok pontosságáért is.[233]

A veszélyes áruk közúti szállítását az ADR nemzetközi megállapodás szabályozza, mely minden közúton történő helyváltoztatásra vonatkozik, nem csak a fuvarozásra. A gyorsan romló (hűtött, fagyasztott) élelmiszerek szállítására az ATP megállapodás előírásait kell alkalmazni.[194] [234]

7.7. Gyakorlati példák

7.7.1. Az utolsó kilométer problémája

A „*last mile*" azaz az utolsó kilométer fogalma a telekommunikációból származik, ahol a vezetékes telefonvonalak utolsó, az egyedi előfizetőkhöz bekötött szakaszát jelentette. A fogalom a logisztikában is meghonosodott, és a nemzetközi kereskedelem, különösen az e-kereskedelem térnyerésével egyre növekvő jelentőségűvé vált. Az áru vevőhöz juttatásának első szakasza általában tengeren vagy vasúton keresztül, nagy tételben történik, amíg a megrendelt termékek meg nem érkeznek a címzetthez közeli kikötőbe vagy elosztóközpontba. A „*last mile delivery*", vagyis az utolsó kilométer kifejezés az áruszállításban azt a folyamatot jelöli, amely során az áru az elosztóközpontból eljut a címzetthez, amely lehet egy bolt, étterem, bármely más vállalkozás, vagy akár a végső fogyasztó is. Ez az utolsó szakasz a szállítási folyamat legkevésbé költséghatékony szakasza, az árueljuttatás teljes költségének 28, szélsőséges esetben akár 53%-át is kiteheti. Az arány annál magasabb, minél szétszórtabban helyezkednek el a vevők, és minél inkább jellemző a gyakori, kis tételes megrendelés. Ilyenkor nem érvényesül a méretgazdaságosság elve, a kiszállítás fajlagos (egy küldeményre eső) munkaerő-, eszköz- és üzemanyagigénye kiugróan magas.

Az utolsó kilométer problémájának leküzdésére a legjobb megoldást nem a hagyományos szállítmányozók, hanem a CEP-szolgáltatók (*Courier, Express, Parcel*, azaz futár, expressz, csomag) jelentik. A hatékonyság kulcsa az általuk alkalmazott „*hub and spoke*" (kerékagy és küllő) rendszer, melyben a nagy forgalmú globális áruforgalmi csomópontokhoz (*hub*) küllőszerűen csatlakoznak a kisebb forgalmú országos és regionális csomópontok. Ez a rendszer a hagyományos, egyedi útvonalakkal dolgozó szállítmányozóknál gyorsabb és rugalmasabb árueljuttatást tesz lehetővé.

A CEP szolgáltatók bevonása a kis- és középvállalatok exporttevékenységét is segítheti, ahogy azt a DHL és a The Herbal Garden esete is mutatja.

Esetpélda

A The Herbal Garden több, mint 70 hektáros területen gazdálkodik Mexikóban, illetve és az Amerikai Egyesült Államokban, és egyike annak az öt legnagyobb beszállítónak, amelyek friss fűszernövényekkel látják el az amerikai kiskereskedőket, raktárakat, disztibúciós központokat és éttermeket. Vern Meyer, a vállalat alapítója és ügyvezető igazgatója arra keresett megoldást, hogy hogyan lehetne a lehető leghatékonyabban szállítani a nagy mennyiségben termesztett, majd 18-23 kg-os zsákokba csomagolt friss fűszernövényeket. A cég kezdetben szállítmányozó vállalatok és kereskedelmi légitársaságok közreműködésével szállította a friss fűszernövényeket, azonban az egyre növekvő kereslet miatt felmerült a másnapi kiszállítás igénye. A The Herbal Garden emellett olyan szolgáltatót keresett, amely a minél gördülékenyebb szállítás érdekében proaktív módon intézi a küldemények vámkezelését is.

A DHL személyre szabott szállítási megoldást dolgozott ki a vállalatnak az USA és Mexikó között. A disztribúciós megoldás egyik sarokpontja az volt, hogy kizárólagos helyet biztosítottak a cég nagy súlyú küldeményeinek a DHL Mexikóból induló napi légi járatán, amivel biztosítani tudták, hogy a friss fűszernövények a lehető leghamarabb érkezzenek meg az USA-ba, és már másnap el lehessen osztani őket a The Herbal Garden csomagoló üzemei között.

A DHL és az amerikai vámhatóság kiváló munkakapcsolatának köszönhetően a küldemények ellenőrzését és vámkezelését közvetlenül a DHL terminálján végezték Chicagoban. A vámkezelés után a The Herbal Garden elvégezte a fűszernövények tisztítását, majd újracsomagolta az árut. Ezt követően a DHL másnap 10:30-ig kézbesítette a csomagokat a megfelelő élelmiszerüzletekbe az USA teljes területén. A DHL támogatásával a The Herbal Garden több mint 1 millió csomagnyi friss fűszernövényt juttatott el amerikai partnereihez, a korábbi szállítási időnél jelentősen gyorsabban.

233 Horváth – Karmazin (2014)
234 Horváth – Karmazin (2014)

A CEP piacot világszinten négy nagy szolgáltató, a DHL, a FedEx, a UPS és a TNT uralja – összesített piaci részesedésük 89% –, melyek a világ legtöbb országában kínálják szolgáltatásaikat.[235]

7.7.2. A csomagolás jelentősége

Az IKEA számos olyan terméket kínál, melyek kis értékűek, viszont nagy terjedelműek. Ilyenek például a párnák, a paplanok és sok dísztárgy is. Ezek közé tartozik a *Glimma* elnevezésű teamécses is, melyet 100-as kiszerelésben tudnak megvásárolni a vevők. Az IKEA felismerte, hogy ezeknek a termékeknek a szállítása nem gazdaságos, mivel a termék mellett jelentős mennyiségű levegőt is kénytelenek szállítani. A termékek egy részénél – például a kanapéknál – ez a termék jellegéből adódik, a *Glimma* teamécses esetében azonban a csomagolás módja volt az alacsony hatékonyság oka.

Esetpélda

A *Glimma* mécseseket eredetileg műanyag zacskókba csomagolták, a 100 darab, 1,4 kilogrammnyi mécses véletlenszerű elrendezésben került a zacskókba. A kerek formának köszönhetően a mécsesek között jelentős kihasználatlan tér maradt, mindemellett a zacskók amorf alakja tovább rontotta a szállítóeszközök és a raktárak kihasználtságát.

Az IKEA elhatározta, hogy csökkenti a csomagolt termékek levegőtartalmát, ezáltal az egységcsomagok térfogatát. A kisebb csomagok kevésbé használják ki a szállítóeszközök és a raktárak kapacitását, azaz ugyanakkora raktérben több áru szállítható, illetve tárolható. Mindez a szállítási és raktározási költségek csökkenése mellett pozitív környezeti hatással is jár, ugyanis azonos mennyiségű áru kevesebb járművel is elszállítható, így csökkenthető a szállítás környezetterhelése.

Célját az IKEA a mécsesek csomagolásának racionalizálásával érte el. A véletlenszerű zacskós csomagolás helyett a mécseseket rendezett, 4×5×5-ös tömbökbe rendezték, majd zsugorfóliázták, hogy megtartsa alakját. Így a becsomagolt levegő mennyiségét jelentősen sikerült csökkenteni. Az új csomagolás további előnye volt, hogy téglatest formájának köszönhetően több csomagot lehetett egymásra pakolni, és csökkent az oldalirányú összenyomódás kockázata is.

Az új csomagolással az egy raklapra rakható mécsesek mennyisége 30%-kal nőtt, így éves szinten a korábbi 60.000 helyett csak 42.000 raklapra volt szükség ugyanazon mennyiség elszállításához. Ez a szállítási költség és az árukezelési idő jelentős csökkenéséhez vezetett.[236]

7.8. Összegzés

A nemzetközi kereskedelmi folyamat fontos része a logisztikai tevékenység, az áruk fizikai eljuttatása a vevőhöz. A folyamat során számos döntést kell meghozni. Ilyen például, hogy egyáltalán az eladó vagy a vevő szervezze-e meg a logisztikai folyamatot. Amennyiben ez megvan, az útvonalról és a szállítási módról is dönteni kell, ezt a döntést azonban rengeteg tényező befolyásolhatja (földrajzi tényezők, az áru jellemzői, biztonság, környezetvédelem stb.). Továbbá meg kell fontolni közreműködők bevonását is, hiszen gyakran sem az eladó, sem a vevő nem rendelkezik a logisztikai feladatok ellátásához szükséges kapacitásokkal.

A nemzetközi logisztikai piacnak két főszereplője van: a fuvarozók és a szállítmányozók. Előbbiek végzik az árueljuttatási szolgáltatást fuvarozási szerződés megkötése esetén, a szállítmányozó (speditőr) pedig a fuvarozónál jóval komplexebb szolgálatást nyújt: megszervezi a küldemény szállítását, adott esetben további partnereket von be a folyamatba, akiknek tevékenységét is koordinálja, megköti a szükséges szerződéseket és kezeli az okmányokat is. A szállítmányozó szolgáltatásáért cserébe szállítmányozói jutalékban részesül. A szállítmányozói tevékenységet a FIATA szabályozza, ez a szervezet határozza meg a szállítmányozásban használatos okmányokat.

A tengeri áruszállítást nagy tömegű áruk nagy távolságra történő eljuttatása esetén érdemes igénybe venni. Hosszú eljutási idővel kell számolni, valamint a kikötőknek és az időjárásnak való kitettség is hátráltathatja a szállításnak ezt a fajtáját, ugyanakkor alacsony a fajlagos költsége, energiafelhasználása és károsanyagkibocsátása is. A tengeri áruszállítás történhet konténeres formában, vonalhajózás vagy bérelt hajózás keretében. A tengeri áruszállítás legfontosabb dokumentumai a hajóraklevél, a kiszolgáltatási jegy, a könyvelési jegy és a hajóbérleti szerződés. A csomagolás tekintetében figyelemmel kell lenni arra is, hogy az összes áruszállítási forma közül itt a legnagyobb az áruigénybevétel.

235 DHL (2018); Dolan (2018); Lopez (2017); Statista (2018b) alapján
236 Cetinkaya et al. (2011) alapján

A légi áruszállítást viszonylag kis mennyiségű, nagy értéksűrűségű áruk esetén érdemes használni, amennyiben ezeket nagy távolságra kell, gyorsan eljuttatni. A légi áruszállítás történhet menetrendszerinti járatokon, illetve áruszállító különjáratokon. A légi áruszállítás esetében a legmagasabb a fuvarköltség, valamint a környezeti hatások mértéke, az energiafelhasználás és a zajhatás is negatív jellemzői ennek a szállítási módnak, viszont abszolút pozitívuma az időtényező elhanyagolhatósága és az árut érő elenyésző erőhatások. A légi fuvarozás legfontosabb okmánya a légi fuvarlevél.

A vasúti áruszállítás nagy árumennyiségek, tömegáruk, akár kontinensléptékű távolságokra való eljuttatására a legalkalmasabb. Ugyan a küldemények eljutási ideje hosszúnak tekinthető, és ha sem a feladó, sem a vevő nem rendelkezik iparvágánnyal, akkor közúti fuvarozó bevonása is elengedhetetlen, valamint a kocsirendezés során a termékeket nagy behatások is érhetik. Előnye ugyanakkor, hogy nagy árumennyiségek is jól továbbíthatók, szinte teljesen független az időjárási behatásoktól, alacsony a fajlagos energiaigénye, alacsony a környezetterhelése és az áruegységre jutó fuvarköltsége is. A vasúti szolgáltatásokat a küldemény nagysága határozza meg, eszerint lehet darabáru- vagy kisáruforgalom, avagy kocsirakományú küldemény. A vasúti áruszállítás szabályozási háttere nem egységes, Magyarország egyaránt tagja a COTIF-nak és az SZMGSZ-nek is. A vasúti áruszállítás legfőbb dokumentuma mindkét esetben a fuvarlevél.

A közúti áruszállítás kisebb árumennyiségek kis és közepes távolságra való továbbítására a legalkalmasabb, az áruk helyi és regionális elosztása gyakorlatilag csak így zajlik. Ez az egyetlen olyan szállítási mód, amely alkalmas háztól házig szállításra, illetve számos egyéb előnnyel rendelkezik, mint például a gyors rendelkezésre állás, a rugalmasság és az árukárveszély potenciálisan alacsony mértéke. Legnagyobb hátrányaként az eljutási időt befolyásoló tényezők jelentik, de ide sorolható még a környezetterhelés, a szállítás magas fajlagos költsége és élőmunkaigénye. A közúti szállítási szolgáltatások körébe tartozik a komplett rakomány, a darabáru, a részrakományos forgalom és a szállítmányozói gyűjtőforgalom. A közúti áruszállítás szabályozásáért az IRU felelős, az ő érdemük a TIR egyezmény és a CMR fuvarlevél kidolgozása.

7.9. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: logisztikai tevékenység, útvonal, szállítási mód, fuvarozó, szállítmányozó, küldemény, áru, árueljuttatási minőség, FATA, tengeri áruszállítás, konténer, hajóraklevél, légi áruszállítás, fuvarlevél, vasúti áruszállítás, közúti áruszállítás, darabáru, rakomány, TIR, CMR.

Kérdések:

Milyen szempontokat kell figyelembe venni a szállítási mód kiválasztásakor?

Miben különbözik a fuvarozók és a szállítmányozók tevékenysége?

Mikor és miért érdemes szállítmányozót igénybe venni?

Milyen szolgáltatástípusokat vehet igénybe tengeri forgalomban, ha áruját

- konténerben szeretné továbbítani?
- nem konténerben szeretné továbbítani?

Mi a CIM és az SZMGSZ a vasúti fuvarozásban?

Áruját vasúton szeretné eljuttatni a címzetthez. Mitől függ, hogy milyen szolgáltatástípust választ?

Milyen típusú árut, milyen feltételek mellett érdemes légi úton továbbítani?

Milyen szolgáltatástípusokat vehet igénybe közúton?

Mikor érdemes igénybe venni a CEP szolgáltatókat?

Mi a jelentősége az áru csomagolásának szállításkor?

8. A nemzetközi ügyletek fizetési és finanszírozási módjai

A nemzetközi kereskedelmi ügyletekben alkalmazott fizetési módok a megkötött szerződés lényegi, de nem a legfontosabb rendelkezését jelentik. A vevő fizetési kötelezettsége – főszabály szerint – akkor jön létre, amikor a választott Incoterms klauzula alapján „átveszi" az áruküldemény fuvarozásával kapcsolatos kockázatok és költségek viselésének terhét.

Minden fizetési határidő így – a kockázatátszálláskor esedékes – fizetési kötelezettség „időbeni eltolásának" tekinthető, olyan feltételnek, amely nemcsak az eladó kifejezett egyetértését igényli, de az ügylet finanszírozási idejére és költségeire is kihat. A tapasztalat azt mutatja, hogy a vevő sohasem a fizetési kötelezettségét vitatja, vagy tagadja a kárveszély, illetve az áruküldemény fizikai átvétele után, hanem az eladó szerződésnek megfelelő teljesítését. Jól érzékelhető, hogy a hosszabb fizetési határidő megnöveli a jogtalan, vagy nem kellő jogalappal bíró fizetési kifogások és a behajthatatlan nem fizetés valószínűségét. Ezeket a kockázatokat az eladók egy „semleges harmadik fél", a bank bekapcsolásával igyekeznek mérsékelni. Az érdekérvényesítésnek ez a módja az ún. okmányos fizetési módok kialakulását, és több mint százéves használatát eredményezte.

8.1. Fizetési és finanszírozási formák

A 21. század nemzetközi kereskedelemében az igénybe vehető fizetési és finanszírozási formákat, illetve lehetőségeket alapvetően öt tényező befolyásolja.

Elsőként a globális ellátási láncok működésének meghatározó koncepciója, a *working capital management* érdemel figyelmet. A pozitív működő tőke követelménye azt írja elő a vállalati vezetés számára, hogy a forgóeszközök értéke minden időpillanatban haladja meg a rövid lejáratú kötelezettséget. A multinacionális vállalatoknak ez a működési szemlélete az azonnali fizetések háttérbeszorulását és a *deferred payment*, azaz halasztott fizetési konstrukciók elterjedését eredményezte. Például a szállítást 90 vagy 120 nappal[195] követő vevői teljesítés az eladóra helyezi a termelés és az értékesítés finanszírozásához szükséges pénzeszközök biztosítását. Az eladó vállalatnak kell hiteligénnyel fordulnia a bankok felé, és így nála keletkeznek többletköltségként a hitelt, illetve a kölcsönt terhelő kamatok, illetve az egyéb banki díjak.

Következő szempont a finanszírozást igénylő vállalatok mérete és típusa. A független kis és közepes vállalatok kizárólag megfelelő, a hiteligényt többszörösen meghaladó biztosítékok felajánlása mellett vehetik igénybe a banki pénzügyi termékeket.[196] A dologi, illetve a személyi biztosítékok nyújtása nemcsak idő és költségigényes folyamat, de egyben csökkenti a hitelt igénylő vállalat likviditását is. A korlátozott likviditás[197] azonban veszélyeztetheti egy újabb beszállítói tárgyalás sikerét, mert kedvezőtlen képet fest a potenciális szállító teljesítőképességéről és pénzügyi stabilitásáról.

Az úgynevezett beszedési konstrukciók[198] alkalmazása is általánossá vált a nemzetközi kereskedelemben. Ilyen esetekben az értékesítő (eladó) vállalat nemcsak a határokon átnyúló fizetési eljárásokban résztvevő bankok költségeit, hanem annak kockázatát is viseli (pl. nemzeti fizetési moratóriumból, egyedi nemzeti banki szabályokból, illetve végső soron a vevő nemfizetéséből eredő veszteségek).

A „hagyományos" fizikai okmány alapú fizetések mellett megjelentek, és egyre gyorsabban terjednek a teljes mértékben elektronikus, illetve a *disruptive* eljárások. Az IKT technológiát használó megoldások közül kiemelendő Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) által kidolgozott, és vélhetően az okmányos meghitelezést felváltó *Bank Payment Obligations (BPO)*, valamint a *„paypal"* rendszerű megoldások, végül a mobileszközökre telepített applikációk is.

Az európai és angolszász fizetési és finanszírozási kultúra mellett az elmúlt ötven évben meghatározó formává vált az úgynevezett iszlám finanszírozás is, amely a banki szerepvállalás jellegében jelent eltérést a hagyományos módszerekkel szemben.

A nemzetközi kereskedelmi ügyletek fizetési feltételeinek *(„payment terms and conditions")* meghatározása a tárgyalások egyik legnehezebb szakasza, tekintve, hogy az egyes fizetési technikák eltérő kockázati és költségtartalmat jelentenek az eladónak (exportőrnek), illetve a vevőnek (importőrnek). Az egyes fizetési módok a bennük rejlő kockázatok *(„risks exposures")* és az együtt járó költségek típusa és nagyságrendje *(„charges and fees")* szerint vagy az értékesítő (eladó) vállalatnak, vagy a beszerzőnek kínálnak nagyobb biztonságot, illetve kisebb költséget.

A fizetés indítása és költségeinek viselése fő szabály[199] szerint a vevőt terheli, de a felek – különösen a globális értékláncok tagjai – adóoptimalizálás céljából gyakran választják azokat a formákat, amelyekben ez a kötelezettség az eladóra (szállítóra) hárul (pl. beszedések.).

A választható fizetési technikák – rövid összefoglalónkban – elsődlegesen az exportőr érdekei alapján kerülnek megvilágításra. Az értékesítő (eladó) vállalatnak alapvetően hat lényegi szempontot kell mérlegelnie, mielőtt egy adott fizetési konstrukcióban megállapodik:

1. a fizetési időt, a részben vagy egészben történő előrefizetés lehetőségét, az azonnali (látra szóló) fizetés elfogadhatóságát, illetve a halasztott fizetés időtartamát;

2. a fizetés szállítási okmányokhoz való *(„shipping documents")* kötöttségét, mert az okmányok időbeli beszerezhetősége, adattartalmának pontossága kihat a fizetési folyamat sikerességére;

3. az importőr (beszerző) vagy a mögötte álló anyavállalat fizetési képességére, és annak ellenőrizhetőségére (pl. mérlegből és eredménykimutatásból kinyerhető indikátorok, vagy a hitelminősítő cég elemzései);

4. a vevő országának fizetési moráljára, így különösen az általánosan elfogadott fizetési határidőre (pl. egyes országokban 60 napnál rövidebb idő el sem képzelhető) és az ezt meghosszabbító „szokásos" késedelemre;a bekapcsolt bankok megbízhatóságára, költségeire és bizonyos relációkban arra a tényre, hogy hagyományos módon vagy az iszlám vallás elveinek alárendelt szabályok szerint működnek-e, és végezetül

5. az exportőrnek (eladónak) ismernie kell az egyes fizetési konstrukcióra irányadó nemzeti jogszabályt (pl. váltó), banki szokványt (pl. akkreditív) vagy banki eljárásrendet (pl. SEPA beszedés).

A fizetési mód megválasztása mellett ugyanakkor a nemfizetés vagy késve fizetés kockázatával is számolni kell, ami egy jól megválasztott dologi vagy személyi biztosítékkal, így különösen a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) vonatkozó garancia és kezességi (*bonds*) szokványaival mérsékelhető.[200]

8.2. Fizetési módok[201] a nemzetközi kereskedelemben

A nemzetközi kereskedelemben alkalmazott fizetési módokat egyrészt nemzeti jogszabályok, jellemzően az adott ország nemzeti bankja által kiadott pénzforgalmi irányelvek, másrészt a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara szokásjogi jogegységesítése révén létrejött szokványok szabályozzák. A nemzetközi szokványok alkalmazhatóságát az egyes országok pénzforgalmi direktívái általában megengedik, de szabályaik csak akkor lépnek életbe, ha azokra a kereskedők kifejezett módon hivatkoznak, vagyis azokat „behívják" a szerződésükbe. Új jelenség, hogy a banki szövetségek saját szabványrendszere (pl. SEPA) megjelenik, és az adásvételi szerződés részévé válik.

Az átutalás a vevő fizetési készségétől és képességétől függő fizetési mód, amely az eladó számára a legtöbb kockázatot hordozza. A szakirodalom – a magas kockázati kitettsége miatt – az átutalást tartalmazó kereskedelmi ügyleteket gyakran *„open account trade"* tranzakcióknak nevezi. Az átutalás jogilag egy megbízás, amelyben a megbízó vevő utasítását a megbízott bank csak megfelelő fedezet (átutalás összege és az átutalás költsége) esetén, az irányadó nemzeti polgári és pénzügyi jogszabályok alapján teljesíti.

Az okmányos beszedvény az ICC 522. szokvány szerint az első olyan fizetési mód, ahol a bekapcsolt bankoknak és a kereskedelemi okmányoknak *(„shipping documents")* kiemelt szerepük van. Kialakulása az I. világháború utolsó éveire tehető, amikor a londoni bankok felvállalták, hogy a vevőnek csak akkor adják át az áruküldemény feladását igazoló tengeri hajóraklevelet, ha a vevő az áru értékét előzőleg a kezeikhez megfizeti. Az okmányos beszedési eljárásban részt vevő bankok az eladó megbízottjaként járnak el, az okmányokat – az eladó érdekében – letéteményesként kezelik. A banki szolgáltatásokat az eladó fizeti. A szokvány alkalmazásában a kereskedőknek kifejezetten meg kell állapodniuk, meg kell határozniuk az eladó által benyújtandó okmányok típusát, darabszámát stb.

Amennyiben a kereskedelmi partnerek a SEPA Debit Scheme beszedési eljárás fizetési módját választják, alá kell vetniük magukat a SEPA belső szabályrendszerének. Az eljárás egy meghatalmazáson, illetve több megbízáson alapszik, amelyben az eladó a megbízó státuszát elfoglalva a banki eljárási költségek megfizetésére köteles.

A halasztott fizetési módok közül a legnagyobb biztonságot nyújtó forma a váltó, feltéve, hogy az formailag tökéletesen állítják ki. Esedékességkor az eladó a váltóban foglalt követelését banki váltóbeszedési eljárásban érvényesíti, melynek költségeit gyakran köteles előfinanszírozni. Amennyiben a vevő határidőben nem tenne eleget fizetési kötelezettségének (pl. számláján nem lenne elégséges fedezet), akkor ellene váltóper és végrehajtás indítható rendkívül nagy hatékonysággal (pl. az Egyesült Államokban átlagosan 3 munkanap alatt vezetnek teljes körű végrehajtást az adós minden vagyontárgyára).

Az okmányos meghitelezés, az elterjedését és a közkedveltségét a „függetlenség elvének" köszönheti, amely azt rögzíti, hogy a bekapcsolt bankok sem árukkal, sem a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatásokkal (pl. fuvarozás)

nem foglalkoznak, kizárólag az eladó által benyújtott okmányok adattartalmát vizsgálják. Az okmányos meghitelezés egy különleges polgári jogi szerződés a vevő bankja, az ún. nyitó bank és az eladó között, amelyre egyszerre vonatkoznak a nyitó bank országának jogszabályai és a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara szokványa. Az akkreditívben két jelentős kockázat rejlik: egyrészt az okmányhiba, másrészt a viszonylag magas banki eljárási díj. Használata csak akkor javasolt, ha az eladó hibátlan adattartalmú okmányt nyújt be, és a szerződéses árban érvényesíteni tudja ráterhelt banki eljárás költségeit[202] is.

Bank Payment Obligations (BPO) fizetési mód esetén a vevő bankja az eladó bankjának ígér fizetést, feltéve, hogy az eladó által benyújtott okmányok adattartalma teljes egyezőséget mutat a kereskedelmi szerződés és a banki kötelezettségvállalás előírásaival. Az adatok és az okmányok két különböző csatornán áramolnak. Míg a fizikai okmányokat (pl. származási bizonyítvány) az eladó a vevőnek küldi meg, addig az adatokat egy elektronikus rendszer dolgozza föl, hasonlítja össze és jelzi, ha adateltérést talál. Adathiba esetén a vevő bankja törölheti visszavonhatatlan fizetési ígéretét.

A fizetési módok vizsgálatakor az eljárás indítására, és ezáltal a banki költség megfizetésére kötelezett *(„originator")* személye szerint a fenti fizetési módok az alábbiak szerint csoportosíthatók: az alapügylet adósa (vevő) által kezdeményezett, illetve jogosultja (eladó) által indított fizetési eljárások. A teljesítés és a fizetés időbelisége alapján azonnali, illetve halasztott fizetési módok határolhatók el egymástól. Az eladó (exportőr) szempontjából a legkisebb költséget és kockázatot a teljesítéskori (*„at sight"*) fizetés jelenti. Amennyiben a vevő halasztott fizetést igényel, akkor minél hosszabb a fizetési határidő, annál nagyobb kockázatot és költséget (finanszírozási) visel az eladó. Ha a szerződő felek tárgyalási (erő) pozíciója kiegyensúlyozott, akkor a halasztott fizetéseket *(„deferred payment")* megfelelő biztosítéki rendszer mellett fogadják el.

5. Táblázat - Azonnali, „at sight" fizetések

A vevő által indított	Átutalás kereskedelmi számla ellenében;
	Fizetés megtekintésre szóló saját váltóval;
	Okmányos meghitelezés „at sight" formában;
	Bank Payment Obligations;
Az eladó által indított	Okmányos beszedvény D/P az ICC 522. szokvány szerint;
	SEPA Debit Scheme beszedési eljárásban történő fizetés; (D-5) egyszeri beszedés kezdeményezése;
	A vevő megtekintésre szóló saját váltójának beszedése; Az eladó rendeletére szóló és megtekintéskor fizetendő váltóelfogadása majd beszedése;

Forrás: a szerző saját összeállítása

6. Táblázat - Az ún. „halasztott" fizetések

A vevő által indított	Átutalás határozott napra, kereskedelmi számla ellenében.
	Fizetés saját váltóval határozott napra, vagy kelet után határozott napra.
	Okmányos meghitelezés váltóelfogadással, illetve határnapra.
	Bank Payment Obligations meghatározott napra történő fizetéssel.
Az eladó által indított	Okmányos beszedvény D/A az ICC 522. szokvány szerint.
	SEPA Debit Scheme beszedési eljárásban történő fizetés; (D-14 és D-2) ütemezett beszedés kezdeményezése.
	A vevő határidős saját váltójának beszedése; az eladó határidős és rendeletére szóló váltójának elfogadása, majd beszedése.

Forrás: a szerző saját összeállítása

A fenti fizetési technikák a következő kockázati faktorokat foglalják magukban:

- A fizetés kedvezményezettjei és kötelezettjei az általuk előzetesen ellátandó feladatokat nem teljeskörűen ismerik, így előzetes szerződésszegést követhetnek el.

- A résztvevő kereskedők IT infrastruktúrája nem kellően fejlett, illetve nem nyújt megfelelő védettséget a biztonságos adatforgalomhoz.

- Esedékességkor a szerződés szerinti devizában (esetleg valutában) teljesítendő fizetés állami intézkedés (moratórium, embargó) miatt időlegesen, vagy véglegesen nem lehetséges.

- A fizetési módra irányadó nemzeti jog eltér a szerződést szabályzó nemzeti jogtól.

- Az okmányokhoz kötött fizetésekben lévő okmány- vagy adathiányosság, illetve hiba gátolja meg a fizetés végrehajtását.

A *„double default”*[203] fogalma arra a helyzetre utal, amikor sem a kötelezett (vevő), sem annak bankja nem tud, vagy nem akar fizetni. A nemzetközi kereskedelemben célszerűnek tűnik e fogalom kiterjesztése és a *„triple default”* terminológiájának bevezetése. A *„triple default”* esetében az exportőr nem kellő felkészültsége és a választott fizetési módokban való járatlansága okozza azt a helyzetet, amelyre (mint „objektív körülményre”) hivatkozva a vevő (importőr) megtagadja a fizetést.

8.2.1. Átutalás, kereskedelmi számla ellenében

Jellemzően rövid lejáratú (180 napon belüli) fizetés mód, amely egyidejűleg a vevő kamatmentes hitelezése is. Ebben az eljárásban a fizetés a vevő költségére és kockázatára történik. Az értékesítő (eladó) vállalat számára a banki átutalással[204] történő fizetés az alábbiakban részletezett problémák kezelését igényli.

A fizetési határidő meghatározásakor az eladónak nemcsak a saját érdekeit kell hatékonyan képviselnie, hanem figyelembe kell vennie a megrendelő országára jellemző fizetési szokásjogot és fizetési morált is. A „fizetési szokásjog” kifejezés az adott ország gazdasági szereplőinek fizetési fegyelmére utal. Arra szokásra, hogy átlagosan hány napos fizetési határidőt biztosítanak egymásnak a felek, mi tekinthető „szoros”, illetve normális fizetési határidőnek.

A kereskedelmi számla kibocsátását az Incoterms fuvarklauzula függvényében nemcsak a termelési időszak előzheti meg, hanem az áruk továbbításának műveletsora is. Ezt az időt az eladónak a saját erőforrásai (likviditása) terhére kell finanszíroznia.[237]

A vevő (beszerző) arra törekszik, hogy a számlák fizetési határidejét az üzleti érdekeihez (cash flow management) igazítsa. Az a vevő, aki az árukat változatlan formában vagy feldolgozás után kívánja értékesíteni, az eladásból realizált árbevételből akarja megfizetni az eladó árujának ellenértékét, azaz a vevők a szállítóikkal finanszíroztatják a saját üzleti folyamataikat.[205] Ezt a megoldást *„trade credit”*-ként ismeri a szakirodalom.

A banki átutalás megállapodás szerinti határnapja az eladó *„cash-flow”*-ját és költségszerkezetét befolyásolja. Alapszabálynak tekintendő, hogy a vevőnek úgy kell megszerveznie a fizetést, hogy az áruk és szolgáltatások ellenértéke az esedékességkor az eladó számláján lekönyvelésre kerüljön. A gyakorlatban azonban a vevő ezen a napon indítja az átutalási megbízást, és gyakran ad olyan utasítást is, amelyben a saját bankjának költségein túl minden egyéb bekapcsolt bank díját az eladóra telepíti. Ez a vevő részéről a szerződés megszegésének tekinthető még akkor is, ha a megállapodásban a felek ilyen értelmű rendelkezést nem fogalmaztak meg.

A halasztott fizetés időszakát az eladó ún. skontó nyújtásával rövidítheti.

8.2.2. Okmányos beszedvény az ICC 522. szokvány szerint

A beszedési eljárások alábbi csoportjai nevesíthetők:

- belföldi tranzakciókban alkalmazott inkasszók;
- külföldi tranzakciókban használt eljárások;

237 Incoterms (2010)

- azonnali fizetési biztosító beszedések;
- halasztott fizetésű konstrukciók.

A nemzetközi kereskedelemben jelenlévő beszedési eljárások típusait az alábbi összefoglaló táblázat tartalmazza.

7. Táblázat - Beszedési „debit" vagy inkasszó eljárások

	Azonnali	Halasztott
Belföldi tranzakcióhoz kapcsolódó	Törvényes inkasszó (hatósági átutalás)	-
	Megállapodáson alapuló beszedési eljárás	Megállapodáson alapuló beszedési eljárás
	SEPA egyszeri beszedés; (D-5)	SEPA ütemezett beszedés; (D-14, D-2)
Nemzetközi tranzakcióhoz kapcsolódó	SEPA egyszeri beszedés; (D-5)	SEPA ütemezett beszedés; (D-14, D-2)
	Clean collection; Okmányos beszedvény D/P formában	Okmányos beszedvény D/A formában vagy halasztott fizetéssel

Forrás: A szerző összeállítása.

Az okmányos beszedvény *(„documentary collection")* fizetési eljárást határozottan el kell különíteni a nevükben hasonló beszedési eljárásoktól. A belföldi ügyletekben érvényesített azonnali, vagy *„promt"* inkasszók jogával elsődlegesen az adóhatóságok, illetve egyéb – a törvény által – felhatalmazott közigazgatási szervek rendelkeznek, az őket megillető bevételek tekintetében. A szerződő felek közötti megállapodáson nyugvó beszedések – amelyek lehetnek azonnali, vagy határidős fizetések – igénylik a beszedő bank kötelezett (vevő) általi felhatalmazottságát. A beszedő bank csak ezen felhatalmazás birtokában, és kizárólag annak feltételei szerint (pl. a beszedendő összeg felsőhatára, jogcíme) fogja teljesíteni az eladó által benyújtott igényt.

Az okmányos beszedvény (*„documentary collection")*, melynek szabályait a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) 522. szokvány rögzítette, az okmányhoz kötött nemzetközi kereskedelmi tranzakciók sajátja. A szokványokat a nemzetközi szakirodalom *„soft law"*-nak, magyarul „puha jog"-nak nevezi, mert rendelkezéseik csak akkor lépnek hatályba, ha a külkereskedelmi ügyletben résztvevő felek alkalmazásukban kifejezetten megállapodtak.

A *„Uniform Rules for Collections*" (URC) 522. szabálygyűjteménye egyrészt a beszedésben eljáró bankokra, másrészt az alapügylet szereplőire nézve fogalmaz meg kötelezettségeket és jogokat.

A szokványban meghatározott és a szabályoknak alávetett okmányok két nagy kategóriája különíthető el: az első a kereskedelmi okmányok köre, amely tartalmazza a számlákat (pl. kereskedelmi, pro-forma, konzuli számla) a különféle tanúsítványokat és bizonyítványokat (pl. származási, növény-egészségügyi, állategészségügyi, CE-megfelelőségi), a különféle fuvarokmányokat (pl. tengeri hajóraklevél, CMR, Airwaybill) és biztosítási iratokat (kötvény, fedezetigazolás). A második pedig a pénzügyi okmányok köre, amely a váltót és a csekket foglalja magában.

Az okmányos beszedvények típusait az URC 522. szokvány az alábbiak szerint definiálja[238]:

- *„Clean collection",* azaz tiszta beszedvény;
- *„Documentary collection",* azaz okmányos beszedvény.

Tiszta beszedvény esetében a beszedési megbízás alapján, kizárólag egy pénzügyi okmány képezi; leggyakrabban egy saját rendeletre szóló idegen váltó, vagy a vevő által kiállított saját váltó. Okmányos beszedvény alkalmazásakor az eladó pénzügyi okmányokkal felszerelt kereskedelmi okmányokat (*„shipping documents"*) nyújt be fizetés céljából, vagy kizárólag kereskedelmi okmányokra kér fizetést.

238 URC 522

Az okmányos beszedvényben[206] résztvevő bankok megbízási szerződés alapján az eladó nevében, érdekében, költségére és kockázatára eljárva kizárólag okmányok foglalkoznak. Az okmányok továbbítása, bemutatása során – megbízotti státuszukból eredően – kötelesek a tőlük elvárható legnagyobb szakmai tudással, gondossággal és körültekintéssel eljárni.

Letéteményesként felelnek, amikor a kézhez vett – értékpapír, vagy rendelkezési jogot biztosító – okmányokat a bemutatásig vagy a fizetésig őrzik, kezelik.

Az okmányos beszedvényben a bankok három típusú feladatot látnak el:

- A *„remitting bank”*, azaz a küldő bank ügyfele az eladó, aki a bankot a beszedés teljes körű lebonyolításával bízza meg.

- A *„presenting bank”*, azaz a bemutató bank mutatja be a vevőnek az okmányokat, fizetés végett.

- A *„collecting bank”*, azaz a beszedő bank, bármely másik bank, amelyet a küldő (esetleg a bemutató bank) a vevő számlának megterheléssel bíz meg.[207]

Az okmányos beszedvény fizetési mód további három szereplője:

- A megbízó, a mögöttes alapügylet jogosultja és egyidejűleg hitelezője is (az eladó).

- Az eladó – a vevővel kötött megállapodás alapján – kezdeményezi a beszedési eljárást, amihez nincs szükség a vevőtől a bankjának adott előzetes felhatalmazásra. Az eladó egyben az okmányok letevője is, akivel szemben az okmányok elveszése, megrongálódása vagy jogosulatlan kiszolgáltatása esetén a résztvevő bankok teljes körű anyagi felelősséggel tartoznak az eljárásra irányadó polgári jog szabályai szerint.[208]

- A fizetésre kötelezett a vevő, aki az árukra vonatkozó okmányok megtekintésére jogosult. Rendben lévő okmányok, vagyis az adásvételi megállapodásban foglalt feltételeket bizonyító okiratok esetén, azok átvételére és a vételár megfizetésére köteles.

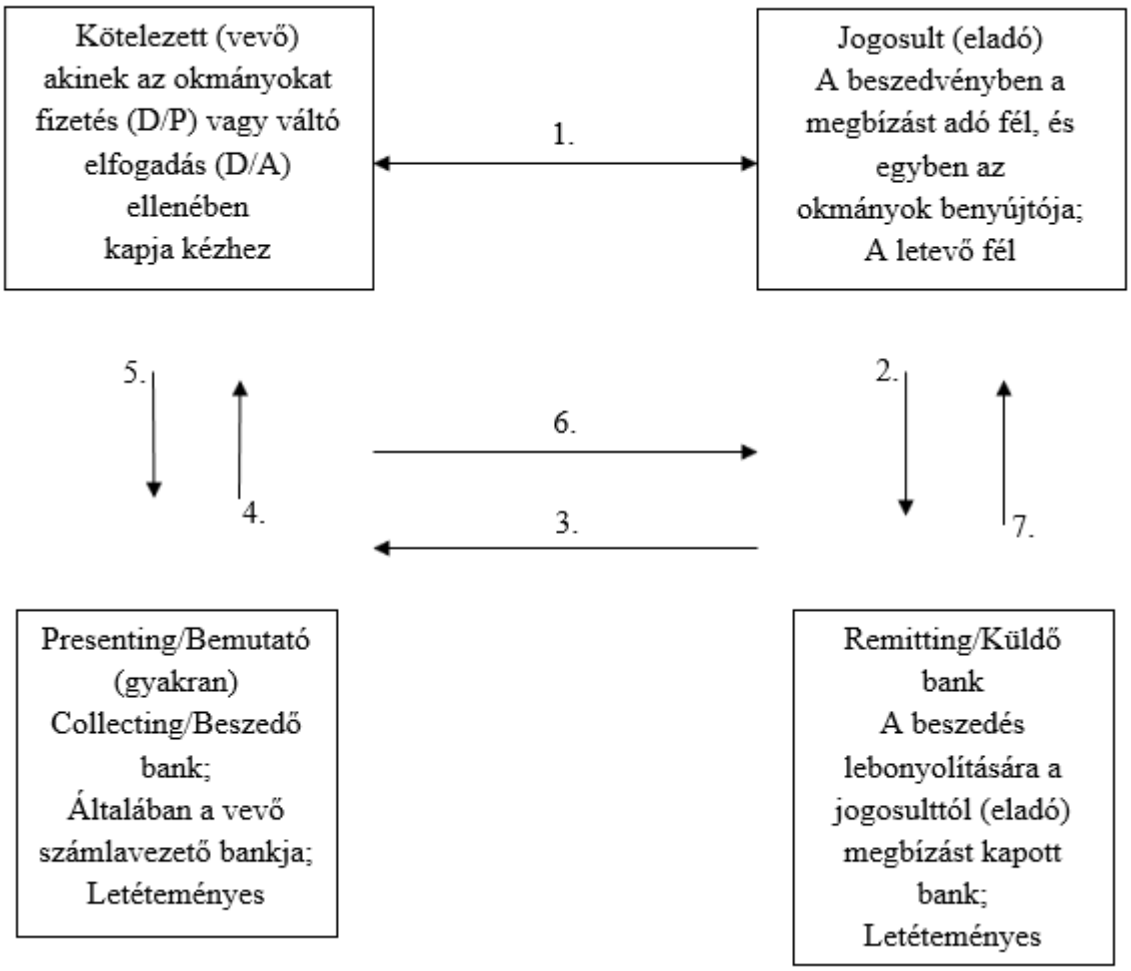
A szokvány a fizetés esedékessége szerint két típust különböztet meg:

- Okmányok kiszolgáltatása készpénzfizetés, vagy a vevő számlájának megterhelése ellenében, amely azonnali fizetést jelent: *„documents against payment (D/P)”*.

- Okmányok kiszolgáltatása váltó elfogadás ellenében, a *„documents against acceptance (D/A)”*, mely esetben az exportőr saját rendeletére kiállított váltóját a vevő elfogadja, és azt esedékességekor a váltóbeszedési eljárásban kifizeti.

A szakirodalom a fentieken túl az okmányos beszedvények egyéb formáit is nevesíti. A „direkt bank-beszedvény” típusú eljárásban az áruk feletti rendelkezést biztosító okmányok és az adásvétel tárgya (az áruk) is a bemutató, illetve a beszedő bank címére és rendeletére *(„to the order of the bank”)* kerülnek feladásra. Direkt bank-beszedvény kizárólag a bankok előzetes hozzájárulásának birtokában képzelhető el. Az ún. „speditőr”[209] inkasszóban a szerződött áru egy megbízható szállítmányozó (speditőr, illetve logisztikai szolgáltató) címére kerül feladásra. Az árut kísérő okmányokban a jogosult a vevőt jelöli meg, mint az áru fölött rendelkezni jogosult felet, de ezeket az okmányokat a bank kezeihez továbbítja. A bemutató, illetve a beszedő bank csak akkor adja át a kötelezettnek (vevőnek) az okmányokat, ha az készpénzfizetést teljesít (D/P), vagy elfogadja a rá intézvényezett váltót (D/A). A vevő az árukhoz csak akkor jut, ha a banktól kapott okmányokat, valamint az ellenérték megfizetését igazoló banki felszabadító levelet a szállítmányozónak (logisztikai szolgáltatónak) átadja.

1. ábra: Az okmányos beszedvény folyamata (Documentary collection, URC 522)



Forrás: A szerző saját összeállítása

A mögöttes jogviszony, a reálügylet (pl. egy nemzetközi adásvételi, vagy vállalkozási szerződés) létrehozása, amelyet a felek egy adott polgári jognak rendelnek alá. A szerződésükben a fizetés módjául az okmányos beszedvényt választják, és ezzel a döntésükkel a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) irányadó szokványa, az URC 522. a megállapodásuk részévé válik. A szerződő felek meghatározzák a jövőbeni teljesítést igazoló okmányok körét (típusát, eredeti és másolati példányait és azok adattartalmát.) Az eladó ezen információk birtokában készül föl a teljesítésre, és szerzi be, illetve állítja ki a szükséges dokumentumokat.

Az eladó (jogosult) a teljesítést követően, az előírt okmányok birtokában – a mögöttes reáljogviszonyban foglalt kötelezettsége alapján – felkeresi a bankját, a küldő bankot és megbízást ad neki a beszedvény végrehajtására. A beszedési megbízásához csatolja az árut megtestesítő, vagy az áru feletti rendelkezési jogot biztosító kereskedelmi, illetve pénzügyi okmányokat. Fontos, hogy a jogosult (a beszedés megbízója) és a bankja között egy megbízási szerződés jön létre, amely szerint a küldő bank mindenben az eladó utasításai szerint, annak költségére és kockázatára jár el.

A küldő bank megvizsgálja, hogy rendelkezik-e a kötelezett országában levelező banki kapcsolattal. Amennyiben nem, a levelező banki rendszerén keresztül olyan „láncot” hoz létre, melynek végpontja a kötelezett számlavezető bankja lesz. A láncban résztvevő bankok, a küldő banktól kapott megbízás alapján, az eladó (jogosult) költségére és kockázatára tevékenykednek. Optimális esetben a küldő bank a kötelezett bankjával közvetlen levelező banki kapcsolatban áll, amely nemcsak költséget takarít meg a megbízónak, hanem csökkenti azokat a hibalehetőségeket és az abból eredő veszteségeket, amelyek az okmányok és az üzenetek továbbításakor bekövetkezhetnek.

A megbízás elfogadása után a küldő bank az átvett okmányokat továbbítja a bemutató banknak.

A bemutató, és gyakran a beszedő bank feladatai a következők:

Biztosítsa a megküldött okmányok megtekinthetőségét és megvizsgálhatóságát a kötelezettnek (a vevőnek). Ezt a banki műveletsort a szokvány *„presenting”*-nek nevezi. Az okmányok bemutatása és elfogadása után szed-

je be a számlában foglalt ellenértéket (D/P konstrukció), vagy fogadtassa el a vevőre intézvényezett váltót (D/A konstrukció), és azt annak esedékességéig letéteményesként őrizze. Ha a beszedési megbízásban olyan instrukció szerepel, hogy az elfogadványt küldő (vagy bármely megadott) bank általi leszámítolás céljából vissza kell küldeni, akkor a bemutató bank a váltót belső banki postával haladéktalanul visszajuttatja. A bankok azonban az ICC 522. szokványa szerint nem felelnek a továbbítás során bekövetkező elveszésért, megrongálódásért.

Miután a beszedő bank a teljes vételárral megterhelte a vevő (a kötelezett) bankszámláját, a beszedett összeget átutalja a küldő bankhoz, amelyik pedig jóváírja azt az exportőr számláján.

Esetpélda

A Midland Bank Ltd. vs. Eastcheap Dried Fruit Co.[239] ügyben a vevő bankjaként eljáró Midland Bank azt az utasítást kapta az eladótól, hogy a benyújtott tengeri hajórakjegyet csak készpénzfizetés ellenében szolgáltassa ki a vevőnek.

Tekintettel azonban a vevővel ápolt több évtizedes jó kapcsolatára – a bemutatói, illetve beszedői pozícióban lévő – Midland Bank teljesítette a vevő azon kérését, hogy egy „*collection note*" (beszedési feljegyzés) ellenében vehesse át az okmányokat. A vevő azzal érvelt, hogy a tengeri hajórakjegyre szüksége van ahhoz, hogy az áruküldeményből mintát vehessen, és a minta alapján készült minőségtanúsítvány alapján újraértékesíthesse az árut.

A „*collection note*" iratban a vevő kijelentette, hogy a tengeri hajórakjegyet azonnal visszaszolgáltatja, ha az előírt napon, a számláját terhelő beszedési eljárás sikertelen lenne. Ezt követően a vevő az árut értékesítette, és a tengeri hajórakjegyet az új vevőre forgatta, átruházva ezáltal az áru tulajdonjogát. Az új vevő nem tudott a „*collection note*" létezéséről, így jóhiszeműen szerzett tulajdonjogot és a vételárat is teljes mértékben megfizette. Amikor a Midland Bank megkísérelte „inkasszálni" ügyfele számláját, az eljárás eredménytelenül zárult. Az eladó bizonyos idő elteltével nyugtalankodni kezdett, majd sürgette a vételár átutalását. Miután a Midland Bank nem válaszolt, megkereste a hajóstársaságot, majd érdeklődésére azt a választ kapta, hogy a kérdéses tengeri hajórakjegyet hozzá már benyújtották, és ennek alapján az árut kiszolgáltatták. A Midland Bank sokáig tagadta, hogy megszegte volna a letéteményesi és megbízotti státuszából eredő kötelezettségét, de végül a teljes vételárat, a késedelmi kamatokat, a jogi eljárás költségeit és az egyéb közvetlen költségeket is köteles volt megfizetni az eladónak. A bank igazi vesztesége azonban a hírnevén és a megbízhatóságán esett csorba volt.

8.2.3. SEPA Debit Scheme beszedési eljárásban történő fizetés

Az Európai Unió euróövezetében működő *Single Euro Payment Area* (SEPA) úgynevezett *Debit Scheme* rendszere az azonnali és a halasztott fizetés lehetőségét is biztosítja a szerződő felek számára. A SEPA debit rendszerében egyszeri, illetve ütemezett beszedési megbízások hajthatók végre, egyszeres banki díjtétel felszámítása mellett két olyan magán vagy jogi személy között, akiknek van bankszámlájuk az euróövezetben. Ezt a beszedési eljárást is a kedvezményezett (eladó) indítja, viselve a beszedéssel együtt járó kockázatokat, és megfizetve a banki műveletek költségeit is. A SEPA debit rendszerének különleges vonása azonban, hogy az eladó (szállító) beszedési utasítását a bankok csak akkor hajtják végre, ha a kedvezményezett rendelkezik a vevő által, a számára kiállított felhatalmazó levéllel[210] (*„mandate"*), amelyet az irányadó számviteli szabályok szerint kell megőriznie, és (vevői, adóhatósági vagy banki) kérésre bemutatnia. A SEPA egy STP *(straight-through-processing)* rendszer, ami a tranzakciók azonnali és automatikus feldolgozását jelenti. A rendszer használatának feltétele, hogy a szerződő felek bankjai tagjai legyenek a DEBIT Scheme-t működtető infrastuktúrának, és magukra nézve kötelezőnek fogadják el annak szabványrendszerét, valamint, hogy mind a vevő, mind az eladó rendelkezzen IBAN számmal, nem utolsósorban pedig az eladó betartsa az eljárásokra vonatkozó határidőket. Amennyiben egyszeri beszedésről van szó, az eladónak legalább 5 nappal az eljárás megindítása előtt (D-5) a vevőt és bankját is értesítenie kell. Rendszeres beszedés esetén[211] – amely a tartós üzleti kapcsolatok (pl. beszállítói hálózatok) jellemzője – az eladónak 14 nappal (D-14) a beszedési sorozat indítása előtt kell tájékoztatni a vevőt, illetve annak bankját a beszedés általános feltételeiről (pl. szerződés szám stb.), majd ezt követően az egyes szállítások ellenértékének beszedéséhez már elég a beszedést megelőző 2 nappal (D-2) korábban elküldenie az utasítását. A rendszer „biztonsági" mechanizmusát az „R" tranzakciók (*refusal, reject,* stb.) jelentik, amelyek egyrészt megakadályozzák, hogy technikai hibás utasítás kerüljön a rendszerbe, másrészt lehetővé teszik, hogy a szerződő felek közötti megállapodással ellentétes terhelések törlésre, illetve „visszakönyvelésre" kerüljenek.

239 Lloyd's report 359 (1962)

8.2.4. Fizetés saját váltó nyújtásával, vagy váltó elfogadással

A váltó hitelviszonyt és feltétlen pénzkövetelést megtestesítő értékpapír. Kiállítására általában akkor kerül sor, amikor az eladó (exportőr) teljesítésének időpontjában a vevő (importőr) nem képes azonnal megfizetni az áruk ellenértékét. A vevő így egy új időpontra tesz a váltóban visszavonhatatlan fizetési ígéretet.[212]

Ez a fizetési ígérvény azonban rendkívüli erővel bír. Ha a vevő az esedékességkor nem fizetne, akkor egy – az alapügylettől teljesen mértékben elkülönülő – váltóperben a teljes vagyonára[213] kiterjedően, viszonylag rövid idő alatt lehet végrehajtást kezdeményezni. A váltóban foglalt pénzkövetelés a szerződő felek között fönnálló hitelviszony bizonyítéka, és egyben biztosítéka is.

A váltó lényege a pénzkövetelés absztrakt jellege. Az absztraktivitás azt jelenti, hogy a váltóban foglalt követelésnek nincs szerződéses jogcíme, a pénzkövetelés kizárólag a váltóban rögzített összeg megfizetésére irányul. Ez a megállapítás igaz mindkét, jelenleg érvényben lévő váltójogi rendszerre, így az 1930. évi Genfi Váltójogi Egyezményt ratifikáló országok nemzeti jogára, valamint az angolszász váltójogot[214] alkalmazó országok (USA, Kanada és a volt Commonwealth tagállamok) nemzeti szabályozására.

A két váltójogi rendszer közötti eltérések lényeges jogi következményekkel járnak, így a kereskedőknek figyelemmel kell lenniük a váltótörvények ütközésére.[215]

A kifogásolás jogának korlátozottsága is a váltó absztrakt jellegét biztosítja. A Genfi Váltójogi Egyezmény megoldása szerint: *„Váltón alapuló keresettel megtámadott személy a váltóbirtokossal szemben nem hivatkozhat olyan kifogásra, amely a kibocsátóval vagy valamelyik előbbi váltóbirtokossal szemben fennálló személyes viszonyán alapul, kivéve, ha a váltóbirtokos a váltó megszerzésével tudatosan az adós hátrányára cselekedett.”*[216]

Az absztraktvitáson túl a váltókövetelés végrehajtásának gyorsasága és szigorúsága is hozzájárul ahhoz, hogy a kereskedők a váltóra ne csak fizetési, hanem biztosítéki eszközként is tekintsenek.

A váltóban foglalt pénzkövetelés ugyanakkor nem feltétlenül egyezik meg az alapügyletben rögzített vételárral, hiszen a váltókövetelés – a felek kiegyensúlyozott pozíciójának esetében – tartalmazza az eladó által nyújtott kereskedelmi hitel kamatát is. A váltó létezése a halasztott fizetési konstrukció kétségbe vonhatatlan bizonyítéka.

A váltó szigorú alakisághoz kötött értékpapír, mely törvényi kellékeknek nem a kiállításkor, hanem a fizetéskori bemutatáskor kell az okiratban hiánytalanul és szabályszerűen jelen lenniük:

- A váltó megnevezése az okiratban, az okirat kiállításának nyelvén.

- Határozott pénzösszeg megfizetésére szóló feltétlen ígéret (saját váltó) vagy meghagyás (idegen váltó).

- Azon személy megnevezése, akinek a részére, vagy akinek a rendeletére a fizetést teljesíteni kell (rendelvényes).

- A váltó okiratában meg kell határozni a váltó esedékességét, azt az napot, amikor a váltókötelezettnek a fizetést teljesítenie kell.

- Az idegen váltó címzettje az a személy, akire a váltót intézvényezik. A váltó címzettje azonban csak akkor válik a váltó főadósává, amikor a váltót elfogadta. A nemzetközi áruforgalomban jellemző az a helyzet, amelyben a váltó kibocsátója saját maga számára kér fizetést. A váltónak ezt a sajátos típusát saját rendeletre szóló idegen váltónak nevezik.[217]

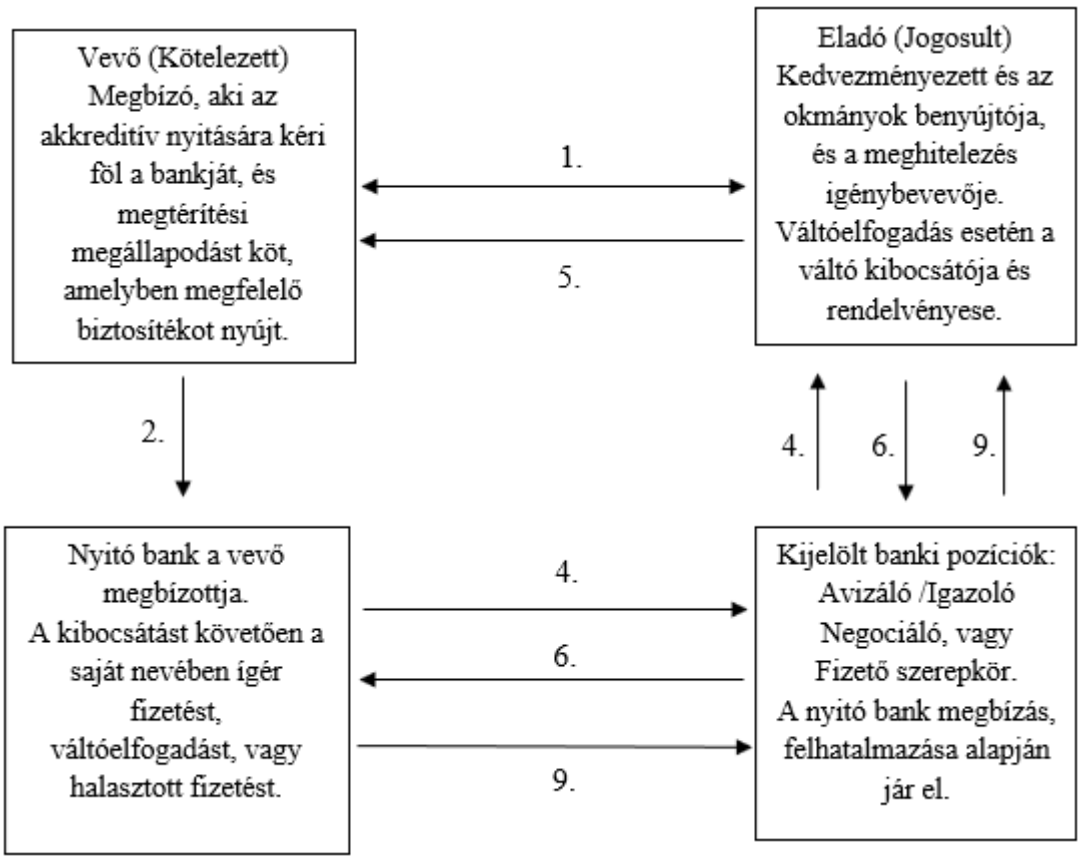
- A fizetési hely főszabály szerint a váltó főadósának székhelye. Ennek a kikötésnek azért van jelentősége, mert a fizetést, a fizetés helyén érvényes szabályok szerint kell teljesíteni (árfolyam, időszámítás stb.).

A váltó kiállításának helye és ideje két szempontból is fontos konzekvenciával bír: egyrészt a kiállítás helyének törvénye határozza meg, hogy az idegen váltó birtokosa megszerzi-e azt a követelést, amely az okirat kiállításának alapjául szolgált. Saját váltó kiállításakor, illetve idegen váltó kibocsátásakor a váltóra vonatkozó nyilatkozatok alakjára a kiállítás, illetve a kibocsátás helye szerinti ország törvénye lesz az irányadó. Másrészt a váltó kibocsátásának (idegen váltó), illetve kiállításának napja (saját váltó) a váltóban megtestesült hitelviszony kezdetének napját jelenti.

8.2.5. Okmányos meghitelezés (akkreditív) igénybevétele

Az okmányos meghitelezés szokványát a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) első ízben az 1950-es években dolgozta ki, az előfutárának tekinthető *commercial letter of credit (L/C)* gyakorlata és banki szokásjoga alapján. Az okmányos meghitelezés (német szóhasználat alapján: akkreditív) egyrészt az alapügylettől való függetlenség (*principle of independence*), másrészt az okmányok szigorú alakiságának (*principle of strict compliance*) alapelvén nyugszik. Jelenleg az ICC *Uniform Rules for Documentary Credits (UCP)* 600. szokvány van érvényben, melynek működését az alábbi modell illusztrálja.

2. ábra: Az okmányos meghitelezés folyamata (documentary credit, akkreditív) UCP 600



Forrás: A szerző összeállítása

A fizetési feltételek kidolgozása során a szerződő felek között kialakításra kerül a nemzetközi adásvételi (szállítási) szerződés, melyet a felek valamelyik nemzeti jogszabálynak vagy a Bécsi Vételi Konvenciónak[218] rendelhetnek alá. Ha a felek a fizetés módjául (technikájául) az okmányos meghitelezést választják, akkor az ICC UCP 600. szokványa a szerződésük kiegészítő mellékletévé lép elő. A feleknek a későbbi okmányos meghitelezés alapvető feltételeiben is meg kell állapodniuk, így különösen fontos rögzíteniük az áruk pontos megnevezését, mennyiségét, értékét, az akkreditív összértékét, szállítási határidőt és helyet, az elhajózási kikötőt, az akkreditív típusát (pl. visszavonhatatlan, igazolatlan, nem átruházható és látra szóló), az okmány benyújtás helyét és idejét[219], az Incoterms szerinti fuvarparitást, a benyújtandó okmányok típusát és darabszámát, valamint minden egyéb feltételt, amelyet a szerződő felek fontosnak tartanak (pl. a hajó típusa, ISP kódja).

Ezután mögöttes jogviszonyban foglalt kötelezettsége alapján a vevő felkeresi a számlavezető bankját, és megbízást ad számára akkreditív nyitására. Tekintve, hogy az akkreditívben a nyitó banki feladatokat elvállaló bank a saját nevében ígér fizetést[220] az eladónak (kedvezményezettnek), fizetési kötelezettségvállalását egy megtérítési megállapodáshoz, mint előfeltételhez köti. A megtérítési megállapodásban a vevő visszavonhatatlanul arra kötelezi magát, hogy hiánytalanul megfizeti a bank által az akkreditívben kifizetett összeget, és mindazokat a költségeket, amelyek a bank(ok) tevékenységével együtt járnak.

A nyitó bankok – a megtérítési megállapodás aláírásával egyidejűleg – a fenti pénzügyi tételekre nézve biztosítékot is kérnek, amely lehet egy letéti számlán elkülönített pénzösszeg, a vevő által adott saját váltó, inkasszós jog telepítése, vagy a vevő bármely vagyontárgyára alapított zálogjog is.

Amennyiben a vevő által felkért bank a biztosítékokat és a vevő hitelképességét megfelelőnek találja, megnyitja az okmányos meghitelezést. „*Nyitó bank az a bank, amely a meghitelezést a megbízó kérésére vagy saját*

nevében megnyitja."[240] „*Meghitelezés bármely megállapodást jelent, bármilyen elnevezéssel vagy leírással, mely tartalmazza, hogy visszavonhatatlan, és egyidejűleg magában foglalja a nyitó bank határozott kötelezettségvállalását rendben levő benyújtás honorálása tekintetében.*"[241] A megnyitott akkreditívre azonban nemcsak az ICC 600. szokványának szabályai vonatkoznak, hanem irányadóak lesznek a nyitó bank országának törvényei is.

A nemzeti jogelvek elsőrendűsége és feltételen tiszteletben tartása hívta életre az „iszlám akkreditív" (*murabaha, musharaka*) intézményét is. A *shari'a* elvei alapján működő nemzetgazdaságok bankjai által kibocsátott akkreditívek látszólag nagy mértékben hasonlítanak a „nemzetközi" okmányos meghitelezésre, de a vevő és a bankja között létrejövő különleges megállapodások a nyitó bank fizetési ígéretét is módosítják.

Általános érvénnyel az állapítható meg, hogy az ICC szokványának rendelkezései csak akkor alkalmazhatók, ha azok nem sértik a nyitó bank országának törvényeit, jogelveit. Ez az egyik oka annak a gyakori jelenségnek, amikor a nyitó bank a szokvány bizonyos rendelkezéseit eleve kizárja szerződéses ajánlatának megküldésekor.

A kibocsátott okmányos meghitelezés – az eladó által történő elfogadásáig – a nyitó bank visszavonhatatlan ajánlatának minősül, amelyet a nyitó bank a levelező banki kapcsolatán keresztül, SWIFT üzenet formájában juttat el az avizáló bankhoz. Minden, az okmányos meghitelezés teljesítésében részt vevő bank, a nyitó bank felkérése – megbízási szerződése *(nomination)* – alapján jár el.

Amikor a nyitó bank kibocsátotta az akkreditívet, akkor nyilvánul meg teljes erejével a **„***principle of independence,"* azaz az akkreditív függetlenségének alapelve, amely a következőket jelenti:

- a nyitó bank saját nevében tett fizetési ígérete elválik a mögöttes jogviszonytól (az alapügylettől) és ún. kvázi absztrakt jogviszonnyá válik;

- a nyitó bank fizetési kötelezettsége csak és kizárólag a saját feltételeihez igazodik;

- a nyitó banknak a megbízójától (a vevőtől) való jogi függése, melyet a közöttük létrejött megbízási és megtérítési megállapodás alakított ki, (elvileg) megszűnik;

- a nyitó bank okmányegyezőség esetén akkor is fizet, ha az alapügyletben bármilyen olyan hiba, fogyatékosság vagy szerződésszegés állna elő, ami alapján a vevő jogosulttá válna a fizetés részbeni vagy teljes visszatartására;

- a nyitó bank kizárólag csak okmányokkal fog foglalkozni, és elhatárolódik a teljesítés bármely mozzanatától.

A szokvány mindezt a következőképpen rögzíti: „*A meghitelezések természetüknél fogva különálló ügyletek az esetleges alapjukként szolgáló adásvételi vagy más szerződésektől. A bankokat az ilyen szerződések semmiképpen sem érintik, vagy kötik, még akkor sem, ha a meghitelezés ezekre valamilyen hivatkozást tartalmaz. Következésképpen egy bank, honorálásra, negociálásra vagy bármely egyéb kötelezettség teljesítésére vonatkozó kötelezettségvállalását nem érintik a megbízónak a nyitó bankkal vagy a kedvezményezettel szemben fennálló jogviszonyából eredő igényei vagy védekezései.*"[242] „*A bankok okmányokkal foglalkoznak, és nem árukkal, szolgáltatásokkal vagy teljesítésekkel, amelyekre az okmányok esetleg vonatkoznak.*"[243]

A következő lépés a kiértesítés, azaz a kedvezményezett avizálása. „*Az avizáló bank a meghitelezés kiértesítésével azt jelzi, hogy saját maga meggyőződött a meghitelezés szemmel látható (nyilvánvaló) hitelességéről…*"[244] „*Egy avizáló bank igénybe veheti egy másik bank (második avizáló bank) szolgáltatásait…*"[245]

A kiértesítés folyamatában merül föl először a kérdés, hogy a bekapcsolt bankok költségeit melyik félnek kell megfizetnie. Sok esetben az L/C[221] költségmegosztással nyílik pl. oly módon, hogy minden, a vevő országán kívül fölmerülő bankköltség, a kedvezményezettet terheli. Ez a költségmegosztás azonban csak akkor fogadható el, ha a felek erről a nemzetközi adásvételi szerződésükben kifejezetten megállapodtak, miután a szerződés főszabálya szerint a kötelezettnek (a vevőnek) a saját költségére és kockázatára kell eljuttatnia a vételárat a jogosulthoz.

Az eladó a nemzetközi adásvételi szerződésben foglalt követelményeknek megfelelően teljesít, és teljesítésének

240 UCP 600 2. cikk
241 UCP 600 2. cikk
242 UCP 600 4. cikk a meghitelezések és a szerződések szembeállítása
243 UCP 600 5. cikk „Az okmányok szembeállítása az árukkal, szolgáltatásokkal vagy teljesítésekkel"
244 UCP 600 9. cikk b. pont
245 UCP 600 9. cikk c. pont

(„*delivery*”) eredményeképpen létrejönnek azok az okmányok („*ocean bills of lading*”, kereskedelmi számla stb.), amelyeket a bekapcsolt avizáló bank közvetítésével, az előírt határidőn belül kell benyújtania a nyitó bankhoz.

Ezután a kedvezményezett az okmányokat átadja az avizáló banknak azzal a kéréssel, hogy azokat továbbítsa a nyitó bankhoz, okmányvizsgálat, illetve honorálás céljából.[222] Ennek az eljárási szakasznak legfontosabb szempontja, hogy az okmányok az akkreditívben meghatározott lejárati határidőkön belül[223] érkezzenek meg a nyitó bankhoz. Ha az okmányok késnek, az akkreditív már nem vehető igénybe, mert a nyitó bank fizetési kötelezettsége automatikusan megszűnik. Minden kereskedő számára fontos annak a szabálynak az ismerete, hogy az UCP 600. szokvány szerint az eljárásban részt vevő bankok semmiféle felelősséget nem vállalnak azért, ha bármely okmány a továbbítás során elveszne vagy megsérülne.[246]

„*A […] nyitó banknak meg kell vizsgálnia a benyújtást, hogy kizárólag az okmányok alapján meg tudja határozni, hogy a benyújtott okmányok külső megjelenésükben, rendben lévő benyújtást testesítenek-e meg.*”[247] A külső megjelenés, vagyis az „*on their face*” szerinti vizsgálat az akkreditív működésének és függetlenségének alapköve. Azt garantálja, hogy a bankok ne váljanak a mögöttes jogviszony részeseivé, ne foglalkozzanak az áruk fizikai útjával, állapotával stb. Ha az okmányok az akkreditív feltételeivel és egymással is megegyeznek, akkor a bank fizetni fog. „*Rendben levő benyújtás jelenti azt a benyújtást, amely a meghitelezés előírásainak és feltételeinek, a szokványok megfelelő alkalmazásának, és a nemzetközi szokásos banki gyakorlatnak teljes mértékben megfelel.*”[248]

A kedvezményezettnek is ismernie kell az okmányvizsgálat „nemzetközi szokásos banki gyakorlatát[249], mert a bankok e szabályok alapján bírálják el a benyújtott okmányokat. Az okmányvizsgálati standardokat tartalmazó ICC szokványt (az ISBP-t) a szerződő felek nem közvetlenül „hívják” be a szerződésükbe, hanem azzal a ténnyel, hogy akkreditíves fizetésben állapodtak meg.

Esetpélda

A GNT Oil Co. Ltd. kontra Hana Bank ügyben (2005) a nyitó bank többek között az alábbi „discrepancy”-t, azaz okmányeltérést állapította meg az eladó (kedvezményezett) által benyújtott okmányok és az általa megnyitott akkreditív előírásai között.

A Hana Bank, mint nyitó bank azt kérte a kedvezményezettől, hogy a tengeri hajórakjegy ne csak a mennyiséget, hanem az összértéket is tartalmazza. Ezzel szemben az eladó csak a kereskedelmi számlán tüntette föl az áru összértékét, míg a tengeri hajórakjegy csak a mennyiséget tartalmazta. A bank az eladó „*demand*”-jét visszautasította attól függetlenül, hogy a kereskedelmi számlában utalás történt arra, hogy az összérték a tengeri hajórakjegyben tanúsított mennyiség alapján került megállapításra.

Az esetből levonható tanulságok:

Az eladónak az akkreditív megnyitásakor azonnal kifogásolni kellett volna azt a feltételt, hogy a tengeri hajórakjegy az áru összértékét tartalmazza, hiszen egy esetleges továbbértékesítés esetén az új vevő, látva az „eredeti ügyleti értéket”, várhatóan jobb alkupozícióban lesz az ártárgyalás során. Továbbá a bank nem keres „összefüggést” az okmányok adattartalma között, kizárólag formai ellenőrzést végez (ez a *strict compliance* elv gyakorlatban történő alkalmazása).

A nyitó bank fizetési kötelezettségét „honorálásnak” nevezi a szokvány, amely az alábbi formákban valósulhat meg:

- látra szóló fizetés, amely a megvizsgálásra nyitva álló 5 banki munkanap utáni fizetést jelent,
- későbbi időpontra szóló fizetési ígéret, illetve a fizetés teljesítése esedékességkor, ha a meghitelezés halasztott fizetésre vonatkozik,
- a kedvezményezett által kiállított váltó elfogadása és esedékességkori kifizetése, ha a meghitelezés elfogadásra érvényes.

246 UCP 600 35. cikk
247 UCP 600 14. cikk. a pont.
248 UCP 600 2. cikk fogalmi meghatározás
249 ICC Publication No. 745E (2013)

Ha az okmányokban eltérés van, azaz a benyújtás „*non-compliance*”, akkor a nyitó bank visszautasíthatja a honorálást…[250], azonban erről a tényről az összes eltérés precíz megjelölésével azonnal értesítést kell küldenie a kedvezményezettnek, illetve a benyújtónak.[251]

Az okmányok elutasításáról – a diszhonorálásról – szóló döntést követően a nyitó banknak tájékoztatnia kell a kedvezményezettet, hogy kockázatára, költségére és érdekében milyen intézkedések foganatosíthatók. (pl. az okmányok őrzése, illetve az okmányos beszedvény, mint lehetőség felajánlása).

Rendben lévő okmánybenyújtás esetén a fizetés csak akkor tagadható meg, ha fönnáll a „*fraud exception*” kivételszabálya. Ha a nyitó bank az okmányok külső megjelenés szerinti vizsgálatakor azt állapította meg, hogy az okmányt (vagy annak adattartalmát) meghamisították, és erre nézve kétségtelen és egyértelmű anyagi bizonyíték(ok) áll(nak) a rendelkezésére, akkor az illetékes bíróság ideiglenes végzése alapján felfüggesztheti, vagy végleges letiltó végzése alapján megtagadhatja a fizetést. Nem ad alkalmat a „csalás kivételszabályának” alkalmazására, ha az áru jelentős késedelemmel, vagy súlyosan megrongálódva stb. érkezett meg.

Az alapügylet körébe tartozó kereskedelmi szituációk (pl. minőségi kifogás), a függetlenség alapelvéből eredően olyan történések és körülmények, amelyek nem vizsgálhatók, és semmiféleképpen sem képeznek jogalapot a fizetés visszautasítására. Az akkreditívben történő fizetés megtagadása nem jelenti azt, hogy a vevő fizetési kötelezettsége – szerződésszerű eladói teljesítést feltételezve – megszűnne. A sikertelen *„demand”* során felmerült banki költségekről azonban a szerződő feleknek külön meg kell állapodniuk.

8.2.6. Bank Payment Obligations (BPO) konstrukció igénybevétel

Az elmúlt évtizedekben az okmányos meghitelezés egyre jobban veszített a népszerűségéből, mert a nyitást megelőző hitelminősítési eljárás során a vevők nem tudták, vagy nem akarták eszközeik egy meghatározott részét biztosítékul lekötni. A BPO, az úgynevezett bankári fizetési kötelezettségvállalás, mint fizetési mód létrejöttét a digitalizáció elterjedése és egyre nagyobb biztonsága is elősegítette.

A BPO a mögöttes reálügylettől (pl. nemzetközi adásvétel) elkülönülő, független és halasztott fizetési mód. A BPO az okmányos meghitelezés elveire, terminológiájára és részben folyamataira alapozva egy olyan rendszert hoz létre, amelynek minden egyes lépése digitalizált.

A BPO két banki szereplő, a Kötelezett Bank *(„Obligor bank”)* és a Fogadó Bank *(„Recipient bank”)* számára fogalmaz meg jogokat és kötelezettségeket. A Kötelezett Bank – amely jellemzően a vevő bankja – egy meghatározott összeg megfizetésére visszavonhatatlan fizetési ígéretet tesz a Fogadó banknak (az eladó bankja) azzal a feltétellel, hogy a mögöttes ügylet szereplői (vevő és eladó) által feltöltött adatok megegyeznek.

A BPO folyamata a következő lépésekből áll:

Először az eladó és a vevő megegyezik a nemzetközi adásvételi szerződés feltételrendszerében, és rögzíti azokat az adatokat *(„data set”)*, amelyek a kifogástalan teljesítést igazolhatják (pl. teljesítési hely és idő). Ezután a szerződéskötésüket követően a jövőbeni teljesítésre vonatkozó adatokat (a *„data set”*-et) a BPO információs technológiai alapját képező SWIFT rendszerben külön-külön eljuttatják a bankjukhoz. Végül a kívánt adatokat (a *„baseline”*-t) a bankok a TMA *(Transaction Matching Application)* rendszer segítségével összehasonlítják és adategyezőség *(„data-match”)* esetén a Kötelezett Bank visszavonhatatlan, de feltételhez kötött fizetési ígéretet tesz a Fogadó banknak.

Kibocsátásakor a BPO nem igényli, hogy a vevő és a Kötelezett Bank megtérítési megállapodást kössön, mert a Kötelezett Bank csak akkor fizet, ha az eladó által a teljesítés igazolásul kiállított vagy beszerzett okmányok feltötött adattartalma megegyezik a *„baseline”*-nal (tehát ismét *„data-match”* helyzet áll elő), valamint a vevő által – a számára megküldött okmányok alapján – feltöltött adatok is megegyeznek a *„baseline”*-nal, illetve az eladói adatokkal.

A rendszer két vevői igényt is kielégít: egyrészt a kereskedelmi okmányok vevőhöz történő követlen megküldésével a termelés folyamatossága (JIT) biztosított, hiszen a vevő azonnal rendelkezni tud az áruk felett, másrészt pedig a megtérítési megállapodás, és különösen biztosíték nyújtási kötelezettség hiányában javul a vevő *„working capital”* mutatója, amely növeli a tőkevonzási képességét.

A BPO halasztott fizetési megoldása az eladónak is kedvező, mert a Fogadó Bank a Kötelezett Bank visszavonhatatlan fizetési ígéretének birtokában úgy tudja hitelezni az eladót, hogy attól nem kell hitelbiztosítékot kérnie. A hitel fedezete a Kötelezett Bank fizetési ígérete.

250 UCP 600. 16. cikk a. pont
251 UCP 600 16. cikk. c. pont

8.3. Összegzés

A nemzetközi kereskedelmi ügyletekben a fizetési módok a megkötött szerződések szerves részei, ugyanakkor mégsem tekinthetők azok legfontosabb elemeinek. Fizetési kötelezettsége a vevőnek akkor keletkezik, amikor átveszi az áruküldemény fuvarozásával kapcsolatos kockázatok és költségek viselésének terhét. A fizetési határidők hosszából fakadóan esetenként jogtalan kifogásokkal is élhetnek a vevők, így az ebből fakadó kockázatok mérséklése érdekében az eladók harmadik feleket, vagyis ezesetben bankokat vonnak be, amelyek okmányos fizetési módokat biztosítanak. A nemzetközi kereskedelmi tárgyalások egyik legnehezebb szakasza az ügyletek fizetési módjainak meghatározása, hiszen ezek eltérő kockázati és költségtartalmat jelentenek a feleknek. Az eladó vállalatoknak több lényegi szempontot kell mérlegelniük mielőtt kiválasztják a végső fizetési konstrukciót: ilyen a fizetési idő, a fizetés szállítási okmányokhoz való kötöttsége, az importőr fizetési képessége, a bekapcsolt bankok megbízhatósága vagy a vevő országának fizetési morálja. A fejezet részletesen ismertette a nemzetközi kereskedelmi ügyletekben alkalmazott fizetési módokat, így az átutalást, az ICC 522. szokvány szerinti okmányos beszedvényt, a SEPA Debit Scheme beszedési eljárásban történő fizetést, a saját váltó nyújtásával, illetve váltóelfogadással való fizetést, az okmányos meghitelezés (akkreditív) igénybevételét és a BPO fizetési eljárást.

8.4. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: fizetési határidő, szokvány, *working capital management*, halasztott fizetési konstrukció, beszedési konstrukció, kockázat, fizetési képesség, kockázat, átutalás, okmányos beszedvény, SEPA Debit Scheme, váltó, okmányos meghitelezés, Bank Payment Obligations (BPO), *at sight* fizetés, halasztott fizetés, debit, inkasszó, tiszta beszedvény, absztraktivitás, alakisághoz kötött értékpapír, akkreditív, avizálás

Kérdések:

Mi az okmányos meghitelezés?

Az okmányos meghitelezésben (akkreditívben) a vevőnek van-e joga előzetesen megtekinteni az okmányokat és azokat megkifogásolni?

Az okmányos meghitelezésben az avizáló bank csak teljes okmányegyezőség esetén fizet?

Milyen feltételek teljesülése után nyitja meg a bank az okmányos meghitelezést?

SEPA Direct Debit beszedési eljárás esetén mit jelent a „D” (day)?

A SEPA Direct Debit beszedési eljárás kiterjed az euroövezeten kívüli országokra is?

A SEPA Direct Debit beszedési eljárást ki indítja el?

Egy 120 napra szóló D/A speditőr inkasszó esetében mi történik?

Egy D/A okmányos beszedvény esetében az exportőr kiállíthat-e egy saját rendeletre szóló idegen váltót, amennyiben igen, azt intézvényezheti-e a vevőre?

Az akkreditívben a nyitó bank a berakodás határidejeként 2018. április 25-ét jelölte meg. A nyitó bank előírta, hogy az okmányokat legkésőbb 2018. május 25-ig kell hozzá okmányvizsgálat céljából benyújtania. A benyújtott „*Bill of Lading*”-ben (B/L) a következő megjegyzést tartalmazta: „A tengeri vihar miatt a berakodás félbeszakítva. A berakodás befejezése 2018. 04. 27-én.” Az eladó (kedvezményezett) úgy adta föl az okmányokat, hogy azok 2018. június 01-én érkeztek meg a bankhoz. Ebben az esetben fizet a nyitó bank?

9. Okmányok a külkereskedelemben

A nemzetközi kereskedelem rendkívül okmányigényes üzletág, hiszen az információs és bizalmi „szakadékot” a különféle okmányok, tanúsítványok, igazolások, bizonylatok segítségével próbálják a szerződő felek föloldani, csökkentve kockázatukat. A különböző állami és nemzetközi szervek, szervezetek előírásai is növelik az okmányigényességet. Az okmányok egy része értékpapír jellegű okmány, a többsége azonban nem, mégis, egy külkereskedelmi tranzakciónak nélkülözhetetlen eleme például a kereskedelmi számla vagy a vámszámla.

9.1. Értékpapírok

A külkereskedelmet többek közt az különbözteti meg a belföldi kereskedelemtől, hogy az áru áramlása a disztribúciós rendszer értékesítési csatornájában többnyire értékpapírok mozgásával történik, és az áru ellenértéke ugyancsak értékpapírok segítségével áramlik. Az értékpapír egy olyan okmány, amely olyan jogosultságot tartalmaz, ami csak az okmány birtoklásával, illetve átadásával érvényesíthető. Értékpapírnak olyan okmány számít, amit a törvény (az adott ország törvénye, illetve nemzetközi egyezmény alapján) annak nyilvánít. Értékpapír esetében például Magyarországon a Ptk. a mértékadó, a váltóra és a csekkre pedig a Genfi Egyezmények. Ezért az akkreditív – noha egy bank fizetési ígéretét testesíti meg – nem értékpapír, mert semmilyen nemzeti vagy nemzetközi jog nem nyilvánítja annak.

Birtokosa számár az értékpapír megjelenítheti például egy áru tulajdonjogát (ezen belül a birtoklás, a használat és a rendelkezés jogát is), egy pénzösszegre szóló követelést, vagy más jogosultságot.

Az áru feletti tulajdonjogot megtestesítő értékpapírok a következők:

- tengeri hajóraklevél *(bill of lading);*
- kiszolgáltatási jegy *(delivery order);*
- folyami rakjegy;
- közraktári jegy;
- FCT (*Forwarding agent’s Certificate of transport* – szállítmányozói igazolás fuvarozásról).

Ezek az értékpapírok birtokosuknak a tulajdonjog mindhárom elemét (birtoklás, használat, rendelkezés) együttesen és korlátozásmentesen biztosítják. A CIM/Cotif vasúti fuvarlevél és a közúti CMR fuvarlevél feladónál maradó példánya (lásd később) például csak (utólagos) rendelkezési jogot biztosít, mivel nem értékpapír.

Pénzt (ill. pénzkövetelést) megtestesítő értékpapír a váltó és a csekk. A pénzt megtestesítő értékpapírok az áru ellenértéknek kiegyenlítésénél pénzhelyettesítő és hiteleszközként egyaránt széles körben alkalmazottak a nemzetközi kereskedelemben. Ezeknek az okmányoknak az átadása nem azonos az azokban feltüntetett pénzösszeg átadásával. A fizetés csak az okmányokon szereplő összeg tényleges kifizetésével tekinthető teljesítettnek.

Egyéb jogot, követelést megtestesítő értékpapíroknak számítanak a részvények és a kötvények (elsősorban a biztosítási kötvény, amely kártérítési igényt megtestesítő okmány). Az értékpapírok kedvezményezettjüknek (első birtokosuknak) az okmányon való megjelölési módja szerint kiállíthatók bemutatóra, névre és rendeletre szólóan. Az értékpapírok átruházása kiállítási módjuktól függ, így forgalomképességükre és biztonságukra egyaránt kihatással van. A kiállítási módokkal kapcsolatban megjegyezzük, hogy az értékpapírok eltérőek attól függően is, hogy *ipso iure* (saját jogán, a törvény erejénél fogva), vagy csak rendeleti záradék feltüntetésével forgatható papírokról van szó. A kiállításra vonatkozó általános szabályok az utóbbiakra vonatkoznak, ezek az úgynevezett *rekta* papírok.

A külgazdasági tevékenység során használatos okmányok közül *ipso iure* forgatható a váltó, a csekk, a részvény és a közraktári jegy, ugyanakkor *rekta* értékpapírnak minősül a *bill of lading*, a *delivery order*, a kötvények minden fajtája, így a biztosítási kötvény is, valamint a folyami rakjegy és az FCT.

9.1.1. A bemutatóra szólóan kiállított értékpapírok

A bemutatóra szóló értékpapírokon általában nem tüntetik fel a kedvezményezettet (az első tulajdonost), hanem az ahhoz kapcsolódó jogok gyakorlására az okmány bemutatóját hatalmazzák fel. Vagy megnevezik ugyan az első tulajdonost, de a „vagy bemutatónak” kifejezéssel lehetővé teszik, hogy bárki legyen is az okmány bemutatója, élhessen az ahhoz fűződő jogokkal. Az ilyen okmányok átruházása egyszerű átadással történik.

A bemutatóra szóló kiállítási mód alkalmazásának célja, s egyúttal előnye, hogy az okmány birtokosai megerősíthetik névtelenségüket, ezért alkalmazásuk elsősorban a közvetítő kereskedelemben célszerű. További előnye, hogy az ilyen okmányok igen forgalomképesek.

9.1.2. A rendeletre szólóan kiállított értékpapírok

A rendeletre szólóan kiállított értékpapírokon általában megnevezik azt a személyt, aki az értékpapírokhoz fűződő jogokat gyakorolhatja, és annak neve mellett rendeleti záradékot (XY-nak vagy rendeletére *or to order*) is feltüntetnek. Kivételt képeznek ez alól az *ipso iure* forgatható értékpapírok, amelyek – mint korábban már említettük – a törvény erejénél fogva forgathatók, ami azt jelenti, hogy az ilyen okmányok a rendeleti záradék nélkül (tehát formailag névre szólóan kiállítva) is rendeletre szólónak minősülnek.

A rendeletre szóló értékpapírok tulajdonjogának átruházása forgatással (az okmány megfordításával a hátoldalon), teljes vagy üres forgatásban történhet. Teljes forgatásnál az okmány előoldalán megnevezett eredeti tulajdonos, többszöri átruházás esetén a későbbi tulajdonosok is (mint forgatók) megnevezik a következő tulajdonost (mint forgatmányost), majd cégszerűen aláírnak. A teljes forgatmánnyal forgatott értékpapírokhoz fűződő jogok érvényesítésénél a forgatmányosok összefüggő láncolata igazolja a mindenkori birtokos jogosultságát.

Az *üres forgatás*nál az értékpapír eredeti (előoldalon megnevezett) tulajdonosa (a forgató) nem nevezi meg az új tulajdonost (a forgatmányost), csupán az okmány hátoldalán cégszerűen aláír és átadja az okmányt. Amennyiben további üres forgatás(ok)ra kerülne sor, az egyszerű átadással történik.

Az üres forgatás és a bemutatóra szóló értékpapírokat a beváltáshoz teljes forgatmánnyá kell tenni (az eredeti okmánytulajdonos cégszerű aláírása elé vagy fölé, esetleg azzal a megjegyzéssel, hogy helyette a jogot érvényesíteni kívánó – lejáratkori – birtokost kell cégszerűen megnevezni). Ezt rendszerint az okmánytulajdonos végzi el, de a megnevezés jogilag olyannak minősül, mintha a következő birtokost az eredeti okmánytulajdonos jelölte volna meg, amit aláírásával is hitelesített.

Az üres forgatásnál tehát a közbenső tulajdonosok ismeretlenek maradhatnak, ami nemcsak a közvetítő kereskedelemben, hanem például a váltókötelezettség alóli mentesülés miatt is követelmény lehet.[252]

Létezik egy harmadik forgatási mód is, az ún. inkasszó forgatás, meghatalmazói forgatás, ami nem jár az okmány tulajdonjogának átruházásával, ennek keretében a forgató (az okmánytulajdonos) csupán felhatalmazza (megbízza) a forgatmányost (rendszerint a bankot), hogy helyette és számára éljen az értékpapírhoz fűződő jogokkal (pl. váltó- vagy csekkösszeget szedjen be).

A rendeletre szólóan kiállított értékpapírok tehát kellően forgalomképesek, ugyanakkor megfelelően biztonságosak is, ezért a nemzetközi kereskedelemben ezeket alkalmazzák a leggyakrabban.

9.1.3. A névre szólóan kiállított értékpapír

Az értékpapírok névre szóló kiállításánál megnevezik azt a személyt, aki az értékpapírhoz fűződő jogokat gyakorolhatja, és – *ipso iure* forgatható értékpapírok kivételével – a megnevezés mellett megjegyzést, tiltást nem alkalmaznak. Az *ipso iure* forgatható értékpapírok névre szóló kiállítása máshogyan zajlik. Mivel ezek az okmányok formailag névre kiállítva is rendeletre szólnak, névre szóló kiállításuk csak az ún. negatív rendeleti *záradék*kal (XY-nak, de nem rendeletére, *not to order, XY only*) lehetséges.

A névre szólóan kiállított értékpapírok átruházása engedményezői (cessziós) nyilatkozattal (cedáló levéllel) lehetséges, amelyben mindig megjelölik az új birtokost (a jogutódot). Az engedményezést vagy magára az értékpapírra vezetik rá, vagy külön okmányba foglalják és azt az értékpapírhoz csatolják. Engedményezői nyilatkozatot általában közjegyző előtt tesznek, vagy közjegyzővel hitelesíttetik az okiratot.

A névre szólóan kiállított értékpapírok tehát meglehetősen biztonságosak, ugyanakkor – az átruházási módból eredően – nem kellően forgalomképesek. Ritkán alkalmazzák, mert az okmány kiállításának alapjául szolgáló külkereskedelmi ügylet résztvevőinek nem teszik lehetővé, hogy a háttérben maradjanak.[253]

9.2. Nem értékpapír okmányok

Az okmányok egy része csökkenti a résztvevők kockázatát és növeli bizalmukat. Az eladó okmányokkal igazolja, hogy teljesítette szerződéses kötelezettségeit, leszállította az árut. A vevő ezen okmányok ellenében fizet.

252 Constantinovits – Sipos (2003)
253 Constantinovits – Sipos (2016)

9.2.1. Fuvarokmányok és szállítmányozói elismervények

A fuvarlevelek (vagy azok másodpéldányai), az eladó számára bizonyítják a fuvarozási szerződés létrejöttét, és többnyire tartalmazzák azok leglényegesebb feltételeit is. Számlaként szolgálnak a befizetett fuvardíjról és egyéb költségekről, igazolják a feladás időpontját, illetve általában a feladott áru mennyiségét is, utólagos rendelkezési jogot biztosítanak a küldemény felett, az esetleges reklamációk érvényesítésénél sem nélkülözhetők. A fuvarlevél vagy másodpéldánya – fizetés fejében történő – átadásának megkövetelésével kivédheti az eladó a birtokon kívül kerülés kockázatát, és így olyan okmányok birtokába jut, amelyekre az általa támasztandó esetleges reklamációk rendezéséhez is szüksége lehet. A fuvarlevelek általában tartalmazzák az áru feletti rendelkezés jogát, de nem a tulajdonjogot. A tulajdonjog három eleme (birtoklás, használat, rendelkezési jog) közül csak az utóbbival rendelkeznek, tehát pl. a vasúti fuvarlevél másodpéldánya sem értékpapír. A fuvarozók kiszolgáltatják a címzettnek a küldeményt a fuvarlevél felmutatása nélkül is. A szállítmányozók a megbízás alapján fuvaroztatásra átvett árukról állítják ki a különböző elismervényeket.

9.2.2. Számlák

A külkereskedelemben az alábbi számlák jelennek meg.

Kereskedelmi számla

A kereskedelmi számlát az eladó állítja ki, és abban a vevővel az áru ellenértékét, a fizetendő összeget közli. Ezen túl tartalmazza a szerződéses feltételeket: az áru megnevezését, minőségét, mennyiségét, egységárát, az esetleges árengedményeket és felárakat, a fuvarozás módját és eszközét, a fuvarparitást, a rendeltetési helyet, a csomagolási egységek számát, tartalmát és jelét, a fizetési módot (akkreditíves fizetésnél az akkreditív számát), a származási helyet, az importengedély számát, a szerződés számát és keltét, valamint az eladó cégszerű aláírását. A kereskedelmi számla a faktoring ügylet alapokmánya is egyben.

Előszámla

Előszámlát az eladó akkor állít ki, amikor a végleges elszámolást megelőzően szeretne hozzájutni az áru ellenértékéhez, illetve annak jelentős részéhez.

Pro forma számla

Pro forma számlát egyes országok importengedélyezéssel kapcsolatos hatósági előírásai miatt, és/vagy kötelező eladói ajánlat helyettesítése céljából állítanak ki. Ezt az okmányt is az eladó állítja ki, és mindenképpen tartalmazza az ügylet (ajánlat) tárgyát képező áru pontos megnevezését, mennyiségét, árát és a fuvarparitást.

Vámszámla

A vámszámla az áru beviteli vámkezeléséhez szükséges olyan okmány, amelynek benyújtását egyes országok előírásai kötelezővé teszik. A vámszámlának a kereskedelmi számlán szereplő és azzal egyező adatokon túlmenően – országonként eltérő előírások szerint – tartalmaznia kell egyéb adatokat is (pl. a vámérték meghatározásához szükséges költségeket).

Konzuli számla

A konzuli számla benyújtásának előírása ugyancsak a dömping elleni védekezést célozza, mivel abban az importőr ország exportőr országában működő konzulátusa láttamozásával elsősorban az exportáru-eladó országában érvényes piaci árat igazolja.

9.2.3. Bizonyítványok

A külkereskedelemben az alábbi bizonyítványokat használják.

Származási bizonyítvány

A származási bizonyítvány az áru származását igazoló okmány, amelyben rendszerint az eladó országának kereskedelmi/gazdasági kamarája igazolja, hogy az árut abban az országban termelték, ott állították elő.

Egészségügyi bizonyítványok

Az egészségügyi bizonyítványok jelentősége egyre növekszik. Növények és állatok, illetve ilyen eredetű termé-

kek nemzetközi forgalmánál a megfelelő egészségügyi bizonyítványhoz általában nemcsak az importőr, hanem a tranzitországok is ragaszkodnak, annak érdekében, hogy a fertőző betegségek behurcolását elkerüljék. Ennek megfelelően a bizonyítvány útja nem szakad el az áruétól, az mindig árut kísérő okmány.

Növény-egészségügyi bizonyítvány

A növény-egészségügyi bizonyítvány olyan hivatalos szerv által kiállított okmány, amely igazolja, hogy az okmányban megnevezett növény, növényi rész, növényi termék veszélyes kártevőktől, valamint betegségektől mentes.

Állategészségügyi bizonyítvány

Az állategészségügyi bizonyítvány azt igazolja, hogy az áru az elszállítás időpontjában megfelelt az importőr és a tranzitország(ok) állat-egészségügyi előírásainak. Ennek megfelelően fertőző betegségtől mentes helyről származik, megfelelően berendezett üzemben, olyan kezelés(ek)nek alávetve állították elő, hogy az áruban esetlegesen előforduló kórokozók bizonyossággal elpusztultak, ezért az áru fogyasztásra alkalmas.

Gyógyszerbizonyítvány

A gyógyszerbizonyítvány kiállítása gyógyszeripari termékeknél lehet szükséges, amennyiben az árut emberi használatra szánták, és az exportőr és/vagy az importőr országának előírásai szerint kötelező ellenőrzés alá esik. Az okmányt az exportáló tagállam illetékes hatósága állítja ki.

Műbizonylat

A műbizonylat beruházási javak, gépek és berendezések, járművek stb. kereskedelmi forgalmában használatos okmány, amelyben az áru minőségét maga az eladó/gyártómű igazolja, beleértve a berendezés fontosabb tulajdonságait, paramétereit is.

Minőségi bizonyítvány

A minőségi bizonyítvány a felek megállapodásának megfelelő semleges szervezet, minőségellenőrző intézet, laboratórium vagy kutatóintézet állítja ki, igazolva a termék szerződésben meghatározott minőségét. Ezt hívják megfelelőségi tanúsítványnak is *(Certificate of Conformity – CoC)*, amit például Magyarországon az SGS Hungária állít ki.

Súlybizonylat

A súlybizonylat (súlyjegyzék) kiállítására elsősorban a tömegáruk tengerentúli kereskedelmében kerül sor, ahol az okmányt kiállító vagy igazoló független hatóság, intézmény, esetleg hatósági engedéllyel rendelkező vállalat az áru feladási vagy érkezési (behajózási vagy kihajózási) súlyát igazolja, de nélkülözhetetlen okmány az olyan áruk forgalmánál is, amelyekre az importőr országa súlyvámot alkalmaz.

Feladási értesítés

A feladási értesítést (avizót) az eladó küldi a vevőnek (és esetleg a címzett speditőrnek vagy banknak, illetve egyéb bizalmi kéznek) az áru feladásáról, annak érdekében, hogy az áru fogadására és egyéb kötelezettségei (pl. hajóállítás, az ellenérték kifizetése) teljesítésére a vevő, illetve megbízottja felkészülhessen.

Csomagolási jegyzék

A csomagolási jegyzék (konszignációs jegyzék*)* az adásvételi szerződés és/vagy törvény (pl. vámtörvény) által megkívánt olyan okmány, amely az áru megnevezését, a csomagolási egységek számát, azok egyenkénti tartalmát, az egyes csomagolási egységek bruttó és nettó súlyát és ugyanezt az egész szállítmányra vonatkozóan, az adásvételi szerződés számát, a rendeltetési helyet, a számlaszámot, valamint az egyes csomagolási egységek terjedelmét egyaránt tartalmazza.

9.2.4. Banki okmányok

A legfontosabb banki okmányok közé tartoznak az akkreditívek, inkasszók, bankgaranciák és kezességek. Ezeket részletesebben a fizetési módokkal foglalkozó fejezetben tárgyaljuk. A megtörtént fizetések igazolása banknyugtával történik.

Vámokmányok

A vámhatóságok a külkereskedelmi forgalom hatósági ellenőrei, hivatalos adószedői (vámszedői) és esetleg a forgalom statisztikai megfigyelői is. Az importált áru után az importőr általában vám fizetésére köteles. A vámáru-nyilatkozat vagy vámindítvány a vámköteles áru bevallását és a vám fizetésére tett javaslatot tartalmazza. Magyarországon és az Európai Unió külső forgalmában általában egységes vámokmányt alkalmaznak *(SAD – Single Administration Document)*. Az EUR-1 igazolás a termékek szabadkereskedelmi területről való származását igazolja. Az EU közösségi forgalomban az IntraStat okmány szolgálja a statisztikai forgalommérés céljait, külső forgalomban pedig az ExtraStat okmány.[254]

A külkereskedelem okmányigényessége a 21. század online világában is tovább él, noha lehet már elektronikus módon (interneten) vámoltatni úszó, illetve „repülő" árut az interkontinentális kereskedelemben. Például az USA-EU között nagyon sokszor elektronikus úton (lásd később EDI) ki lehet váltani a papír alapú okmányokat, viszont a külkereskedelemben használatos értékpapírok tulajdonjogának átruházása elektronikus úton még nem megoldott. Szükséges megemlíteni az okmányigényesség azon szempontját is, hogy bizonyos esetekben az előírt okmányok beszerzésének nehézsége az adminisztratív protekcionizmus eszköze is, ezért ezek – bizonyos megfelelőségi tanúsítványok, minőségi és környezetvédelmi előírások stb. – továbbra is a külkereskedelem sajátosságához fognak tartozni.

9.3. Összegzés

A nemzetközi kereskedelmi okmányok alapvetően lehetnek értékpapírok, illetve nem értékpapír típusú okmányok. Ezeknek az okmányoknak számos fajtája létezik, létjogosultságuk megkérdőjelezhetetlen, hiszen ezek adják meg a bizalmi alapot, ami elengedhetetlen nemzetközi ügyletek során. Az okmányok kisebb része értékpapír, amelyek legjellegzetesebb alaptulajdonsága, hogy olyan jogosultságot tartalmaznak, amely csak az okmány birtoklásával vagy átadásával érvényesíthető. Ilyen jog lehet például áru esetében a tulajdonjog, amit a tengeri hajóraklevél testesít meg, a kiszolgáltatási jegy, a folyami rakjegy, a közraktári jegy és az FCT is. Pénzt testesít meg a váltó és a csekk. Egyéb jogot és követelést megtestesítő értékpapírok a részvények és a kötvények. Az értékpapírok lehetnek bemutatóra szólók, rendeletre szólóan kiállítottak, illetve névre szólók.

A nem értékpapír okmányok körébe tartoznak a fuvarokmányok és szállítmányozói elismervények, a számlák (kereskedelmi-, elő-, vámszámla stb.), bizonyítványok (származási, egészségügyi, műbizonylat, csomagolási jegyzék stb.), illetve a banki okmányok (pl. vámokmányok).

9.4. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: okmány, értékpapír, jog, tulajdonjog, bemutatóra szóló értékpapír, rendeletre szóló értékpapír, *ipso iure*, forgatás, névre szóló értékpapír, fuvarokmányok, számla, bizonyítvány, banki okmány

Kérdések:

Milyen okmányt nevezünk értékpapírnak?

Milyen típusú értékpapírok vannak?

Jellemezze a tulajdonjogot megtestesítő értékpapírokat!

Hogyan lehet az értékpapírokat kiállítani és átruházni?

Mit jelent az ún. inkasszó forgatás?

Milyen számla típusok vannak?

Mi az ún. pro forma számla szerepe?

Mi a különbség a műbizonylat és a minőségi bizonyítvány, illetve a megfelelőségi tanúsítvány között?

Miért lényegi okmány az avizó?

Milyen egyéb okmányokat ismer?

254 Constantinovits – Sipos (2016)

10. Export-kockázatkezelés, biztosítás és finanszírozás

A külkereskedelem fokozottan kockázatos tevékenység, hiszen sokkal nagyobb a logisztikai távolság, mint belföldön, ezáltal nagyobb valószínűséggel kell számolni a *vis maior* jellegű eseményekkel, a fuvarozás veszélyeiből származó kockázatokkal, amelyekre a nemzetközi szállítmánybiztosítás nyújthat megoldást. A nagy távolság növeli az eladó és vevő közötti információs szakadékot, ami önmagában kockázatot jelent, hiszen a felek általában nem ismerik egymást, és csak feltételezhetik egymásról, hogy a másik fél jóhiszeműen fog eljárni.[255] A nemzetközi kereskedelemben ez az úgynevezett kereskedelmi kockázat (a nemfizetés kockázata) a „legfélelmetesebb", mivel ennek kivédéséhez kell a legnagyobb szakértelem a szerződéskötés során.

10.1. Kockázatok a külkereskedelemben

A nemzetközi piac kockázatait két nagy csoportra lehet osztani: ügyleti szintű (árukockázat, fuvarozási kockázat, kereskedelmi kockázat, árkockázat, árfolyamkockázat, politikai kockázat, természeti kockázat), és üzletpolitikai kockázatok (piaci kockázat, felelősségi kockázat, likviditási kockázat, kamatkockázat, országkockázat).[256] Az említett kockázatokat részben lehet csökkenteni a jó kereskedő gondosságával eljárva, a megfelelő szerződés előkészítésével és megkötésével, a létező információk (bankinformáció, céginformáció, piaci információk) összegyűjtésével, elemzésével. Ezt az előzetes védekezést, kockázatháritást hívjuk preventív biztosításnak, melynek alapeleme a megfelelő szerződéses partner kiválasztása.

A már vállalt kockázat azonban utólag is mérsékelhető. Az alapvető kockázatcsökkentő stratégiák: a kockázat megosztása, áthárítása és kompenzációja. Ezeket az üzletkötés után, vagy azzal egy időben lehet alkalmazni. A kockázat megosztás*ának* (redukálás*ának*, porlasztásának) lényege, hogy egyszerre nem tesznek ki kockázatnak túlságosan nagy értéket, hanem több külön ügyletre osztják el. Ennek alapja az a tény, hogy a több hasonló vállalkozás nem sikerülhet egyformán rosszul, ugyanis a véletlen törvényei szerint legalább egy részüknek jól kell sikerülnie. A kockázatok áthárítása is a felmerülő kockázat elosztását jelenti, de nem több vállalkozásra, hanem az egyes gazdasági alanyok között. A kockázatot így át lehet hárítani a külföldi kereskedelmi partnerre, az államra, a belföldi partnervállalatra, a biztosítóra, egyes esetekben a bankra is.[257]

Az áthárításnak módszerei lehetnek szerződéses záradékok, biztosítás, állami garanciák, bankgaranciák, határidős ügyletek és a taktikai vásárlások.

A kockázatok kompenzációja a külkereskedelmi ügyletek és egyéb műveletek olyan kombinálásából áll, amelynél a veszteségeket az egyidejűleg bekövetkező, körülbelül azonos nagyságú nyereségek egyenlítik ki. Klasszikus példa erre a tőzsdei *hedge* (fedezeti) ügylet. A kompenzáció megvalósítható az árfolyamkockázatoknál is. Ezeket több valutára kell elosztani, hogy az egyik pénznem leértékelődését ellensúlyozhassa a másik felértékelődése.[258]

10.2. Biztosítás

A biztosítás az előre nem látható, de véletlenszerűen bekövetkezhető események anyagi következményei (kárai) elleni védelem. Lényege a kollektív tartalékképzés, a biztosítási díjakból képzett kockázati alap felhasználása a szórványosan bekövetkező károk fedezésére. Beszélhetünk biztosítható és nem biztosítható kockázatokról.

Biztosítható az a kockázat, amelynél a káresemények elszórtan, egymástól függetlenül, valamilyen valószínűségi eloszlásnak megfelelően következnek be. Ezeknél matematikai módszerekkel megbecsülhető a biztosítási fedezet mértéke, vagyis az, hogy mekkora biztosítási díjak adnak megfelelő tartalékot a várhatóan bekövetkező veszteségre. Biztosíthatók mindazok a kockázatok, ahol a várható kárösszeg és a valószínűség szorzata alacsony.[259]

A biztosítás lényege a kockázat megosztása, veszélyközösség létrehozása és kollektív tartalékképzés. Maga a biztosítás 19. századi találmány, de a veszélyközösség megteremtése már több ezer éve megfogalmazódott az ún. Rhodosi törvényekben, amelyet Augustus császár átvett és beépített a római jogrendszerbe, *lex Rhodia* néven. Ez a tengeri hajózás során bekövetkezhető közös hajókárra vonatkozott, illetve vonatkozik, hiszen a kárfelosztás és a közös hajókár lényege ma is ezen alapul.[260] Az újdonság a közös hajókárhoz való kiadás és hozzájárulás megtérítése, ha kötöttünk szállítmánybiztosítást.

255 Molnár J. – Molnár S. (2013)
256 Sipos (2007)
257 Sipos (2007)
258 Constantinovits – Sipos (2016)
259 Sipos (2007)
260 Constantinovits (2013)

A mai nemzetközi biztosítás az angol Lloyd's szokványára épül, és hagyományosan az angol üzleti kultúrát tükrözi. Ezt jól kifejezi a biztosítási szerződés létrejötte. A biztosítási szerződést a biztosítást kötni kívánó fél kezdeményezi a biztosítási ajánlat kitöltésével, amely általában a biztosító formanyomtatványa. Ennek során meg kell adni minden olyan adatot, ami szükséges a biztosító kockázatelbírálásához. A biztosító számára az ügylet minden körülménye befolyásolhatja a vállalt kockázatát, ezért a biztosított a későbbiek folyamán is köteles minden változást bejelenteni, amely érintheti a kockázat mértékét. Itt tulajdonképpen nemcsak a rendeltetési helyről, igénybe vett fuvareszközről, útvonalról, áruról és csomagolásáról van szó, hanem a külkereskedelmi szerződés minden lényeges pontjáról (címzett neve, fizetési mód stb.) A biztosító dönt az ajánlat elfogadásáról, a vállalandó kockázat mértékéről, díjáról és önrészesedéséről. A biztosító elfogadó válasza a biztosítási igazolás *(certificate)* és a biztosítási kötvény *(policy of insurance)*, amely kártérítésre szóló jogot megtestesítő értékpapír. Biztosítási kötvényt akkor állítanak ki, ha a biztosítást kötő fél ezt kifejezetten kéri, pl. CIF és CIP paritás esetén. Sajátossága, hogy a szerződés hallgatólagosan is létrejöhet, azaz, ha a biztosító 48 órán belül nem válaszol a biztosítási ajánlatra, a biztosítási szerződés megkötöttnek tekintendő. Ennek okát a biztosítási ügylet bizalmi jellege és az említett angol kulturális háttér adja. Ha a biztosítási esemény bekövetkezik, a biztosító intézet megvizsgálja, hogy a biztosítási összeg nem haladja-e meg a biztosítási értéket, amely az áru számla szerinti értéke. A Lloyd's szokvány maximum 10 % elmaradt haszon (avagy remélt haszon) mértékű túlbiztosítást fogad el. Ez az áru CIF paritás[261] szerinti értékének 110 %-ával egyenlő. Ennél nagyobb mértékű túlbiztosítás esetén leszállítják a biztosítási összeget a biztosítási érdek értékére, és ezután fog kártérítést fizetni. Rosszhiszeműség esetén a biztosító nem fizet, hiszen alapvető biztosítási elv, hogy a biztosítási ügylet nem szolgálhat nyerészkedésre. Alulbiztosításnál a biztosító intézet a biztosítási összeg után fizet kártérítést, nem pedig a biztosítási érték után.

10.3. A nemzetközi szállítmánybiztosítási kockázatok és feltételek

Az alábbiakban röviden ismertetjük az 1906-os angol Tengeri Biztosítási Törvény (*Marine Insurance Act*) szerinti előírásokat, összevetve az újabb, 1982. évi Lloyd's szokvány záradékaival. A nemzetközi gyakorlatban mindkét szabályozás szokványként viselkedik, a mai magyar külkereskedelmi gyakorlatban is használatos. A kétfajta feltételrendszer lényegi pontjaiban egymásnak megfeleltethető, a kizárások körében történtek változások. Az 1906-os All Risks új megfelelője, az Institute Cargo Clauses „A" a fuvarozás veszélyeiből származó kockázatok legszélesebb körére nyújt fedezetet. A biztosító megtéríti a biztosított szállítmány veszteségéből, sérüléséből eredő károkat. All Risks esetén a kivétel a késedelem, vagy az áru sajátos természete következtében bekövetkező károk. Az „A" esetében a kizárások szélesebb körűek, és a másik két („B" és „C") biztosítási módozatra is vonatkoznak.[262] Ezek a következők: a biztosított súlyos gondatlansága, elégtelen vagy alkalmatlan csomagolás, fuvarozási eszköz alkalmatlansága, a hajótulajdonos (bérlő, üzemeltető) fizetésképtelensége, nukleáris reakció, radioaktivitás vagy radioaktív anyag használata által okozott kár.

Institute Cargo Clauses – FPA

Az FPA jelentése: *free from particular average* – mentes a részleges károktól. Ez a kockázati fedezet a legszűkebb. A biztosító a lopási és elveszési károk kivételével (amelyek pótdíjjal biztosíthatók) az egész szállítmány vagy az egyes csomagolási egység (collo) teljes kárát téríti meg. Megtéríti ezen túlmenően azokat a rész-, vagy más néven partikuláris károkat és sérüléseket, amelyeket olyan *vis maior* események okoztak, mint a tűz és a robbanás, a hajó mozgásképtelensége, elsüllyedése, megfeneklése, zátonyra futása, más szállítási eszközzel történő összeütközése, vagy egyéb, a szállítóeszközt ért baleset, illetve a szállítmányok szükségkikötőben való kirakása.

Külön pótdíj ellenében biztosítható az egész szállítmány vagy egész árudarab elveszése, ellopása által okozott kár. Ez a TPND záradék: *Theft, Pilferage, Non-Delivery*, vagyis „lopás, fosztogatás, kiszolgáltatás megtagadása.

Institute Cargo Clauses – WA

A WA (WPA) jelentése: *With Particular Average* – részleges károkkal együtt. E záradék annyiban különbözik az FPA záradéktól, hogy a biztosító szavatossága a részleges károkra is kiterjed. Kibővül továbbá a biztosítás terjedelme a tengervíz által okozott károkkal.

Külön megállapodás alapján további veszélyek biztosíthatók pótdíj fizetése ellenében. Ilyen többek között a lopás, az elveszés, az esővíz és a páralecsapódás, a rozsda és az oxidáció, a törés, görbülés, vetemedés, a csurgás, szóródás, zsákszakadás, a bemelegedés és az öngyulladás.

Institute Cargo Clauses – all risks

Az *all risks* jelentése: minden veszély ellen. A biztosítás kiterjed minden veszélyre, ami a szállítmányt a biztosítás tartama alatt érheti. A biztosító itt általában önrészesedés nélkül, a teljes kockázatot vállalja.

261 Incoterms (2010)
262 Constantinovits (2004).

Mindhárom eddig ismertetett záradék kizárja a háborús cselekményekből, polgári zavargásokból, sztrájkból és az áru sajátos természetéből eredő spontán károkat, ha azokat nem konkrét biztosítási esemény (pl. csomagolóanyag törése, sérülése), hanem csupán az áru természetes viselkedése (pl. folyadék elpárolgása melegben, a csomagolás hibái, az áru belső hibája, a biztosított súlyos gondatlansága, késedelem, nukleáris robbanás, radioaktív sugárzás) okozta.

A fentiek közül az első kettő bizonyos esetekben pótdíj fizetésével biztosítható. Ezeken kívül a biztosító mindhárom záradék alapján megtéríti:

- a közös kárkiadásokat és -hozzájárulást, illetve a közös kárban hozott áldozatokat és károkat (a közös kár értelmezését lásd később);

- azokat a ráfordításokat, amelyeket a biztosított a *szállítmány mentése*, az azt közvetlenül fenyegető kár elhárítása és valamely bekövetkezett kár enyhítése érdekében észszerűnek tarthatott, amennyiben magát a kárt a feltételek alapján megtéríti a biztosító (a ráfordítás és a kártérítés együttes összege nem haladhatja meg a biztosítási összeget, kivéve, ha a ráfordítások a biztosító utasítására történtek);

- a kármegállapítás szükséges költségeit, amennyiben a kárt magát a biztosítási feltételek alapján megtéríti.

Institute Cargo Clauses – Air Cargo

Az angol biztosítási feltételek keretében a légi fuvarozásnál külön módozatokat alkalmaznak, ez az *Institute Cargo Clauses (Air)*. Ennek a biztosításnak sajátossága, hogy hatálya a raktárból való árukivétellel kezdődik, és a repülőgépből való kirakodáskor, illetőleg az azt követő 30. napon ér véget. Itt a biztosító kockázatviselése kiterjed a biztosítottnak fel nem róható késedelemre is.

A szállítmánybiztosítás fuvarozási kockázatai tekintetében sajátos kettősség alakult ki. A régi Lloyd's-szokvány az FPA, WA és *all risks* záradékokat ismeri. Az újabb, 1982-ben kiadott Lloyd›s feltételek ezektől némileg eltérnek. A biztosítók ma már az újabb szokvány alkalmazására törekszenek, de általában elfogadnak biztosítási ajánlatokat a hagyományos feltételek szerint is. A következőkben az új szokvány szerint kialakított A, B és C biztosítási fedezeteket/változatokat ismertetjük.

„A" változat: Fedezetet nyújt minden, a szerződésből nem kizárt kockázati kárra, a közös károk költségeire és veszteségeire. Az „A" változat az *all risks* záradék logikája szerint épül fel.

„B" változat: A következő – teljes, illetve részleges – károk esetén érvényesíthető a kártérítési igény:

- tűz, robbanás,

- hajó megfeneklése, zátonyra futása, elsüllyedése vagy felborulása,

- szárazföldi fuvareszköz felborulása vagy kisiklása,

- a jármű összeütközése más tárggyal,

- a szállítmány kirakodása szükségkikötőben, földrengés, vulkánkitörés vagy villámcsapás,

- közös károk,

- tengerbe vetés vagy tengerbe sodródás,

- tengervíz vagy folyóvíz okozta károk,

- a be- és kirakodás közben vízbe esett csomagolási egységek teljes kára.

„C" változat: Az FPA régi klauzulára emlékeztető biztosítás, a következő teljes károkat fedezi:

- tűz, robbanás,

- hajó megfeneklése, zátonyra futása, elsüllyedése vagy felborulása,

- szárazföldi fuvareszköz felborulása vagy kisiklása,

- fuvareszköz összeütközése,
- a szállítmány kirakodása szükségkikötőben,
- közös hajókárok (ez mindhárom záradékban szerepel), tengerbe vetés vagy tengerbe sodródás.
- Mindhárom záradékban megjelenik a biztosított értesítési kötelezettsége kárveszély esetén: ilyenkor a biztosító jogosult saját költségére gondoskodni a biztosított védelméről.

Kizárt kockázatok

Kizárt kockázatnak tekintik mindegyik záradéknál:

- a biztosított súlyos gondatlanságának tulajdonítható károkat, az áru sajátos természetéből eredő veszteséget (pl. párolgás), elhasználódást, kárt és költséget,a csomagolás hiányosságaiból eredő károkat,a késedelem miatti károkat,a fizetésképtelenség, késedelem, pénzügyi mulasztás miatt fellépő kárt,a nukleáris és radioaktív folyamatok által okozott kárt, a hajó tengerképtelensége és más fuvareszközök alkalmatlan volta miatt bekövetkező veszteségeket, ha ez előzetesen ismert volt,a „B" és „C" módozat esetén kizárt még a rosszindulatú cselekmények hatása, mindenféle szándékos károkozás (Ott ezekre pótdíj ellenében köthető biztosítás.).

Egyik módozat sem terjed ki a politikai kockázatok eseteire, amelyeket külön záradékok tartalmaznak. A lopás, dézsmálás, ki nem szolgáltatás esetére vonatkozik a pótdíj fizetésével kiköthető TPND-záradék. (Constantinovits-Sipos, 2016)

A közös kár fogalma

Mind a hat szállítmánybiztosítási záradék megtéríti a közös-kár kiadásokat. A mentési ráfordításokat és a kármegállapítás szükséges költségeit.

Közös (hajó) kár (general average, grosse Havarie): a modern kori 1974. évi York – Antwerpeni Szabályzat igen hasonlatos a már említett ókori rendelkezésekhez, a különbség a biztosító intézet megjelenésében van. Közös hajókárról akkor beszélünk, ha a tengeri vállalkozásban részt vevő érdekeket (hajó, rakomány és fuvardíj) együttesen fenyegető reális veszély miatt szándékos és ésszerű áldozatot hoznak az említett érdekek közös mentése érdekében. A közös kárviselés a vállalkozásban részt vevő érdekek tulajdonosai között oszlik meg olyan arányban, amilyen arányban a feláldozott és a megmentett érdekek egymáshoz viszonyulnak.[263]

Politikai kockázatok

Institute War Clauses – IWC (Háborús záradék): Háborús kockázatra tengeri és légi szállítás esetén köthető biztosítás, amely a harci eszközök által okozott károkra, elkobzás, zsákmányolás, feltartóztatás veszélyére vonatkozik. A biztosítás térbeli és időbeli hatálya a megkezdett rakodásban részt vevő rakományra terjed ki, és a tengeri hajóból vagy repülőgépből történő kirakodással végződik.

Institute Strikes, Riots and Civil Commotions Clauses – SRCC: A sztrájk, zendülés és polgárháborús záradék bármely fuvarozási módra vonatkozik, nincs térbeli korlátja, időben pedig háztól-házig terjed. A biztosítás vonatkozik a biztosítottnak fel nem róható késedelem idejére is.

A kárigény érvényesítése

A kárigény igazolása a biztosított feladata, a kártérítési igény érvényesítéséhez az alábbi okmányokat kell benyújtania: az eredeti biztosítási kötvényt, vagy biztosítási bizonylatot, az áruszámlát, a fuvarokmányokat, a fuvarozóval szembeni fenntartást, a kárszámlát, a kárjegyzőkönyvet.

10.4. Céghitelnyújtás[264]

A magyar külkereskedelmi gyakorlatban is teljesen elfogadott, hogy az eladó hitelben ad el, hitelt nyújt a vevőjének. Ez a fizetési kondíció részben része a piaci versenynek, részben alkalmazkodási kényszer, hiszen a magyar KKV-k nincsenek piacvezetői pozícióban. A KKV szektorra és a magyar cégekre is jellemző a relatív tőkehiány, illetve az olyan finanszírozási-refinanszírozási kihívások, problémák, amelyek részben különféle fizetési konstrukciók segítségével megoldhatók.

263 Constantinovits (2013)
264 Constantinovits – Sipos (2016) alapján

Kereskedelmi hitelnek vagy céghitelnek nevezzük tehát azt a hitelezési formát, amikor az eladó az árut hitelben szállítja a vevőnek. A hitel árát az eladó (a piaci szokásos kamat figyelembevételével) természetesen beépíti a szerződéses árba. A hitel futamideje általában egy éven belüli, a nemzetközi kereskedelemben a 60, a 90 és a 180 napos hiteleladás a leggyakoribb. A hitelnyújtás előtt az eladónak gondoskodnia kell a kockázatának csökkentését jelentő információk beszerzéséről, a bank- és céginformációk bekéréséről, a vevő fizetési moráljáról és pénzügyi-gazdasági helyzetéről. Fontos tényező a vevő jó üzleti hírneve, valamint az adott termék piacán kialakult fizetési szokások. A hitelező eladónak még a szerződés megkötése előtt célszerű megvizsgálnia a finanszírozási és refinanszírozási lehetőségeit, valamint ezek költségeit. A céghitelnyújtás természetesen nem önálló fizetési mód, hiszen az előre fizetésen kívül minden fizetési módnál lehetőség van halasztott fizetésre. A céghitelnyújtás két típusa a fedezett céghitelnyújtás és a fedezetlen nyílt hitelnyújtás.[265]

10.4.1. Fedezett céghitelnyújtás

Fedezett hitelnyújtáskor az eladó valamilyen biztosítékot, garanciát kap arra, hogy a vevő a hitelt vissza fogja fizetni. Az ilyen biztosítékot nevezzük hitelfedezeti eszköznek, amely az alábbiak közül bármelyik lehet:

- az akkreditív valamely halasztott fizetésű változata, illetve valamely különleges akkreditív,
- az okmányos beszedvény D/A változata,váltó,bankgarancia,bankkezesség,T/R vagy hasonló jellegű zálogjog nyújtása (kézizálog: árulombard, illetve értékpapírlombard),
- közraktárjegy,értékpapírletét,zárolt számla,egyéb biztosíték.

A fedezett céghitelnyújtásnál az eladó az okmányok negociálásával (a követelés bankári megelőlegezésével), váltó esetében leszámítolással a követelése ellenértékéhez azonnal hozzájuthat (a költségekkel csökkentve). Ez azonban „visszkereseti joggal” **történik: ha a vevő nem fizet, akkor ennek kockázatát az eladó viseli, és vissza kell fizetnie a megelőlegezett ellenértéket.**

Forfetírozás (à forfait **ügylet)**

A forfetírozás a bankoknak az a speciális üzletága, mely közép- és hosszú lejáratú, váltóval fedezett követelések visszkereset nélküli megvásárlását jelenti. A sokszor évek alatt megvalósuló nagyberuházások finanszírozását még komoly tőkeerős cégek sem tudják egyedül, hitel nélkül vállalni. Mivel itt minden esetben visszkereset nélküli váltóleszámításról van szó, a forfetőr mindig gondosan mérlegeli a vállalt kockázatát, ami nemcsak a vevő fizetésképtelenségére vonatkozik, hanem jóval szélesebb körű, politikai kockázatot is felölelő felelősségvállalást jelent.

A vállalt hitelkockázat – cég- és országkockázat – függvényében a forfetírozás költségei (ami a leszámítolási kamatláb és a bankjutalék összege) is meglehetősen magasak lehetnek.

10.4.2. Fedezetlen céghitelnyújtás

Ha a céghitel nyújtása hitelfedezeti eszköz biztosítása nélkül történik, akkor nyílt hitelről beszélünk. A céghitelnyújtás esetén egyre gyakrabban kerülnek exportőreink (különösen a gyenge alkupozícióval rendelkező kisvállalkozások) olyan helyzetbe, hogy biztosíték hiányában is hitelnyújtásra kényszerülnek. A termelőt és a felhasználót sok esetben a viszonteladók egész láncolata köti össze, és az egyes láncszemek az egyik ügyletben hitelezők, miközben a másikban adósok. Ily módon a hitel a piaci kapcsolatok szerves részévé vált. Ebben a helyzetben alakította ki a kockázat megosztásának és a likviditás javításának igénye a pénzintézetek (bankok és faktorházak) speciális üzletágát, melynek tárgya kockázatokkal terhes követelések biztosítása és finanszírozása. Ennek egyik formája *a faktorálás.*

A megbízó az áruszállításból származó bankári biztosítékkal nem fedezett rövid lejáratú követelését, illetve annak behajtását a faktorra engedményezi. Mind a bel-, mind a külkereskedelmi hitelforgalomban alkalmazható eljárás. Az alábbiakban exportfaktorálást ismertetjük.Az exportfaktorálás résztvevői a **következők:**

- a megbízó, vagyis az adásvételi ügylet eladója,
- az exportfaktor, akire az exportőr a követelését engedményezi,
- az importfaktor, az exportfaktornak a vevő országában lévő üzleti kapcsolata, akire tovább engedményezi a követelését, és **így** megosztja vele a kockázatát,
- az importőr, aki közvetlenül az importfaktornak történő fizetéssel tesz eleget kötelezettségvállalásának.

265 Constantinovits – Sipos (2016)

A faktorálás alapokmánya a kereskedelmi számla, ami a követelést „megtestesíti”, és amit az exportőr a faktorra engedményez. Természetesen a faktoring szerződés tartalmazza (jogi szankciókkal megerősítve), hogy az engedményező csak valós, létező követelést engedményezhet. A faktoring szerződést még a követelés keletkezése előtt kell megkötni, így a faktor fogja elvégezni a potenciális vevő bonitás, illetve likviditási vizsgálatát, és „engedélyezi” a fedezetlen céghitel nyújtását. Megjegyezzük, hogy az ún. „csendes” faktorálás esetén a vevőnek nincs tudomása arról, hogy fizetési ígéretét eladója felülgarantáltatja, ilyenkor természetesen az eladónak fizet közvetlenül.

Az UNDROIT 1988-ban fogadta el faktorálás egységes szabályzatát. Eszerint a faktor, mint a követelések engedményezettje az alábbi szolgáltatásokat nyújtja, illetve legalább kettőre vállal kötelezettséget:

- követelések nyilvántartása esedékesség szerint,
- a vevő fizetésképtelenségéből fakadó kockázat átvállalása (*delcredere* felelősségvállalás),
- követelések behajtása,
- exportokmányok megelőlegezése.

A faktorálás díja az egyes résztevékenységek után megállapított költség-, illetve díjtételekből tevődik össze, mint például a nyilvántartás vezetése után egy összegben megállapított díj, a *delcredere* felelősségvállalás díja **általában az ügylet értéke után százalékban megállapítva, a finanszírozás kamatköltsége, a kifizetés és a lejárat közötti futamidőre számítva.**

Az eladó a faktorálás segítségével megnyerhet olyan vevőket, akik átmeneti likviditási gondjaik miatt az ügyletkötés időpontjában nem fizetőképesek, és a hitelkockázat áthárítása mellett még saját likviditását is javíthatja finanszírozási faktorszerződéssel. Különösen előnyös lehet a faktorálás olyan eladók számára, akik egy-egy piacra rendszeresen hitelben szállítanak, és így még a nyilvántartás adminisztrációs terheitől is mentesülhetnek. Hátránya, hogy meglehetősen költséges, és nem nyújt védelmet minden kockázat, így például a politikai kockázat miatti nem fizetés ellen sem. A vevőnek azért előnyös a faktorálás, mert lehetősége van akkor is vásárolni, amikor pénzügyi helyzete ezt nem teszi lehetővé. Mentesülhet a költséges bankgarancia vagy egyéb biztosíték nyújtása alól, és a faktorszerződés költségeiből sem kell részt vállalnia.[266]

10.4.3. Nyitva szállítás

Ez a fizetési mód az eladó számára a legkedvezőtlenebb, a vevőnek pedig értelemszerűen a legkedvezőbb. Önálló fizetési mód, amely nyílt (fedezetlen) céghitelnyújtást jelent, hiszen az eladónak semmiféle hitelfedezeti eszköz nem áll rendelkezésére, az egyetlen „garancia” a fizetésre a vevő szerződésben vállalt fizetési ígérete, amelyet azonban csak peres úton lehet érvényre juttatni, ha a vevő nem fizetne. Az eladó teljesen ki van szolgáltatva a vevőnek, birtokon kívül kerülhet, illetve fizetési késedelem esetén további, előre nem kalkulált hitelnyújtással számolhat (pl. a vevő 90 nap helyett 100 napra fizet).

A fentiekből következik, hogy csak bizalmi alapon célszerű élni ezzel a fizetési móddal, megbízható üzleti partnerkapcsolat esetén, mert az eladó kockázatát nem lehet eléggé hangsúlyozni. Sajnos a 21. századi üzleti világban a nagyobb cégek (globális vállalatok) élnek, illetve visszaélnek erejükkel, és rákényszerítik a gyengébb piaci alkuerővel rendelkező cégeket (pl. a KKV-kat) a nyitva szállításra.

Technikailag a nyitva szállítás lényege, hogy az eladó az árut a vevő címére és rendeletére adja föl, valamint az okmányokat is (ha van árut megtestesítő értékpapír, akkor azt is) közvetlenül a vevőnek küldi meg. A vevő átveszi az árut, és utólag fizet. Az eladó a kereskedelmi számla küldésével közvetlenül a vevőt szólítja fel fizetésre, hogy a szerződés szerint például a számla keltétől számítva 90 napra fizessen. A fizetés legtöbbször banki átutalással történik, de a vevő fizethet készpénzben, váltó, illetve csekk átadásával is. Tradicionális üzleti partnerek esetében a bankköltségek kikapcsolásával a felek csökkenthetik a tranzakciós költségeiket.

Ha az ellenérték megfizetése az okmányok, illetve a kereskedelmi számla átvétele után azonnal esedékes, akkor nem beszélhetünk nyílt hitelnyújtásról, hiszen a nemzetközi kereskedelmi gyakorlatban ez általában 8, illetve maximum 30 napon belüli utólagos fizetést jelent, amely nem tekinthető céghitelnyújtásnak. A sima okmányos inkasszóval összehasonlítva (amely szintén lehetőséget nyújt az eladónak a fedezetlen, nyílt hitel nyújtására) a nyitva szállításnál hiányzik a beszedő bank morális felszólító ereje (ami ugyancsak nem számít hitelfedezeti eszköznek), hiszen a fizetési felszólítást bank bekapcsolása nélkül közvetlenül maga az eladó küldi.[267]

266 Csekő (2012)
267 Constantinovits – Sipos (2016)

Az eladó mindkét fizetési módnál birtokon kívül kerülhet, nyitva szállításnál – mint említettük – a bankköltség megtakarítása miatt olcsóbban. Az említett kockázati elemek ellenére elterjedt fizetési módnak számít, ami elsősorban a multinacionális vállalatok szerepének növekedésével magyarázható, hiszen a nagy multik nemcsak a külpiacon, hanem Magyarországon is nyitva szállítással dolgoznak leányvállalataikkal, sőt rendszeres beszállítóikkal is. A nyitva szállítás valóban feltételezi a felek közötti tartós kapcsolatot és bizalmat; és ha van jellemző fizetési mód a kapcsolati marketingre, akkor ez az lenne. Kár, hogy jelenleg inkább az erőfölény egyoldalú demonstrálását jelenti. Az angol-amerikai megnevezése – hasonlóan a magyarhoz – nagyon kifejező: *on open account*.[268]

10.5. Összegzés

Ebben a fejezetben áttekinttük a külkereskedelmi tevékenység során bekövetkezhető főbb kockázatokat és a védekezési lehetőségeket. A fejezet által érintett két fő téma a fuvarozás veszélyeiből származó kockázatok és a különféle biztosítási módozatok, valamint a legfőbb kereskedelmi kockázat (a nem fizetés) elleni védekezés lehetősége, amikor is a magyar KKV kénytelen fedezetlen céghitelt nyújtani. Megvizsgáltuk a fedezett és fedezetlen céghitelnyújtás finanszírozási lehetőségei közül a forfétolást és a faktorálást. Az állami intézmények (Mehib, Eximbank) szerepeit a könyv egyéb fejezetei bővebben tárgyalják, így ettől itt a szerző eltekintett.

10.6. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: kockázat, ügyleti szintű kockázat, üzletpolitikai kockázat, megosztás, áthárítás, kompenzáció, biztosítás, biztosító, szállítmánybiztosítási kockázat, közös kár, politikai kockázat, kárigény, céghitelnyújtás, forfetírozás, exportfaktorálás, nyitva szállítás

Kérdések:

Mi okozza a nagyobb kockázatot a külkereskedelmi ügyletben?

Mit értünk kereskedelmi kockázat alatt?

Mi a lényege és hogyan működik a biztosítás?

Hogyan jön létre a szállítmánybiztosítási szerződés?

Sorolja föl a szállítmánybiztosítás hat módozatát!

Mit értünk közös kár fogalmán?

Mi a szállítmánybiztosítás alapokmánya?

Milyen fajtái vannak a céghitelnyújtásnak?

Hogyan működik a forfetírozás?

Hogyan működik az export faktorálás?

268 Constantinovits (2002)

III. RÉSZ

KÉSZSÉG- ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

1. Bevezetés

A legtöbben megtapasztaltuk már, milyen érzés megismerni egy új embert. A beszédstílusát, a gondolkozását, intelligenciáját, érzéseit, szabályrendszereit, amik mentén éli az életét. Tulajdonképpen minden ember egyedi kultúrával, szokásokkal, viselkedési normákkal rendelkezik, amit meg kell ismerni, amikor valakivel kapcsolatba kerülünk.. Előfordulhat, hogy ami számunkra fontos, például a pontosság, azt egy másik ember sokkal szabadabban értelmezi és **általában** mindenhonnan elkésik. Ugyanígy vannak, akik szeretnek sokat beszélni élőszóban, mások viszont inkább röviden, lényegre törően, inkább írásban kommunikálnak, és az sem ritka, hogy különböző öltözködési normákat tartunk elfogadhatónak egy családi összejövetelre, egy estélyre vagy egy színházi előadásra. Ugyanakkor megfigyelhetünk ezekben az egyéni különbségekben akár nagyobb csoportokra egységesen is jellemző szokásokat, ilyen lehet az egyes generációk tagjainál megjelenő hasonlóság. Így például egy 50-60 éves ember teljesen más módon kommunikál, más forrásokból és eszközökkel gyűjti az információt, mint egy 20-30 éves.

Ahogy egyénenként, kisebb csoportonként is külön normarendszerrel, kultúrával éljük az életünket, ugyanígy az egyes országok, államok is eltérő kultúrával rendelkeznek, amik a **különbségek mellett sok hasonlóságot** is mutatnak egymással, például egy adott kontinens országai **között. Tehát más kommunikációs, időgazdálkodási és protokolláris szabályok jellemzők Magyarországra, Franciaországra vagy éppen Olaszországra, mégis az európai országok kultúrája sok hasonlóságot mutat, ugyanakkor jelentősen eltér például az ázsiai nemzetek szokásaitól**, ahogy azt majd az Üzleti kommunikáció részben részletesen is láthatjuk, vagy a protokolljától, amit pedig a külgazdasági protokoll részben mutatunk be.

Egy hosszútávú kapcsolat – legyen az üzleti- vagy magánjellegű – kialakulásában a nyitottságnak, a megértésnek és elfogadásnak nagy szerepe van. Nincs ez másként a nemzetközi kapcsolatok kialakításában, fenntartásában és fejlesztésében sem. Egy más nemzettel folytatott tárgyalás sikerének is elengedhetetlen eleme, hogy megértsük, megismerjük és elfogadjuk a kulturális különbségeket, az egyes nemzetek üzleti, tárgyalási szokásait és protokolljait. Ebben lehet segítségünkre ez a készség és kompetenciafejlesztő kézikönyv, amiben bemutatunk különböző aktuális információszerzési módszereket, az időgazdálkodás szerepét, annak kulturális különbségeit, a hatékony kommunikáció jelentőségét, a külgazdasági protokoll szerepét és sajátosságait, az egyes országok tárgyalási különbözőségeit, valamit az üzleti életben hasznos pszichológiai jelenségeket, szerepeket, viselkedésformákat.

2. Az OSINT alkalmazása a diplomáciában

A diplomácia az államközi (külpolitikai, külgazdasági) kapcsolatok nemzetközi jog által szabályozott intézményes formája. Az államközi kapcsolatok rendkívül sokrétűek, ezért az általános diplomácia keretén belül kialakultak a szakdiplomáciák, szakágak (mint például a gazdaságdiplomácia, kulturális diplomácia, védelemdiplomácia, sportdiplomácia stb.). A diplomácia alapfeladata a más államokkal és nemzetközi szervezetekkel történő kapcsolattartás, az állam és állampolgárok érdekeinek képviselete, tájékozódás (információszerzés) a fogadó állammal kapcsolatban, valamint az érdekek képviselete és a saját országról szóló ismeretek terjesztése. Ezek a célok konkrét tevékenységekben öltenek testet, amelyek az alábbiakban összegezhetők:

- nemzetközi tárgyalásokon, kongresszusokon, munkamegbeszéléseken és tanácskozásokon való részvétel;
- bilaterális (kétoldalú) és multilaterális (többoldalú) államközi egyezmények, szerződések, megállapodások előkészítése, megszövegezése és megkötése;
- államok képviselete külföldön, diplomáciai missziók működtetése;
- nemzetközi szervezetekben, szövetségekben folytatott tevékenység;
- kormányzati politika képviselete külföldön, nyilatkozatok, állásfoglalások, sajtóközlemények kiadása, tájékoztatók előkészítése és megtartása.

Az említett feladatok egyértelműen jelzik a diplomácia szerepét a döntéshozatalban. A döntés megbízható, hiteles, ellenőrzött információk hiányában könnyen tévedéshez vezethet, aminek komoly következményei lehetnek. A külpolitikai döntési folyamat alapvetően nem tér el az általános elvektől, ugyanakkor sajátosságokkal is rendelkezik. Nem lehet eltekinteni a probléma azonosításától, az információk megszerzésétől, a döntési alternatívák kidolgozásától, a legjobb alternatíva kiválasztásától és végül a döntés meghozatalától és végrehajtásától.

A tanulmány a sokrétű diplomáciai feladatok közül a nyílt forrású információhoz való hozzájutással, mint a döntéshozatal támogatásával és egyben eszközével foglalkozik azzal a szándékkal, hogy a Központban és a külképviseleten dolgozók minél hatékonyabban tudják használni az információszerzés ezen eszközét. Segítséget nyújt abban, hogy a különböző területeken dolgozó munkatársak hogyan használják az OSINT-ot (angol nyelvű mozaikszó: *Open Source Intelligence*, vagyis nyílt forrású hírszerzés), összeállítsanak maguknak forráshelyeket, praktikus tanácsokat ad a weben történő kutatáshoz, ezáltal a keresett információk egyszerűbb és gyorsabb megszerzéséhez.

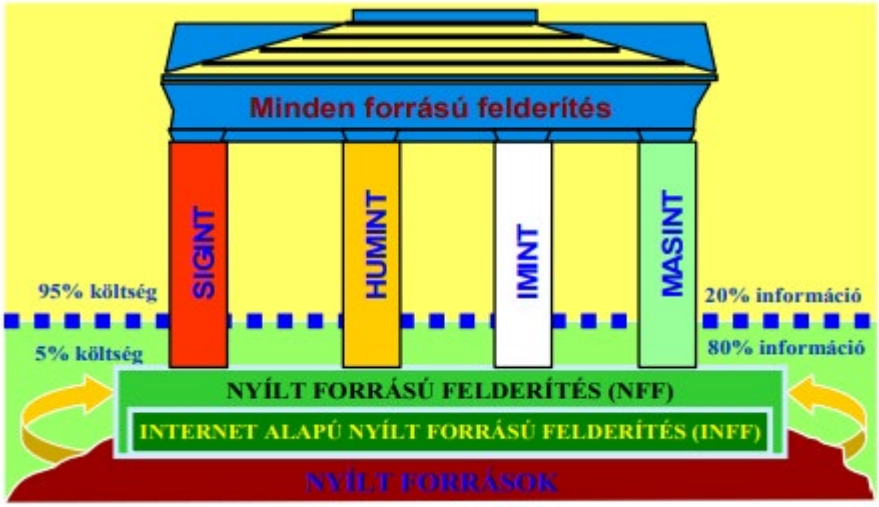
2.1. Az OSINT fogalma, kialakulása, szerepe és jelentősége az információszerzésben

A nyílt forrásból történő információszerzés története az ókorig nyúlik vissza, de valódi paradigmaváltást az internet hozott, ahol szinte minden adat olcsón és gyorsan elérhetővé vált, az információ hatalmas része a könyvtárakból átterelődött a számítógépekre. A ma már történelminek tekinthető OSINT újságcikkek fordítását jelentette, amiből jelentéseket készítettek. A mai OSINT intenzív forráskutatást, feldolgozást és a jelentőmunkába való beillesztést foglalja magában. A hírszerzésben az OSINT hozzávetőleg ötven éve önálló hírszerzési ágként jelent meg. A szakirodalom az internet megjelenésétől az OSINT második generációjáról (WEB 2.0) beszél, időben 2005-től számítják, amikor az Egyesült Államok Hírszerző Közösségében szervezeti formában is megjelent (*Open Source Center*).[269] A hírszerzés elméletének kidolgozója, Sherman Kent szerint a hírszerzés szervezeti forma, munkamódszer és ismeret.[270] Ugyanez elmondható az OSINT-ról, mint hírszerzési módszerről is. A hidegháború után a globalizáció hatásaként többek között az információ- és kommunikációtechnológia (IKT) rohamos fejlődése, a politika és a kereskedelem változása elérhetőbbé, szinte minden területen megtalálhatóvá és értékesebbé tette a nyílt forrásokat. A személyi számítógépek felhasználása (a '90-es évektől) is hozzájárult a nyílt forrású hírszerzés széleskörű elterjedéséhez. Ma már az OSINT harmadik generációjáról (WEB 3.0, szemantikus Web) beszélhetünk, ami az adatok közvetlen és közvetett gépi feldolgozását jelenti. A gépi feldolgozás magában foglalja a forráskutatást, az információk összegyűjtését, feldolgozását, jelentések összeállítását meghatározott szempontok szerint.[271] Az OSINT elnevezés tehát valójában a hírszerző szolgálatoktól ered, de már közel sem csak ezek a szervezetek alkalmazzák, mivel a módszer rohamosan elterjedt az élet számos területén. Ma már előszeretettel alkalmazzák szervezetszerű formában az állami szférán túl, például gazdasági szervezetek, magánvállalatok a sajátos információigényeik kielégítésére.

269 CIA (2005)
270 Kis-Benedek (2014)
271 Heater (2018)

Az információs technológia már régen túllépett a nyomtatott világon. Nem szükséges rádió- vagy televíziókészülék mellett ülni ahhoz, hogy az információkhoz hozzájussunk, ez célirányosan megoldható megfelelő szoftverekkel és eszközökkel. Ma már a titkos hírszerzés is nyílt forrásokra épít, az OSINT ugyanis áthatol a zárt határokon. Például Észak-Koreában összesen két újságot adnak ki: egyiket a kommunista párt, másikat a kormány. Ellenzéki sajtó nem létezik. Szöulban viszont legalább egy tucat újság elérhető, amelyek sokirányú információt nyújtanak Észak-Koreáról. A lehetőség tehát adott: a dél-koreai médiát és internetes forrásokat kell kihasználni a célok elérése érdekében. Hasonló helyzet állhat elő a külügyi és külgazdasági munkában a válságkörzetek elemzése során; a nyílt források felhasználásával nagy eséllyel sok információt szerezhetünk a szomszédos országokból. Ma már a hírszerző közösségekben is egyenrangú információszerzési módszernek tekintik az OSINT-et a hagyományosabb eljárásokkal[224], alkalmazására pedig külön szervezeteket hoztak létre.[272]

3. ábra: A nyílt forrású felderítés viszonya a hagyományos felderítési formákkal



Forrás: Ferenczy (2007) 12. oldal

Az OSINT jelentősége más szempontból is felértékelődött. Gondoljunk csak arra, hogy ma már a terrorszervezetek is mekkora figyelmet fordítanak az internet használatára, olyan céllal, hogy kapcsolatot tartsanak, propagandát terjesszenek, toborzó tevékenységet folytassanak és adott esetben pénzt továbbítsanak. Emiatt is elengedhetetlen az OSINT alkalmazása a lehető legtöbb tevékenység ellátására.

Nem megkerülhető tény, hogy valamennyi adat- és információszerzéshez hasonlóan, természetesen itt is nélkülözhetetlen az idegen nyelvek megfelelő, minél magasabb szintű ismerete.

A digitalizáció bevonult a diplomáciába is, jelentős mértékben befolyásolja a nemzetközi kapcsolatokat és a biztonsági kérdéseket. A diplomácia alapja a világpolitika figyelemmel követése, ehhez elengedhetetlen a nyílt források figyelése, ami a külképviseleteken dolgozók feladata, de a Központ szintjén ennek megvalósítása intézményi feladat. Jóllehet, az OSINT nem új jelenség, de a digitális innovációval új lendületet kapott. Széles körben elterjedt, a döntéshozatal és az adatelemzés területén egyaránt használják az állami, és nem állami aktorok. A módszer használata nemzeti és szövetségi szinten is megnyilvánul.

Az OSINT fogalmát a NATO OSINT kézikönyve az alábbiak szerint határozza meg: „*Nem minősített információk, amelyeket adott témában meghatározott céllal kutatnak fel, szűrik meg, dolgozzák fel és terjesztik*”.[273] Az OSINT tehát jelenthet szervezetet, adatforrásokat, technikai eszközöket és munkamódszereket. Semmiképpen sem egyenlő az internethasználattal, hiszen az csak egy munkamódszert jelent az OSINT-on belül. Az amerikai hírszerzés szerint „*Az OSINT (Open Source Intelligence) a nyilvánosság számára legális eszközökkel megszerezhető, vagy korlátozott körben terjesztett, de nem minősített adatok szakmai szempontok alapján történő felkutatását, gyűjtését, szelektálását, elemzését-értékelését és felhasználását jelenti.*”.[274] A definícióból két dolgot fontos kiemelni: nyilvánosan megszerezhető és a nyilvánosság (azaz egyének és szervezetek) számára elérhető információ. Valamennyi definíció megegyezik abban, hogy a nyílt információk a publikum számára rendelkezésre álló, vagy szűk kör részére készült, de nem minősített információk, amelyek nyomtatott vagy elektronikus formában léteznek, és legális módszerekkel lehet hozzájuk férni.[225]

Az OSINT fogalmán belül megkülönböztethetünk OSINT tevékenységet, OSINT adatot, OSINT információt és hitelesített OSINT információt. Az OSINT tevékenység az önálló, nyílt adatszerző tevékenység valamely személy

272 Ferenczy (2007); Best – Cumming (2007)
273 NATO (2001)
274 FMI (2012)

vagy szervezet által közzétett, nyilvánosan, legális eszközökkel megszerezhető vagy korlátozott körben terjesztett, de nem minősített adatoknak speciális módszertan alapján történő felkutatását, gyűjtését, szelektálását, értékelését és felhasználását jelenti. OSINT-adat az eredeti (elsődleges) forrásból származó nyers (más által még nem közölt, nem feldolgozott), nyomtatott, kisugárzott, szóban közölt vagy más formájú információ. Ez lehet például fotó, hang- vagy videófelvétel, műholdkép, személyes levél, nyilatkozat stb. Az OSINT-információ szerkesztői szempontok alapján szelektált és jóváhagyott, nyílt forrású adatokból összeállított információ. Olyan, széles körben terjesztett információk és produktumok tartoznak ide, mint az újságok, a könyvek, a rádió- és televízióműsorok, a napi jelentések stb. A hitelesített OSINT-információ pedig olyan OSINT-információ, amely szakértők/elemzők által más (akár minősített) forrásokból származó információkkal, tényekkel történő összevetése során megbízhatónak bizonyult, vagy már korábban ellenőrzött, megbízható, nyílt forrásból származik (pl. valós idejű közvetítés eseményekről).[275]

Az „klasszikus" elképzelés szerint csak a minősített információ a „jó információ", de ez a vélemény nagyon messze áll az igazságtól. Valójában nagyon sok „jó információ" nem minősített, „nyíltan" és szabadon rendelkezésünkre áll. Ez különösen érvényes napjainkban, amikor a hírek (és álhírek, azaz a *fake news*) elárasztják a világot. Téves az a felfogás, hogy a nyílt forrású információszerzés egyenlő az interneten való kereséssel. Ehhez hozzá kell adni az újságok, hírközlő szervek, rádiócsatornák, könyvtárak, kutatóintézetek, gazdasági szervezetek, közösségi média platformok stb. által elérhető adatokat, ezzel pedig nyilvánvalóvá válik, hogy minden korábbi időszakhoz képest markánsan nagyobb információs bázisokkal állunk szemben. Az igazi kihívás tehát az lett, hogy a „szénakazlakban megtaláljuk a tűt". Az információfeldolgozó-szervezeteknél – ez alatt nemcsak a hírszerző szolgálatokat és a hírügynökségeket érthetjük – a falakat képernyők borítják. Ez nem véletlen, hiszen a média gyakran elsőként értesül a fontos eseményekről, és ha szükséges, adásukat megszakítva azonnal beszámolnak a történtekről. Mindezek mellé kell rendelnünk azokat a nyílt elemzéseket (egyetemek, kutatóintézetek, agytrösztök, blogok stb. által), amelyeket a külügyminisztériumokban és a külképviseleteken dolgozók egyaránt fel tudnak használni napi munkájukban, egyúttal eleget tudnak tenni a kiküldő szervezet elvárásainak is. Fontos szempont, hogy a nyílt forrásokhoz ma már a Központ is hozzájuthat, ezért arra kell figyelni, hogy a fogadó ország mértékadó információforrásait vegyük figyelembe. Az OSINT a forrásokat és a módszereket illetően az utóbbi időben sokkal komplexebbé vált, köszönhetően az internetnek és a közösségi média térnyerésének.

A nyílt forrású adatszerzés rendkívül elterjedt az üzleti világban, de a társadalom szinte minden területén megtalálható. Egyes vállalatok OSINT-képességei a megfelelő módszereket és eljárásokat felhasználva elérhetik a hírszerző szolgálatok által képviselt szintet, különösen, ha megfelelő pénzügyi háttérrel rendelkeznek. Egyes profitorientált információbrókerek, üzleti hírszerzőcégek OSINT-képességei gyakran elérik, sőt akár meg is haladhatják a hírszerző szolgálatok képességeit. Egyes országokban professzionális OSINT szervezetek működnek, ahol forráskutatók, elemzők, fordítók, adminisztrátor-könyvtárosok (nyilvántartások, digitális és nyomtatott állománykezelés), tudásmunkások (adatbázisok, keresési szabályok), etikus hackerek és mérnök-informatikusok (műszaki fejlesztések, adatbázisok) is megtalálhatók.[276]

Jogos elvárás a külgazdasági és külügyi munkával szemben, hogy a külképviseleteken dolgozók gyorsan és nehézség nélkül megértsék és értékeljék a fogadó ország társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális, tudományos-technikai körülményeit, amelyek gyakran részletesek és könnyen megszerezhetők nyílt forrásokból. Fontos, hogy az OSINT információk jó alapot képezzenek a minősített értékelések jobb megértéséhez, mert így elősegíthetik, hogy az elemzők jobban megértsék a minősített adatok közötti réseket, hiszen közismert az a tény, hogy az információk 80-90 százaléka nyílt forrásokból elérhető. A nyílt forrású információk egyben a múlt megőrzésére is alkalmasak, amennyiben azokat megfelelő programokkal tárolják, és biztosítják a visszakereshetőséget. Ez különösen fontos a külügyi munkában, hiszen a munkatársak nem mindig egy területen szolgálnak, egy ország megismerése szempontjából ezekre az információkra nagy szükség van. Az OSINT munkát a külügyminisztériumoknál a legtöbb ország esetében az elemző részlegen belül külön OSINT szervezet végzi, folyamatosan, naprakész módon, ügyelve arra, hogy külgazdasági és külpolitikai érdeklődési területének megfelelően képes legyen a döntéshozókat háttérinformációkkal ellátni. Nyilvánvaló továbbá az is, hogy az OSINT kiegészítő szerepet játszik az összes többi információszerzési módszerben is.

A sajátosságok között fontos kiemelni azt is, hogy az OSINT alkalmazásakor különös figyelmet kell fordítani arra, hogy a rendelkezésre álló tengernyi információ közül a szükséges információkat kiválasszuk, a dezinformációkat pedig kiszűrjük. Nagy tapasztalatot, hozzáértést követel meg a nyílt adatok hitelességének megállapítása. Sok információ első ránézésre hihetőnek tűnik, valójában azonban teljesen megalapozatlanok. Éppen ezért szakértők a közösségi média területén látják a legnagyobb kihívásnak a hitelesség és a megbízhatóság ellenőrzését. Ez a tevékenység azonban hatalmas erőforráskapacitást vesz igénybe, amely biztosítására csak a legnagyobb oldalak képesek általában.

275 Vida (2018)
276 Vida (2018)

Esetpélda: A Facebook álhírek elleni fellépése

A Facebook közösségi oldal üzemeltetőit rengeteg támadás érte a felületen terjedő álhírek és dezinformációk miatt, amelyek egyes vélemények szerint akár bizonyos országok választási eredményeit is befolyásolhatják. Az oldal technológiai és emberi ellenőrzéssel is igyekszik fellépni az álhírek terjedése ellen. Egyre több országban működnek együtt független helyi tényellenőrzőkkel, akik a felhasználói visszajelzések alapján, valamint önállóan is a hamis információk terjedésének megakadályozásán dolgoznak, átnézik és értékelik a híreket.[277]

Szintén veszélyes a félretájékoztatás és a hitelrontás, vagy a visszaélés valakinek a nevével. A szerzői jogokat alapesetben is védi ugyan törvény, de ez nem sokat ér akkor, ha a visszaélő cég neve olyan országban van bejegyezve, ahol mások a törvények. Az adóparadicsomok mintájára léteznek adatparadicsomok is.

Az OSINT módszerrel történő információszerzés egy folyamat, ami gyakorlatilag megfelel a hírszerzési ciklusnak. Ennek az alábbi elemei vannak:

- Adatszerzés: a nyílt információ megszerzését tartalmazza;
- Az információ feldolgozása (adatok validálása);
- Az információ értékelése, elemzése, fontosságának, használhatóságának megállapítása;
- A jelentés terjesztése a felhasználók részére.

Fontos sajátosság az OSINT-tal kapcsolaban, hogy a felhasználók kész anyagokból dolgoznak, amelyből a számukra releváns információkat maguknak kell kiválasztaniuk, többnyire nincs „visszakérdezési" lehetőség. Vannak kivételek is, például egy konferenciára készített anyagnál lehetőség kínálkozhat a szerzőnél érdeklődni, ami esélyt adhat további információ beszerzésére.

2.2. Az OSINT előnyei és hátrányai

Mielőtt a források felkutatásával, az OSINT előnyeivel és hátrányaival foglalkoznánk, célszerű néhány alapfogalmat tisztázni. A nyílt információszerzés célja az információigények gyors kielégítése kis költségigényű eszközzel, segítség az információszerzők feladatainak meghatározásához, egy adott témakör felmérése és jelentése, valamint kiegészítő információk gyűjtése. Eddig ugyan keveredhettek az adatszerzés és az információszerzés fogalmak, innentől viszont csak információszerzésről lesz szó. Ennek oka, hogy most az OSINT-tevékenység céljáról beszélünk, ami az adatszerzésen túlmutató dolog. Ennek megértéséhez érdemes tisztázni az adat, az információ, illetve a hírszerzési információ fogalmát is.

Az adat nyomtatott, képi vagy jel formátumban megjelenő, ismétlődő, megerősítő vagy új ismereteket tartalmazó, de még nem értékelt információ. Információ minden olyan adat, amelyet adott szemlélet alapján gyűjtenek és feldolgoznak[226]. A hírszerzési információk olyan hírszerzési szempontból gyűjtött, szelektált és feldolgozott, illetve tárolt adatokat tartalmaznak, amelyek alkalmasak a felhasználó által meghatározott információigények kielégítésére[278]

A jól működő OSINT-nak alapvető követelménye, hogy az információk hiteles és megbízható forrásból származzanak. Ezért fontos megismerni, hogy mit jelent az elsődleges és másodlagos információ, illetve forrás fogalma: „*Elsődleges információk az olyan adatok, amelyeknek ismerjük a szerzőjét, az adat vagy információ keletkezési idejét, valamint a feltalálási helyét. Másodlagos információ minden olyan adat és információ, amely az előbb felsorolt három kitételből legalább egyet nem tartalmaz. Elsődleges forrásnak az a fajta forrás tekinthető, amely elsődleges információkat tartalmaz másodlagos forrás pedig minden olyan forrás, amely az elsődleges információkat átvéve, azokat megkülönböztető adatokkal ellátva, vagy anélkül közvetíti.*"[279]

Ezek tisztázása azért lényeges, mert számos internetes forrás, de még a hírügynökségek is átveszik az információt, ez pedig a folyamat során torzulhat, arról nem is beszélve, ha az adott szöveget hibásan fordítják, esetleg több nyelvet közbeiktatva. Nyilvánvalóan az alapvető cél elsődleges információk gyűjtése, elsődleges forrásokból.

277 Facebook.com
278 Osint.gportal.hu
279 Osint.gportal.hu

2.2.1. Az OSINT előnyei[280]

Az OSINT az információ szerzésének (különösen, ha az internetet használjuk) olcsó formája, globális, valós idejű áttekintést biztosít a felhasználó számára stratégiai és műveleti szinten, különböző megjelenési formában és megosztható módon.

A napi külügyi információs igényeknek (*current informations*) jelentős hányada beszerezhető ezen az úton. Ilyenek lehetnek a politikai és gazdasági események követése (utóbbiak esetében, ha tudjuk, hogy hol keressük az adott információt, csak a forrásokat kell megnézni, fejlettebb változatban pedig ezt automata keresőrendszerek is elvégzik helyettünk), válságkörzetek eseményeinek előrejelzése, követése, nemzetközi szervezetek történései, diplomáciai előrejelzések stb. Fontos szerepet játszik az fogadásokra való felkészülés során is az OSINT, leginkább az előzetes tájékozódás megkönnyítésében. Segítséget ad továbbá összefoglalók, mélyelemzések elkészítésében, például gazdasági trendek elemzésével, beruházási körülményekkel kapcsolatos adatok feltárásával, lehetséges együttműködésre vonatkozó körülmények kidolgozásával, kockázatelemzésekkel, politikai folyamatok körülményeinek elemzésével, válságok hosszú távú elemzésével, regionális elemzések elkészítésével, különös tekintettel arra a helyzetre, ha az adott országban nincs külképviseletünk.

Az OSINT tevékenység, ha a szabályoknak megfelelően végezzük, teljes egészében kockázatmentes és hazai területről is működtethető, amennyiben erre létrehozzák a szükséges szervezeti struktúrát. Megfelelően működtetett szervezetben az OSINT által biztosított hiteles információk lehetővé teszik a szakmai feladatok pontosabb, csak a hiányzó minősített információk megszerzésére irányuló törekvések meghatározását, ily módon hozzájárulhat a pénzügyi források észszerűbb elosztásához is.

Az OSINT egyik legfőbb előnye a gyors reagáló képesség és az engedélyezésekhez kötődő bürokráciától való mentesség. Például, ha ki akarjuk deríteni egy adott személy tartózkodási helyét, akkor sokkal egyszerűbb a legutolsó Twitteren készült bejegyzésének földrajzi koordinátáit kinyerni, mint engedélyezések után a cellainformációkat megszerezni.

2.2.2. Az OSINT hátrányai (korlátai)[281]

Az OSINT egyik legnagyobb korlátja maga az információrobbanás, ami a bőség zavarát jelenti napjainkban. Ez azt jelenti, hogy annyi – gyakran felesleges – információ kerül napvilágra, amiből nehéz kiválasztani a legfontosabbakat. Ezért szükséges a jó források kiválasztása. A tudósítók egymással versenyeznek, ezért az információ gyakran hiányos és pontatlan. A megoldást segíti, ha ismert, megbízható forrásokat használunk, és az sem baj, ha az információt még legalább két másik forrás is megerősíti.

A nyelvismereti problémákból fakadóan a fordítással az információ torzulhat – és ez még a jobbik eset. Célszerű az adott ország nyelvén keresni a bennünket érdeklő információt, arról nem is beszélve, hogy a fogadó ország nyelvén sokkal több információt jelentetnek meg. Erre számos hazai példát is lehet találni. Éppen ezért a Központban működtetett OSINT részlegnél érdemes olyan személyeket alkalmazni, akik az adott nyelvet ismerik.

Szintén egy további korlát a védett adatokhoz való hozzá nem férés, ami önmagából, az OSINT lényegéből fakad. Emberi figyelmetlenségből esetenként hozzáférhetővé válhatnak olyan adatok is, amelyek a védett kategóriába tartoznak, ezek felhasználása azonban bizonyos OSINT-felfogások szellemiségével ellentétes lehet.

A források ellenőrzése is hiányos lehet, a talált adatok hitelességét ellenőrizni kell, hiszen a nyílt forrásokban rengeteg felesleges, téves vagy szándékosan megtévesztő információ szerepel. A megszerzett adatokból szűrőkkel, kiemelő algoritmusokkal választjuk ki a bennünket érdeklő lényeget. A téves vagy szándékosan megtévesztő információk kiszűrése speciális szakértői feladat, amely tökéletesen nem algoritmizálható.

A megszerzett információk esetenként egyoldalúak és részrehajlók lehetnek, valamint alapvetően nagy problémát okoz a nyílt információk szétszórtsága. Sokszor az sem egyértelmű, hogy a bennünket érdeklő információk egyáltalán léteznek-e, és ha igen, akkor hol találhatók. Ha léteznek, akkor azzal szembesülhetünk, hogy nem egy helyen találhatóak, formátumuk pedig nem egységes.[227]

Fontos megemlíteni, hogy az OSINT-tevékenység során is felmerülhetnek illegális vagy nem etikus, jogi következményekkel járó mozzanatok. Ilyen lehet például személyek profiljának engedély nélküli feltörése, hozzáférési adataik megszerzése és felhasználása. Az OSINT területén is figyelembe kell venni a szerzői jogi kérdéseket a megszerzett dokumentumok, fotók stb. felhasználása során.

280 Vadász (2018) alapján
281 Vadász (2018) alapján

2.2.3. A nyílt forrású információszerzés lelőhelyei

A NATO az alábbi OSINT-forrásokat határozza meg:

- hagyományos (nyomtatott és elektronikus) média;
- internet;
- kereskedelmi online szolgáltatók;
- „szürke” (nem nyilvános) irodalom;
- nyílt események (konferenciák, előadások);
- személyes tapasztalatok (szakértők, megfigyelők stb.);
- kereskedelmi műholdak felvételei;
- tudományos-kutató szervezetek.

A fentieken kívül forrásnak minősülnek többek között a nyomtatott kiadványok, az oktatási intézmények, az újságírók, a nemzetközi szervezetek és a nem kormányzati szervezetek is.[282]

Robert D. Steele még olyan, a kereskedelmi szférától független kiegészítő forrásokat is hozzásorol, amelyek támogathatják az OSINT tevékenységét. Ezek az alábbiak:

- nyelviskolák;
- egyetemek;
- könyvtárak;
- üzleti élet;
- információbrókerek;
- újságírók;
- kormányzati szervezetek tájékoztatói (költségvetés, demográfia, meghallgatások, törvényhozói viták, sajtótájékoztatók, piaci elemzések);
- egyéb információszerző tevékenységet folytató nem kormányzati szervezetek (például a Vatikán, az ENSZ, vagy a Nemzetközi Vöröskereszt).[283]

A források rövid jellemzése, sajátosságaik[284]

Nyomtatott és elektronikus média: Ide tartoznak a napi- és hetilapok, szaklapok, tudományos folyóiratok nyomtatott és elektronikus példányai, a hírügynökségek, valamint a televíziós és rádiós társaságok adásai, illetve ezek internetre kitett műsorai is. Ezeknek a forrásoknak a legfőbb előnye az aktualitás, hátrányuk viszont, hogy többségükben nem objektívek, az eseményeket érdekeiknek megfelelően interpretálják. Diktatórikus államokban csak állami tömegtájékoztatás működik, az is erősen cenzúrázva. Ilyen esetben gyakran jól használhatók a szomszédos országok forrásai. A napi- és hetilapok, szaklapok, tudományos folyóiratok általában komoly adatbázissal rendelkeznek, amelyeket folyamatosan aktualizálva elemzéseket készítenek az eseményekről: az okokról, történelmi, gazdasági, vallási vagy egyéb háttérről, illetve a várható eseményekről, következményekről. Ezek a csatornák gyakran saját archívummal, sajtó adatbankkal rendelkeznek, amelyben – általában előfizetés ellenében – kutatásokat, kereséseket is lehet folytatni.

Internet: Az internet 1994 óta szó szerint robbanást okozott a világon, és örökre megváltoztatta azt a módszert, amellyel az egyének komplett keresést képesek végrehajtani. Egy, az egész világot behálózó rendszer jött létre, amely mára meghatározza a társadalmak és az emberek életét is. Az internet már nélkülözhetetlen az államok

282 Vida (2018)
283 Steele (2013)
284 Vida (2018) alapján

működéséhez, valamint a társadalmi kapcsolatok fenntartásához, felhasználóinak száma bizonyos becslések szerint pedig már átlépte a 4 milliárdot is.

Kereskedelmi online előfizetéses szolgáltatók: Olyan kereskedelmi szolgáltatók, amelyek vagy előfizetési díj, vagy használati díj ellenében engednek hozzáférést adataikhoz. Ezek a szolgáltatók évtizedek óta szelektálják, hitelesítik, egységes formába rendezik, indexelik és rendszerezik, valamint összesítik és szervezett módon továbbítják a nyílt információkat, amelyeket a piac alapos vizsgálata és ítélete kísér. Szakembereket alkalmaznak, ennek megfelelően folyamatosan színvonalas szolgáltatást nyújtanak piaci alapon, nem olcsón. Biztonságpolitikai területen célszerű megvizsgálni az IHS Jane's-t, a Stratfort, a gazdasági kockázatelemzés területén például az Oxford Analyticát, valamint a ControlRiskset. Intézményeknél ajánlott mérlegelni, hogy melyiket rendelik meg, hiszen ezzel munkaerőt lehet megtakarítani, ugyanakkor külképviseleteken fölösleges ezek megrendelése, ha a Központ már megrendelte.

Kereskedelmi online információk egyéb forrásai: Egyéb kereskedelmi források, amelyek előfizethetők interneten vagy nyomtatott, illetve digitális kiadvány formájában.

„Szürke" irodalom: Olyan információk, amelyek nyíltan beszerezhetők, de zárt terjesztésűek, törvényesen és etikusan beszerezhetők, de csak külön csatornából, vagy közvetlen helyi belépésen keresztül. Általában olyan információk, amelyek terjesztése nem kereskedelmi terjesztőn keresztül történik, és/vagy nincsenek kiadványozva, terjesztve, katalogizálva, vagy a tulajdonjogukat nem szerezték meg kereskedelmi könyvterjesztők vagy előfizetéses ügynökségek. Ide tartoznak a munka- és vitaokmányok, a szabványok, a szabadalmi bejegyzések, a kormányzat vagy a magánszektor által megrendelt elemzések, a tudományos művek (értekezések, székfoglalók, pályázatok, tanulmányok), az úti beszámolók, a kormányzati és a bizottsági jegyzőkönyvek, a szerződések, a konferenciaanyagok, a hírlevelek, a piaci előrejelzések és a fordítások. Hátrányuk a beszerzési nehézség, előnyük viszont az, hogy a bennük szereplő információk egyéb helyekről csak nagy erő és anyagi ráfordítással szerezhetők be.

Nyílt események: Konferenciák, bemutatók, kiállítások, nyílt napok, tájékoztatók. Ezeken elhangozhatnak olyan információk, valamint hozzá lehet férni (fizikálisan) olyan információkhoz, amelyek csak jelentős erő-, illetve eszközráfordítással szerezhetők meg. A konferenciákon meghallgathatók a kormányzati szervezetek vezetői, a nemzetközi szervezetek képviselői, tudósok és kutatók, valamint vállalatok irányítói, akik hasznos háttér- vagy új információt is megoszthatnak a közönséggel. A konferenciákon jelenlévők általában nyomtatott formában is hozzáférhetnek a konferencia anyagaihoz, ami elősegítheti az elhangzott információk feldolgozását.

A *nyomtatott kiadványok* a klasszikus nyílt adatszerzés forrásai. Ide tartozik minden olyan írott anyag, amely mindenki számára elérhető, például könyvek, kiadványok, tanulmányok, jegyzetek, szakmai folyóiratok.

A *nemzetközi szervezetek és a nem kormányzati szervezetek* az egész világra vagy egy adott térségre vonatkozó saját információs hálózattal rendelkeznek, jelentéseket készítenek, amelyek főként azok számára érhetők el, akik a szervezeten belül tevékenykednek. Ez a lehetőség természetesen adott a nemzetközi gazdasági szervezetekben dolgozó diplomaták számára is.

Egyetemek: Az OSINT szempontjából fontosak az egyetemek könyvtárai, illetve azok adatbázisai. Az egyetemek rendkívül jelentős és tekintélyes adatbázissal rendelkeznek. Az egyetemek által kialakított adatbázisokhoz történő hozzáférés általában már korlátozott, alapvetően az egyetem tanárai és hallgatói számára nyújt lehetőséget, de egyetemi könyvtári beiratkozás esetén ezekhez a dokumentumokhoz és adatbázisokhoz is hozzáférhetünk.

Információbrókerek: Érdeklődési körünkbe tartozó kérdések szakértői, vagy különleges nyelvismerettel rendelkező szakemberek, akiknek segítségével sokkal gyorsabban kutathatjuk fel a számunkra releváns speciális információkat.

Kereskedelmi műholdfelvételek: A kereskedelmi műholdipar az elmúlt években rohamos fejlődésen ment keresztül. A külügyminisztérium számára is rendelkezésre áll az Európai Unió Műholdközpontja (Satcen), valamint egyéb műholdas és légi felvételek, szolgáltatások, amelyek a potenciális válságkörzetekről nyújthatnak korai előrejelzést a döntéshozók számára a diplomáciai, gazdasági, humanitárius beavatkozások előkészítéséhez.

2.3. Az OSINT a gyakorlatban

OSINT információk esetében alapkövetelmény az újszerűség és az időszerűség, ugyanakkor a hitelesség és a megbízhatóság – főként az internetes forrásoknál – esetenként megkérdőjelezhető. Azok az információk, ahol az eredeti forrás nem azonosítható, többnyire a nem megbízható források közé tartoznak. Ugyanakkor a kormányszóvivői nyilatkozatok, vagy nevesített, intézményhez köthető szakértői vélemények a megbízható kate-

góriába sorolhatók. A nyomtatott kiadványok, tudományos elemzések esetében a megbízhatóság magasabb szintű, hiszen az anyagokat lektorálják, ami mindenképpen szűrést jelent. Az OSINT szervezetek a forrásokat illetően külön adatbázist hoznak létre, amelyben a forrásokat az alábbi szempontok szerint osztályozzák: pontosság, megbízhatóság, hitelesség/szakmai elismertség, időszerűség, objektivitás és fontosság. Az interneten ma már több az információ, mint az Egyesült Államok Kongresszusi Könyvtárában – ami a világ legnagyobb könyvtárának számít, s ahol a tárolt anyagok mennyisége kétévente megduplázódik.[285]

A webhelyek száma 2016-ban haladta meg az 1,7 milliárdot[286], ezeken a webhelyeken pedig többszázmilliárdos nagyságrendű a weboldalak száma. A weben található információ minőségi paraméterei kevésbé impozánsak, mivel a webre elvileg bárki – adott keretek között – bármit feltölthet. Bizonyos tartalmakat a szolgáltatók ellenőriznek vagy letiltanak, de a feltöltött anyagok hitelességével nem foglalkoznak, amit az OSINT keresésnél mindenképpen figyelembe kell venni.

A világhálónak van egy olyan része, amit a keresőprogramok nem látnak, ezt nevezik mély webnek (*deepweb*), ami becslések szerint a látható web 4-500 szorosa is lehet, sőt akár még több is, bizonyos becslések az interneten találhatók. A mély web dokumentumai alapvetően azért érhetők el nehezebben, mert ha egy weboldalra nem mutat link, akkor az a keresőmotorok indexelő robotjai számára nem elérhető.[287] Ilyenek lehetnek például menetrendi adatbázisok, illetve nyilvánosan elérhető oldalak (pl. webáruházak, videómegosztók, de gyakorlatilag minden weboldaltípus ide sorolható) belső felületei, orvosi dokumentációk stb. A *deepweb* fogalma tehát ezeket a nem elérhető helyeket takarja, viszont gyakori félreértésből ered az összetévesztése a *darkweb* kifejezéssel, amely ugyan a *deepweb* keretrendszerén belül található, és annak sajátos működéséből fakadóan létezhet, de a két fogalom nem szinonimája egymásnak. A *darkweb* kifejezés pejoratív elnevezését a rajta folyó illegális tevékenységek miatt kapta, jelen írás szempontjából annyiban lényeges, hogy architektúrája és titkosítási eljárásai egy bizonyos szintig alkalmassá teszik a rejtett kommunikációra. Ezért használják többek között oknyomozó újságírók, közérdekű információszivárogtatók (*whisleblow*erek), illetve olyan állampolgárok, akiknek hazájuk politikai helyzete nem engedi meg, hogy nyílt fórumokon kommunikáljanak. Pont a titkosítás miatt azonban alkalmas az illegális ügyletek bonyolítására is, azonban lehetőségeikhez mérten a rendvédelmi szervek és nemzetbiztonsági hatóságok megpróbálják felügyelni az internet ezen részét is.[288]

Az információkeresést alapvetően négy eszköz és módszer használatával és figyelembevételével érdemes végezni:

- keresőmotorok;
- alkalmazott kulcsszavak;
- kulcsszavak között használt logikai operátorok;
- keresés során használt idegen nyelv.

2.3.1. Webes keresőeszközök

Az egyes források esetén jelentősen különböznek az adatszerzési módszerek. Számos keresőrendszer létezik az interneten, hogy melyiket választjuk, attól függ, mit keresünk. A felhasználók körében a legnagyobb problémát az interneten fellelhető információk felkutatása jelenti. Az esetek döntő többségében mégis a honlapok között keresünk, hiszen ott található meg a legtöbb adat, információ. A webes keresőeszközök pontos architektúráját nem szükséges teljes egészében ismerni, azonban a működési elvből fakadó különbségekkel célszerű tisztában lennünk, hiszen így dönthetjük el, hogy adott keresést hogy a legjobb lefolytatni.

A webes keresőeszközöket az alábbi csoportokba oszthatjuk:

Keresőmotorok (search engines)[289]

Ezek a weboldalon található szavakat indexelik, vagy adatbázisba rendezik. Bizonyos szolgáltatások a HTML-dokumentumok teljes egészét indexelik, míg mások csak azoknak meghatározott számú sorát, avagy a gyakran előforduló kifejezéseket, és olyanok is vannak, amelyek a metaadatokkal dolgoznak. Az indexelést végző programokat a szaknyelv robotoknak (*bot*) vagy pókoknak (*spider*) nevezi. Hogy naprakészek legyenek, a keresőmotorok adatbázisai szinte folyamatosan frissítve vannak. Minél nagyobb a szolgáltatás, annál gyakrabban frissítik. A keresőmotorokat a pontosság, a találati arány és a lefedettség alapján lehet jellemezni. A pontosság azt

285 Ferenczy (2007)
286 internetlivestats.com
287 Ferenczy (2007)
288 Vadász (2018)
289 Ferenczy (2007) alapján

jelenti, hogy a találat milyen mértékben fedi a lekérdezést, a találati arány a fontos dokumentumok százalékos arányát adja meg a találatok tekintetében, míg a lefedettség azt mutatja meg, hogy lehetséges dokumentumok milyen arányban vannak jelen a keresőmotor adatbázisában.

A rangsorolás az egyik legfontosabb része a keresőmotorok működésének. Jelentősége abban rejlik, hogy a kereséskor előrébb pozícionált találatokat hamarabb nézik meg a felhasználók, így azoknak közelebb kell állniuk a valóban keresett weboldalakhoz. Legtöbbször a különböző keresőoldalak azonos keresésre más eredményeket adnak. A rangsorolást befolyásolja a kulcsszavak sorrendje, a kulcsszó előfordulási gyakorisága, a kulcsszó címbéli előfordulása, a ritka kulcsszavak jelenléte, valamint a hivatkozások száma. Ha egy kulcsszó hamarabb fordul elő, akkor az adott dokumentum a rangsorban előbbre kerül. Ebbe a rangsorolásba a weblapok készítői is be tudnak avatkozni, ugyanakkor ez gyakran félrevezető, megtévesztő is lehet.

Az internetes keresők között a legismertebb, legáltalánosabban alkalmazható a Google, ezért alapszinten leginkább ezt célszerű használni. Néhány alapfunkciója:

- keresés kulcsszavak és Boole-operátorok kombinációival[228]
- keresés Google operátorokkal[229]
- speciális keresés[230]
- keresés képre (Google *Images*)
- Google Alerts

Témakatalógusok (*subject directory*)

Kulcsszóalapú osztályozási rendszert alkalmazó keresőszolgáltatások, amelyek adatbázisa többnyire intellektuálisan osztályozott HTML dokumentumok rekordjai. A témakatalógusok szerepe fokozatosan csökkenni fog, mert a növekvő információmennyiség hatására egyre nehezebbé válik az egyre több anyag besorolása.[290]

Metakeresők (*meta search engines*)

A felhasználást megkönnyítik az ún. metakeresők használata, amelyeknek az a lényege, hogy egyszerre több keresőmotor szolgáltatásban lehet keresni anélkül, hogy a felhasználónak az egyes szolgáltatásokkal külön foglalkoznia kellene. A metakereső a kijelölt keresőmotorokat a keresőkérdések alapján párhuzamosan fésüli át, és a találatokat közös listában jeleníti meg, ami a nagyobb választék mellett a jobb összehasonlítást is elősegíti.[291]

Blogkeresők

A weblog, webnapló, vagy egyszerűen blog egy webes alkalmazás, amely időponttal ellátott bejegyzéseket tárol a weboldalon. Egy ilyen weblap mindenki számára elérhető, gyakran részben szerkeszthető (kommentelés útján).[292] Mivel manapság rengeteg a blog és mikroblog, az ezeken való eligazodáshoz is speciális keresők készültek.

Az OSINT forrásgyűjtő tevékenységének négy alappillére van: a források, a szoftverek, az adatrögzítés rendszere és az elemzés folyamata. Ahhoz, hogy az OSINT tevékenység egyáltalán elkezdődhessen, forrásokat kell felkutatni. Ez napjainkban az internetes források esetében gyorsan megvalósítható, mivel a kutatási terület (maga az internet) kvázi „egy helyen” található. Más források esetében[231] bonyolultabb a helyzet, hosszadalmasabb a források felkutatása és elemzése-értékelése is, mivel ezeket nem lehet a kijelölt munkahelyen végezni. Az OSINT által használt szoftverek lehetnek ugyan a lehető legmodernebbek, azonban az OSINT által levett és feldolgozott információk csak olyan formátumban (kiterjesztésben) kerülhetnek adattárba vagy felhasználásra, amelyben a felhasználók eszközei és programjai képesek futtatni. Az információkat át lehet konvertálni nyomtatott formából analóg vagy digitális formátumba, képek, fényképek átkonvertálásával vagy elektronikus formátumba való helyezésével stb., valamint ide tartozik az indexelés is. A leglényegesebb szempont: valamennyi adattípust (szöveg, kép, térkép, stb) csak egységesített kiterjesztésben célszerű tárolni. Például szöveget rich text (.rtf) vagy word (.doc vagy .docx), képet .png, .gif, .jpeg kiterjesztésben, de a kavarodás elkerülése érdekében csak az egyikben. Ennek kiválasztásánál alkalmazkodni kell a felhasználókhoz. Az elemzési tevékenységet még a legkönnyebben elérhető forrásoknál sem lehet kihagyni. A forrást és az információt is vizsgálni kell, az információt pedig az elemzés alapján hitelesíteni (valószínű-e, hiteles-e stb.), és úgy adattárba helyezni, vagy továbbítani a felhasználónak.[293]

290 Ferenczy (2007)
291 Ferenczy (2007)
292 Ferenczy (2007)
293 Lévay (2004)

2.3.2. Közösségi honlapokon való keresés[294]

A modern üzleti hírszerzés logikája épít arra, hogy az emberek, cégek, szervezetek önként tárnak fel rengeteg részletet saját életükből, működésükből, céljaikból, kapcsolataikból stb. többek között a Facebookon, a LinkedIn felületén, Twitteren, illetve egyéb blogokon, fórumokon és csevegőoldalakon. Emiatt az OSINT tevékenységet folytatók rengeteg naprakész adathoz, így összefüggéshez is juthatnak ilyen forrásokból az erre szakosított keresők segítségével.

A közösségi média keresőalkalmazásokkal való vizsgálata paraméteres keresésen alapul, aminek az eredményeiből kiindulva megtalálhatjuk a többi releváns információt, adatot. Ezekből pedig összefüggések tárhatók fel, sőt előrejelzések is készíthetők. Az ismert paraméter rengeteg minden lehet, például földrajzi helyek, személyek vagy szervezetek bizonyos adatai (név, névrészlet, telefonszám, email cím, felhasználónév stb.), téma (mint kulcsszó) vagy akár időpont, és időintervallum is. Az így kiszűrt és feldolgozott adatállományok további felhasználás céljából vizualizálhatók, exportálhatók vagy archiválhatók.

Facebook

A Facebook Magyarország legnépszerűbb közösségi oldala. A felületen kereshetünk többek között névre, helyre, ismerősökre, kedvencekre, rokonokra, munkahelyre vagy email címre is. Manuális keresés mellett programmal is lehet keresni, ami a metakeresés egyik fajtájának tekinthető, viszont a Facebook állandóan változó biztonsági, adatvédelmi előírásai erősen korlátozzák a lekérdezhetőséget.

LinkedIn

A LinkedIn professzionális szakmai kapcsolatépítésre, szakmai információk menedzselésére használható. Alapvetően a felhasználók szakmai önéletrajzaira épül a felület, amelyhez szakmai fórumok, oktatási intézmények, foglalkoztató cégek referenciái tartoznak. Felhasználói nemcsak álláskeresésre és kapcsolatépítésre használják, hanem bizonyos szakmai hátterű emberek és cégek felkutatására is. A Microsoft felvásárolta az oldalt 2016-ban, azóta kereshetőségét erősen korlátozták.

Twitter

A Twitter Magyarországon kevésbé népszerű, mint tőlünk nyugatabbra, viszont fokozatosan terjed a magyar felhasználók körében is. A Twittert feltáró keresőalkalmazások általában a *tweet*ek, azaz a rövid szöveges posztok valamely adatának (pl. hely, szerző, téma (hashtag), nyelv) ismeretében keres ezzel összefüggő tartalmakra. A Twitteren való keresés és a találatok elemzése akár predikciókra is alkalmas lehet.

2.3.3. A keresési folyamat lépései

Az adatok és információk iránti igény állandó, aminek kielégítésének egyik módszere az online keresés, a korábban ismertetett eszközök valamelyikével. A folyamat nulladik lépése a keresés elindítása. A további lehetséges, de nem kizárólagos lépések az alábbiak:

Első lépés: a domain név típusának azonosítása

A találat domain neve abban segít, hogy orientál bennünket az oldal szakmai profiljában. A legfontosabb, legyakoribb domainek az alábbi táblázatban felsoroltak.

8. táblázat: A leggyakoribb domianek[232]

Domain	Általános jelentés
.com	kereskedelmi célú cégek, általános weboldalak stb.
.gov	kormányzati szervezetek, hivatalok
.net	infrastrukturális célú, az infrastruktúrát biztosító intézmények, cégek
.edu	oktatási célú egyetemek, főiskolák
.mil	katonai szervezetek
.org	a fentiek közül egyik kategóriába sem sorolható szervezetek

Forrás: a szerző saját szerkesztése

294 Vadász (2018) alapján

Második lépés: a weboldal üzemeltetője hitelességének megállapítása

Ahhoz, hogy ezt megállapítsuk hiteles-e a fellelt információ, először meg kell keresnünk a találatot jegyző weboldalon azt a rovatot, amely ismerteti a lap üzemeltetőinek összetételét és szakmai tevékenységét (többnyire: rólunk – *about us*). Ha ilyet nem találunk, akkor kételkedhetünk a hitelességben. Ha nevet találunk, akkor további kereséssel ellenőrizhetjük az illető szakmai hátterét. Ha ez megfelelő, például egy vállalat esetében, nézzük meg a tanácsadók szakmai képzettségét. Ha ez is meggyőző, általában nem szükséges a hitelesség megállapításához további keresés.

Harmadik lépés: az elsődleges források azonosítása

Kérdés: megtaláljuk-e az információk eredeti forrását. Az eredmény alapján megállapíthatjuk, hogy az oldal megfelel-e az elvárásainknak.[295] Az OSINT szervezeteknek azonban további ellenőrzéseket is le kell folytatniuk (linkgyűjtemény, adatbázis, publikációk, elemzések, hivatalos dokumentumok, illetve azok frissítése stb.). Nem mellőzhető az információ fontosságának, időszerűségének, hitelességének, megbízhatóságának, ellenőrzöttségének, valamint pontosságának megállapítása sem.[296]

Ha munkánkat meg akarjuk könnyíteni, az OSINT tekintetében különösen fontos, hogy célunkat minél pontosabban határozzuk meg. Az adatgyűjtéshez a lehető legegyszerűbb eljárásokat válasszuk ki. Használjuk a web alapú eszközöket és technológiákat. A kereséshez az adott témához illő markáns kulcsszavakat használjunk, majd az összegyűjtött információt elemezzük. A tervezés során az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Mit akarunk megtudni?
- Miért kell ezt nekünk tudni?
- Ki rendelkezhet azzal az információval, amit keresünk?
- Hogyan hajthatjuk végre a kutatást?
- Mit szándékozunk tenni az eredménnyel?
- Egy céges OSINT szervezet létrehozása során megéri-e a ráfordítás (hatékonyságvizsgálat)?

Ha az információszerzési oldalról közelítjük meg a tervezési folyamatot, akkor hat kérdésre kell megtalálni a választ: ki, mit, miért, hol, mikor és hogyan. A bizonytalansági tényezőkkel természetesen számolni kell. Ez sokfajta lehet, például: potenciális, ami eleve benne van a folyamatban, menet közben jelentkező, alkalmi (*ad hoc*), tervezett és folyamatos.

A kulcsszavak használata

A kutatás eredményessége szempontjából lényeges, hogy milyen kulcsszavakat használunk. Ezek minél közelebb állnak a célunkhoz, annál pontosabb eredményt kapunk. A jó kulcsszavak biztosítják a releváns források megtalálását. A kulcsszavak az OSINT területén az alábbi forrásokban találhatók meg leginkább: média, szürke irodalom, szakirodalom, személyes párbeszéd, brainstorming. A kutatásban eredményt hozhat szinonim, vagy homonim szavak használata, összetett szavak részeire való keresés is.

2.3.2. Az információszerzés és -feldolgozás a gazdasági területen használatos módszerekkel

A téma megértése érdekében elkerülhetetlen néhány fogalom tisztázása a gazdasági információszerzés területén. Nem vitatható, hogy a gazdasági döntésekhez legalább annyi információra van szükség, mint a politikai természetű témákban (sőt nyugodtan állítható, hogy gyakran indokolt több és mélyrehatóbb elemzések elkészítése). Ezt szolgálja a gazdasági hírszerzés. *„A gazdasági hírszerzés az a tevékenység, amely termékek, vevők, versenytársak, tőke- és HR piaci szereplők, a jogi környezet és bármely más környezeti elemről szóló híranyag meghatározása, megszerzése, kiértékelése és terítése a döntéshozók számára”*.[297] A gazdasági hírszerzés felöleli az információszerzés több területét, így az emberi erővel folytatott információszerzést, a technikai eszközök széles, és egyre bővülő tárházának alkalmazását és természetesen az OSINT területet is.

Gyakran használt fogalom az üzleti hírszerzés (*competitive intelligence*), ami a gazdasági hírszerzés legális ága. Fontos kiemelni, hogy kizárólag nyílt eszközökkel dolgozhat, törvényes módon. Nem keverendő az ipari kém-

295 Lévay (2006)
296 Lévay (2004)
297 Vadász (2014)

kedéssel, ami illegális, titkos, kényszerítő, vagy félrevezető eszközök alkalmazása a gazdaság területén, információk gyűjtése, piaci előny, vagy éppen az ellenfélnek piaci hátrány okozása céljából. Törvény szerint ipari kémkedést csak az arra felhatalmazott nemzetbiztonsági szolgálatok alkalmazhatnak. Az üzleti hírszerzés szinonimájaként gyakran használják az üzleti intelligencia (*business intelligence*) kifejezést is, ami főként vállalati szintű információk megszerzésére irányul. A katonai és polgári hírszerzés módszertana nagyon sokban hasonlít az üzleti hírszerzéshez, még akkor is, ha utóbbi a törvényesség betartása miatt szűkebb.[298]

Az üzleti hírszerzés nem a versenytársak elemzését jelenti, annál sokkal tágabb fogalom. Versenyképesebbé teszi az adott céget a versenytársakkal szemben azzal, hogy megismeri az üzleti környezetet, a konkurenciákat, technológiákat, valamint a makrogazdasági adatokat. Etikai és jogi üzleti gyakorlatot jelent, főként a külső üzleti környezetre fókuszál, egy folyamatot foglal magában, ami megszerzi az információkat, feldolgozza azokat és „fogyaszthatóvá" teszi a döntéshozók számára, ezáltal részét képezi a döntések előkészítésének.

Információigény meghatározása: az adott struktúrától függ az igény-meghatározás. Kormányzati szférában többnyire minisztériumi, vagy intézményi szinten jelentkezik, míg vállalati szinten a vállalatvezetés (tulajdonos) határozza meg az igényeket. Az információigény meghatározásakor megfogalmazzák azokat az igényeket, amelyekre a döntés hozatalhoz szükség van, ezen belül külön jelölik azokat, amelyekre feltétlen szükség van (prioritási sorrend felállítása). A gyűjtéshez szorosan kapcsolódik az információk rögzítése, tárolása könyvtárakban – a médiatartalmaknál ez viszonylag egyszerűen megoldható. Hasonló a helyzet a szürke irodalomnál is. Közösségi médiafelületek esetében a különböző formulák, formátumok eltérő kihívást jelentenek. Az adatok gyűjtésénél figyelembe kell venni a személyiségi jogok szabályozására vonatkozó nemzeti és államközi szabályokat.

Az adatfeldolgozás során első feladat a fordítás és az információk csoportosítása. Ennek kivitelezése viszonylag egyszerű a média és a „szürke" irodalom tekintetében, bonyolultabb a közösségi média esetében. A végrehajtást számos cég segíti különböző szolgáltatásokkal.

Az elemzés, értékelés a legnagyobb kihívást jelenti, hiszen ennek során össze kell hasonlítani a különböző forrásokból származó adatokat, meg kell állapítani a hitelességet és a megbízhatóságot. Ez két irányban történik: meg kell állapítani a forrás és az anyag hitelességét. Ehhez az elemzők nagy gyakorlatára van szükség. A hitelesség megállapítása a szürke irodalomnál viszonylag egyszerű. Ismert, megbízható médiaforrások esetében hasonló tapasztalatok vannak, a komoly médiumok ügyelnek a hírnevükre is. Nehezebb a helyzet a közösségi médiával, ahol a hitelesség megállapítása gyakran nem, vagy csak korlátozottan lehetséges. A közösségi médiából származó információk többnyire nem másodlagosak, hanem első kézből származó információk. Az is előfordulhat, hogy az információ korrekt, de (gyakorta szándékosan) tévesen interpretálják.

Az információ kommunikálásával (terítésével) eljuttatjuk a fogyasztók számára a kívánt adatokat értékelt „fogyasztható" formában. Az OSINT elemzéseket többnyire jelentésekként továbbítják, de lehet szóbeli, esetleg vizuális formában is.

„Az üzleti hírszerzés célja törvényes úton történő információszerzés a vevőkről, szállítókról, versenytársakról, pénzpiaci és jogi környezetről, technológiai fejlesztésekről, a HR-piacról, az információk feldolgozása és a döntéshozókhoz történő eljuttatása. Az üzleti hírszerzés meghatározó versenyelőnyhöz juttatja az adott vállalatot."[299]

Az üzleti hírszerzés információforrásai[300]

A gazdasági információk megszerzésének forrásait a keresés szempontjából két kategóriába soroljuk. Klasszikus forrásoknak a könyvtárakat, irattárakat, a nyomtatott sajtót, a televíziót, a rádiót, a vásárokat, a konferenciákat, folyóiratokat, tudományos publikációkat, interjúkat tekintjük míg az elektronikus források a klasszikus források digitális formában elérhető változatai, ingyenes és fizetős adatbázisok, közösségi oldalak, honlapok.

Az üzleti hírszerzés információforrásait az adatforrások szempontjából három kategóriába sorolhatjuk. A nyílt, közérdekű adatforrások a cégbírósági nyilvántartások, belföldi és külföldi adatbázisok, statisztikai hivatalok kiadványai, közbeszerzési hirdetmények, adóhivatali közlemények, bírósági döntvénytárak, alkotmánybírósági határozatok tára, versenyhivatali határozatok és szabadalmi bejegyzések. A nyílt privát nyilvántartások (amelyek mindenki számára hozzáférhetők) többek között lehetnek HR hirdetések, közösségi oldalak, aukciók eredményei, tudományos publikációs helyek (konferenciák, folyóiratok, adatbázisok stb.), elektronikus sajtó, vállalati honlapok és társadalmi, szakmai szervezetek, klubok, jótékonysági események nyilvántartásai. A nem nyilvános állami nyilvántartások pedig az arra felhatalmazottak (ügyvédek, bankok, brókerek stb.) segítségével szerezhetők meg (pl. földhivatali információk).

298 Vadász (2018)
299 Vadász (2018)
300 Vadász (2018) alapján

A személyekre vonatkozó információk feltárása során az értékelő-elemző célja egy-egy tulajdonosról, vezetőről, szakemberről, hozzátartozóról stb. minél teljesebb szakmai és személyiségprofilt készíteni, feltérképezni a személyes, társadalmi és gazdasági kapcsolatait. Az információk ismeretében próbálja megjósolni a döntéseit, és igyekszik támogatni az erre szakosodott kollégáit ezen döntések befolyásolásában. A megszerzett adatok birtokában felrajzolja a vizsgált személy kapcsolati hálóját, amely alapján következtethet a vizsgált személy lehetséges lépéseire.

A makrogazdasági célú adatszerzés területei[301]

Egy vállalat működését alapvetően befolyásolja a mindenkori környezete, ami alatt érthető a város, az ország, a régió, de akár maga a világgazdaság is. A beruházások előtt, vagy a folyamatos működés során a vállalat méretétől függő mélységben a vezetés vizsgálja azokat a tényezőket, amelyek hatással lehetnek a tevékenységre. Ilyenek például a politikai környezet, a jogi környezet, a technológiai trendek, az ágazati trendek a világgazdaságban, az ágazati trendek a piaci környezetben, a munkaerőpiaci trendek, az oktatás színvonala az infrastruktúra fejlettsége. Ezeknek OSINT szemszögből is általános érvényű jelentősége van.

A vállalati környezet megismeréséhez szükséges adatok és információk lehetnek (a teljesség igénye nélkül) árazási stratégiák, lehetséges ügyfelek, a versenytársak üzletpolitikája, a stratégiai partnerek kiléte, K+F tervek, a viszonteladói hálózat felépítése, a megvásárlandó cégek, a termékgyengeségek vagy a peres esetek is.

A gazdasági hírszerzés és a keresőrendszerek alkalmazása

Az üzleti hírszerzésben a keresőrendszerek kétféle technológiát alkalmaznak: strukturált adatok felkutatására adatbányászatot, a strukturálatlan szövegek feldolgozására pedig szövegbányászatot. Az OSINT szempontjából a szövegbányászat jelentősége valamivel nagyobb, ezért ezt a technikát járjuk körbe részletesebben. A szövegbányászat támaszkodhat külső, illetve belső adatforrásokra. A külső adatforrások az internetes keresés (*web search*) által tárhatók fel, ezeket pedig a korábban már bemutatott különböző webes keresőeszközökkel érdemes végezni. A gazdasági hírszerzésben gyakran alkalmazott speciális keresési módszer a periodikus figyelőrendszer. Ennek alapja, hogy a keresőrobot előre meghatározott időszakonként állapotmentést készít a figyelt állományról, majd ezeket a következő állapotmentés után összehasonlítja egymással, később ez a folyamat ismétlődik. Az összehasonlítás eredményéből kiemeli a korábbi állapothoz képest talált változásokat, majd ezeket végső lépésként továbbítja a felhasználónak. A periodikus figyelőrendszer azonban csak egy eszközfajta, a keresés lényegét a megfelelő keresőeszköz megtalálása és helyes felhasználása adja.[302] A mellékletben található táblázatban az aktuálisan fellelhető legkorszerűbb OSINT keresőeszközöket gyűjtöttük össze és rendszereztük felhasználási mód szerint.

A mellékletben felsorolt keresőmotorok, szolgáltatások, oldalak közül érdemes kiemelni néhány kevésbé ismert, ugyanakkor nagyon hasznos felületet. A keresőmotorok között említést érdemel az *I Search From*, amely képes úgy leszimulálni egy Google keresést, mintha az más eszközről vagy földrajzi helyről történt volna, illetve a *million short* felületét, amely el tudja tüntetni a keresőmotorok által listázott első találatokat annak érdekében, hogy a mélyebb találatokat könnyebben elérjék a felhasználók. A kulcsszavas keresők közül a *One Look* oldalán elég egy szót, kifejezést, mondatot vagy mintázatot beírni, hogy kapcsolódó találatokhoz jussunk. A személyes adatok védelmét előtérbe helyező keresők közül a *DuckDuckGo* a legnépszerűbb, mert nem gyűjtenek adatokat a felhasználóikról, nem profilozzák őket, így minden egyes felhasználó ugyanazokhoz a keresési eredményekhez jut azonos keresési feltételek esetén. A *Startpage* a Google találatokat kéri le egy adott kereséskor, azonban használata során a Google nem jut hozzá személyes adatokhoz. Hasonló elven működik a *Peekier* is, annyi különbséggel, hogy saját algoritmust használ a keresésre. A metakeresők közül az *eTools* felületét érdemes kiemelni, amely 16 nemzetközi keresőmotor találatait aggregálja, az eredmények feltüntetése során pedig megmutatja a találatok forrását és a kapcsolódó témaköröket, kulcsszavakat is. A hírkeresők közül a Google archívumain felül a *WorldNews* (wn.com) mint híraggregátor, illetve a *The Paperboy*, mint a nyomtatott sajtó online gyűjtőhelye emelhető ki, de a felsorolt oldalak mindegyike más-más szegmensben nyújt többet. A *Cached pages* három különböző archiváló oldal által rögzített korábbi állapotokat listázza, a *Way Backpack Tool* pedig egy weboldal *Wayback Machine* által tárolt összes állapotát letölti egyszerre.

Az OSINT keresési folyamatban megfelelő eredmény csapatmunkában érhető el, ahol több szakember dolgozik összehangoltan. Feltétlenül szükség van egy tudásmenedzserre, aki összefogja a munkát, kapcsolatot tart a felhasználó és a rendszergazda között, megfogalmazza az igényeket és menedzseli a kutatást. A programozó fejleszti az alkalmazást, az elemző értékelő pedig értékeli a beérkezett nyers információt. Az információkeresés természetesen elvégeztethető külső információbrókerrel is, aki külső brókerrel végezteti el a feladatot. Sajnos a

301 Vadász (2018) alapján
302 Vadász (2018)

technikai korlátok miatt ma még nem létezik olyan módszer, amely automatikusan kész tudást tudna a vezetés asztalára tenni. Számítás és döntés kérdése, hogy egy szervezet a feladatokat saját erőkkel, vagy kihelyezett formában oldja meg.

2.4. Összegzés

Az OSINT olyan adatszerző tevékenység, amely speciálisan kialakított és szakmailag felkészített állománnyal, megfelelő technikai eszközökkel ellátva, a szükséges munkamódszereket alkalmazva a publikum számára rendelkezésre álló nyílt forrásokból elsősorban olyan adatforrásokat és információkat kutat fel, amelyek információs értékkel rendelkeznek. Ezeket a felhasználók igényei szerint feldolgozza, majd továbbítja a döntéshozóknak.

Az itt megjelenő információk szándékosan felkutatott, megkülönböztetett, azonosító adatokkal ellátott, megszűrt, elemzett és értékelt információk. Ahogyan minden adatszerző tevékenységnek, úgy az OSINT-nak is megvannak az előnyei és korlátai. Legnagyobb előnye, hogy egyének és szervezetek számára viszonylag alacsony költségek mellett lehetővé teszi egy hatékony információszerző-tervezés végrehajtását, a költségesebb adatszerző szervezetek erő- és eszköztakarékosságát. A hatékony információszerző tevékenység alapja, hogy minden információigény megválaszolását a nyílt információk gyűjtésével és feldolgozásával célszerű kezdeni.

A vázolt lehetőségek csak szűk keresztmetszetét adják az internet felhasználásának, hiszen gazdasági területen is rendelkezésre állnak olyan további szolgáltatások, (fizetős) infóvadász cégek, amelyek folyamatosan ellenőrzik a bennünket érdeklő területeket és tájékoztatnak az eredményekről. Ha viszont ismerjük igényeinket és a lehetőségeket, akkor ezt a feladatot mi is el tudjuk látni célirányosan, anélkül, hogy több ezer honlapot kellene átnéznünk. A bemutatott példák, eszközök ötleteket adhatnak, ez alapján bárki igényének, érdeklődésének megfelelően készíthet elemzést, gyűjtést.

2.5. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: OSINT, információ, nyílt forrás, adat, hírszerzés, média, webhely, keresőmotor, kulcsszó, közösségi oldal, közösségi média

Kérdések:

Mit takar az OSINT mozaikszó?

Milyen egyéb felderítési formákat ismer az OSINT-on kívül?

Milyen nyílt forrásokból szerezhetők be információk?

Kik azok az információbrókerek?

Mi a különbség a *deepweb* és a *darkweb* között?

Mi a jelentősége a keresőmotorok tekintetében a rangsorolásnak?

Mi a kulcsszavak használatának jelentősége?

Soroljon fel öt keresőmotort!

Soroljon fel öt hírkeresőmotort!

Soroljon fel öt szürke irodalom keresőmotort!

3. Külgazdasági protokoll

Protokollnak ma általánosan azt az eljárásrendet nevezik, ami leírja, hogy a speciális területen milyen intézkedések sorával, milyen írott és íratlan szabályrendszer keretében kell megoldani a feladatokat. Ennek megfelelően külgazdasági protokollnak az állam külgazdasági szakembereinek cselekvési szabályait tekinthetjük, melyek a szakmai keretek meghatározásától a nemzetközi szervezetekben végzett tevékenységen át az egyes szereplők öltözködéséig, magatartásáig terjedhetnek. Itt tehát elsősorban az állami szereplők eljárásrendjéről van szó, nem pedig a gazdasági-pénzügyi élet aktorainak napi tevékenységéről, még ha a kettő között sok is hasonlóság. A külgazdasági protokoll leginkább a diplomáciai protokoll szabályaival írható le, míg az üzleti szereplők az államok által teremtett kereteken belül mozoghatnak csak, a napi tevékenység során pedig – állami felelősség hiányában – szabadabban értelmezhetik a nemzetközi normákat. A következőkben tehát az állami, külgazdasági protokoll lesz a téma, a business protokollja csak ennek fényében kerül említésre. A külgazdasági protokoll fogalmának, valamint a kapcsolattartó entitások meghatározása után a fejezet részletesen bemutatja a külgazdasági szereplőket, azok státuszát, feladatait és jogait. Megismerjük a különböző kapcsolattartási formák szigorú előírását, legyen szó személyes, írásos, gesztusokban megjelenő, vagy akár öltözködésbeli szabályokról, valamint szó lesz az államok és egyének közötti rangsorolás protokolljáról a különböző eseményeken. Végezetül pedig a diplomáciai – álló vagy ültetett fogadások, tiszteletadási megemlékezések –, illetve olyan külgazdasági események, mint a magasszintű látgatások vagy a nemzetközi szerződéskötések ceremóniáját érintő különböző protokollokat mutatjuk be.

3.1. A külgazdasági protokoll szerepe és kapcsolataik meghatározása

3.1.1 A külgazdasági attaséra

Az emberi közösségek évezredek óta foglalkoznak árucserével, mivel az általuk lakott terület adottságai, a közösségek kulturális fejlődése más és más termékekből tette lehetővé a feleslegek kicserélését, vagy ínséges időkben azok kölcsönvételét. Az emberek kisebb közösségei a történelem során folyamatosan alakultak jól működő egységekké, amelyek már egy nagyobb területen tudták megszervezni a megélhetésükhöz szükséges tevékenységeket, határaik védelmét, a belső együttműködés rendjét. Ezek az egyre fejlettebb államszervezetek az egyes tevékenységekre egyre inkább specializált intézményeket hoztak létre, melyeknek feladata a közösség igényeinek kiszolgálása volt, nem csak a védelmi, igazságszolgáltatási, hanem kereskedelmi téren is. Az árujukat, szolgáltatásukat eladásra kínálókat, a pénzügyi tevékenységeket folytatókat az egyre kifinomultabb államszervezetek a nemzetközi szabályozás kialakításával, a végrehajtás ellenőrzésével, a saját gazdasági szereplőik számára a szükséges információk beszerzésével, megismertetésével, a külföldi partnerek tájékoztatásával segítették, ami fontos feltétele volt az állam fenntartásához szükséges anyagi eszközök megteremtésének is.

3.1.2 Milyen entitásokkal tart az állam külgazdasági kapcsolatokat

A 21. században is érdemes áttekinteni, milyen formációk tekinthetők államnak, s ezek hogyan tartanak kapcsolatot egymással. Valamikor úgy tartották, hogy egy állam attól létezik, hogy van egy emberi közösség, amely birtokol egy bizonyos területet, ott meg tudja szervezni a lakosok életéhez szükséges gazdasági tevékenységet, fenn tudja tartani a belső rendet és képes megvédeni a terület határait más emberi közösségek behatolásától. Vagyis a régi mondás szerint: „*Ha valaki úgy totyog, mint egy kacsa, úgy hápog, mint egy kacsa, akkor az egy kacsa*”. Ma már a nemzetközi jogászok körében is elfogadott álláspont, hogy egy ilyen alakulat csak akkor tekinthető államnak, ha a világ államai elismerik annak (legalább is annak a szempontjából, aki elismeri), vagyis a kacsák beveszik maguk közé.

Ennek következtében ma több olyan terület is van a földön, ami elvileg államnak lenne tekinthető, de különböző okokból az államok elsöprő többsége nem ismeri el létezését. Gondoljunk csak a gyarmati világ felbomlása után rendezetlen helyzetű nyugat-szaharai területre, melyet Marokkó magáénak vindikál, de a szomszédos Algéria inkább a vele szövetséges Polisario Front által kikiáltott köztársaságot ismerné el a területet szervező államnak, s erre a dilemmára az ENSZ sem tudott a mai napig általánosan elfogadott megoldást kínálni. A hatvanas évekig az ENSZ azt a kínai állami vezetést ismerte el, amelyik a kínai belháború következtében Tajvan szigetére szorult vissza, tehát hosszú idő telt addig, míg az államok többsége elismerte a realitásokat. A Szovjetunió felbomlása után az ún. befagyott konfliktusok következtében az új Oroszország határain is kialakultak olyan államszerű képződmények, melyeket csak az érintett orosz anyaország ismer el. De még az Európai Unióban is található olyan zárvány Ciprus területén, amelyet a ciprusi állam nem tud ellenőrzés alatt tartani a török csapatok jelenléte miatt, Törökország viszont önálló egységnek tart. Koszovó is az utóbbi időkben válik egyre több ország által elismert állammá, bár teljes nemzetközi befogadásáig jelentős akadályokat kell még leküzdenie.

Van példa a fenti paradoxon ellenkezőjére is, vagyis amikor egy alakulat nem teljesíti a hagyományos államtól elvárt kritériumokat, mégis ennek ismerik el a többiek: ilyen a Szuverén Máltai Lovagrend is. A Lovagrend már elveszítette területét, nem ellenőrzi Máltát, szuverenitása is kétséges a pápa fennhatósága miatt, történelmi-val-

lási okokból azonban a világ számos országa államnak ismeri el, nagyköveti szintű diplomáciai kapcsolatokat tart fenn vele (hazánk is).

A fent példaként említett, többség által államnak el nem ismert területeken is van *de facto* élet, folyik gazdálkodás, így érthető módon előnyös lehet velük kapcsolatot teremteni. Hivatalos elismerés hiányában olyan megoldást kell ilyenkor keresni, ami nem sérti a hagyományos partnerekkel fennálló diplomáciai kapcsolatokat, hiszen mindig van ellenérdekelt állam a háttérben. A tajvani kormányzatot természetesen a népi Kína nem hajlandó államként elismerni, s időnként felemlegeti még a katonai megoldás alkalmazását is az egyesítés érdekében, de közben eltűri, sőt bátorítja, hogy a tajvani tőke komoly befektetéseket hajtson végre a szárazföldön. Ilyen körülmények között a hivatalos Kínával kitűnő kapcsolatokat ápoló Magyarország is megengedheti magának, hogy nem állami elismerést jelentő kereskedelmi irodát nyisson Taipeiben, s hozzájáruljon tajvani képviselet budapesti jelenlétéhez.

Az államok az emberiség történelme során egyre szélesebb körű, és egyre jobban szabályozott kapcsolatokat tartanak fent egymással. Ennek a szabályrendszernek az alapja a nemzetközi jog, erre épül az a szokásrendszer, melyet államközi, vagyis diplomáciai protokollnak nevezünk. Ennek a szabályrendszernek a pontosítására, kodifikálására általában a nagy konfliktusok, háborúk után került sor, legutóbb a II. világháború utáni békerendszer határozta meg a kereteket. Döntő lépés volt az ENSZ megalakítása, majd ennek égisze alatt széleskörű egyezmény-rendszer létrehozása. A diplomáciai kapcsolatokról az 1961-es Bécsi Egyezmény szól, amit később számos más, kiegészítő jellegű megállapodás követett (konzuli kapcsolatokról, nemzetközi szervezetekről, ad hoc diplomáciai küldetésről stb.). Meg kell jegyezni, hogy a legtöbb esetben a szuverén államok egymás között kölcsönös érdekek alapján felülírhatják a kialakult szabályokat, azonban ilyenkor figyelemmel kell lenni rá, hogy ez más államok érdekeit ne sértse. A nemzetközi protokollban a nemzetközi jog előírásai jelentik az át nem lépendő vörös vonalakat, a protokoll szokásjogon alapuló eljárásrendje ezen felül országonként, kultúrkörönként eltérő lehet, adott esetben ezeket céljainknak megfelelően, de a partnerek megsértése nélkül alakíthatjuk.

3.2. A külgazdasági szereplők meghatározása

3.2.1 Külügyminisztériumok szerepe

A diplomáciai kapcsolatokat az államokon belüli munkamegosztásban a külügyminisztériumok koordinálják, rajtuk keresztül bonyolódnak a külkapcsolatok a Bécsi Egyezmény rendelkezései szerint is. A szorosabb kapcsolat érdekében az államok képviseleteket nyithatnak partnereiknél, kölcsönös megállapodás alapján nagyköveti, követi vagy állandó ügyvivői szinten. A nagyköveteket, követeket az államfő személyes képviselőjeként küldi partneréhez, az állandó ügyvivőt a külügyminiszter delegálja kollégájához, ezért utóbbi megoldást csak a konfliktusos kapcsolatban levő országok használják. Ügyelni kell arra, hogy az államokra kötelezően vonatkozó megállapodásokat csak a hivatalos csatornákon keresztül lehet előkészíteni és végrehajtani, tehát minden informális egyeztetést a külügyi vonalon kell szentesíteni. Ez még az Európai Unió országaira is vonatkozik, ha nem EU kompetenciáról van szó. A világon még sok állam ragaszkodik ahhoz is, hogy minden kapcsolattartást csak a külügyi tárca aktív bevonásával, vagy legalább tájékoztatásával lehessen megvalósítani.

A diplomáciai kapcsolatok minden területre kiterjednek, tehát nemcsak a klasszikusnak számító politikai-katonai kapcsolatokra, hanem az államok tevékenységének minden területére, beleértve az egyre fontosabbá váló gazdasági szálakat is. A diplomáciai képviseletet az államok fővárosában kell nyitni. A képviselet tagjai a diplomáciai, az igazgatási-műszaki és a kisegítő személyzetből kerülnek ki, ők alapszabályként a küldő ország állampolgárai. A diplomáciai személyzet tagjai különböző rangot viselnek (attasé, titkár, tanácsos, követ, nagykövet), ami nem összetévesztendő a funkcióval. A sajtóattaséi, kulturális, külgazdasági attaséi munkakört ellátó kiküldött magas rangú diplomata is lehet. Egy adott diplomáciai képviseleten a pillanatnyi létszámhelyzet szabja meg, hány ember jut az ellátandó feladatokra. Kisebb követségeken a külgazdasági attasénak is számolnia kell azzal, hogy csapatban kell dolgoznia, a misszióvezető koordinálásában, a munkakörével csak közvetett kapcsolatban levő munkát is elvégezve. Ideális esetben ezek a követelmények már külszolgálat előtt ismertek, a külgazdasági attasét nem meglepetésként érik.

Az államközi kapcsolatok speciális terepe a konzuli tevékenység, mely általában az egyes állampolgárok érdekvédelmével, jogi ügyeinek intézésével foglalkozik, de az 1963-as egyezmény szerint kiterjedhet a két ország közötti egyéb kapcsolatok fejlesztésének elősegítésére is. Konzuli tevékenységet a diplomáciai képviseletek is folytathatnak, de ettől az adott képviselet munkatársai nem válnak konzulokká, hanem ilyen feladatokat ellátó diplomaták, igazgatási-műszaki alkalmazottak maradnak. Konzuli tisztviselők, konzuli alkalmazottak, kisegítők a konzuli képviseleteken dolgoznak. Ezeket a képviseleteket különböző szinteken (főkonzulátus, konzulátus, alkonzulátus, konzuli ügynökség) a két állam megállapodása alapján lehet létrehozni, de tevékenysége az adott országnak csak egy részére (konzuli kerület) vonatkozhat (vidéki város, megye, régió stb.). A konzuli képviselők is folytathatnak a klasszikus konzuli munkán kívül más tevékenységet, így lehetnek külgazdasági vagy kulturális konzulok is, de fontos, hogy ilyenkor akcióikat csak a konzuli kerületre korlátozhatják.

3.2.2. Külgazdasági attasék kiváltságai, mentességei

A történelem során kialakultak a diplomáciai és konzuli képviselőkkel kapcsolatos eljárási szabályok is. Mivel a küldő szuverén képviselői, őket elsősorban a küldő fél számoltathatja el. Be kell tartaniuk a fogadó ország törvényeit, de munkájuk megkönnyítése érdekében kiváltságokkal és mentességekkel rendelkeznek. A diplomaták és a képviselet más tagjai – amennyiben diplomáciai küldetést végeznek – mentesek a fogadó ország büntető joghatósága és a fogadó ország állampolgáraira vonatkozó direkt adófizetés alól, de ezek az előnyök nem az egyes személyeknek, hanem az államközi kapcsolatoknak szólnak. Büntetlenül nem lehet visszaélni ezekkel a mentességekkel, a fogadó állam végső soron indoklás nélkül ki is utasíthatja a szabályai ellen vétőket. A diplomáciai mentességről az egyén nem, csak az őt küldő állam mondhat le, amely őt saját hazájában felelősségre is vonhatja a fogadó államban elkövetett tettek miatt.

A diplomáciai képviseletek tevékenységére a Bécsi Egyezmény korlátozásokat is tartalmaz, így például nem avatkozhatnak a fogadó ország belső ügyeibe, vagy nem folytathatnak hasznot hajtó tevékenységet. Utóbbi korlátozás fontos lehet külgazdasági vagy kulturális tevékenység esetében is, illetve a képviseleti személyzet családtagjaira vonatkoztatva is. (Erről is szólhat az a tétel, hogy az államok kivételekről is megállapodhatnak, például engedélyezhetik a képviselet kulturális osztályán könyvek árusítását, vagy házastársak külön engedéllyel történő munkába állását.)

A konzuli képviseletek tagjaira korlátozottabb mentességek, kiváltságok vonatkoznak, de a két állam közötti megállapodás ezeket akár a diplomáciai képviseletek szintjére is emelhetik.

A képviseletnek van még egy általánosan elterjedt formája, mely külgazdasági szempontból kiemelten fontos. Az államoknak általában nincs elég eszközük ahhoz, hogy a számukra fontos relációk minden kiemelt helyszínén jelen legyenek nagykövetséggel vagy hivatalos konzulátussal. Ilyenkor a fogadó országban keresnek olyan helyi állampolgárt, akinek van valamilyen kapcsolódása a küldő államhoz, biztos egzisztenciával, feddhetetlen előélettel rendelkezik, s van olyan ambíciója, hogy egy konzuli képviselet vezetésével hozzájáruljon a kétoldalú – elsősorban gazdasági – kapcsolatok fejlesztéséhez. Amennyiben a fogadó állam is beleegyezik, ezt a helyi állampolgárt ki lehet nevezni tiszteletbeli konzulnak olyan területi hatáskörrel, amely nem ütközik a hivatalos konzulátusok kerületével.

A tiszteletbeli konzulnak hagyományos konzuli feladatokat jellemzően nem kell ellátnia, elég a szereplőket összekötni, vagyis például a küldő állam egy bajba jutott állampolgárát a helyi hatóságokhoz irányítania, egyúttal értesítenie a legközelebbi illetékes magyar képviseletet, amelyik majd hivatalosan intézkedik. Ugyanilyen összekötő szerepe lehet a gazdasági életben is, de természetesen ebből neki már – mint nem hivatásos diplomatának, konzulnak – származhat egyéni haszna is a fogadó ország szabályait tiszteletben tartva. A tiszteletbeli konzul nem tagja a hagyományos értelemben vett diplomáciai testületnek, de városában, régiójában kiemelt szerepet kap, meghívják a különböző ünnepi eseményekre. Az együttműködés tehát kölcsönös előnyöket hoz: a tiszteletbeli konzul a saját költségén biztosít jelenlétet a küldő állam számára, ő pedig a kinevezés nyomán tagja lesz a helyi elitnek, szélesedhetnek kapcsolatai, ami hagyományos tevékenységére is jó hatással lehet. Mint helyi állampolgárnak, neki nem járnak diplomáciai kiváltságok és mentességek, alanyi jogon csak a küldő állammal folytatott levelezés sérthetetlen, ezt az irattárat a fogadó ország hatóságai nem háboríthatják. A tiszteletbeli konzul – ebben a tisztségében eljárva – más kiváltságokban, mentességekben is részesülhet, ennek célja a küldő állam iránti tisztelet, a konzuli munka megkönnyítése. A fogadó ország visszatérítheti az olyan reprezentációs rendezvények költségének adótartalmát is, melyeket a tiszteletbeli konzul ebben a minőségében szervez.

3.2.3. Ki tekinthető diplomata vagy konzuli státuszú munkatársnak?

A kiváltságok, mentességek csak azokra a diplomáciai, konzuli képviselőkre vonatkoznak, akiket a fogadó állam ilyen státuszúnak ismer el, vagyis ilyen jogok alapvetően csak a fogadó országban dolgozókra vonatkoznak, illetve a tranzitországokban azokra, akik az állomáshelyükre tartanak. Hiába rendelkezik tehát valaki diplomata útlevéllel, ez még csak jelzés az idegen hatóságoknak, hogy állami feladatot ellátóval van dolga, nem jelent automatikusan védettséget.

Megtörtént eset: Bécsben akkreditált iráni diplomatának a német hatóságok – bírósági végzéssel – nem biztosítottak diplomáciai mentességet. Alapos gyanúval letartóztathatták, mert Németország nem fogadta őt semmilyen hivatalos küldetésre, s tranzitországnak sem volt tekinthető a küldő és a fogadó ország közötti úton.

Az adófizetés alóli mentességet az egyes országok eltérően értelmezik, mindenhol más és más az eljárás. Ilyenkor arra kell törekedni, hogy az egyenlő elbánás vagy a viszonosság elve érvényesüljön.

Az, hogy a fogadó ország hogyan fogadja el az adott képviselőt diplomáciai vagy konzuli státuszban, leginkább a képviseletvezetők esetében követhető nyomon. A képviseletnyitás célja, hogy a két ország közötti kapcsolatokat

javítsa, tehát olyan képviselő küldésére van szükség, aki mindkét fél bizalmát élvezi. Így szükségszerű, hogy a képviselő személye ne csak a küldő fél, hanem a fogadó számára is elfogadható legyen, utóbbi se találhasson kifogást a képviselő korábbi tevékenységében. A küldő fél ennek szellemében jegyzéket intéz partneréhez, ismerteti a kiválasztott életútját, s hozzájárulását, beleegyezését (*agrément*-ját) kéri a misszió kezdéséhez. A fogadó fél néhány héten belül általában pozitív választ ad a kérésre (szokás a viszonosság elve alapján annyi idő alatt válaszolni, ahogyan azt legutóbb a másik fél tette). A fogadó ország a Bécsi Egyezmény értelmében jogosult indoklás nélkül megtagadni a hozzájárulást. A negatív válasz azonban a kapcsolatok egészét ronthatja, így, ha nem ez a konkrét cél, a felek általában elkerülik. Személyi kifogások esetén hosszú ideig nem válaszolnak, esetleg bizalmas csatornákon közlik ellenérzésüket, s így a küldő fél arcvesztés, a nemzetközi közvélemény tájékoztatása nélkül küldhet újabb jelöltet.

Ha megérkezett az „*agrément*", a küldő államfő megírja a kollégájának címzett megbízólevelet, melynek eredetijét a nagykövetnek személyesen kell a fogadó ország államfőjének átadnia: ettől a pillanattól számít hivatalosan akkreditáltnak, s kezdheti meg teljes joggal tevékenységét. A fogadó országba érkezés másnapján a megbízólevél másolatát átadja a külügyminisztériumban, innentől kezdve informális eseményeken már részt vehet – mint például kollégáinak, minisztériumi kapcsolatainak felkeresése – de sehol nem képviselheti hivatalosan hazáját, helyette addig az ideiglenes ügyvivőnek kell megjelennie a nyilvános rendezvényeken. A megbízólevél átadása a fogadó ország protokolláris előírásai szerint történik, általában ünnepélyes körülmények között, hiszen a küldő államfő személyes képviselőjének megjelenéséről van szó. Az állandó ügyvivői szintű diplomáciai képviseletvezetőt nem az államfői, hanem külügyminiszteri szinten fogadják.

Az állandó ügyvivőt meg kell különböztetni az ideiglenes ügyvivőtől, mert utóbbi az, aki a nagykövetet helyettesítheti. Azt, hogy távollétében a nagykövetet ki helyettesíti őt, kizárólag a nagykövet jelentheti be a külügyminisztériumnak jegyzékben, s ebben a döntésében nem köteles figyelembe venni a misszión belüli rangsort. Gyakran előfordulhat, hogy a külgazdasági attasénak kell betöltenie ezt a funkciót, ilyenkor tehát misszióvezetői felelősséget visel.

Amennyiben nem diplomáciai, hanem konzuli képviselőről van szó, a procedúra hasonló, csak az okmányok elnevezése tér el: a „*pátens*" jelenti a megbízást, az „*exequatur*" a konzuli kerületben történő működéshez szükséges engedélyt.

Még az érintettek közül is kevesen realizálják, de a diplomáciai képviselet munkatársai esetében is lezajlik a fenti engedélyezési eljárás, igez, kevésbé ünnepélyes keretek között. Miután megérkezett az állomáshelyre, a képviselet jegyzékben fordul a fogadó ország külügyminisztériumához, s kéri a munkatárs megfelelő státuszban történő akkreditálását. A fogadó minisztérium ezt meg is tagadhatja, vagy a kértnél alacsonyabb státuszt is biztosíthat számára, például a munkakör megvizsgálása után nem a diplomáciai, hanem az igazgatási-műszaki személyzet tagjaként fogadja el, hiába rendelkezik az adott munkatárs diplomata útlevéllel. A fogadó ország hatóságai számára a későbbiekben az ennek megfelelően kiállított igazolvány igazolja a státuszt, nem pedig a küldő ország útlevelének szintje.

A képviseletek személyzetének családtagjai a főkiküldött státuszát osztják. A gyermekek általában csak nagykorúságuk eléréséig részesülnek a családfő mentességeiben, ennek kritériumai országonként változhatnak. Amennyiben a házastárs a képviseleten belüli külön munkakörben kerül bejelentésre, általában ennek a munkakörnek a védettségében részesül, meggondolandó tehát a regisztrálás minősége. A házastársak a fogadó országban általában nem folytathatnak kereső tevékenységet, kivéve, ha ezt külön megállapodás lehetővé teszi. Számolni kell azonban azzal, hogy a kereső tevékenység gyakorlása közben elkövetett cselekmények nem részesülnek diplomáciai védettségben. A házastársak általában megkönnyítik a kiküldött szakmai munkáját, hozzájárulnak kapcsolatépítéséhez, s ezt a legtöbb külügyminisztérium külön pótlék folyósításával is elismeri.

3.2.4. Nemzetközi szervezetekhez akkreditált képviselők státusza

A nemzetközi jog szerint a szuverén államok nagyságuktól, hatalmuktól függetlenül egyenjogúak, köztük különbség nem tehető. A szuverén államok által alapított nemzetközi szervezetek nem szuverének, a nemzetközi jognak is csak származékos, derivált alanyai, protokoll szempontból mindig a szuverén államok után rangsorolnak, legyen szó akár a legnagyobb nemzetközi szervezetről és a legkisebb államról. Az EU különleges esetnek is tekinthető, hiszen a tagállamok itt szuverenitásuk egy részét a szervezettel együtt gyakorolják, ezért például az USA egy ideig a szuverén államok közé sorolta.

A nemzetközi szervezetekhez delegált képviseletek vezetőinek tevékenységéhez – mivel a nemzetközi szervezet a többi tagállammal közösen felügyelt közegünk – nem kell előzetes engedély, elég, ha a küldő fél udvarias levélben tájékoztatja a szervezet főtisztviselőjét a képviselő személyének változásáról. Ennek megfelelőn a misszióvezető feladata nem nagykövetség vezetésére vonatkozik, elnevezése csak állandó képviselő, hiába visel

egyébként akár nagyköveti rangot is. (Tehát Brüsszelben sem öt, hanem csak egy „igazi” nagykövetünk van, aki a belga királyhoz van akkreditálva, az EU és a NATO mellett állandó képviselők, esetleg nagyköveti rangú helyettesek képviselik államunkat.)

A nemzetközi szervezetekhez akkreditált képviseletek munkatársai, valamint a szervezetben dolgozók olyan diplomáciai mentességgel rendelkeznek, amelyet a fogadó ország az ún. székhelyegyezményben számukra biztosít. (Általában megkapják a kétoldalú diplomáciai képviseleteknél szokásos könnyítéseket.)

3.3. A kapcsolattartás protokollja

3.3.1. A személyes kapcsolattartás

Az állami keretekben dolgozó külgazdasági munkatársnak a diplomáciai érintkezés formális és szokásjogon alapuló formáit kell használnia, mind a személyes találkozók során, mind írásban. Külszolgálat esetén a külgazdasági attasé megérkezése után megpróbálja átvenni elődje kapcsolatrendszerét, s igyekszik azt bővíteni is. A személyes találkozókra kiváló alkalmat nyújt, ha bemutatására még elődje, vagy annak elutazása miatt a misszióvezető koktélt szervez, ahova az előd kapcsolatait meghívják.

Az ismerkedés intenzívebb módszere, ha a fontos partnereket a külgazdasági attasé egyenként keresi fel. Ügyelni kell arra, hogy az első találkozás ne legyen túl hosszú (fél órát semmiképpen se haladja meg). A beszélgetés még ne menjen bele a legapróbb szakmai részletekbe, de azért a fontosabb projektek hangozzanak el. A találkozókra már kész névjeggyel a legpraktikusabb készülni. Kapcsolatok megalapozásához olyan névjegyre van szükség, amely kellő részletességű adatokat tartalmaz: név, rang, hivatali cím, telefon, e-mail. A magán-koordinátákból az e-mail címet szokás feltüntetni, a mobiltelefont indokolt esetben a névjegy hátára, kézzel írjuk fel, mintegy gesztust gyakorolva a partnernek.

Gondoskodni kell róle, hogy rendelkezésre álljon a reprezentációs névjegy is: ennek célja nem a személyes átadás, informálás, hanem a küldő személy helyettesítése. Például vacsorára szóló meghívás esetén a nap során – különösen az ismerkedés első szakaszában – illik virágcsokrot küldeni a háziasszonynak olyan névjegy kíséretében, melyen csak a név és a funkció szerepel. (Az előre küldésnek az az értelme, hogy a háziasszonynak ne kelljen az esti érkezésnél elfoglaltságai mellett minden egyes csokrot a vázába helyeznie, a névjegy alapján viszont este megköszöni a gesztust.) Névjeggyel helyettesíthetjük magunkat máskor is, például újévi figyelmességek, tájékoztató anyagok kíséreteként, vagy olyan esetben, mikor nem tudunk megjelenni egy eseményen, de ki akarjuk fejezni személyes érdeklődésünket, együttérzésünket, szolidaritásunkat. A névjegyen ceruzával elhelyezett francia rövidítés jelezheti a küldés célját, ilyenkor nem kell külön megmagyarázni azt. A személyes találkozók során kiemelten fontos, hogy tiszteletben tartsuk a helyi kulturális környezetet, szokásokat, illetve a konkrét partner hátterét.

3.3.2. Kapcsolattartás írásban

A hivatali, intézmények közötti írásbeli kapcsolattartás alapozza meg a személyes tevékenységet. A leghivatalosabb forma a diplomáciai képviselet és a külügyminisztérium közötti jegyzékváltás. Amikor például a külgazdasági attasé gondoskodni kíván arról, hogy akciójához, rendezvényéhez megszerezze a hivatalos támogatást, szóbeli jegyzéket készít elő, melyet majd a képviselet vezetője szignál. A szóbeli jegyzék csak nevében szóbeli, a valóságban a legkötöttebb diplomáciai forma: nemzetközileg elfogadott udvariassági bevezető és záró szakasza van, a kettő között helyezhető el a tényleges üzenet. Ügyelni kell arra, hogy a hivatalos közlés a küldő állam nevében történik, tehát csak olyan ígéreteket, javaslatokat, kötelezettségvállalásokat tartalmazzon, aminek a későbbiekben mindig eleget lehet tenni.

Alkalomtól függően ügyeink személyes segítséggel történő előmozdítására megfelelő írásos forma lehet a hivatalos levél. Fontos, hogy a címzett és a küldő személyét is gondosan válasszuk ki. Amennyiben magas rangú személyiségnek címezzük a levelet, a küldő legyen maga a misszióvezető. Ha már az ügy végrehajtási szakaszban van, a külgazdasági attasé is írhat levelet az érintett partnernek, illetve alkalmazhat lazább írásbeli formákat is, mint például email. Az írásbeli érintkezésnél figyelni kell arra, hogy már a fejlécből kiderüljön a feladó személye, a címzett megnevezésénél alkalmazzuk a megfelelő udvariassági formulát. A levél, üzenet a megszólítással kezdődik, a tiszteletadást mindig a funkciónak, nem pedig a névnek kell adni, például: „*Tisztelt Miniszter Úr!*” vagy „*Excellenciás Uram/Hölgyem/Asszonyom!*” – a megfelelő nyelven. A megszólítás után, illetve az elköszönésnél lehet szerepeltetni egy személyes elemet. Levél esetében a kapcsolat hőfokától függően kézzel a megszólítás után lehet írni pl. tegeződéses kapcsolatban az előnevet, vagy a „*Kedves Barátom!*” hozzátételt, elbúcsúzásnál a „*Tisztelettel:*” után írni az „és barátsággal” stb. megjegyzést. Emailben ezeket a személyes elemeket természetesen ugyanígy lehet alkalmazni, itt a kevésbé hivatalos jelleg informálisabb nyelvezetet, formát is megenged.

Csak szoros szakmai, „baráti" kapcsolat esetén használjunk mobiltelefont, s még ekkor is célszerű előbb egy SMS-ben érdeklődni a fogadókészségről, nehogy kényelmetlen helyzetbe hozzuk partnerünket.

3.3.3. Alkalmazható diplomáciai gesztusok

A nemzetközi kapcsolattartás különlegessége, hogy olyan gesztusokat is alkalmaz, melyek megnevezésük nélkül egészen más jelentéssel bírnak. Amennyiben a diplomáciai képviselet – leginkább vezetői szinten – üzenetet vagy jegyzéket ad át a minisztériumnak, s ezt a nyilvánosság számára „*diplomáciai demars*"-nak nevezzük, akkor nyomatékosítottuk cselekedetünket, miközben szó szerint ezt csak egy diplomáciai lépésnek kell felfogni. Ha a minisztérium nem a szokásos módon szervezett találkozót a diplomáciai képviselővel, hanem közleményében ezt „bekéretésnek" nevezi, szintén valamilyen rosszallást fejez ki. Ugyanígy, ha a diplomáciai képviselet vezetője nem (akár hivatalos, akár magánjellegű) rutinügyeit intézi a küldő országba hazatérve, hanem ezt a hazautazást minisztériuma a „nagykövet konzultációra történő hazarendelésének" kvalifikálja, az már olyan súlyos figyelmeztetés, hogy a konfliktust kiváltó ok megszűntetéséig nem is térhet vissza állomáshelyére, tehát csökken a diplomáciai kapcsolattartás intenzitása. Ettől még a nagyköveti szintű diplomáciai kapcsolatok fennmaradnak, amíg azok megszüntetéséről nem rendelkeznek. (Megjegyzendő, hogy a diplomáciai kapcsolatok felvétele automatikusan együtt jár a konzuli viszony létesítésével, fordítva azonban ez nem érvényes: a diplomáciai kapcsolatok megszakítása nem jár a konzuli kapcsolatok felfüggesztésével, arról külön kell adott esetben megállapodni.)

3.3.4. Külgazdasági attasé jellemző kompetenciái

Az állami háttérrel rendelkező külgazdasági munkatársnak elsősorban azt kell szem előtt tartania, hogy nemcsak magáról, hanem hazájáról is mindig üzenetet küld magatartásával, öltözködésével, döntéseivel. Különleges szabályok nincsenek, de az állandó felelősség miatt szerencsés, ha kellő önfegyelemmel, jó idegrendszerrel rendelkezik, hajlandó személyes érdekeit a közösségnek alárendelni. A külföldi munka sok váratlan helyzetet teremt, ezért jó, ha ilyenkor is talpraesetten feltalálja magát. A hatékony tárgyaláshoz el kell fogadtatnia magát partnerként, ezért igen fontos az empátia, a külső környezet érzékeny felmérésének tulajdonsága is, melyet az előzetes felkészülés segíthet. Ez azért is létfontosságú, mert a helyi szokások figyelmen kívül hagyása kiközösítéssel is járhat, aminek okát maga az érintett fél sem ismeri fel. A viselkedés, öltözködés részletes elemeire nincs általános illemtan, elemeit az aktuális kultúrkör elvárásaihoz kell igazítani. A kiküldöttnek egyszerre kell megfelelnie belső késztetésének, a fogadó ország normáinak, illetve a munkakörnyezet, és egyéb külföldi partnerek szempontjainak, így például a pontosság követelménye is relativizálódik. Egy nyolc órakor kezdődő vacsorára bizonyos ázsiai országokban pontosan nyolckor illik érkezni, néhány dél-európai, dél-amerikai államban viszont a negyedóránál nagyobb késés sem számít feltétlenül súlyosnak. Amikor pedig egy ilyen állomáshelyen például csak EU-körben találkoznak a résztvevők, egy általánosabb euroatlanti kultúrkör átlaga az érvényes, 5-10 perces késéssel.

A szakma kiváló ismeretén kívül a társasági életben való járatosság miatt szükséges a jó nyelvtudás (a lényeg nem a hibátlan nyelvtan, hanem minél több nyelven a megértés/megértetés), a széleskörű tájékozottság olyan területeken is, melyek nem feltétlenül tartoznak a kiküldött kedvenc elfoglaltságai közé (sport, művészet, fogadó ország napi történései stb.).

3.3.5. Követendő öltözködési kódok

A történelem során az államközi kapcsolatokat a szuverenitás megtestesítőjének közvetlen környezetében intézték, a hagyományok, elvárások ma is a társadalmi felsőbb körök atmoszféráját tükrözik annak ellenére, hogy az élen járó társadalmak demokratikus fejlődése sokat egyszerűsített az eljárásrenden. Az állami, diplomáciai körök és az egyre intenzívebb kapcsolatrendszer a különböző országok társadalmi, gazdasági szereplői között némileg eltérő követelményeket állít egy külgazdasági attasé, illetve egy üzletember napi megjelenése elé.

A diplomáciai, közszolgálati munka visszafogott eleganciát követel, míg az üzleti élet, a vállalati brand szükséges megjelenítése miatt sokkal színesebb, egyénibb megoldásokat is megenged. Ilyen szempontból például a politikai szféra sokkal inkább az üzleti életre hasonlít: nagyobb a tere a speciális egyéni, politikai üzenetek képviseletének. A görög miniszterelnök például politikai üzenetként tekint el a nyakkendő használatától, míg a görög diplomaták, beleértve a külgazdaságban dolgozókat is, elegáns öltönyökben és nyakkendőben jelennek meg a hivatali rendezvényeken. A kanadai miniszterelnök szokatlan zoknikat hord, az amerikai elnök kötetlenségét hangsúlyozva ritkán gombolja be zakóját: ezek a jelek sem az illemtan hiányos ismeretéről tanúskodnak, hanem a megfelelő üzenetek elhelyezéséről.

A vatikáni állam kettős jellegéből (világi, vallási) adódóan a politikusok itt is elsősorban politikai üzenetüket hordozzák az öltözködési, magatartási szabályok megválasztásakor. A keresztény hagyományú országokból érkező női látogatók a pápa jelenlétében a szentszéki protokoll szerint fejfedőt (leginkább fátylat) kötelesek viselni, de a világi hagyományaira büszke Franciaország elnökének felesége például eltekintett ettől (az ilyen körülmé-

nyeket a protokoll-szolgálatok még a látogatás előtt egyeztetik). Az amerikai elnököt is elkísérte szaúdi útjára felesége, akit a fogadó fél annak ellenére is szívélyesen, kézfogással fogadott, hogy haját nem rejtette fejfedő alá. A politikai üzenetek tehát felülírhatják a helyi szokásokat, de ezek eredményes elhelyezése nagy politikai előrelátást, szakértői egyeztetést feltételez. A szokásoktól eltérést ennek megfelelően nem illemtanároknak, hanem külpolitikai szakértőknek kell elemezniük.

A globalizáció hatásai miatt az euroatlanti kultúrkör öltözködési szabályai (*dress code, code vestimentaire*) elterjedtek az egész világon, még ha a helyi kulturális szokások befolyásolják is annak alkalmazását. Egy átlagos magyar külgazdasági attasé külszolgálatát normális esetben háromféle öltözettel meg tudja oldani. Az alap a nappali munkaöltözet (*tenue de ville, informal*), vagyis férfiaknál az öltöny-nyakkendő-bőrcipő, de ez egy-két alapszabály betartása mellett színezetében lehet változatos. Ilyen vörös vonalnak számít többek között, hogy a zokni nem világosabb a cipőnél, az ing nem sötétebb a nyakkendőnél és az öltönynél, nyakkendőhöz nincs rövid ujjú ing. A nőknek értelemszerűen ez a *dress code* szoknya-blúz-blézer, kiskosztüm megjelenést jelent, ahol a harisnya kötelező, a cipő zárt. Általános szabály, hogy a cél nem a napi divat követése, nem a nemi sajátosságok kihangsúlyozása, hanem inkább elegáns elrejtése, hogy a munka során a hangsúly a szakmai vonatkozásokon legyen.

A másik szükséges öltözet az esti programokhoz kell (*tenue foncée, dark suit*), ami nagyon hasonlít a nappali elváráshoz, csak mindenben sötétebb. A színekben itt már a fekete, kék dominál (a klasszikus protokollelvárás szerint este hattól nincs barna cipő, még akkor sem, ha a művészeti, vagy egyéb körökben az divatba jön). A harmadik ruházat a lazább programokhoz szükséges (*tenue décontractée, casual*). Itt az elegáns gyapjú-szöveteket, bőrcipőket már felváltja a vászon, a színek is élénkek lehetnek. A férfiaknál azonban még így is általános a zakó (eseménytől is függően esetleg nagyon elegáns pulóver). A nőknek figyelniük kell a cipősarok méretére, hiszen ez a *dress code* sokszor a változatos terepen megtartott rendezvényhez alkalmazkodik, ahol a magas sarkú cipő nem praktikus.

Kivételes eseményeken – leginkább monarchiákban – előírás lehet a legünnepélyesebb viselet, a frakk (*habit, white tie*) is, melyhez a nőknél az estélyi ruha párosul. Mivel az ilyen alkalmak nagyon ritkák, a diplomáciai szolgálatban mozgók többsége ezeket kölcsönzőből szerzi be. A hölgyeknek itt is figyelniük kell arra, hogy a köz szolgálatában dolgozók nem a ruha kivágásával, csillogásával szeretnének feltűnést kelteni, hanem intellektuális fellépésükkel. A frakk nappali megfelelője a zsakett, de ilyen öltözködési kódos előírással is igen ritkán találkozik egy átlagos külszolgálatos. Érdekesség, hogy ha egy adott államnak van elfogadott nemzeti öltözete, annak viselése a legelegánsabb kódnak is eleget tesz.

Különösen az angolszász országokban terjedt el a félünnepélyes öltözet, a szmoking *(black tie, cravate noire*), mely előírásaiban már sokat enyhült. A fekete csokornyakkendőn kívül (az elegáns megoldás itt is a saját csomókötés, nem az előre gyártott nyakkendő) igazából már csak a fényes hajtóka és a nadrág oldalán levő fényes csík jelzi az öltöny szmoking jellegét. A csokornyakkendőt például ma már nem csak állított ingnyakkal hordják, és a lakkcipő iránti elvárások sem olyan kötöttek, elfogadható egy szép fekete bőr cipő is. A szmokinghoz a hölgyeknél a kisestélyi, elegáns kosztüm, alkalmi komplé illik, immár normális, térd közeli hosszal.

A társasági, üzleti élet a klasszikus szabályokból indul ki, de lazábban kezeli az előírásokat, új öltözködési kódokat is kitalál (*smart casual, slacks, creative black tie* stb.). A lényeg mindig az, hogy öltözködésünkkel is munkánkat, kapcsolatépítésünket szolgáljuk.

3.4. Az államok és az egyén rangsorolási protokollja

3.4.1.Rangsorolás szempontrendszere

A hivatalos személyiségek vagy államok, nemzetközi szervezetek részvételével zajló események lebonyolításánál kétféle szempontot is figyelembe kell venni: a szereplők elhelyezésének, illetve egymáshoz viszonyított rangsoruknak a szabályait.

Az elhelyezés általános protokolláris keretein belül a jobbkéz-szabály érvényesül: a jobb kéz felőli hely mindig megelőzi a bal kéz felőli helyet. A jobbkéz-szabály után következik a közelség elve: minél közelebb van a legmagasabb rangú résztvevőhöz a hely, annál fontosabb. Általában is meg lehet állapítani: a józan belátás szerinti jobb hely lesz a protokoll szerint is az előkelőbb hely (például a fésűs asztal-ültetésnél a szélső sorból kellemesebb rálátás adódik, mint a két asztal közötti székről). A jobbkéz-szabály megállapításánál mindig az adott szereplő elhelyezkedéséből kell kiindulni, nem a mi nézőpontunkból (nem a rendezői jobb oldalról van szó).

Fontos alapkérdés az is, kinek az „otthonában” vagyunk, ki a rendező, a házigazda, s ki a vendég: a vendég udvariasságból mindig előnyt élvez („Magyar Ház”, „Idegen Ház”). Az is rendezőelv, hogy a résztvevők éppen

az államok rangsorában foglalnak helyet (ilyen esetben mindegy, hogy milyen rangú személy képviseli az adott országot), vagy egyéni érdemeik az elbánás alapjai (például az állami tanácskozás utáni vacsorán már számít az egyéni rang). Azt is figyelembe kell venni, hogy a funkció fontosabb a hivatali rangnál: egy titkári rangban levő nagykövet-helyettes, ún. első beosztott például megelőzi a tanácsosi rangú külgazdasági attasét. Ha a meghívott nem tud személyesen megjelenni, helyettesét a saját érdeme szerint helyezik el, kivéve, ha az államfőről van szó. Az állami szimbólumok, például zászlók elhelyezésénél is hasonló elvek érvényesek, mint az államok, személyiségek esetében.

Hivatalos eseményeknél tehát az elsődleges elrendezési elv a hivatali rangot követi. Csak ezután következhet olyan – az illemtanból származtatható – elem, mint az idősek tisztelete, a női-férfi udvariasság, szimmetria megteremtése. A társadalmi megbecsülés kifejezését tükrözheti, ha a művészeti, sport- és tudományos élet szereplői a hivatalos rangjuknál fontosabb helyet kapnak. Az elrendezésnél az esemény jellegét is figyelembe kell venni, az ahhoz közel álló szereplőket egyéni érdemeik feletti hellyel, szereppel lehet felruházni. Általános témákról folyó nemzetközi tárgyaláson például a külügyminiszter vagy a nagykövet is kivételes elbánásban részesül, sokszor megelőzi a küldöttség olyan tagjait, akik egyébként az országon belüli rangsorolásban felettük állnának.

3.4.2. Állami protokoll-lista, mint a rangsorolás sarokköve

Amikor az államon belüli funkciók és azok megtestesítői közötti sorrend meghatározásáról van szó, az idők folyamán kialakult állami fontosságot, társadalmi berendezkedést, morális szokásjogot kell figyelembe venni. Ezt a sorrendet az úgynevezett állami protokoll-listában rögzítik, az államok egy részében rendeletekkel megerősítve, máshol – így hazánkban is – csak informálisabb formában. A listát értelemszerűen minden államban az államfő (elnök, uralkodó, esetleg testület) vezeti, mint a szuverenitás megtestesítője. Utána a különböző hatalmi ágak, népképviseleti testületek, társadalmi közösségek (egyházak, szakmai, tudományos, művészeti testületek, esetlegesen kivételezett társadalmi csoportok) képviselői következnek. Monarchiákban a listában el kell helyezni az uralkodó családtagjait is. Amennyiben az eseményeken idegen állam képviselői is jelen vannak, az ő rangsorba helyezésükről is gondoskodni kell.

Az állami protokoll-listákba (több állam ezeket rendeleti úton szabályozza) a megfelelő sorokba bekerülnek a diplomáciai testület tagjai, a nemzetközi szervezetek képviselői is. Az állami tisztségviselők általában akkor is megőrzik besorolásukat, ha már nem töltik be azt a funkciót: ilyenkor a hivatalban levő a legrangosabb következik, utána pedig az, aki a legkorábban töltötte be azt a tisztséget.

A magyar állami protokoll-lista kiemelt osztályába a különböző hatalmi ágakat megtestesítő közjogi méltóságok tartoznak. A köztársasági elnök után a végrehajtó hatalmat képviselő miniszterelnök, majd a népképviseleti szerv, az Országgyűlés házelnöke következik. Ezután jön az Alkotmánybíróság és a Kúria elnöke, majd a legfőbb ügyész. A következő osztály a miniszteréké, ahova nemcsak a kormány tagjai, hanem más, fontos tisztségek betöltői is tartoznak, mint az Országgyűlés alelnökei, az Állami Számvevőszék elnöke, az Alkotmánybíróság tagjai és mások. Az államtitkári és a helyettes államtitkári rangosztályt is ilyen kibővített formában kell értelmezni. Az állami protokoll-lista ismerete elengedhetetlen a hivatalos események szervezői számára, hiszen minden ilyen rendezvénynél azt kell alapul venni. A listát a külügyminisztérium protokoll osztályán vezetik, onnan lehet az aktuális rangsorolásról szóló tájékoztatást beszerezni.

Érdekesség, hogy a magyar kormányon belül a tárcavezetők a minisztérium nevének ábécéje szerint sorolnak, míg a tárca nélküliek a saját nevük szerint. A miniszterelnök-helyettesi kategóriába most már nemcsak az általános helyettes, illetve a Miniszterelnöki Kabinetet és a Miniszterelnökséget vezető miniszter, hanem a nemzetbiztonsági és a gazdasági kabinetet vezető belügy-, illetve gazdasági miniszter is (rögtön az általános helyettes után sorolva) bele tartozik.

3.4.3. Szuverén államok és az általuk létrehozott nemzetközi szervezetek rangsorolása

A történelemben sok konfliktust szült, hogy a nagyobb, erősebb államok több jogot vindikáltak maguknak másoknál, miközben az erőviszonyok folyamatosan változtak. A II. világháború utáni békerendszer, az annak pilléreként szolgáló nemzetközi jog már igazságosan rendelkezik, miszerint minden állam egyenlő jogokkal bír, függetlenül erejétől, lakosságának számosságától. Ennek megfelelően rangsorolásukat csak semleges kritériumok alapján szabad megtenni. Az ENSZ ültetési rendje jó példával szolgál: a tagállamok az angol ABC szerint ülnek, ráadásul minden közgyűlés előtt kisorsolnak egy betűt, amivel az ültetést kezdik, hogy ne rögzítsék az elhelyezési rendet. Ugyanakkor a minden körülmények között betartandó protokolláris szabálynak a nemzetközi jogegyenlőséget kimondó alaptételéhez kell igazodnia, az ENSZ-gyakorlata csak egy a lehetséges megoldások közül. Az Európai Unió kormányközi fórumain például az ültetési rend az elnöki tisztség ellátásával függ össze (a fő helyen, középen az elnök ül, jobbján a következő, balján az előző elnökkel, fél év leteltével mindenki eggyel balra ül). Ez az elnökség szerinti ültetés nem követi teljesen az ábécét, mivel már a kezdetekben törekedtek arra,

hogy páros taglétszám esetén ne mindig ugyanarra a félévre jusson a tagállamok elnöki periódusa, illetve a bővítési hullámok során vegyék figyelembe az újak érdekeit is.) Nem lehet eléggé kiemelni, hogy a protokolláris események szervezőinek a feltétlenül tiszteletben tartandó alapelvek alkalmazása után a lehetséges variációk közül azt kell választania, ami a szervező állam érdekeinek a legjobban megfelel.

Szintén a nemzetközi jogból következik, hogy a szuverén államok rangsorolásban mindig megelőzik a nemzetközi szervezeteket, mert utóbbiak csak a tagállamok jóvoltából léteznek. A szervezetek közötti rangsort nem szabályozza nemzetközi egyezmény, de az erre vonatkozó logika világszerte azonos: földrajzilag minél kiterjedtebb, az együttműködést illetően annak minél mélyebb szintjét megvalósító szervezetek megelőzik a kisebbeket és felületesebbeket. Ennek megfelelően az ENSZ központi, univerzális szervezetét tekintik világszerte a legfontosabbnak, majd a regionális fórumok következnek, ezek sorrendjét azonban minden állam maga döntheti el. A több nemzetközi szervezetnek székhelyet biztosító Belgium például nem tud fontossági sorrendet megállapítani a NATO és az EU között, a kormányukat ezeknél képviselő misszióvezetők egymás közötti sorrendjét évente változtatja: egyik évben az egyik, majd a másik szervezet melletti állandó képviselők foglalhatnak el előkelőbb helyet a belga protokoll eseményeken. A nemzetközi szervezetek tisztségviselőinek besorolásáról sem rendelkezik kötelező nemzetközi norma. Az ENSZ főtitkárát általában állam- és kormányfői szinten kezelik, de például a NATO vagy az Európa Tanács főtitkárának protokolláris státusza már attól is függ, hogy az őt fogadó államnak mennyire fűződik érdeke az adott szervezettel történő együttműködéshez. A főtitkári funkciót betöltő személyiség is befolyásolhatja a fogadtatás szintjét: ha egy nemzetközileg nagyra becsült korábbi állam- vagy kormányfő tölti be a tisztséget, nagyobb az esély a magas szintű kezelésre, mint egy tehetséges, de nemzetközileg kevésbé ismert, korábban csak alacsonyabb tisztséget betöltő személyiség esetén.

Nemzetközi eseményen a résztvevők rangsorolásához a saját és a vendégek rangsorát kell alapul venni, majd a kettőt összevegyíteni: ez a vegyes rangsorolás. A vendégek küldöttségének rangsorát soha nem mi találjuk ki, hanem az általuk közölteket vesszük alapul.

3.5. A diplomáciai események protokollja

3.5.1. Diplomáciai események a külgazdasági attasé részvételével vagy szervezésében

A külgazdasági attasé különféle eseményeket szervez, illetve részt vesz ilyeneken. Az eseményeket két nagy csoportra osztjuk, attól függően, hogy a részvevők ülnek vagy állnak. Akár általános diplomáciai, akár konkrét külgazdasági orientációjú rendezvényről van szó, sok függ attól, hogy a megfelelő célhoz a megfelelő formát válasszuk. A koncepció kimunkálása, a cél, a forma és a résztvevői kör meghatározása, a költségek felmérése után az első lépés a meghívók elkészítése, amelynél a legkisebb hiba is veszélyeztetheti a rendezvény sikerét. A meghívóból minden körülménynek ki kell derülnie. Mi az alkalom, ki(k) hív(nak) meg ki(ke)t, milyen fajta rendezvényre, hova és mikor. A lap alján kell feltüntetni a címet, elérhetőséget, és hogy kérünk-e választ a részvételről. Amennyiben szponzorok támogatják a rendezvényt, az ő logójukat, nevüket nem a meghívón szerepeltetjük, hanem egy külön kartont teszünk a meghívó mögé. Ugyanígy járunk el, ha térképvázlattal könnyítjük a tájékozódást, vagy rövid ismertetőt küldünk a megnyitandó kiállításról, a kísérő zenei hátérről stb.

3.5.2. Álló diplomáciai események

Az események a protokoll szerint lehetnek álló, vagy ültetett alkalmak. Az elérendő céltól, a meghívotti körtől, a helyszíntől, a kínálás tartalmától és formájától függően az álló események sokfélék lehetnek. A legátfogóbb álló esemény a fogadás, melyet kiemelt ünnepélyes alkalmakból (nemzeti ünnep, magas szintű látogatás) tart a diplomáciai képviselet vagy a fogadó ország egy intézménye. A meghívotti kör több száz (alkalmanként és országonként néhány ezer) főt is jelenthet. A helyi szokásoktól és a célba vett személyiségektől függően általában 30-50 %-os arányban várható a megjelenés az eseményen. A kellő mennyiségű étel/ital/személyzet kiszámolásához a legcélszerűbb a meghívóban választ kérni a megjelenési szándékról (R.S.V.P. – jelzéssel). Régebben a legelterjedtebb módszer a telefon-visszajelzés volt, manapság sokkal praktikusabb elektronikus üzenetben kérni a választ, mert ez pontosabb és kevésbé terheli le a másik felet.

A meghívotti lista összeállítása általában nagyon bonyolult. Érdemes „magasra célozni”, azaz a legmagasabb rangú szóba jövő személyiségeket is meghívni: ha nem is tud megjelenni, mindenképpen jó néven veszi a meghívást, esetleg delegál maga helyett hozzá közel álló munkatársat, ami kapcsolatépítés szempontjából hasznos. Arra is kell gondolni, hogy az alacsonyabb rangú, ám a tevékenységünk mindennapjaiban fontos kapcsolatok is kapjanak meghívást: ők ezt talán még jobban értékelik, mint a magas rangúak. Amennyiben a diplomáciai képviselet adja a fogadást, kiemelt figyelmet kell szentelni a meghívotti lista pontosságára: udvariatlanság a nevet vagy a funkciót tévesen feltűntetni, vagy két meghívót is küldeni. A legjobb, ha a képviselet munkatársai menet közben, folyamatosan pontosítják a kapcsolati listájukat, vagy olyan szoftvert használnak, amelyek az összesített képviseleti listán ki tudják szűrni a duplázásokat.

A vendéglátás szempontjából az álló alkalmak közül a fogadáson lehet a legbőségesebb kínálattal találkozni. Általában meleg ételt is felszolgálnak, azonban alapkritérium, hogy azt egy kézzel, egy evőeszközzel is fogyasztani lehessen, még akkor is, ha könnyítésként állóhelyet biztosító koktélasztalokat helyeznek ki. Egyes országok vendéglátásában előfordul olyan tányér, amelyre félhold alakú „fület" tesznek a borospohár elhelyezésére. Ilyenkor a szokásosnál is jobban kell rá koncentrálni, hogy étkezés közben a pohár tartalma nehogy kiboruljon, beszennyezve esetleg a résztvevők ruházatát. A fogadást adók általában törekednek a nemzeti sajátosságok megjelenítésére az étel-ital kínálatban. Ezeket mindig figyelembe kell venni a választék összeállításánál: vannak olyan tradíciójú országok, ahol a túl gazdag kínálat például nem elismerést, hanem inkább visszatetszést kelt. Figyelni kell a vallási szokásokra is: vagy nem szerepeltetünk kétséget keltő ételeket, vagy jól látható jellel különböztetjük meg azokat, összetevőik szerint. Gondoskodni kell arról, hogy a pultoknál történő kiszolgálás mellett a felszolgálók a távolabb elhelyezkedőknek is kínáljanak könnyebben ehető ételeket és italokat, valamint összeszedjék a használt tányérokat-poharakat.

Külképviseleten a fogadást a misszióvezető adja, még akkor is, ha az esemény témája szakterülethez kötődik. A vendégeket a bejáratnál várja, olyan munkatársakat választva maga mellé a fogadósorba, akik az alkalomhoz leginkább illenek. A képviselet többi munkatársa a vendégekkel foglalkozik, ismerkedik, vagy erősíti a már létező kapcsolatokat. A fogadásnál kisebb rendezvényeket adhatja beosztott munkatárs is, de ebben az esetben is szerencsés, ha a misszióvezető neve alatt teszi: ez megtiszteltetés a vendégek számára, s biztosítja a magasabb szintű részvételt. A belépés előtt az adminisztrálás céljából, de biztonsági megfontolások miatt is regisztrálni kell a meghívottakat, ezért is célszerű papír alapú meghívót is küldeni az elektronikus mellé. Ez segíthet abban, hogy diszkrét jellel lássuk el például a magas rangú meghívottak kartonját, s így őket a beléptetésben segédkezők könnyebben felismerhessék és kivételes bánásmódban részesíthessék (sor kikerülése). Nagyon sok országban ezek a magas rangú meghívottak el is várják ezt az eljárást. A fogadásoknál érkezéskor mindig köszönteni kell a házigazdát, és távozáskor is személyesen kell búcsút mondani. Országonként és alkalmakként változhat, hogy a fogadáson elhangzik-e ünnepi beszéd/köszöntés. Ebben az esetben általában a megszólalásig (körülbelül a meghirdetett kezdet után fél óráig) csak italokat szolgálnak fel. Amennyiben külképviseleti fogadásról van szó, a képviselet tagjai – függetlenül a fogadás alkalmától – csak az összes vendég távozása után búcsúzhatnak, addig házigazdaként viselkednek.

A koktél a fogadásnál szerényebb, mind a meghívottak számát, mind a kínált ételt-italt tekintve. Mindezek mellett szakmai szempontból még hasznosabb is lehet, mint egy általános jellegű fogadás, hiszen például egy új szakdiplomata bemutatása alkalmából rendezett, néhány tucat fős koktél résztvevőit jobban be lehet célozni: kifejezetten azokat meghívni, akikkel a napi munka során kapcsolatot tarthat. Míg a fogadást általában étkezési időben tartják (például 13-15 vagy 18-20 óra között), addig a koktélra a délutáni órákat választják inkább. Ilyenkor meleg ételt nem szokás felszolgálni, bár meleg falatkák a terítékre kerülhetnek. A koktél kezdetén a misszióvezető jelen van, de ha a meghívottak a szakdiplomata kapcsolataiból kerülnek ki, néhány perccel később távozhat. A fogadás általában két órát, a koktél csak körülbelül egy órát tart.

Álló eseménynek számít egy termékbemutató, kiállításmegnyitó, létesítményátadás is, ilyenkor a meghívottakon kívül külön figyelmet kell fordítani a megszólalókra. A rendezvényt a házigazda nyitja meg, majd átadja a szót annak, aki konkrétan ismerteti a rendezvény tartalmát (például érintett vállalatvezető), végül a fővendég üdvözölheti a résztvevőket. A felszólalások sorrendje és hossza a rendezvény sajátossága, illetve a kulturális környezet szerint változhat, magyar szokás szerint a felszólalók egyre növekvő rangot követve kapnak szót, akik egyre hosszabb beszédeket tarthatnak. A mikrofonhoz lépőket a meghívottakkal szemben állítjuk fel, gondoskodva arról, hogy ha ez a formális rész ünnepélyes koccintással zárul, ők rögtön a köszöntés végén pohárhoz jussanak. Az ilyen álló alkalmakat a legtöbbször koccintás (bor vagy pezsgő) kíséri, mely a *Vin d'honneur* nevet viseli. A koccintáshoz ételt általában nem szolgálnak fel, de pogácsát például lehet mellé ajánlani. Az alkohol kínálatát természetesen a helyszín szokásaihoz kell szabni: van például olyan muzulmán ország, ahol a hivatalos személyiségek ugyan nem fogyasztanak alkoholt, de felszolgálásuk megengedett, különösen a töményebb italoknál enyhébb elbírálást élvező bor/pezsgő/sör esetében.

3.5.3. Tiszteletadás eseményei

Speciális rendezvény a koszorúzás, a tiszteletadás ünnepélyes kerete. Minden szuverén állam elvárhatja, hogy a látogató ne csak a konkrét tárgyalással jelezze a tiszteleten alapuló partneri viszonyt, hanem a vendég által kijelölt szimbolikus helyszín megkoszorúzásával is. Ez a gesztus tulajdonképpen előfeltétele lehet a hivatalos tárgyalásoknak. (Magyarországon a hivatalos koszorúzás helyszíne a Hősök terén található Ismeretlen Katona emlékműve.) Közjogi méltóságok koszorúját a díszszázad katonái viszik (szimbolikus esetben megállapodhatnak a vendég katonájának bevonásáról is). Általában a vendég háta mögött helyezkedik el rangsorban saját küldöttsége, tőle jobbra a fogadó félé, balra a tisztelgő katonák. A koszorú elhelyezése után a vendég megigazítja a koszorú szalagját, ezzel a testi kontaktussal is jelzi közvetlen érintettségét, tiszteletét. Alacsonyabb szintű koszorúzásos tiszteletadásnál (például emléktábla, szobor előtt) is hasonló a ceremónia menete.

Ugyancsak speciális eset a részvétnyilvánítás. Ennek hivatalos formájáról akkor beszélünk, ha a tragédia, haláleset országában nemzeti gyászt rendelnek el. Központi gyászeseményre (nemzeti zászló félárbócra engedése, gyászmise, temetés) kerül sor, a kereteket az ott érvényes szokások határozzák meg. Az adott országn külképviseletein szokás ilyenkor részvétnyilvánító, vagyis kondoleáló könyvek nyitása. Ebben az esetben a képviselet jegyzékben tájékoztatja a helyi hatóságokat és a többi képviseletet a kondoleálás időszakáról (mindig temetés előtt, szokás szerint egy-két délelőtt és délután néhány óra), amikor egy erre berendezett helyiségben sor kerülhet a néhány soros beírásra (fekete terítővel letakart asztal, rajta az elegáns füzet és toll, esetleg az elhunyt fényképe vagy a tragédiáról kiadott hivatalos közlemény).

A képviselet részéről elég, ha csak a bejutás technikai körülményeit teremtik meg, ám magasabb rangú, fontos látogató esetén a misszióvezető, szakdiplomata is személyesen megköszöni egy kéznyújtással, néhány szó váltásával a gesztust. A lehetőségektől függően a képviselet zászlóját félárbócra engedik vagy fekete zászlót helyeznek a nemzeti mellé. Olyan esetben is nyithatnak kondoleáló könyvet, amikor a sajnálatos esemény csak az adott országot vagy annak egy társadalmi (például gazdasági) körét érintette közvetlenül. A részvétnyilvánító könyveket általában a világ minden pontjáról összegyűjtik a hozzátartozók vagy múzeumok számára. A beírásokat ennek tudatában kell megtenni, tehát lényegre törő, az esemény tragikumát és a részvét magas fokát kifejező, idegen nyelv alkalmazása esetén is nyelvtanilag helyes megfogalmazást érdemes alkalmazni.

A leghasznosabb partnerek erkölcsi elismerésére kiválóan alkalmas, ha magyar kitüntetésre terjesztjük fel őket. Külföldiek kitüntetésére a nemzetközi gyakorlatban általában az érdemrendeket használják, melyek a lovagrendek logikáját követik: a legalacsonyabb szint a lovag, a legnagyobb a nagymesteri. Keresztény hagyományú országokban az egyes fokozatokat keresztnek nevezik: lovagkereszt, tiszti kereszt, parancsnoki, avagy középkereszt, főtiszti kereszt és nagykereszt. A középkeresztnek és a nagykeresztnek több országban különböző változatai is vannak (például babérkoszorúval, csillaggal, gyémánttal gazdagított változatok). A kitüntetési javaslat megtételénél figyelni kell arra, hogy a partner megbízható, hosszú távon gondolkodó személy legyen, ne váljon a kitüntetésre méltatlanná. Azt is figyelembe kell venni, hogy a fogadó országban milyen a kitüntetésekkel kapcsolatos eljárás, mert több helyen engedély kell az elismerés elfogadásához és hordásához is.

3.5.4. Ültetett alkalmak

Ültetett eseményre a legtöbbször ebéd vagy vacsora esetén kerül sor. Az esemény jellegének kiválasztásánál a céltól függően kell eldönteni, hogy elsősorban tárgyalási vagy inkább társasági, általános kapcsolatbővítő jelleggel rendezzük. Előbbi esetében a munkaebéd, utóbbi esetben – külképviselet esetén – diplomáciai vacsora a legmegfelelőbb keret.

A munkaebéd nappali esemény, így általában házastárs nélkül rendezendő. Amennyiben saját rezidencián, lakáson tartják, a házigazda házastársa akár jelen lehet az aperitif idején, jelezve, hogy ezzel is megtiszteli a vendégeket. Munkaebéd esetén jellemzően a francia ültetést alkalmazzák, azaz a házigazda és a fővendég egymással szemben, az asztal közepén foglal helyet (a házigazda a bejárattal szemben). Ez azt biztosítja, hogy csak egy beszédcentrum legyen, vagyis a fő felek az asztal közepén egymásra figyelhessenek, s az asztal végi beszélgetések ne zavarhassák meg őket. A rangban következő vendégek ezután a házigazda, a fogadók a vendég jobbján majd balján ülnek, illetve utána a szimmetriát követve a másik oldalon következnek jobb és bal oldalon rang szerint az asztal vége felé csökkenő sorrendben. Adott alkalommal, ha kétoldalú megbeszélés, vagy tárgyalási környezet biztosítása a cél, nem zárható ki az sem, hogy a két fél a szokásos tárgyalási pozícióban, vagyis egymással szemben foglal helyet, de akkor is a jobb-bal és a rangsor szerint egyre távolodó rendben. Ha tolmács is részt vesz (vannak kultúrák, ahol nekik nem terítenek, csak a részvevők háta mögött ülhetnek), ő a házigazda, illetve fővendég bal oldalán ül, de helye nem számít ültetési helynek, át kell ugrani a számozásnál. Munkaebédnél könnyített protokollt alkalmazunk, a hangsúly nem a külsőségeken van, hanem a kötetlen hangulat megteremtésén. A napszaknak megfelelően az ételek-italok is könnyebbek, hiszen a délután folyamán még munkára kerülhet sor. Ünnepélyes pohárköszöntőt ilyenkor a legtöbb helyen nem mondanak, a házigazda csak ülve köszöni meg bevezetésként a részvevőknek a meghívás elfogadását, majd bevezeti a beszélgetést. A tárgyalás témájára csak egy udvariassági szakasz után illik rátérni. Az idő szűkössége miatt a munkaebéd végén megengedhető, hogy a kávét, teát még az aszalnál szolgálják fel, illetve ezután még kínáljanak némi tömény italt digestifként.

Vacsora esetén – demonstrálva, hogy a munka végeztével már társasági eseményről van szó – a házastársakat is meginvitálják (kivétel lehet, ha a vacsorát adó egy alacsonyabb rangú munkatársát kéri fel a részvételre szakmai vagy protokoll okokból). A nagyobb részvevői létszám, a lazább tartalmi cél miatt ilyenkor sok esetben az angol ültetést veszik alapul, vagyis az egyik asztalfőre a háziasszony (azon az oldalon, ahonnan a felszolgálás történik), a másikra a házigazda kerül. A háziasszony jobbjára ül a férfi fővendég (vagy női fővendég esetén annak férje), baljára a rangban második férfi vendég. Az ő női partnereik kerülnek a házigazda jobb és baloldalára, majd a férfi-nő váltakozást követve, rangban egyre csökkenő sorrendben közelednek az asztal közepe felé. Az ültetésnél ügyelni kell arra is, hogy a szomszédok lehetőleg beszéljenek valamilyen közös nyelvet.

A vendégek megérkezése, a 20-30 perces aperitif után a személyzet diszkréten jelzi a házigazdáknak, hogy készen áll a vacsora, akik a vendégeket az asztalhoz invitálják. A bejáratnál kis asztalon vagy egy felszolgáló kezében tekinthető meg az ültetési tábla, de a terítékeknél is szerepel az ültető karton (csak rövid neveket tüntetünk fel, lehetőség szerint kerüljük a tisztségek megnevezését). A házigazda még az előétel előtt, állva mond pohárköszöntőt, amit a fővendég a főétel után, a desszert érkezésénél viszonoz, hogy már ki tudjon térni a vacsora magas színvonalára is. Az ételek-italok az esti eseményhez illően már komolyabbak, elegánsabbak lehetnek a munkaebédhez képest. A vacsora végén a házigazdák a tea, kávé elfogyasztásához a szalonba invitálják a vendégeket. A legtöbbször ilyenkor már szakmai alapon is kialakulnak társasági körök: a szakmát képviselő vendégek sokszor elkülönülnek házastársaiktól, s a vacsora alatti társasági témák után immár komoly megbeszéléseket is folytathatnak. Ennél az eseménynél is illik megvárni, hogy először a legmagasabb vendég távozzon, s csak utána mennek el ilyen sorrendben a többiek. Az udvariassági maradásra invitálást illik visszautasítani.

3.6. Külgazdasági rendezvények szabályai

3.6.1. Speciális ültetett külgazdasági rendezvények

A felsorolt események mind lehetnek külgazdasági jellegűek is, van azonban néhány kifejezetten üzleti formáció ezeken kívül is.

Üzleti reggelire általában általános tájékoztatás céljából kerül sor. A lehetőségektől függően választhatunk hosszú asztalt vagy kisebb kerekasztalokat is. A hangsúly nem az étkezésen van, így leginkább csak kávé és tea kínálására, illetve gyümölcslé, sütemények, vaj, dzsem asztalra készítésére kerül sor. A reggeli során a felszolgálók diszkréten utántöltik a kávét, teát igények szerint. Ez a forma kiválóan alkalmas a gazdasági sajtó tájékoztatására, vagy üzletemberi célközönség esetén általános információk, lehetőségek továbbadására. A jellegnek megfelelően sokszor érkezési sorrendben történik az ültetés, de biztos résztvevők, kisebb létszám esetén természetesen garantálhatók a fontosabb partnereknek a legjobb (a szónok melletti) helyek. Nagyobb részvevői létszám esetén gondoskodni kell a hangosításról is, nehogy fontos részletek vesszenek el. Ugyanígy fontos az egyéb technikai körülmények professzionális megteremtése, mint például laptop, kivetítő biztosítása, tájékoztató kiadványok elhelyezése, az előadás esetleges képi vagy hangrögzítése (előzetes egyeztetés alapján).

Üzleti villásreggelit inkább szűkebb körben, kivételezett vendégek számára rendezünk, mintegy reggeli tárgyalásként. Ez inkább a kapcsolatok kezdeti szakaszában jellemző, később inkább egy hosszabb munkaebéd vagy munkavacsora az alkalmasabb a fehér asztalos megbeszélésre. Természetesen a rendelkezésre álló időszak is befolyásolhatja a különböző események kiválasztását, hiszen figyelembe kell venni például a külföldről érkező vendégek időbeosztását is. Az üzleti villás reggeli ültetésénél a munkaebédnél ismertetett rendet érdemes alkalmazni. Itt már komolyabb – késsel villával kezelhető – fogásokat is felszolgálnak omlett, hidegkonyha), zárásként gyümölcssalátát is szoktak kínálni.

Az üzleti reggelihez hasonló esemény a *brunch* is, azzal a különbséggel, hogy itt délutáni időpontról van szó. A legtöbbször akkor alkalmazzuk, ha az időbeosztás miatt az adott találkozóra csak a főétkezések közötti időszakban kerülhet sor.

Gyakoriak az olyan üzleti találkozók, amikor egy közjogi méltóságot kísérő delegáció találkozik helyi üzletemberekkel. Utóbbiak részvételét célszerű a különböző szakmai szervezetek bevonásával biztosítani a reprezentatívabb megjelenés, a szervezési teher megosztása céljából. Legtöbbször az elnökségi asztalnál helyet foglaló közjogi méltóságok (a meghívó és a vendég) csak egy rövid köszöntő idejéig tartózkodnak a teremben. Beszédeik után veszik át a szót a rangban utánuk következő szakemberek (például miniszterek, kamaraelnökök), illetve szakmai előadók. Az általános tájékoztatás után következhetnek a vállalatközi B2B találkozók, melyeket az előzetes érdeklődési szándék figyelembevételével szokás megrendezni. Ha nem támasztanak egyéb, speciális igényt, sor kerülhet egy vegyes ültetésű (vendég-házigazda felváltva) ebédre vagy vacsorára is.

Az események szervezésénél mindig a külgazdasági érdekeket kell alapul venni. Amennyiben például egy magyar külgazdasági, gazdasági tárcavezetővel több tekintélyes vállalat képviselője is egy ilyen általános találkozó keretében találkozik (a kapcsolatfelvétel, tájékozódás kezdeti szakaszában lehet erről szó), meg lehet szervezni, hogy az általános bevezető előadás után a miniszter sorra felkeresse a kerekasztaloknál ülő vállalati képviselőket, hogy mindegyikükkel 10-20 perces (részvevői létszámtól is függő) beszélgetéseket folytasson.

A külgazdasági attasékat gyakran kérik fel általános tájékoztató előadások megtartására egyetemek, kamarák, szakmai szervezetek és önkormányzatok. A meghívás elfogadása esetén a technikai körülményeken kívül érdemes tisztázni a részvevők számát, összetételét, hogy a hallgatóság igényeihez lehessen adaptálni az előadást. Ha az esemény nem sajtónyilvános, akkor is számolni kell vele, hogy az elhangzottak nyilvánosságra kerülnek. A látogatás programját előre tisztázni kell, mert sokszor invitálják az előadót a rendezvényt követő koccintásra, étkezésre, s egyeztetés nélkül nem lehet biztosan tudni, hogy ténylegesen számítanak a részvételére, vagy a

meghívás inkább csak udvariassági gesztus. Az előadás során érdemes az elérhetőségeket pótlólagos információadás, a kapcsolatok tovább építése céljából széles körben terjeszteni, illetve az érdeklődés kielégítésére kellő számú névjeggyel felszerelkezni.

3.6.2. Magas szintű látogatások

A magas szintű diplomáciai látogatásokat a fogadó és a vendég fél protokoll szolgálatai szervezik, a diplomáciai képviselet munkatársai a szükséges mértékben csatlakoznak az egyes programokhoz. A külgazdasági attasé feladata ilyenkor a látogatás gazdasági vonatkozásainak előkészítése és megszervezése. A fent említett üzleti találkozók esetében például a méltóságok megjelenésének kereteit a központi protokollok biztosítják, de az eseménynek a tartalmi részét már a gazdasági partnerekkel együtt kell megszervezni, figyelembe véve a fogadó állam adottságait, a bejáratott fontos partnerek igényeit, és az új kapcsolatok építésének lehetőségét is.

3.6.3. Külgazdasági attasé által gondozott látogatások

Alacsonyabb szintű látogatásnál (miniszteri, államtitkári vagy főtisztviselői) a külgazdasági attasé felelőssége nő, hiszen a misszióvezető irányításával immár nem csak a szakmai tartalomról, hanem a protokolláris keretekről is gondoskodnia kell. Látogatások szervezésénél a legfontosabb a józan paraszti ész használata. Az előkészítés során már végig kell gondolni a felmerülő szükségleteket.

A látogatás az érkezéssel (a legtöbbször a repülőtéren) kezdődik. Tudni kell, mikor érkezik a gép, online figyelemmel kísérni az esetleges késést. A látogató fogadására rátartással kell megérkezni, mert a fogadóbizottság késése roppant kellemetlen helyzetet szül. Át kell gondolni azt is, hogy a küldöttség szintje (és igénye), valamint a fogadó ország lehetőségei lehetővé teszik-e kormányváró (vagy VIP-váró) igénybevételét ingyenesen vagy fizetés ellenében, egyáltalán szükség van-e rá (érkezésnél Schengen-zónán belüli repülőtereken gyorsabb és kényelmesebb a helyszín elhagyása, mint kormányvárón keresztül). Feladott csomag esetén már érdemes lehet várót biztosítani, vagy ha mégsem, akkor a csomag szállodába juttatását meg kell szervezni. Indulásnál a váró mindig kényelmesebb, kormányváró nyitása még abban is segíthet, hogy a gépet az utolsó pillanatban is el lehessen érni. Az indulásnál is érdemes folyamatosan figyelni a járat várható indulását, illetve hasznos tisztában lenni az esetleges alternatív lehetőségekkel (akár átszállással, akár más repülőtérről), hogy a járat lekésése vagy annak törlése ne hiúsítsa meg az elutazást. A delegáció gépének felszállásáig a repülőteret nem szabad elhagyni, mert adódhat váratlan helyzet, például a repülő akár felszállás közben, a futópályáról is visszafordulhat.

Alaposan meg kell tervezni, hogy az érkezéstől az elutazásig milyen eszközökkel, kinek a költségére szállítják a küldöttséget. A tárgyalópartnerekkel érdemes jó előre tisztázni, mi az, amit magukra vállalnak (ha nincs kifejezett meghívó levél, akkor is előfordulhat, hogy miniszteri szinten egy gépkocsit rendelkezésre bocsátanak). Amennyiben csak magunkra hagyatkozhatunk, a vendég apparátusával együtt kell megtervezni a helyváltoztatásokat. Ha a fogadó saját maga vezeti a gépkocsit, és a vendég hasonló rangban van, utóbbinak inkább a vezető melletti ülést illik elfoglalnia, nem pedig a szokásos jobb hátsót, ami a formális protokoll szerint járna. A parkolás lehetőségét előre biztosítani kell.

A szállás kiválasztásánál is a partner készsége és a vendég igénye a meghatározó. Nemzetközi környezetben általában a viszonosság számít, vagyis az, hogy hasonló esetben mi az, amit mi biztosítottunk ilyen látogatásnál. Ettől számos esetben lehet eltekinteni, például az eltérő érdekek tudomásul vétele esetén (kinek fűződik fontosabb érdeke a látogatáshoz). A szállodával időben fel kell venni a kapcsolatot, a szobát megtekinteni, az adminisztratív eljárásokat pedig leegyszerűsíteni (a legjobb, ha érkezésnél már a kulcs várja a vendéget). Bizonyos országokban, ahol a hagyományok és a lehetőségek megengedik, elterjedt gyakorlat, hogy a látogató a diplomáciai képviselet, nagyköveti rezidencia épületében száll meg. Ez a lehetőség Magyarországon általában kevéssé adott, részben az épületek nagysága, részben a rendelkezésre álló személyzet száma miatt.

A hivatalos tárgyalásoknál gondolni kell a tolmácsolásra is. A tolmácsolás nehéz mesterség, a nyelvet jól beszélők is zavarba jöhetnek ilyen feladat ellátása közben, így a legjobb hivatásos, a szakmai nyelvezethez is értő tolmács szolgáltatását igénybe venni. Magas szintű tárgyalásokra mindkét fél tolmáccsal érkezik, akik a szokások szerint megbízójuk szavait fordítják a másik nyelvére. Kölcsönös bizalom és kipróbált tolmács esetén még ilyen szinten is előfordulhat, hogy csak az egyik fél tolmácsát veszik igénybe. Tolmácsra tárgyalástechnikai szempontból is szükség lehet, például pótlólagos gondolkodási időre ad alkalmat.

Ha a tárgyalásokról a nyilvánosságot tájékoztatni kell, a vendég apparátusával előre egyeztetve meg kell szervezni a médiahozzáférést a már jól bejáratott sajtókapcsolatokon keresztül, illetve a digitális diplomácia eszközeinek felhasználásával. A nyilatkozatok helyszínét, körülményeit a célhoz és a média igényeihez igazodva kell alakítani (ülve, állva, háttér kiválasztása, pohár víz bekészítése stb.).

A partner általában egy étkezést is felajánl a tárgyalások időbeosztásától függően. A tartózkodás alatti egyéb

étkezések körülményeit is előre kell egyeztetni, legtöbbször esetben ezeket is felhasználva a látogatás szakmai céljai érdekében: partnereket meghívni, háttérbeszélgetéseket folytatni stb. Az étkezések helyszínét és a szállodákat érdemes előre bejárni, alkalmasságukról meggyőződni, a kedvező asztalt kiválasztani (intim beszélgetésekhez szeparáltság stb.). Szerencsés helyzetben a képviselet biztosítani tudja a megfelelő étkezési körülményeket, de még ebben az esetben is számításba jöhet külső helyszín, például a beszélgető partner bizalmának erősítése céljából.

3.6.4. Nemzetközi szerződések aláírási ceremóniája

Magas szintű látogatások külgazdasági kísérő eseményeként gyakran kerül sor nemzetközi gazdasági szerződések kötésére, de a diplomáciai képviselet részvételével megvalósuló kisebb-nagyobb szerződések aláírásának is érdemes megadni a kellő kereteket.

Gazdasági jellegű kormányközi szerződések aláírásánál ellenőrizni kell, hogy az aláíró személyek rendelkeznek-e kellő meghatalmazással. Külön kormányfelhatalmazás nélkül csak a miniszterelnök és a külügyminiszter írhat alá, az egyes szakminisztereknek, államtitkároknak, szakállamtitkároknak már külön okmányban szereplő meghatalmazást kell felmutatniuk, melyet a két fél kicserél. A terem berendezése annak megállapításával kezdődik, hogy idegen vagy magyar házban kerül sor az eseményre, vagyis ki tekinthető házigazdának, és ki vendégnek. A terembe lépve szemben jobb oldalon foglal helyet a szerződésnek az a példánya, amely a fogadó félnél marad, mellette ugyancsak a házigazda asztali zászlója. Szemből nézve a bal oldalon, tehát a vendéglátó jobbján helyezzük el a vendég példányát és zászlóját, valamint az aláíráshoz szükséges eszközöket. A székek mögött zászlók állhatnak. Ez különösen akkor előírás, ha magas közjogi méltóságok jelenlétében történik az aktus. Ilyenkor a vezetők az aláírók széke mögött, a saját zászló előtt állnak. A sajtó az asztallal szemben foglal helyet, lehetőleg olyan elrendezésben, ami lehetővé teszi az aláírás utáni esetleges sajtóértekezletet is. Ilyenkor az asztal előtt közvetlenül a fotósok ülnek, mögöttük az írott sajtó képviselői, végül hátul az elektronikus sajtó kamerái. Amennyiben a két fél részéről egyéb személyiségek, delegációk is jelen vannak, számukra az asztalok mellett, rájuk merőlegesen, a két fal mentén helyezünk el székeket – mindegyiket a saját aláíró személyiség oldalára.

Az ünnepélyességet felkonferálással lehet teljessé tenni, valamint egy-egy segítő bevonásával, akik megmutatják az aláírás pontos helyét, majd az aláírók háta mögött kicserélik a dokumentumokat, hogy azokon mindkét fél aláírása szerepeljen. A segítők oldalra lépnek, hogy a fotón ne szerepeljenek, az aláírók pedig jobb kezükkel átadják, bal kezükkel elveszik a másik által átnyújtott példányt (így mindenkihez visszakerül a sajátja). Ha a szerződést méltatni kell, először a vendéglátó szól annak jelentőségéről. A beszédek után koccintásra is sor kerülhet, melynek ideje alatt a segítők pecséttel láthatják el az okmányokat. Akkor is a fenti műveleteket kell elvégezni (csak egyszerűsített formában), ha alacsonyabb szinten kerül sor az aláírásra.

3.6.5. Összegzés

A protokoll fenti ismertetése elsősorban az állam szolgálatában álló külgazdasági attasékra vonatkozik, de természetesen használják kamarák és más szakmai szervezetek, illetve az üzleti élet képviselői is, mivel a vállalkozások is az állami külgazdasági protokollból indulnak ki. Ez igaz még akkor is, ha az ő világukban kevesebb a kötöttség, szabadabban újíthatnak, térhetnek el indokolt esetben az előírásoktól. Ugyanakkor látható, hogy az állami és a gazdasági szektor képviselői hasonló, szigorúan meghatározott szabályrendszerben mozognak, amiket az egyes országok nemzeti szokásai befolyásolnak, mégis léteznek bizonyos egységes protokoll előírások, amelyek minden területen alapként szolgálnak. Az előírásokat a nemzetközi jog szabályozza, ugyanakkor egymáshoz fűződő kapcsolatukhoz igazodva az egyes országok ezeket módosíthatják, feltéve, ha ebből más országoknak nem származik hátránya. Ennek célja, hogy az államok egységesen és egyenlő esélyekkel forduljanak egymás felé, ugyanakkor lehetőséget kapjanak az alapvető nemzeti etikett szabályok megtartására (ilyen a késéssel kapcsolatos protokoll). Az államok közötti tiszteletadás szempontjából fontos tehát a protokoll betartása, amiben minden apró gesztusnak, a meghívónak, az ültetési rendnek, a találkozók időpontjának és módjának, vagy akár a ruhaviseletnek is üzenet értéke lehet a másik fél felé. A vállalati szektornál szigorúbb protokoll előírások betartásában az egyik legfontosabb szempont, hogy a külgazdaság szereplői az állam szolgálatában és védelmében állnak a kapcsolatok építése, az együttműködés, a fejlődés és a béke fenntartása érdekében.

3.6.6. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak: külgazdasági attasé, diplomácia, protokoll, külgazdasági rendezvények, diplomáciai események, ENSZ, NATO, Bécsi Egyezmény

Kérdések:

Mi a különbség a külgazdasági és az üzleti élet protokollja között?

Melyik állam jogrendszere vonatkozik a diplomatákra?

Mi a különbség a diplomata, a konzul és a tiszteletbeli konzul között?

Mire használják a reprezentációs névjegyet?

Milyen szabályokat kell betartani az írásos kommunikáció során?

Mi az állami protokoll-lista?

Kinek és milyen alkalomból illik kondoleáló könyvet nyitni?

Milyen különbségek vannak az ebéddel, illetve vacsorával egybekötött ültetett alkalmak között?

Milyen szempontok alapján rendezné be a termet egy nemzetközi szerződés aláírási ceremóniájához?

Gondolja végig, hogy milyen kompetenciákra van szüksége ahhoz, hogy jól el tudja látni a külgazdasági attasé feladatát!

4. Hatékony és eredményes időgazdálkodás – Így nyerjen az életünkben teret az idő

Az az élményünk nem ritka, miszerint egyesek mintha több mindent tudnának kezdeni a rendelkezésre álló idejükkel akár napi szinten, akár, ha egy hosszasabb időintervallumot is nézünk: képesek határidőre, megnövekedett stressz, szorongás nélkül feladatokat teljesíteni, több élményt tudnak megélni, jobban össze tudják szervezni a munkahelyi és magánéletünkben betöltött szerepeiket, úgy tűnik, mintha nem fogynának ki az energiáikból. A válasz a jó időgazdálkodásban rejlik.

A fejezet első és második alfejezetben szó lesz az idő kultúrafüggő észleléséről, kezeléséről, hiszen egyre többen és egyre gyakrabban találjuk magunkat multikulturális környezetekben akár a munkánk, akár a magánéleti céljaink miatt. A kultúrákba beágyazott munkahelyek, szervezetek indokolják, hogy az idő felfogását már a fejezet elején tárgyaljuk szervezeti kontextusban is. A további, harmadik ponthoz tartozó alfejezetek egy időre elhagyják a szervezeti kontextust, és általában mutatnak be technikákat, módszereket, olyan személyes tulajdonságokat, kommunikációs és viselkedéses jellemzőket, melyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy az időt hatékonyan és eredményesen tudjuk kezelni, szervezni. Ezek máshonnan is ismert technikák, de itt is nélkülözhetetlenek, ezért az időgazdálkodásra kihegyezve újra bemutatjuk őket, remélve, hogy ezáltal új értelmet nyernek. Egy kört téve újra visszatérünk a munkahelyi szerepekhez, a munkahelyi kontextushoz, bár meggyőződésünk, hogy bármely bemutatott modell átvihető a magánéleti szerepekben is szükséges időgazdálkodásra. A negyedik, rövidebb alfejezet kicsit mélyebbre ás, a személyiség és a gyermekkori szocializáció időgazdálkodási vonatkozásait tárgyalja, mivel azonban fejlesztendő készségről van szó, ezekre az alapokra kevesebb figyelmet szántunk. Végül az ötödik alfejezet meg fogja lepni az olvasót a halogatás kettősségéről, az időgazdálkodással összefüggésben.

4.1. A hatékony időgazdálkodás fontosságáról

„Az élet olyan rövid, hogy ki kell fejlesztenünk azt az intuíciót, ami megsúgja, hogy kivel és mivel érdemes foglalkozni, valamint kivel és mivel nem.” (Feldmár András)

Ez a fejezet a fejleszthető képességről szól. Az időgazdálkodás egy olyan tervezési-szervezési folyamat, illetve ehhez kapcsolódó személyes képesség, ami lehetővé teszi, hogy hatékonyan és gazdaságosan osszuk be az időnket tevékenységeink során. A hatékonyság az időgazdálkodásban is azt jelenti, hogy képesek vagyunk elérni a rövid-, hosszabbtávú céljainkat, a gazdaságosság pedig azt, hogy megfelelően tudjuk használni az erőforrásainkat a célok elérésében, a feladatok elvégzésében. Átgondoltabb, tervezettebb, szervezettebb, azaz okosabb és nem a nagyobb erőfeszítést igénylő munka kivitelezését jelenti, mely révén több mindent tudunk elvégezni kevesebb idő alatt, még akkor is, amikor a ránk nehezedő nyomás nagyobb, vagy kevesebb időnk van rá. Előnye tehát nagy lehet, viszont e képesség hiánya alacsonyabb hatékonysághoz, a feladatok halogatásához, azaz minőségi és mennyiségi csökkenéshez vezethet, továbbá személyenként eltérő mértékű stresszel jár együtt az egyén és a környezete vonatkozásában is.

A jó időgazdálkodás egyik feltétele az a képesség, hogy át tudjuk irányítani a figyelmünket a tennivalókról a kívánt eredmények felé. A magas szintű igénybevétel, munkahelyi elfoglaltság érzetétől még nem leszünk hatékonyak, sőt, érdekes módon a hatékonyság gyakrabban jár együtt azzal az élménnyel, hogy nem vagyunk elfoglaltak. Az időgazdálkodásról tanulni is időpocsékolásnak tűnhet, hiszen addig, amíg itt olvasgatunk róla, nekifoghatnánk a feladatainknak. Azonban az időgazdálkodás fejlesztési technikáinak megismerése segíthet abban, hogy hogyan kezdjünk neki a feladatinknak úgy, hogy azokkal végezhessünk is, miközben akár épp e fejezetet olvassuk. Előnyeit tehát az alábbiak szerint foglalják össze:

- Nagyobb eredményesség és hatékonyság: feladatok sikeres végrehajtása, lehetőleg minél gazdaságosabb erőfeszítés árán;

- Jobb szakmai elismertség: ez nemcsak a feladatok sikeres végrehajtásából adódik, hanem a jobb szervezési, koordinációs készség megmutatásából is. Vezetői funkció hiányában is a személy nagyobb tudatosságot érzékeltet abban, ahogyan a saját vagy akár a munkacsoport, család, esetleg tágabb környezete idejét is szervezi. Az idő tudatos és hatékony/eredményes kezelése mások bizalmát is kiválthatja. A hatékony időgazdálkodás cselekvésorientáltsággal, az erőforrások mozgósításának szándékával járhat együtt, így ez mindenképpen szakmai tudatosságot fog tükrözni;

- Kevesebb stressz: a mennyiségi és minőségi alul-, vagy túlterhelés tipikus stresszor a munkahelyeken. Túlterhelés esetén lényeges a feladatok fontosság szerinti rangsorolása, az ún. priorizálás, alulterhelésnél pedig az „üres" idők hatékony kihasználása a fontos, esetleg más szakmai célokra/feladatokra, vagy akár személyes célokra. Az időgazdálkodás során aktívabban használt erőforrások ugyanakkor azt is lehetővé teszik, hogy több kontrollt érzékeljen a személy a környezetében fellelhető lehetőségek felett. Egy később bemutatásra kerülő modell értelmében akkor a legnagyobb a munkahelyi stressz, amikor a személy mennyiségi/minőségi túlterhelést él meg úgy, hogy nincs lehetősége a helyzet feletti kontrollra, nem rendelkezik autonómiával. Az erőforrások megismerésével ez a kontrollérzet tágul, hangsúlyosabbá válik, ami túlterhelés esetén is a muníció érzetét keltheti.

- Növekvő lehetőségek az előrehaladáshoz: a fent leírtakból adódóan, a jó szervezőkészség, koordinációs készség megmutatása révén;

- Növekvő lehetőségek arra, hogy fontos élet- és karriercélokat tudjunk megvalósítani egy jobb munka-magánélet egyensúly megteremtése révén.

A jó időgazdálkodás hiányában azonban szaporodhatnak a lekésett határidők, az erőfeszítések ellenére is alacsony hatékonyságú, vagy eredménytelen lehet a munkatevékenység, illetve gyenge a munka minősége a feladatok feltorlódása miatt. További következménye általában a gyenge szakmai elismertség és megrekedt karrier, hiszen a munka hatékonyságának romlása miatt nem jut előmenetelhez a személy, ilyen irányú céljaival nem is igazán tud foglalkozni. A rossz időgazdálkodás magasabb stressz szintet okozhat, hiszen a fentieken túl az a benyomás is társul az eredménytelenség érzéshez, hogy az illető nem képes kontroll alatt tartani a saját idejét.

A kontroll kérdését folytatva nem véletlen, hogy Macan, Shahani, Dipboye és Phillips[303] miközben az időgazdálkodási viselkedést és attitűdöt vizsgálták, négy független tényezőt azonosítottak, amelyekből a legfontosabb *„az idő feletti kontroll észlelete"* volt. Azt találták, hogy akik úgy észlelik, hogy nagyobb az idő feletti kontrolljuk, azok jobbra értékelik a saját teljesítményüket, elégedettebbek a munkájukkal és az életükkel, kevesebb a szerep-konfliktusuk, és kevésbé megterheltek, feszültek. A többi három faktor is izgalmas, ezek a célok és prioritások meghatározása, a tervezés-ütemezés (pl. listák készítése, egyéb technikák), illetve a munkakörnyezetben megjelenő szervezetlenség/rendetlenség preferenciája. Az utóbbi talán némi csodálkozásra adhat okot, de a megkérdezettek szerint a szervezetlenség/rendetlenség miatt minden szükséges eszköz, anyag (erőforrás) szem előtt van, így, a kreativitást, az alternatívák kigondolását, a megoldások keresését növelheti, ha nincs feltétlenül rend a munkaasztalon vagy a személyes munkatérben.

Az idő, az idő feletti kontroll értelmezése nagyon sokrétű, kezdjük innen az időgazdálkodási képesség tárgyalását.

4.2. Az idő kulturális beágyazottsága

A nyugati és keleti kultúrának eltérő az időszemlélete, sőt, országonként más. Amerikában a lehető legdrágább az idő, pénzben fejeződik ki. Profitorientált társadalom, az idő gyorsan telik, szűkös, árucikk, és lépést kell ebben tartani. Ezért ők a cselekvés emberei: a múlttal már nem érdemes foglalkozni, a jelent meg kell ragadni és azt kell elérni, hogy a jelen a személynek dolgozzon, az azonnali jövőért. Az első (2. számú) ábra azt szemlélteti,

303 Macan – Shahani – Dipboye – Phillips (1990)

ahogyan az időt észlelik, a második (3. számú) pedig azt, ahogyan azt használják (Richard Lewis, 2014 alapján). Az amerikaiakhoz hasonló időfelfogás jellemzi a svájciakat (gondoljunk a svájci óra híres pontosságára) és a németeket. Általában az angolszász országokban élők, britek, hollandok, osztrákok, skandinávok az időt és cselekevést lineárisan fogják fel, szerintük a döntés, cselekvés elmulasztása időveszteség.

Forrás: Lewis (2014) alapján

5. ábra: Lineáris időfelhasználás a nyugati kultúrában

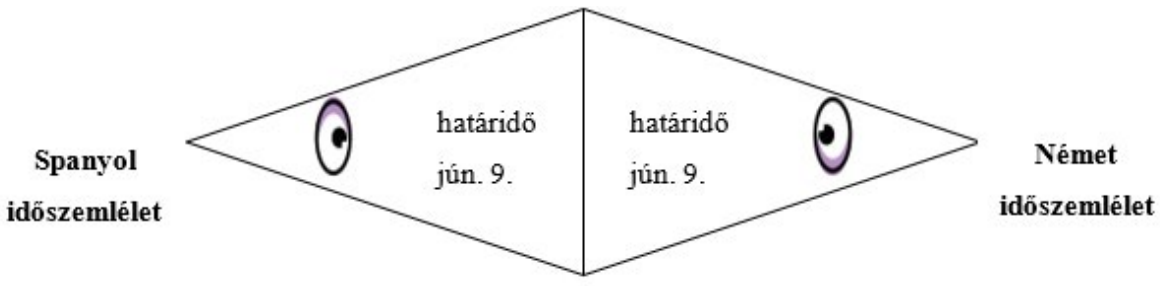
Múlt	Jelen	Jövő		
véget ért	a mai napi teendők A B C D E	tervek pl. januárra	aggodalmaskodás pl. február miatt	stb.

Forrás: Lewis (2014) alapján

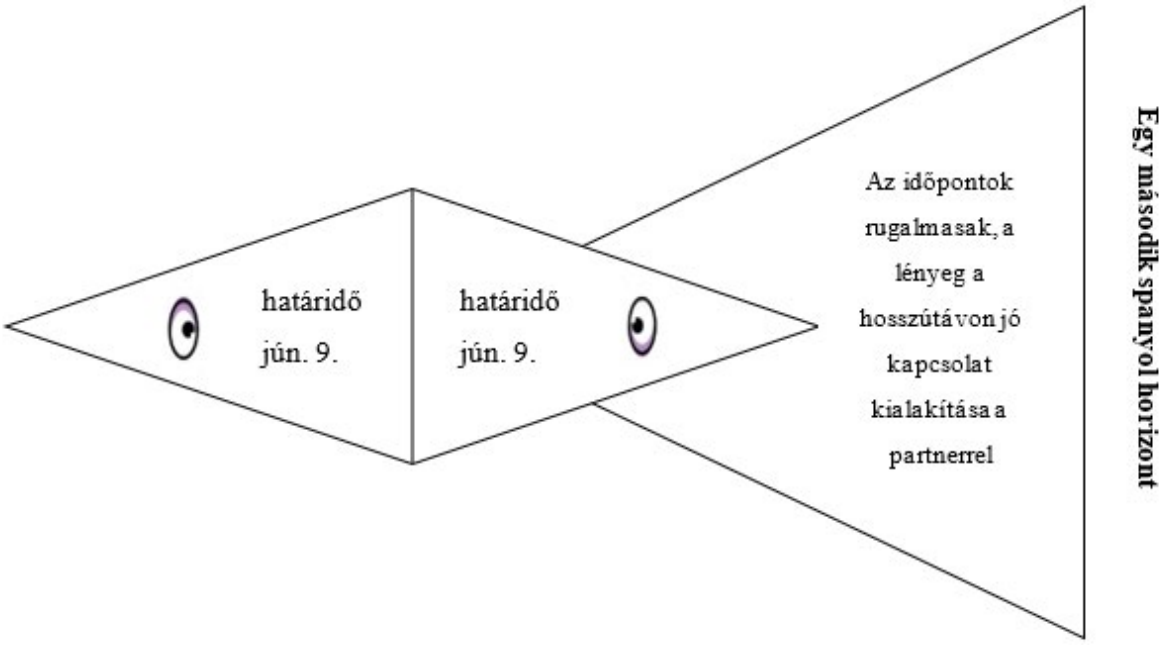
Ezek a nemzeti csoportok monokrónikusak, azaz egyszerre egy dologgal szeretnek foglalkozni, egyetlen dologra koncentrálnak, és ezt az egyetlen feladatot tartják elvégzendőnek megadott ütemezési keretben, meghatározott határidőig. A lehető legtöbb feladat elvégzéséhez is ezt a működési módot észlelik hatékonynak. A protestáns munkaetika értékei megalapozzák, hogy összekössék a munkára szánt időt a sikerrel, az óraszámban értelmezett kemény munkát és pontosságot a magas teljesítményszinttel, illetve a nagyobb keresettel.

Ez az időfelfogás Európa déli országaiban nem jellemző, a sikerhez itt sokkal inkább az autoritást, kiváltságot, születési jogot kapcsolják, szemben az időben elvégzett kemény munkával. A volt Szovjetunió területén a sikerességet jelenti ma is, ha valaki a lehető legtöbb pénzt, a lehető legkevesebb munkával tudja megkeresni.

A latin nemzeteket multiaktívnak nevezi Lewis, szemben a fenti lineáris-aktív időfelfogású nemzetekkel, vagyis minél több dolgot végeznek el egyszerre, annál boldogabbnak, elégedettebbnek, hatékonyabbnak érzik magukat. Sajátosan szervezik az idejüket, kevésbé ütemeznek, nem tartják olyan fontosnak a pontosságot. A jelen megélése a prioritás, nem az időpontok egyeztetése. A spanyolok, olaszok, arabok nem lépnek tovább amíg úgy érzik, hogy egy párbeszéd nincs lezárva. Leginkább azt az időbefektetést tartják értékesnek, melyet emberi kapcsolatokba forgathatnak be, a kapcsolattartásnak egyértelműen prioritása van azzal szemben, hogy pl. mikor van értekezlet, vagy milyen határidőre kell valamit elvégezni. Az időt rugalmasan szemlélik, melyben a partnerrel való hosszútávú kapcsolat áll a fókuszban. Ezért nem meglepő, hogy az elméletben jól ütemezett meetingek, értekezletek, feladatok szünetekkel, ebédszünetekkel, majd végül kötetlen beszélgetésekkel tűzdelve valósulnak meg, adott esetben a tennivalók ütemezések kárára. Az idő tehát ebben az esetben esemény- vagy személyhez kapcsolódó és szubjektíven értelmezhető tényező, így befolyásolható, nyújtható, zsugorítható ahhoz képest, amit egy óra műszerként mutat. Azonban a lineáris-aktív nemzeteknél az idő tényező műszerpontosságú és objektív. Ezt szemléltetik az alábbi ábrák: a spanyol időfelfogás szerint a határidő a jövőben egy tág lehetőséget rejt, szemben a német időfelfogással, ami a jövőbeli határidőt szinte egy múltbeli és szűkre szabott, fix időpontként, tényként fogja fel. A spanyolok rugalmasnak élik meg a határidőt, prioritásba helyezve a környezettel fenntartott jó kapcsolatot (szinte itt kialakul egy második látóhatár).

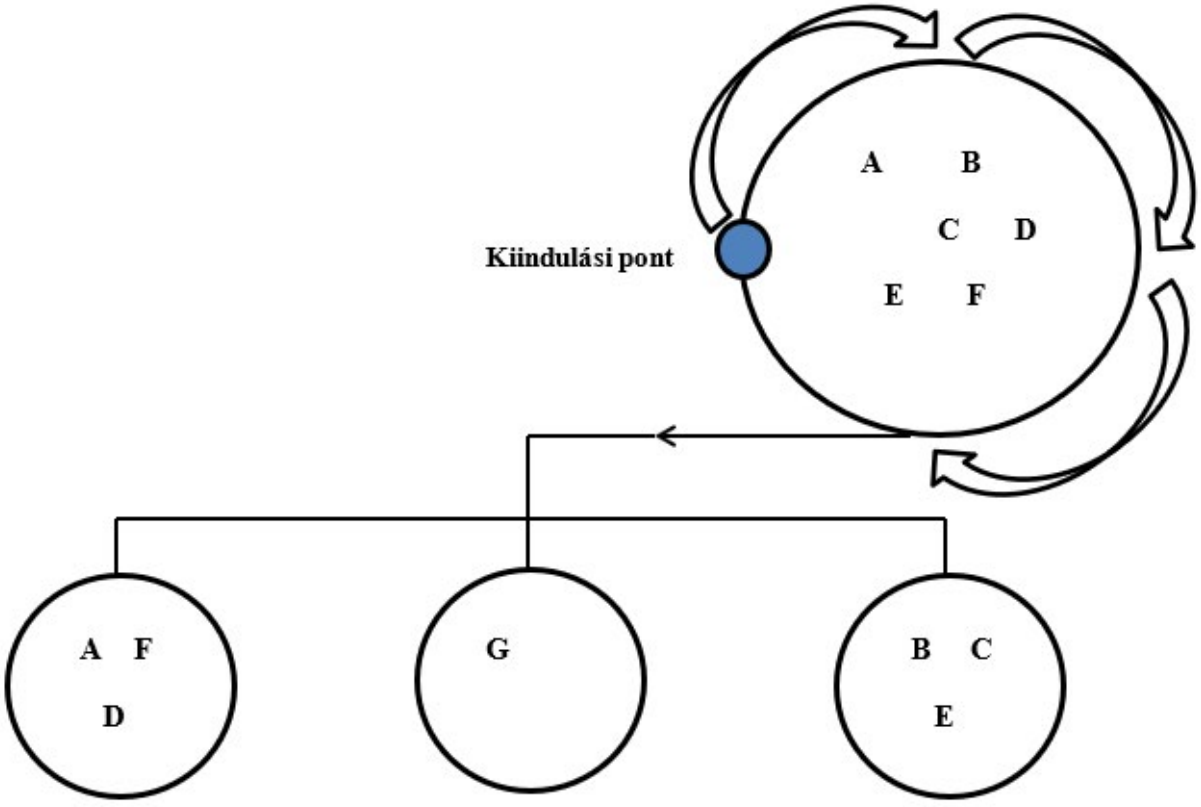


Forrás: Lewis (2014) alapján



Forrás: Lewis (2014) alapján

A kelet-ázsiai kultúrákban a fentiektől eltérő ciklikus időfelfogás alakult ki, mely szerint minden körkörösen visszatér, így például a múltnak erős befolyásoló ereje van a jelenre és jövőre nézve egyaránt. Ezek a kultúrák a három idősíkot egyforma jelentőséggel kezelik. Munkahelyi környezetben távol-keleti munkavállalójától a nyugat-európai vezető azonnali döntést várhat egy aktuális problémára, miközben lehet, hogy ciklikus időfelfogása miatt a munkavállaló úgy gondolja, hogy a múlt a jelenbeli problémák kontextuális hátterét képezi, és képtelen a múltbeli tényeket elengedni. A múltbeli lehetőségek, kockázatok, veszélyek értelmében történik a jelen értelmezése, és a jövőre vonatkozó döntések meghozása. Ez a körkörös visszatérés számunkra időhúzásnak, döntés nélküli, lassú folyamatnak tűnhet. A buddhista kultúrákban (pl. Thaiföld) ez fokozottan jelen van, itt a teljes élet körforgásában hisznek az emberek. A lineáris időfelfogáshoz képest az alábbi formában ábrázolható a ciklikus időfelfogás.*8. ábra: Ciklikus időfelfogás*



Forrás: Lewis (2014) alapján

A kínai időfelfogás abban sajátosabb, hogy mások idejét nagyra becsülik, az érkezési pontosság pedig kifejezetten hangsúlyos szerepet kap – nagyobbat, mint más ázsiai kultúrákban. Bár időfelfogásukat a gazdaságosság jellemzi, a találkozások, meetingek végén a kínaiak addig maradnak, míg a téma, témák megvitatása minden fél részéről lezártnak tekinthető. Ebben a kelet-ázsiai alaposság, az összes (múltbeli, jelenbeli és jövőbeli) szempont figyelembevétele szintén megjelenik. A japán kultúra szintén nagyon szabályozott: a normák, a keretek, a szimbolikus gesztusok jóval fontosabbak a tartalomnál, ezért itt az időhöz szokások kapcsolódnak. Egy tevékenység kezdete látványos és rituálészerű (mint például a kétperces névjegycsere a találkozók elején), és könnyen értelmezhető, mikor van vége valaminek. A japán kultúrában kifejezetten fontos szempont az időben elfoglalt aktuális helyzet rituálészerű jelölése, egyben annak tudatosítása a szociális és az üzleti életben egyaránt.

4.2.1. Jövőfelfogások a különböző kultúrákban

Az eddigiekből következik, hogy a lineáris időfelfogás szerint az idő olyan, mint egy megadott úton lenni, ahol a mögöttünk levő szakasz a múlt, amire nem szoktunk visszatekinteni, az előttünk álló pedig a jövő, ami valamilyen szinten tervezhető. A ciklikus időszemléletben ez nem egy út, hanem egy körforgás, a jövőtervezés nem annyira tudatos, mint a nyugati társadalmakban, hanem ennél sokkal általánosabb, homályosabb, és a természet rendjének alárendelt.

Geert Hofstede[304] elméletéből és ismert modelljéből induljunk ki, melyben több mint 40 országra kiterjedő hatalmas empirikus vizsgálat eredményeként leírta azt a négy dimenziót, amelyek alapján a nemzeti kultúrák megkülönböztethetők egymástól. A modellen tovább dolgozó Bond és munkatársainak az ötödik dimenziójával foglalkozunk részletesebben. Bond „*Kínai értékek összefoglaló mérésének*” (*Chinese Value Survey*)[305] az eredményeit összevetette Hofstede négy dimenziójával, és így derült ki, hogy létezik egy ötödik dimenzió, amely a keleti kultúrák nyugati kultúráktól eltérő értékeit jellemzi. Ezt konfuciusi dinamizmusnak nevezték el. A dimenzió röviden azt jelenti, hogy az adott kultúra a hosszú távú orientációt tartja-e szem előtt, vagy a rövid távú sikerekre koncentrál. A dimenzió[306] végpontjaihoz tartozó tulajdonságok sok mindent elmondanak arról, hogy az időhöz való viszony hogyan alakulhat: az alacsony értékek esetén az adott kultúrára az jellemző, hogy tagjai az abszolút igazságban gondolkodnak, az élethez való megközelítésüket normák szabályozzák, rövid távú az időorientáció, a változásokat nyitottan kezelik, természetesnek tartják, gyors eredményekre koncentrálnak, és azonnal költekeznek a célok elérése érdekében. A magas értékek pedig azt jelentik, hogy a kultúra tagjai szerint többféle igazság élhet egymás mellett, pragmatikusan tekintenek az életre, hosszú távú az időorientációjuk, igénylik a stabilitást, kitartók, és költekezésük tekintetében tartalékolni tudnak a jövőbeli célok elérése érdekében.

Az alábbi táblázat utolsó oszlopa ebben az értelmezési keretben mutatja be az időorientáció dimenziója mentén felálló kulturális különbözőségeket.

9. táblázat: Hofstede kultúra dimenziói

	Hatalmi távolság	Individual./ Kollektiviz.	Férfiasság/ Nőiesség	Bizonytalanság-kerülés	Hosszú távú időorientáció
USA	alacsony	magas	magas	alacsony	**alacsony**
Németo.	alacsony	magas	magas	közepes	**közepes**
Japán	közepes	közepes	magas	magas	**magas**
Franciao.	magas	magas	közepes	magas	**alacsony**
Hollandia	alacsony	magas	alacsony	közepes	**közepes**
Hongkong	magas	alacsony	magas	alacsony	**magas**
Indozénia	magas	alacsony	közepes	alacsony	**alacsony**
Ny-Afrika	magas	alacsony	közepes	közepes	**alacsony**

Forrás: Hofstede és Bond (1988) alapján

A GLOBE (*Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness*)[307] kérdőíves vizsgálataiban – amiben részben a hofstedei dimenziók alapján történt a társadalmi/szervezeti kultúrák jellemzése – további dimenziókat alkottak meg, az időorientáció ugyanakkor ennek is a része. A GLOBE-kutatás kultúraváltozóinak

304 Hofstede (1980)
305 Hofstede – Bond (1988)
306 Hofstede (1991)
307 House et. al (2004)

értékei országonként és kulturális klaszterenként a következő jellemzőket mutatja az időorientáció mentén. Mivel valamennyi változó 1-7 skálán mért, ezért az átlagokat követhetjük nyomon a legmagasabbtól a legalacsonyabb felé. Germán kultúra: 4,40; észak-európai: 4,36; konfuciánus ázsiai: 4,18; angolszász: 4,08; dél-ázsiai: 3,99; fekete-afrikai: 3,92; latin-európai: 3,76; latin-amerikai: 3,54 és végül kelet-európai: 3,38 (Magyarország: 3,21).[308][309]

A magyar nemzeti kultúrára vonatkozó GLOBE kutatási eredmények azt mutatják, hogy az időorientáció alacsony szintje rövid távú gondolkodást, tervezést jelent, ami általában nem kedvez a fejlesztő, ösztönző jellegű, tágabb időintervallumban megvalósítható céloknak, inkább a rövid intervallum alatt elérhető eredmények értékelésének alapját képezi.[310] [311].

Ezek az eltérések vezethetnek konfliktusokhoz akkor, amikor multikulturális környezetben kell betölteni munkaszerepeket. Az időgazdálkodás alapjaihoz és technikáinak megértéséhez kiemelten hasznos a fenti mintázatokat ismerni. Amikor ezeket a technikákat megismertetjük másokkal egy multikulturális környezetben, értenünk kell, hogy melyek befogadhatóak, és egyáltalán az adott kultúrán belül van-e értelme időgazdálkodásról beszélni, vagy esetleg ezt hogyan van értelme megtenni. Ahol alacsony a hosszú távú időorientáció, vagy lineáris az időszemlélet, ott nyilvánvalóan fontosabbnak tűnhetnek ezek a technikák, hiszen a napi szintű erőfeszítések ütemezésének módjától függhet a hatékony és gazdaságos működés. Ezek a technikák a ciklikus időperspektívákban az időnek relatívabb jelentést tulajdonítva nem biztos, hogy megtalálják a maguk fogadóközönségét. De térjünk vissza saját környezetünkhöz, ahol a hatékony és eredményes időgazdálkodás adekvátnak tűnhet.

4.3. Időgazdálkodás és általános pszichológiai jóllét

4.3.1. Feladataink meghatározása és priorizálási technikák

A munka-magánélet konfliktusainak a modellezésében szerepet játszó időgazdálkodással kapcsolatban utalunk néhány alapkutatásra. Adams és Jex[312] arra jutottak, hogy az időgazdálkodás három különböző típusa közvetlenül, és az idő észlelt kontrollján keresztül közvetett módon is kapcsolatban van a munka-magánélet egyensúlyával: az otthoni szerepek szervezése idő szempontjából kihat a munkaszerepek betöltésének hatékonyságára, és fordítva, a munkaszerepek hatékony szervezése hatással van az otthoni szerepek hatékony betöltésére. A munka-magánélet konfliktusok magas szintje viszont erősen kihat a különböző egészségi mutatókra, a munkával való elégedettségre, a munkahelyi és a családon belül megért distresszre egyaránt. A legtöbbször ezt a konfliktust a jó időgazdálkodási készségek csökkenthetik vagy feloldhatják. Azokban a szervezetekben, ahol olyan családtámogatási munkahelyi programokat működtettek, amelyeknek témája a rugalmas tervezés és ütemezés, pozitívan hatottak a munka-magánélet közötti konfliktusok feloldására.

A két leggyakoribb szerepünkben – a magánéleti és a munkahelyi – az alábbi kiindulási pontok, technikák segíthetnek leginkább a hatékony és eredményes időgazdálkodásban:

Az összes teendő listázása, rögzítése

Az első és alapvető kiindulási pontnak tekinthető, megkerülhetetlen technika.

A listázott feladatok csoportosítása

Ez a csoportosítás lehet a szerepeink szerinti, például hasznos, ha különválasztjuk a magánéleti és munkahelyi szerepeinkhez kapcsolódó feladatokat. Ezeken belül tovább is csoportosíthatunk. Kialakíthatunk prioritáslistát azzal, hogy a legfontosabbakat előre soroljuk. Hasznos lehet, ha az 1-2 perces feladatokat gyorsan el is végezzük, vagy delegáljuk, és a további fontosabbak közül megnézzük, melyek delegálhatók, illetve melyeket kell nekünk elvégeznünk.

Itt a delegálás feltételezi a bizalmi viszonyt a delegáló személy és a között, akire a feladat elvégzését rábíznánk: 1. tisztában vagyunk azzal, hogy képes-e elvégezni az illető a feladatot (képesség); 2. tisztában vagyunk azzal is, hogy mennyire motivált az illető a feladatot elvégzésében (hajlandóság, motiváció)[313]. Ha e kettő közül bármelyik hiányzik, nem érdemes feladatokat delegálnunk, mert vagy végig utasítanunk kellene a másikat, ami elvonja figyelmünket az adott feladatról, vagy kontrollálnunk kellene, hogy eleget tesz-e a kérésünknek, vagy mindkettő. Ilyen esetben az idővel való gazdálkodás kudarcba is fulladhat.

308 House et. al (2004)
309 Bakacsi (2010)
310 Takács (2002a); Takács (2002b)
311 Krasz (2008)
312 Adams – Jex (1999)
313 Hersey – Blanchard (1982) modellje alapján

A delegálás képessége olyan készségekkel is összefüggésben állhat, mint az asszertív kommunikációs készség, amelyről a későbbiekben még szót ejtünk majd.

Adódhatnak olyan komplex feladatok (ötletek, projektek), amelyeknél nincs megfogható tennivaló, egy alkalmas pillanatban azonban mégis ütemezzük be a végrehajtásukat, döntsük el, mikor lehet ezeket újra elővenni, és meghatározni a lehetséges első lépéseket. Ezekre komplexebb teendőkre is határozzunk meg időintervallumokat, megközelítőleges kezdési és befejezési időpontokat. Fontos, hogy a feladatokat naptárban rögzítsük, ne hagyatkozzunk az emlékezetünkre, mert stresszesebb időszakokban elvégzetlenül maradhatnak ezek a fontos teendők. A feladatok átlátása a hatékony időgazdálkodás feltétele, gyakorlatilag itt „sakkozunk" az időnkkel.

A sürgős, elsődleges prioritású feladatok elvégezése

A sürgős feladatok gyors és eredményes elvégzésének feltétele az összpontosítás és a jelenlét. Ha nem így tennénk, a feladat többször visszatérne korrekciós célból, ami aztán borítaná a többi feladat hatékony elvégzését is. Érdemes mérlegelnünk, hogy mennyire vagyunk képesek összpontosítani egy adott feladatra, és ha szükséges, akkor ezt a képességünket fejlesszük. Ebben segíthet a Mellékletben található 4.8.1. *Összpontosítást értékelő feladat*, illetve a 4.8.2. *Önfegyelmezési csomag* gyakorlat.

A tudatos, éber jelenlét fogalmához erősen társítják a *mindfulness* fogalmát.[314] Ez egy buddhizmusból eredő kifejezés, ami az elmúlt években számtalan területen kezd meghonosodni a nyugati kultúrában. A nyugati pszichológiai szemléletmód szerinti értelmezésben az az állapot, amikor figyelmünket az adott, jelen pillanatra koncentráljuk, arra az eseményre, dologra, ami éppen akkor történik velünk. Shapiro szerint ez lehet egy következmény, amikor felszabadítjuk a tudatunkat olyan szorongások, stresszállapotok alól, melyek nem az adott helyzethez, feladathoz kapcsolódnak, esetleg időben egy múltbeli eseményhez (pl. rossz beidegződések, negatív élmények) vagy egy jövőbeli képzetképhez (pl. eltúlzott félelmek, elképzelt negatív forgatókönyvek) kötődnek, és olyan állapotot idéznek elő, ami gátolhatja a jelenbeli teljesítményt. A tudatos/éber jelenléti állapot elérése érdekében napjainkban tréningprogramokat dolgoznak ki.

A *flow* vagy az áramlat fogalmát itt csak érintőlegesen említjük, hiszen ez is egy összpontosítás, de nem feltétlenül tudatos, az idő- és énélmény megváltozik, kihívást jelentő aktivitás során alakul ki[315] és alapvető élményünk, mintha „beleolvadnánk" a tevékenységbe. Azonban nem feltétlenül tartozik az időgazdálkodáshoz, hiszen épp az időérzék veszhet el egy ilyen tevékenységben, habár adott feladatnál az összpontosítás itt kiemelkedően magas.

Technikák a sürgős és elsődleges feladatok rangsorolásához:

Ha nem sikerül az összes listázott feladatot végrehajtani, sokat segíthet a fontos és sürgős feladatok szétválasztásában a Stephen R. Covey modell[316]. Tegyünk egy próbát a modellel, amennyiben megvan a feladatlistánk. Teendőinket próbáljuk a következő négy negyedbe beosztani az alábbiak figyelembevételével, ahol a Q jelzi a negyedeket (*Quadrant*):

- sürgős és fontos: Q1-es negyed
- nem sürgős, de fontos: Q2-es negyed
- sürgős, de nem fontos: Q3-as negyed
- nem sürgős és nem is fontos: Q4-es negyed

314 Shapiro (2009)
315 Csikszentmihályi (2000)
316 Covey (2009)

10. táblázat: Stephen R. Covey-modell

SÜRGŐS	NEM SÜRGŐS
Q1: „Kényszerű elvégzés” Kulcstevékenység: intézkedj, hajtsd végre! Előhívó helyzetek: - krízishelyzetek - határidős feladatok - eg.ügyi sürgősségi helyzetek - egyéb sürgősségi helyzetek - nyomasztó helyzetek - találkozók utolsó pillanatos tennivalók - Tűzoltás	**Q2: „Tervezés”: „minőség és személyes irányítás”** **Kulcstevékenység: fókuszálj, erre figyelj!** **Előhívó helyzetek:** - előkészület és tervezés - értékek tisztázása - felhatalmazás, (empowerment) - kapcsolatépítés - erőgyűjtés, valódi rekreáció **Minőségi idő**
Q3: „Delegálás” Kulcstevékenység: csökkentsd a ráfordított időd, delegáld, automatizáld! Előhívó helyzetek: - más emberek prioritásának, érdekeinek figyelembe vétele - gyakori megszakítások - legtöbb email azonnali elolvasása - néhány hívásra való azonnali válaszadás - sürgetettség miatt a fontosság érzékeltetése, amikor valami valójában nem fontos Energiapazarlás	**Q4: „Elkerülés”** **Kulcstevékenység: kerüld el!** Előhívó helyzetek: - értelmetlen tv-zés - fárasztó, mégis értelmetlen munkák - internet, közösségi oldalak céltalan használata - néhány email, pl. kéretlen emailek - néhány hívás - pletykák **Időveszteség**

Forrás: Stephen R. Covey (2009) alapján

A Q1-es negyedben levő feladatokat azonnal el kell végezni, azonban nem javasolt ebben a negyedben tölteni az idő legnagyobb részét, hiszen akkor szinte mindig a mások által megszabott feladatok körére megy el az időnk. Ezekkel érdemes gyorsan végezni, illetve arra kell törekedni, hogy ebbe a negyedbe lehetőleg leginkább a saját magunk által meghatározott feladatok kerüljenek.

A Q2-es negyedbe az igazán fontos feladatok kerülnek, amelyeket mindenképp be kell tervezni. Megvalósulásuk érdekében a tennivalóknak a megfelelő időben át kell kerülniük a Q1-es negyedbe.

A Q3-as negyedbe tartozó feladatok általában kívülről meghatározott szokások, melyek már nem feltétlenül szolgálják az érdekeinket. Ilyenek lehetnek otthoni környezetben például a megszokott, bőséges vasárnapi ebéd rendszeres készítése, amikor a család inkább aktív pihenéssel töltené az idejét, vagy munkahelyen a szervezeti kultúra kényszerítő ereje, amikor más működési módok lennének észszerűek.

A Q4-es negyedbe tartoznak saját rossz szokásaink, melyek néha a pihenéssel kecsegtetnek, holott valójában nem nyújtanak rekreációs élményt, hanem ellenkezőleg, inkább fárasztanak.

A Q1 és Q2-es negyedeknél segítség lehet a SMART-célkijelölő eszköz[317]. A betűszó azokat a szempontokat jelöli, melyek alapján azonosítani lehet céljainkat, úgy megfogalmazva, hogy azok megvalósítható formát nyerjenek. Specifikus: olyan célokat jelöl, melyek nekünk fontosak, de itt pontosan specifikálni kell, hogy mit akarunk elérni. Mérhető: olyan célok kitűzése, amelyeknek eredménye mérhető (pénz, négyzetméter stb.). Attraktív: kihívó célt jelent, fontos, olyan célt meghatározását, amelyet még nem értünk el. Reális: az előzőhöz kapcsolódva azt jelenti, hogy bár kihívás a cél, de az megvalósítható is legyen, azaz mértékletes erőfeszítéssel elérhető. Tervezhető: reális határidőt fogalmazzunk meg a cél eléréshez.

A célkijelölést segítheti az úgynevezett *A-B-C* eszköz is, amit Bob Proctor[318] dolgozott ki. Ebben *A* azokat a célokat jelöli, amelyek elérésében már van rutinunk, tehát nem vezetnek jelentős személyesfejlődéshez. *B* azokat a célokat jelenti, melyeket még nem valósítottunk meg, de nem mutatnak túl a realitáson, viszont nem fognak óriási változást hozni az életünkben. Végül a *C* típusú célok az igazi kihívások, amelyek egyszerre félemlítenek meg és vonzanak is. Nem tudni, hogyan érhetők el pontosan, de ilyen célok kitűzése mellett, kitartással és küzdelemmel valódi személyes fejlődést érhetünk el.

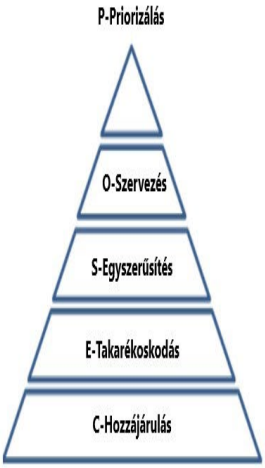
A *C* típusú célok felismeréséhez elvégezhető a Mellékletben található 4.8.3. célkitűzési feladat.

A *PARETO-elv*, egy matematikai képlet, amit Vilfredo Pareto olasz közgazdász alkotott meg 1906-ban. Ebben fejtette ki az egyenlőtlen vagyoneloszlásról alkotott elméletét[319]. Lényege a 80/20 szabály, ami szerint a problémák 80%-a mögött a kiváltó okok 20%-a áll. A jelenbeli értelmezés szerint a problémák felsorolása után abban a tudatban kell rangsorolni ezeket, hogy igazán lényeges csak ennek 20%-a lesz, érdemes tehát először ezekkel foglalkozni.

A POSEC a célok piramisszerű elrendezésével mutatja be, hogyan lehet azokat fontossági sorrendbe helyezni. Maslow piramiselmélete[320] ihlette a modellt, amely jól követi a motivációs piramiselmélet szintjein bemutatott szükségleteket. A betűszó a következő lépcsőfokokat jelzi. P-priorizálás (*Prioritize*): azon feladatok megszervezése és fontosságuk szerinti priorizálása, melyek a legfontosabb célok elérését segítik, továbbá ide tartozik az idő fontosság szerinti leosztása az adott feladatok között. O-szervezés, rendezés (*Organize*): a tevékenységek hatékony koordinálása, feladatok, célok rendezése. S-egyszerűsítés (*Streamline*): azon munkafeladatok automatizálása, melyek sok időt és erőforrást igényelnek. E-takarékoskodás (*Economize*): megtalálni annak a módját, hogy számontarthatók legyenek azok a feladatok, amelyek bár nem sürgősek, elvégzendők, de halasztásukkal erőforrást biztosíthatunk az aktuálisan legfontosabb feladatok számára. C-hozzájárulás (*Contribution*): odafigyelni azokra a feladatokra, amelyeknek kimenete azonnal nem látszik meg, de hosszabb távon fontosnak tekinthetőek, jelentős változásokhoz járulnak hozzá.

317 Komócsin (2009)
318 Proctor (2015)
319 Mérő (2016)
320 Maslow (1943)

9. ábra: POSEC piramisszerűen építkező célkijelölő eszköz



Forrás: Maslow (1943) alapján

Az időgazdálkodást fejlesztő programok számos eszközt alkalmaznak, a szakirodalmi gyűjtemények pedig gazdag választási lehetőséget kínálnak, így mindenki megtalálhatja a számára legideálisabb módszert, amivel hatékonyabban szervezheti a mindennapi feladatait.

4.3.2. Magánéleti szerepeink, tapasztalataink

A szerepek kétértelműsége, szerepkonfliktusok, szerephez kapcsolódó stresszorok nehezíthetik a hatékony időgazdálkodást. A kettő nem ugyanaz: a szerepek úgy válhatnak kétértelművé, hogy azt nem definiálják, így bizonyos felelősségek, kötelezettségek, jogkörök nem válnak egyértelművé. Zavarosak az elvárások, ezért könnyen belefuthatunk olyan időrabló tényezőkbe, mint amelyeket a Q3 vagy Q4 tartalmaz. Például egy tisztázatlan kultúrájú szervezetben keressük a feladatainkat, szerepeinket, nincsenek munkaköri leírások, nem segít senki az eligazodásban. Magánéleti példa lehet, hogy egy párkapcsolatban a másik fél milyen elvárásokat szeretne megfogalmazni velünk szemben, amikor feladatokat osztunk le. A bizonytalanság önmagában időt emészt fel, hiszen gondolkodunk, kérdezünk, megfigyelünk, próbálunk feladatokat beazonosítani, ahelyett, hogy a környezetünk ezeket világosan közölné. Munkahelyen segít ezt világossá tenni egy részletes munkaköri leírás, orientációs-szocializációs vagy mentori program, vezetői eligazítások stb. Családi környezetben lehet ez nehezebb, mert ebben a közegben nincs jól definiált, ütemezett és strukturált visszajelzés (pozitív megerősítés), a résztvevők pedig érzelmileg erősen érintettek. Ezért itt konfliktusosabb lehet a szereptisztázás folyamata.

A *szerepkonfliktus* akkor áll fent, amikor az életben betöltött különféle szerepeink ütköznek. Például valaki egyszerre vezető és kisgyermekes édesanya egyszerre; törzskari hivatali ember, de közben egy kreatív projektet is vezet; ellátja, gondozza a szüleit, ezért kialakulhat egy gondozó-gondozott alárendelt viszony, miközben a szülő-gyermek kapcsolat is fennáll.

A munka-magánélet közötti egyensúlyhoz vezető időgazdálkodás áttekintésében segíthetnek olyan gyakorlatok, mint a Régi ház - Új ház:[321] a személy két db. kétszintes házat rajzol, az egyik a jelenlegi, a másik a vágyott állapotot testesíti meg. A két szint közül az alsó a magánélet, a második a munkahelyi életet tükrözi. Ezután egy *coaching* folyamatban hosszasan el lehet beszélgetni a szobák elhelyezkedése és mérete alapján arról, hogy a két térben megjelenő szerepek között hogyan vált a személy, hogyan oszlik meg az ideje ezek között. Például a nappali nagysága jelezheti, hogy mennyire tud odafigyelni a család közösségi életére, vagy a tárgyaló nagysága, hogy esetleg túl sok értekezleten, tárgyaláson kell részt venni.

Amikor valakinek az életében változás áll be, az addig jól működő szerepei, az ezekhez tartozó feladatok átalakulnak, egyes szerepek/teendők elvesznek, helyettük lesznek újak, tartalmi szempontból nagyon nagy változást is megélhet a személy. A változások során mindig vannak mélypontok, amikor az illetőnek kétségei támadnak afelől, hogy az új felállás helyett a régi mintákat kellett volna követni. Mivel általában nincs visszaút, és a személy éppen azért mozdult el az adott helyzetből, mert az aktuális állapotot nem érezte kielégítőnek, ilyenkor fontos újragondolni a szerepeket, feladatokat, motivációkat és teendők felvázolása, illetve az alternatívák keresése révén továbblendülni.

321 Komócsin (2009)

A Mellékletben található 4.8.4. *Szerepek óralapja gyakorlat* segíthet tisztán látni a szerepei, és azzal töltött idő tisztázásában.

4.3.3. Időgazdálkodást szolgáló készségeink, képességeink

Az időgazdálkodásban fontos tulajdonságok

Covey[322] hét személyes hatékonysági tényezőt sorol fel, melyek elmozdíthatják az embert a mástól való függés állapotából („szükségem van rád") a függetlenedés irányába („meg tudom tenni"), majd innen az interdependencia felé („meg tudjuk tenni"). Ezek:

- **proaktivitás**, vagyis a felelősségvállalás és kezdeményezés;

- **teendők mentalizációja** a végső céltól visszafelé. Ide tartozik az iránymeghatározás: „hol lenni?", a szerep meghatározás: „ki lenni?" és a cél meghatározás: „mit tenni?";

- **cselekvésorientáltság**, vagyis az első lépések megtétele. Ez tehát a valós prioritások azonosítását és a kevésbé fontos teendők kizárását jelenti;

- ***win-win* gondolkodás képessége**, ami megkönnyíti a közös megoldások keresését és valószínűsíti a jó kapcsolatot;

- **értő figyelem a megértéshez és megfelelő, pontos kommunikáció** (ld, asszertivitás), ami az aktív hallgatás képességével kapcsolatos. Vagyis nemcsak figyelmesen hallgatunk, hanem utána ellenőrizzük is, hogy jól értettük-e az elmondottakat (pl. „Jól értem, hogy…");

- **szinergiára törekvés**, ami összefüggésben áll azzal, hogy pozitív többlet keletkezik a kooperáló egyének kreatív együttműködése által. Olyan fejlődés, amit a felek külön-külön nem tudnának létrehozni. Vagyis a szinergiára törekvés itt azt jelenti, hogy szociális háló építésével próbáljuk meg úgy szervezni a napjainkat, hogy abban a lehető legtöbb alternatívát kipróbáljuk, amiből megtudhatjuk, hogy kinek vagy kinkek a támogatásával, és milyen módon érhetjük el célunkat a leghatékonyabban;

- **önreflexió képessége**, azaz több értelemben is a személyes visszacsatolás gyakorlása, ami által aktívan keressük a fizikai, spirituális és érzelmi töltekezés lehetőségeit.

Vegyük sorra a személyes hatékonyság legfőbb tényezőit egy másik megfogalmazás szerint. Ezek a célorientáltság, precizitás, pontosság, minőségorientáció, felelősségvállalás, önmenedzselés. Ebben a felsorolásban szerepelnek konkrét, megfigyelhető viselkedésformák, így akár ellenőrizhetjük, hogy rendelkezünk-e – ha igen, milyen mértékben – az adott képességgel.

A *célorientáltság* azt jelenti, hogy a személy energikusan törekszik a kitűzött célok elérésére. Ezek olyan megfigyelhető viselkedésjegyekben nyilvánulnak meg, mint, hogy képes konkrét, teljesíthető és motiváló célok kitűzésére, lépéseinek, feladatainak a meghatározására, tud másokkal együtt cselekedni a kitűzött célok eléréséért, egyúttal folyamatosan ellenőrizni, hogy abban hol tartanak. Emellett időt szán rá és erőfeszítést tesz azért, hogy el tudja érni a kitűzött céljait, felismeri és kihasználja a lehetőségeket, amelyek a gyorsabb céleléréshez vezetnek és stratégiákat fejleszt ki a céljai elérésére. Képes a hatékonyságát és a teljesítményét mérni, kitartó az akadályok leküzdésében, kísérletezik és rugalmasan vált stratégiát az eredmények elérése érdekében.

A céljaink megfogalmazásakor fontos, hogy hosszú távú, átfogóbb célunkat kisebb, konkrét célokra tudjuk lebontani. Ehhez megvalósítási stratégiát, akciókat, illetve feladatokat kell rendelnünk, és szükséges azt is látnunk, hogyan ellenőrizhetjük majd az előrehaladásunkat. Kifejezetten hasznos – és javasolt is – a kisebb célok elérése végén valamilyen formában megjutalmazni magunkat, ami lehet bármilyen, számunkra kényelmes és kellemes érzést jelentő ünneplés, például valamilyen program, apró ajándék, finom étel egy étteremben, cukrászdában vagy egy utazás. A jutalom nemcsak materiális, hanem experienciális, azaz élményt nyújtó is lehet, amely jobban funkcionál ilyen szempontból, hiszen ezek képezik a pszichológiai jóllétünk forrásait.

A *precizitás, pontosság, minőségorientáció* a fenti feladatok, akciók, konkrét lépések elvégzésében, továbbá az ütemezésekkel, ellenőrzésekkel kapcsolatos precizitást jelenti, amelynek megfigyelhető viselkedésjegyei például, hogy a találkozókra pontosan érkezik, feladatait határidőre teljesíti, önmagától és más érintettektől is magas minőségű munkát vár el, az elvárásokat és a feladatvégzés határidejét szem előtt tartva a feladat teljesítésére koncentrál, valamint folyamatosan figyeli és észreveszi a minőség javításának lehetőségeit, amihez fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg.

322 Covey (2009)

A felelősségvállalás azt jelenti, hogy a személy felelősséget vállal a saját személyes cselekedeteiért, a céljai eléréséért. Megfigyelhető viselkedésjegy, hogy a saját céljaival szemben elkötelezett, saját feladatait lelkiismeretesen ellátja, és fel tudja mérni, hogy szerepei felelősséggel járnak. Emellett a saját vagy munkahelyi környezetben lojális a munkahelyi értékhez, tisztában van vele, hogy feladatvégzése, viselkedése hogyan járul hozzá a céljai eléréséhez, eredményességéhez, valamint döntéseiért, feladataiért vállalja a felelősséget, egyénileg és csoportban is.

Az *önmenedzselés* azt jelenti, hogy a személy megfelelő szintű önkontrollal bír, hatékonyan kezeli az idejét és tisztában van a prioritásokkal is. Az eredményes önmenedzselésben megfigyelhető viselkedésjegy, hogy hatékonyan kezeli a környezete és saját érzelmeit, indulatait, a határidőkkel, prioritásokkal tisztában van , meg tudja különböztetni a fontos és sürgős feladatokat, asszertíven önérvényesítő, vagyis a környezete és a saját szempontjait igyekszik maximálisan egyeztetni. Lélekjelenlétét kritikus helyzetekben is meg tudja őrizni, egyensúlyt teremt a különböző (szakmai, szervezeten belüli, család stb.) szerepei között, és igyekszik olyan helyzeteket teremteni, melyben az érintett felek nyernek. Jól ismeri a munkahelyi viszonyokat, személyes életében pedig a meghatározó személyeket és a kapcsolati tőkéjét eredményesen alkalmazza céljai eléréséhez, figyelembe véve a *win-win* feltételeit. Jól menedzseli másokkal eltöltött idejét, képes a feladatok elvégzéséhez, a probléma megoldásához szükséges tevékenységek időbeli ütemezésére, a szükséges erőforrások megtervezésére és ellenőrzi a feladat megoldásához szükséges feltételeket.

A felsorolt tulajdonságok természetesen bővíthetők, definíciójuk személyre szabható. Érdemes átgondolni, hogy melyik környezetben milyen tipikus viselkedésjegyek kapcsolódnak hozzájuk, de alapvetően tartalmazzák azokat a jegyeket, melyek a hatékony és eredményes időgazdálkodást szolgálják. A továbbiakban nézzünk olyan látható viselkedés és kommunikációs sajátosságokat, melyek tréningek, képzések keretében is jól fejleszthetők és nélkülözhetetlenek.

4.3.4. Magatartásbeli és kommunikációs készségeink

A hatékony időgazdálkodás során a delegálás, a határozott priorizálás, szelektálás, a kitűzött célok operatív elérése, a megvalósítás, visszautasítás (nemet mondás) mind szükséges képességeink. A fenti helyzetek néha kényes, kényelmetlen érzetet okozhatnak, vagy kommunikációs problémákat szülhetnek, ezért a legtöbbször az érintett személyek teljesen eltérő reakcióira lehet számítani. Jelentősen eltérő lehet, hogy körülöttünk dolgozó, élő emberek mikor és hogyan tudnak hatékonyak lenni, és vannak olyan időtálló beidegződések is, melyek akadályozzák a hatékony feladatmenedzsmentet. Ilyen tényező lehet például, hogy egyesek a nap korábbi, mások pedig a későbbi szakaszában tudnak eredményesebben dolgozni. Valaki szereti beosztani erőfeszítéseit, míg mások rövid időkeretben, ugyanakkor erős koncentráció mellett, intenzíven tudnak hatékonyan dolgozni. Akadályozó lehet az is, ha valaki egy megadott időn belül csak egyetlen kérdéssel tud megbirkózni, miközben mások szimultán is hatékonyak; ha néhányan feladat-orientáltak, míg mások személy-orientáltak; ha néhányan delegálnak, amit csak tudnak, míg mások magukhoz láncolják a feladatokat. Mindezek mellett még az is csökkentheti a hatékonyságot egy szervezetben, ha néhányan szigorúan módszeresek, míg mások szervezetlenebbek, vagy ha egyesek tapasztaltabbak, mint mások.

A körülöttünk dolgozók megfigyelése mellett lényeges az is, hogy saját erősségeinket ismerjük és fejlesszük, ezáltal ellensúlyozva a gyengeségeinket. Ismerjük meg, milyen magatartásbeli és kommunikációs reakciótípusok fordulhatnak elő. Egy bizonyos elméleti keret értelmében ezek az alábbi kategóriába sorolhatók: asszertív, azaz öntudatos, határozott, erőteljes, bizonytalan, alárendelődő, passzív, vagyis szubmisszív, védekező, engedékeny és agresszív, tehát rámenős, támadó.

A hatékony időgazdálkodáshoz a legfontosabb tényező személyes képességünk, hogy asszertív módon vállalhassuk saját érdekeinket. Az asszertivitás határozott, magabiztos viselkedést jelent. Akkor viselkedünk asszertíven, ha úgy állunk ki jogaink mellett, hogy közben nem sértjük mások jogait. Úgy érjük el a céljainkat, úgy vagyunk képesek kifejezni igényeinket, kívánságainkat, érzéseinket, hogy közben nem ártunk másoknak. Az asszertíven viselkedő személy egy szituációban minden résztvevő fél igényeit, érdekeit figyelembe veszi. Azt is mondhatjuk, hogy az érdekalapú tárgyalás nem más, mint az asszertív viselkedés megvalósítása egy tárgyalási szituációban. Nzzük meg, mi jellemzi a három eltérő reakciótípus magatartását az alábbi 4. számú táblázat összefoglalója szerint:

Az *asszertív*, vagy más szóval a kellő határozottságú és öntudatú emberre az jellemző tehát, hogy céljait környezetével összhangban igyekszik elérni. Van önbizalma, határozott, szemkontaktust tart, erőt nem alkalmaz, együttműködő. Az időgazdálkodás tekintetében is az asszertív személyek a másokkal való szociális kommunikációikban hatékonyak, így a szociális jellegű időrabló tényezőket is könnyebben kezelhetik.

Az alábbi táblázat további mankókat adhat arra, hogy látható kommunikációs jellemzők alapján azonosítsuk be a három reakciótípust. Segíthet világossá tenni saját stílusunkat, és megmutatja, hogyan kellene fogalmaznunk, amikor szeretnénk érvényesíteni a saját érdekeinket.

11. táblázat: A passzív, asszertív és agresszív reakciótípusok összefoglalása magatartásbeli jellemzők szerint

Bizonytalan (passzív)	**Magabiztos (asszertív)**	**Domináns (agresszív)**
Önmaga fontosságát feladja, tagadja.	Vállalja önmaga fontosságát és felelősségét.	Önmaga fontosságát, jelentőségét túlértékeli, a másik rovására növeli.
Leértékeli saját igényeit.	Kifejezi a saját igényeit. Nem értékeli a másikat.	Leértékeli a helyzeteket, embereket, a többiek igényeit.
Jogosnak érzi, hogy mártír legyen, ebből kovácsol előnyt.	Megvédi saját, és tiszteli mások jogait.	Jogosnak érzi erőszakosságát mások kárára is saját jogainak védelme érdekében.
Nem ér el célokat.	Mások sérelme nélkül éri el céljait.	Mások kárára, terhére éri el céljait.
Feszültnek, boldogtalannak, sértettnek, érzi magát.	Saját magáról helyes véleménye van, magabiztos.	Megaláz és lebecsül másokat.
Gátlásos, elzárkózó.	Elfogadó, érzelmileg kifelé forduló.	Kiszámíthatatlanul viselkedik, hirtelen haragú, dühös és ellenséges.
Másokat késztet arra, hogy esélyt adjanak neki.	Saját magának esélyt ad.	Mások esélyeibe gázol.
Konfliktus esetén önmagát okolja, feladja erőfeszítéseit, elkerüli a konfliktust, jogos igényeit mentegetőzve adja elő.	Konfliktus esetén a megoldást keresi, különbséget tesz tények és vélemények között. Jogos igények esetén nem mentegetőzik.	Konfliktus esetén a másikat okolja, elsősorban felelőst keres, győzni akar, személyes sérelmei kötik le. Elvárja a másiktól, hogy jogos igényeiről lemondjon az ő javára.
Saját érdekét lebecsüli, bűntudatot vagy dühöt érez, önértékelése sérült.	Saját érdekét képviselni tudja, mellette nyíltan állást foglal, önértékelése nem sérül.	Sértettnek, megalázottnak érzi magát.

Forrás: Bishop S. (2008) alapján[323]

323 Bishop (2008)

12. táblázat: A három reakciótípus kommunikációs jellemzői

Viselkedésjegy	Bizonytalan (passzív)	Magabiztos (asszertív)	Domináns (agresszív)
Tartalom	Megfogalmazásai hosszúak, körülményesek. „kéne, kellene, lehetséges, talán” szavakat használ. Fölöslegesen magyarázkodik, személyes szükségleteit nem vállalja, általános alanyt használ, az érzéseit indirekten fejezi ki.	Tömör, világos, pontos kommunikáció. Nem használ „kéne, kellene” kifejezéseket. A kulcsszavakat hangsúlyozza. Saját igényeit megalapozottan és pontosan kifejezi. Érzéseit egyértelműen kifejezi.	Bántó kérdéseket, kijelentéseket, „kéne, kellene” szavakat használ. A kéréseket, mint instrukciókat használja. Támad, fenyeget, igényeit kompromisszum nélkül fejezi ki érvek, magyarázat, indoklás nélkül. A másik felet ignorálja, érzelmeit kontroll nélkül fejezi ki.
Tipikus mondatkezdések	„Biztosan nincs igazam…” „Nem tudom, jól mondtam-e…” „Amit mondok lényegtelen…”	„Az a véleményem... „Azt gondolom..., te mit gondolsz?”	„Én megmondtam.” „Igazam van.” „Lényegtelen, hogy ti mit gondoltok.”
Hang	Halk, elhaló, szaggatott, motyogó.	Világos, érthető, tagolt, folyamatos beszéd, kevés benne a bizonytalankodás. Hangereje nem túl erős, de nem is halk.	Hangos, izgatott, kemény, gyors.
Szemkontaktus, mimika	Szemkontaktusát kitérő szemmozgás vagy gyakori lefele nézés kíséri. Arckifejezése gyorsan változó, gyakori a szájtakarás, rejtegetett arcjáték.	Keresi és tartja a szemkontaktust, élénk, de nem tart fogva. Ritkán néz lefelé. Arckifejezése, ha tetszik neki valami, akkor mosolyog, ha mérges ráncolja a szemöldökét, normál helyzetben vonásai kisimultak.	Szemkontaktusa merev, kihívó, szúrós vagy nincs. Arckifejezése fanyar, ha mérges, merev állkapocs, felhúzott szemöldök jellemzi.
Gesztusok testtartás	A gesztusok gátoltak, vagy merevek. Testtartása merev, görcsös, görnyedt, gyakori a hátralépés, ideges, hirtelen gyors mozdulatok jellemzik, kapaszkodik valamiben.	A mondandóval összeillő, azt megerősítő gesztusok jellemzik. Testtartása laza, állása vagy ülése egyenes, a fej felemelt.	Kiméretlen, kontrollálatlan gesztusokat mutat, hadonászik, mutogat, bököd, éles, hirtelen mozdulatokat tesz. Testtartása egyenes állás vagy ülés, feszült, igyekszik magasabbnak, nagyobbnak látszani. Előrehajol, forgolódik. Fejét felszegi, karjait magasban összefonja.

Forrás: Bishop S. (2008) alapján

Az asszertív kommunikáció tehát számoos szempontból előnyös. Mielőtt azonban rátérnénk egy hozzá kapcsolódó konkrét technikára, foglaljuk össze, miért is fontos elsajátítani ezt a technikát:

- **növeli az önbecsülést, önbizalmat** azáltal, hogy önmagunkat határozottnak észlelhetjük, és ez a kommunikáció nagy valószínűséggel eredményes megoldáshoz vezet;

- **erősíti a személyes hatékonyságot** azáltal, hogy képesekké válunk céljaink felé terelni a körülményeket, feltételeket;

- **elérjük a céljainkat** anélkül, hogy másoknak ártanánk, hiszen, együttműködésre alapozunk, véleményt, szempontot ismerünk meg és gondolkodunk olyan megoldásokban, melyek minden érintett félnek előnyösek;

- **javítja az emberi kapcsolatok minőségét** a fenti közös érdekegyeztetések és az odafigyelés gesztusa miatt;

- **érzelmileg kevesebb bevonódással jár**, azaz valamelyest racionalizálja az érzelmeinket is, át tudja őket kódolni kommunikációs szinten egy problémamegoldóbb stílusba;

- igényeinket, véleményünket, érzéseinket és meggyőződésünket **egyenesen, őszinte módon fejezzük ki**, így kevesebb stresszt élünk át;

- a probléma helyett a **megoldásokra koncentrál**;

- hosszú távon csak ez a viselkedés lehet problémamegoldó.

4.3.5. Asszertív kommunikációs technikák

Az asszertív kommunikáció alapjában véve ún. „Én-üzenetek” alkalmazását jelenti a „Te-üzenetek” helyett, melyek tanult, rossz beidegződések, általában a másik személy minősítései. Az „Én-üzenetekben” ezzel szemben a saját érzéseinket, gondolatainkat fogalmazzuk meg, és mindezt a saját érdekeink, vágyaink, kéréseink pontos, világos közlésével fejezzük be. A „Te-üzenetek” kimondva-kimondatlanul arra irányulnak, hogy a másik fél változtasson a viselkedésén, a számunkra kedvező irányba. Ami biztos, hogy ezek az üzenetek a másik személy együttműködését nem tudják előkészíteni, konfliktust szülnek, így a vágyott megoldást is késleltetik, továbbá rombolják az emberi kapcsolatokat.

A „Te-üzenetek” jellemzője és hatása lehet például, hogy a másikról szól, és nem a viselkedése rám tett hatásáról, valamint, hogy a személyre fókuszál, nem a problémára. A „Te-üzenetek”-re jellemző továbbá, hogy károsítja a személyes kapcsolatot, gyakran ítélkező, ezért sérti az önbecsülést és bűntudatot kelt. Általában nem éri el a célját, hiszen nem a viselkedés megváltoztatására ösztönöz, hanem az énkép védelmére, ráadásul titkolt neheztelést vagy nyílt ellentámadást vált ki.

Ez a fajta kommunikációs technika az itt felsorolt hatásokon túl az időgazdálkodás szempontjából is jelezhet nehézséget. Ilyen mondatok például:

„(Te) Mindig késel, sosem lehet rád számítani.”

„Mindig nekem kell mindent megcsinálnom, te semmiért nem vállalsz felelősséget.”

„Itt senki nem ért semmihez, az a biztos, ha én csinálnom meg a dolgokat.”

Ezzel szemben az asszertív magatartásunk során az „Én-üzenetek” segítségével kommunikálunk, amivel nem minősítünk, nem utasítunk. Ennek lépéseit, elemeit a fenti mondat átalakításával mutatjuk be:

- **másik fél számunkra el nem fogadható viselkedésének leírása**: „*Amikor a megbeszélt időponthoz képest 10 perc késéssel érkezel meg, és nem jelzed, hogy késni fogsz*”

- **őszinte érzéseink**: „*Nagyon ideges vagyok*”

- **az el nem fogadható viselkedésből fakadóan ránk ható következmények**: „*Mert így én sem tudom végezni a feladataimat, és a közösen megbeszélendő témákra kevesebb idő jut.*”

- **javaslat a hasonló kellemetlen helyzetek elkerülése céljából**: „*Ezért arra kérlek, hogy a jövőben tartsd be*

azt, amiben előzetesen megegyeztünk, illetve, ha közbejön valami, akkor azonnal jelezd!"[324]

A hétköznapokban ezeknek a közléseknek az elemei tehát a problémák megfogalmazása, tények feltárása, azzal együtt, hogy a saját érzéseinkről is számot adunk, miközben igyekszünk empatikusak lenni a másik féllel is. Az igények kölcsönös közlését kell mindenképp bátorítani, az igények, javaslatok kölcsönös előnyeinek hangsúlyozásával.

Nagyon sokféle közlésben jelenhet meg az asszertív reakció, nagyrészt a Mellékletben – 4.8.5 *Asszertivitás különböző kommunikációs helyzetekben* – látni ennek a különféle formáit, de nézzünk meg néhány alapvető példát itt is. Az asszertív közlésünk lehet:

- **Elismerő**: „*Nagyon jól esett, hogy támogattad a döntésemet a tegnapi értekezleten.*"
- **Problémamegoldó**: „*Legkésőbb kilenc órakor szeretnék elindulni az útra, hogy biztosan odaérjünk időben.*"
- **Önfeltáró**: „*Nincs kedvem tovább ötletelni, ha közben folyamatosan a kritikákat hallom*."
- **Elutasító:** „*Nem szeretnék műszakot cserélni, mert arra az időre már más munkát terveztem.*"
- **Konfrontáló**: „*Ha két hétig nem válaszolsz az ügyfeleink leveleire, üzletet veszíthetünk, és ennek már a gondolata is felháborít.*"

Ha kommunikációnk nem asszertív, a delegálást, a feladatok koordinálását, szervezését, ellenőrzését, időbeli ütemezését sem tudjuk érvényre jutni, és a jó tervezési készségek mellett sem lehet hatékony és eredményes az időgazdálkodásunk. Ez is igazolja ennek a kommunikációs technikának a nélkülözhetetlenségét .

Kiemelhetünk olyan időigényes helyzeteket, amelyek visszatérő módon próbára teszik időgazdálkodási készségünket. Tipikus munkahelyi időrabló tényezők: hosszú, felesleges meetingek, felettesek részéről jövő megszakítások, felesleges párbeszédek, beszélgetések, szükségtelen emlékeztetők vagy más papírmunkák, illetve a munkahely-otthon közötti utazással kieső idő. Nézzünk ezekre a problémákra néhány megoldást, hiszen az asszertív kommunikációs technikákon túl számos egyéb módon biztosíthatunk magunknak időt.

4.3.6. Egyéb, nem kommunikációs időgazdálkodást segítő technikák

Az egyik konkrét helyzet a különböző anyagok – értekezleti anyagok, szakmai anyagok, kapcsolódó szabályzatok, tv-előírások – riportok áttekintése, ami *egyszerűen gyorsabb, lényegretörőbb olvasási készséget* igényel. A gyorsabb olvasás trükkjei összefüggésben állnak a szelektálás képességével, technikája az összpontosításból már részben ismert. Érdemes a következő kérdések mentén priorizálni az olvasandó hosszabb szövegeket:

- melyik a legfontosabb és legsürgetőbb olvasandó anyag?
- melyik a kevésbé fontos, de a legsürgetőbb olvasandó anyag?
- melyik a legfontosabb olvasandó, azonban nem a legsürgetőbb?
- mi az, ami a peremérdeklődés tárgya?

A fenti kérdések alapján az első olvasandókat vesszük előre, és így tovább.

A korábban már tárgyalt összpontosítást segítő kérdések itt is segíthetnek a fókuszáltabb olvasásban, azonban itt meg kell említenünk az észlelésben szerepet játszó szemmozgásokat. Az észlelés során az ember *szökellő*, *sikló* vagy *tremor* szemmozgásokat végez. A *szökellő* szemmozgás a fixáció gyors átvitele egyik helyről a másikra (ilyen, amikor pl. pásztázunk egy szöveget). *Sikló* szemmozgáskor a tekintet a fejhez képest mozgásban levő tárgyakat követi. Ez lassúbb a szökellő szemmozgáshoz képest, és követő, ha a tárgy, de kompenzáló, ha a fej mozog (pl. a lényeges részek alapos átolvasásakor fordul elő). A *tremor* szerepe az éles kontrasztok helyének a folyamatos változtatása a retinán, a receptorok kémiai kifáradásának elkerülése érdekében (ez kevésbé evidens itt). Hogy éppen melyik a jellemző, azt az határozza meg, hogy mit akarunk kiválasztani az információs környezetből. Anélkül, hogy az észlelésre részletesebben kitérnénk, érdemes megemlíteni, hogy szökellő szemmozgásokkal, lényegében a szöveg pásztázásával gyorsan meg lehet állapítani, hogy egy anyag mennyire lényegretörő.[325] Nielsen[326] több más kutató eredményeivel egybehangzóan szemmozgás-követéses (eye-tracking) vizsgálatok során

324 König – Schattenhoffer (2014)
325 Blake – Sekuler (2004)
326 Nielsen (2003)

megállapította, hogy például a weboldalakon nem szeriálisan, azaz sorrendben olvas a felhasználó, hanem szökellő szemmozgásokat produkál, amely az oldalak letapogatása, pásztázása, ami egy elsődleges, gyors szűrést eredményez. Innen ered a nielseni „mágikus F" kifejezés is, miszerint egy oldalt egy fiktív F betű vonalán tapogat le a felhasználó. Az elején talán még végigolvassa a mondatokat, szövegrészeket, de lejjebb már csak beleolvas a sorokba, és ha az információ érdektelen, átugrik a többi sorra. A hosszabb anyagokat ezzel a technikával szinte vázlatolni lehet, ezután a lényeges részeket elég lehet lineárisan, odafigyelve elolvasni. Így egy anyag fontossága gyorsan megállapítható, ami elősegítheti a fenti priorizálást. Az olvasó akár különféle jegyzetelő technikával – például színes kiemelésekkel, öntapadós cetlikkel – meg is támogathatja ezt a gyors letapogatást.

A *meeting-kultúra* evidens témájává vált a hatékony munkahelyi időgazdálkodásnak, hiszen a tapasztalatok szerint munkahelyi elégedetlenség forrása lehet a hosszas, az érintettek számára érdektelen témákról szóló, kevésbé fókuszált meeting. Itt szó lehet a vezető személyiségéről, vagy előnytelen vezetési technikájáról, ami kifejeződhet abban, hogy a meetingeket használja visszajelzésekre, ennek minden jó vagy rossz gyakorlatával együtt. A rossz gyakorlat szólhat arról, hogy a teljesítmények gyors értékelése itt zajlik, és implicit módon szolgálhatja a vezető törvényes hatalmát. Pedig a meetingeknek teljesen más a szervezetben betöltött szerepük, mint a szervezeti teljesítményértékeléseknek. Természetesen lehet a meetingnek egy áttekintőbb, értékelőbb szerepe is, azonban a folyamatok szempontjából ennek gyorsan monitorozó, készenléti jelleggel kell történnia, a meeting témájának alárendelve.

A vezetőnek az alábbi kérdéseken érdemes elgondolkodnia, ha nem tudja könnyen eldönteni, mikor érdemes a kollégákkal meetinget kezdeményeznie. Wroom-Yetton participatív döntési modellje[327]segíthet nekünk mérlegelni, hogy érdemes-e meetinget tartani:

- **Minőségi követelmény** – Mennyire fontos a kérdés megvitatásának technikai minősége? Ha fontos, akkor a meeting ajánlott, hiszen a megvitatás technikai minősége akkor megfelelő, ha az érintettek megoszthatják a véleményüket. Továbbá, ha több szempontból szükséges megvitatni egy kérdést, akkor azt érdemes kinyitni különféle szakemberek felé. Ha viszont nem fontos a technikai minőség, akkor érdemes mérlegelni, hogy egyáltalán kell-e meeting-et tartani, vagy a vezető felvállalhat egyedül is egy nézőpontot.

- **Elköteleződés** – Mennyire fontos, hogy a csapat tagjai magukénak érezzék a feladatokat, a döntést? Ha ez lényeges szempont, úgy jó, ha meetinget tervezünk, amennyiben nem lényeges, akkor mentsük fel a kollégákat a felesleges értekezletek alól, vagy azt zárjuk nagyon rövidre, tájékoztató jellegűre.

- **A vezető informáltsága** – Elég információval rendelkezik-e a vezető a jó döntéshez, feladatok indításához? Ha igen, akkor meg lehet fontolni egy meeting elhagyását, vagy a gyors feladatkiosztásra lehet azt szűkíteni. Ha nem, és feltételezzük, hogy a meetingen tudunk információkat szerezni, akkor érdemes azt megszervezni.

- **A probléma jellege** – Mennyire strukturált a probléma? Strukturálatlan, komplex, logikailag nehezen áttekinthető feladatok esetén előnyösebb, ha a vezető kapcsolatorientált, magyarán ezekben a helyzetekben fontos, hogy akár a meetingeken társas támogatást (is) kapjanak a feladatokban az alkalmazottak.

- **Az elkötelezettség valószínűsége** – Ha a vezető egyedül határoz adott kérdésekben, egyedül kezel információkat, elvárható-e a csapat tagjaitól, hogy a döntést magukénak érezzék? Itt egy adott szervezet, szervezeti csoport kultúrája, annak értékei jelennek meg, ezeket szükséges figyelembe venni. Amennyiben az az érték dominál a csapatban, hogy minden tag a lehető legjobban involvált legyen a célokba, feladatokba, akkor a meeting ezek megosztásának megfelelő kontextusa. Ha ez nem lényeges szempont a csoportban vagy az adott kultúrában, ha a tagok inkább a vezető utasításai alapján cselekszenek, akkor elegendő utasítást adni, vagy a meetinget feladatok rövid pontosítására megtartani.

- **Azonosulás a céllal** – Fontos tudni, hogy a csapat tagjai osztják-e azokat a szervezeti célokat, amelyeket a téma átbeszélésével el szeretnék érni? Ha igen, akkor a meetingek hatékonyabbak, hiszen mindenki elkötelezett a kitűzött cél elérésében, ha viszont nem, akkor a meetingek szintén legyenek gyorsak, utasításszerűek. Hosszas meetingeken ilyenkor az idő a konfliktusok, ellenállások leküzdésével telik.

- **Beosztottak közötti konfliktus** – Mennyire valószínű, hogy a csapattagok között konfliktus lesz a meeting témája kapcsán? A fentiből tovább fűzve, előnyösebb a meeting, ha előreláthatóan kevésbé szül konfliktusokat, ám, ha várhatóan átívelhetetlen nézeteltéréseket generál, jobb, ha a vezető magára vállalja a döntést, és elvárja uatsításainak végrehajtását.

- **A beosztottak informáltsága** – Elegendő információval rendelkeznek a csapattagok ahhoz, hogy hatékonyan beszéljünk a meeting témájáról? Ha igen, úgy érdemes hosszabb meetinget tartani, ha nem, akkor az értekezlet feleslegesen rabolja a kollégák idejét. Utóbbi esetben érdemes szintén a feladatok kiosztására összpontosítani egy meetingen.

327 Wroom – Yetton (1973)

A fenti kérdések alapján tehát először is pontosan meg kell állapítani, hogy valóban szükséges-e értekezletet tartani. Fontos, hogy ne egy vezető fontoskodása, hatalmának megélése motiválja a meetingeket, hanem valóban szolgálják a szervezeti elköteleződést, informáltságot, hatékonyságot, a célok elérését, hiszen ezek a tevékenységek a munkafeladatoktól veszik el az időt.

Ha a vezető megítélése alapján szükséges egy meeting, akkor az alábbiak szerint érdemes azt felépíteni, hogy az alkalmazottak ne érezzék időrablónak:

- **meeting céljnak pontos meghatározása**: a vezető számára legyen teljesen jól definiált, mi a célja a meetingnek, ez segít majd abban, hogy minden ettől távolodó kérdést, témát, felvetést a maga helyén tudja kezelni;

- **ki kell gondolni, és támogatást kell az érintetteket abban, hogy hogyan készüljenek fel hatékonyan a meetingre**: lehet adni célzott anyagokat, irányt mutató kérdéseket, szempontokat, információgyűjtésre kérni az érintetteket, és szükség esetén álljon rendelkezésre egy időben megküldött háttéranyag is. A szervezőnek vagy vezetőnek egy tematika, menetrend összeállításával is készülnie kell;

- **hogyan tudja meggyőződni a vezető az érintetteket arról, hogy a meeting valóban jelentős lesz számukra:** a fenti kérdések az érintettek tájékozottságát szolgálják, ez a szempont pedig a motivációjukat. Olyan érvvel érdemes alátámasztani az értekezlet szükségességét, vagy úgy kell azt megfogalmazni, hogy az érintettek számára világos legyen, miért töltik ott az idejüket;

- **határozza meg, hogy mennyi ideig tart és hol lesz**: úgy ossza be az időt, hogy az összes, vagy legalább a számára legfontosabb pontokat érinthesse, ha szükséges, megmagyarázva, hogy a többi miért halasztható el, és azokat mikor tárgyalják majd. Fontos, hogy tartsa magát a napi tematikára szánt időkerethez. A meeting témája szabja meg, mennyi ideig tarthat egy megbeszélés, hiszen ez lehet egy kora reggeli, pár perces, lendületesebb feladatkiosztás, vagy akár egy-másfél órás, komplexebb témát tárgyaló értekezlet is. Nem javasolt ennél hosszabb meetinget tartani, mert fárasztóvá válik, demotiválja a feladataikból kiszakadó résztvevőket. A helyszín kérdése azért fontos, mert a terem adottságai és a hozzá tartozó IT-eszközök támogathatják a gyors, hatékony eszmecserét például azáltal, hogy a szemléltetés érthetőbbé, emészthetőbbé, izgalmasabbá teheti a kérdések tárgyalását.[328] Jellemzően olyan helyiség az optimális, ami világos (a megvilágítás mellett természetes fény is bejut), komfortos a hőmérséklete, kellően csendes, és lehetőleg körbe lehet ülni az asztalt.

- **meeting időpontmeghatározását jellemző tényezők:** elsősorban a munkafolyamatok határozzák azt meg, hogy hét elején vagy hét vége felé eső időszakban, reggel vagy délután előnyös-e a meeting megtartása, de semmiképp ne frusztrálja az érintetteket, azaz ne csúcsidőben, és ne azokon a napokon legyen, amikor amúgy is túlterheltek az érintettek. Előnyös, ha van erre bejáratott nap/napszak, amire mindenki számít;

- **határozza meg kiket érint a meeting**: nagyon fontos meghatározni azok körét, akikre a vezető feltétlenül számít a meetingen. Ez általában feladat vagy témafüggő.

- **megfelelő lezárás és egyértelműen kiosztott feladatkörök**: zárja le a meetinget megfelelő emlékeztető, jegyzőkönyv készítésével, illetve legyen világos a végén mindenki számára, hogy ki, miért felelős, és milyen határidővel kell dolgoznia.

Bár két, gyakori munkahelyi szituációt mutattunk be, ezeket általánosítani lehet akár azokra a helyzetekre is, amikor nem vagyunk benne biztosak, hogy mikor zavarhatunk egy kollégát a kérdéseinkkel, mikor kérhetünk tanácsot, hogyan szelektáljunk nagy mennyiségű információkból vagy miként dolgozzuk fel a teendőket.

4.3.7. A munka természete

Kitekintve a disztális, távolabbi szervezeti tényezőkre, a munkahelyi környezetben az időgazdálkodást jelentősen befolyásolhatja a szervezeti kultúra, a vezetés stílusa, a közvetlen felettes által teremtett követelések, a munka típusa, illetve a kollégák befolyása, hatása. A szervezeti kultúra már szóba került a nemzeti kultúrák időfelfogásának tárgyalása során, lévén, hogy Hofstede a teljes elméletet alkalmazta szervezeti kultúrák bemutatására. Így a továbbiakban nézzünk olyan vezetési, munka típus-modelleket, amelyek hangsúlyosak az időfelhasználás vonatkozásában.

Időgazdálkodásban alkalmazható néhány szervezeti-vezetési és munka-modell

A munkahelyi személyes hatékonyság egyik legfontosabb faktora az időgazdálkodás, ami szorosan összefügg a vezetéssel, delegálással és kommunikációval. Fentebb már említettük, hogy általában az autonómia, felelősségvállalás, kontroll gyakorlásának lehetősége, az idő feletti kontrollérzetünk szükséges ahhoz, hogy eredmé-

328 Hercegfi – Izsó (2010)

nyesnek és hatékonyak érezzük magunkat. Az egyik legismertebb munkamotivációs modell értelmében[329] a feladatok ismerete + feladatok változatossága + feladatokért érzett felelősség szorzó viszonyban van az autonómia érzetével és a visszajelzés tényével, így vezetnek együtt elégedettséghez. A szorzó viszony itt azt jelenti, hogy az autonómiának önmagában van súlya, azaz hiába változatosak, jelentősek, ismertek a feladatok, ha nincs egy bizonyos fokú autonómiánk ezek elvégzésében, akkor nem élünk meg elégedettséget (ugyanez a helyzet a visszajelzés súlyával is).

A Követelmény-kontroll modell[330] azt mutatja be, hogy a munkahelyi stressz a követelmények és az észlelt kontroll fényében határozható meg. A követelmény és a kontroll is érinthet időtényezőket. A követelmények alatt a munkahelyi környezetben megfogalmazott feltételeket (például munkatempó, feladatok, időnyomás) értjük. A kontrollt két tényező alkotja. Az egyik komponens azt fejezi ki, hogy a személy képességei felett kontrollal rendelkezik, azaz munkája során kamatoztathatja és fejlesztheti is a tudását, mivel a munkájában talál ezekhez illeszkedő kihívásokat. A másik komponens a döntés jogköre, vagyis dönthet ideje beosztásáról, az ütemezésről, határidőről, együttműködési feltételekről, arról, hogy kikkel dolgozik együtt. A követelmények és kontroll alapján négyféle munkatípust különböztetett meg a szerző:

- *Magas stresszel járó munkák*: magas követelményt támasztanak a személlyel szemben, azonban minimális, vagy semmilyen kontrollt nem biztosítanak. Ezek a munkák azért járnak magas stresszel, mert nincs lehetőség a feladatok keretében regenerálódni, nem lehet eldönteni, melyek automatizálhatók, melyeket lehetne más környezetben (pl. otthon) végezni, és arra sincs lehetőség, hogy meg lehessen határozni napszakot, feladatütemezést, vagy, hogy kikkel volna eredményes az együttműködés. A megterhelés nagy, de ezzel a személy nem tud aktívan megküzdeni. Ilyen körülmények vezethetnek a tanult tehetetlenség állapotához, motivációvesztéshez, végül gyors kiégéshez.

- *Aktív munkák*: a megterhelés nagy, de a kontroll is magas. A fentivel ellentétben, itt van lehetőség azokat a körülményeket kontrollálni, amelyekről fent említést tettünk. Épp ezért itt a megterhelés nem feltétlenül jár stresszel, inkább kihívó munkák, amelyek lehetőséget adnak új készségek elsajátítására, tanulásra és fejlődésre.

- *Nyugodt munkák*: alacsonyak a követelmények, viszont magas a kontroll, és a munkavállaló meghatározhatja munkakörülményeit az idő tekintetében is.

- *Passzív munkák*: a megterhelés és a kontroll is alacsony, ami a képességek és készségek lassú leépüléséhez, emellett pedig a motiváció, érdeklődés és elköteleződés csökkenéséhez vezethet.

Ezek tiszta formája nem feltétlenül létezik, ami viszont fontos ebből a modellből, hogy ma különféle munkakör tervezési technikák révén – például a munkakör egyszerűsítése, bővítése, gazdagítása, a rotáció vagy *crafting* – lehetőség adódhat arra, hogy a passzív, vagy megterhelő munkák bizonyos fázisaiba belophassunk az aktív munkák sajátosságaiból. Ezáltal minden területen, minden munkahelyen meg lehetne élni a kontroll és autonómia lehetőségét. Például időmegtakarítást és kontrollt biztosíthat egy-egy visszatérő munkafolyamat automatizálása vagy a helyszín szabad megválasztása olyan esetekben, amikor koncentrációt igénylő munkát kell végezni, és semmilyen hozzá kapcsolódó erőforrás nem kötődik szorosan a munkahelyi környezethez. A munkakör ismeretében meg kell gondolni, hogy mit és milyen területen lehet alakítani a nagyobb kontroll elérése érdekében, hogyan lehet növelni a kihívást egy passzív vagy nyugodt munkákban, illetve hol csökkenthető ugyanez az aktív és magas megterhelésű munkáknál. Ez a hatékony időgazdálkodás szervezeti szintű megvalósításának alapja lehet.

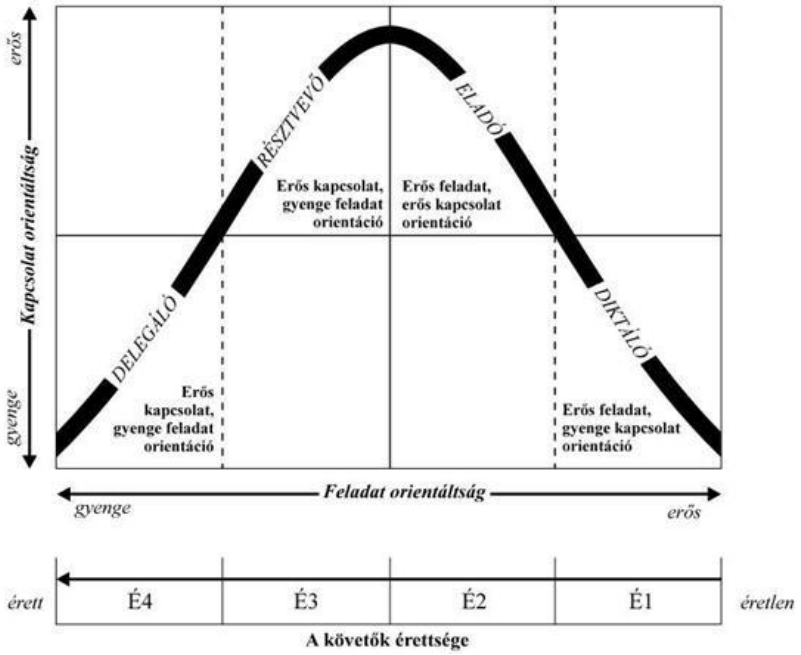
Peeters, Rutte[331] kutatásaik során az időgazdálkodásnak a munkahelyi igénybevétel és autonómia kiégésre kifejtett hatását tesztelték. Egy ún. „háromutas" interakcióra találtak bizonyítékot, ami azt jelenti, hogy ezek a tényezők a következő módon hatnak egymásra: akiknek gyenge az időgazdálkodási képessége, azoknál a magas munkahelyi igénybevétel és az alacsony autonómia nagyobb valószínűséggel vezet érzelmi kimerüléshez, szemben azokkel, akiknek időgazdálkodási képességge fejlettebb. Az érzelmi kimerültség a kiégés legerősebb előrejelzője bizonyos pályákon végzett vizsgálatok alapján. Ez az eredmény bár tanárok esetén bizonyult érvényesnek, érdemes tágabban is értelmezni az adott összefüggéseket.

Szót ejtettünk már a minőségi vagy mennyiségi alul-, illetve túlterhelésről, ami a túl passzív vagy túlzottan megterhelő munkákat jelenti, de ide tartozik a munkafeltételek szempontja is. Az már környezetpszichológiai vagy ergonómiai kérdés, hogy a munkatér elrendezése, a munkarend, az IT-eszközök, a használt alkalmazások egyaránt támogassák a gyors munkavégzést, a feladatok áttekinthetőségét, átszervezhetőségét, a priorizálást vagy éppen a delegálást. Vannak ugyanis olyan alkalmazások, programok, melyek az előbbiekhez segítséget nyújtanak, mint ahogy léteznek olyan térbeli megoldások is, amelyek a munkafolyamatok optimalizálását segítik, illetve támogatják a munka típusa szerinti mobilis átrendezéseket. Ezek a megoldások lehet időt nyerők, de

329 Hackman – Oldham (1975)
330 Karasek (1979)
331 Peeters – Rutte (2005)

időt rablók is, ha nem a feladatok, célcsoport fényében vannak kigondolva, és hiányolják a felhasználókörnyezet illeszkedési szempontjait. A megfelelő környezeti viszonyok is idesorolhatók, mint például a megvilágítás, zajszint, hőmérséklet és a társas környezeti jellemzők.

Utaltunk már Hersey és Blanchard szituációs vezetés modelljére[332] abban a vonatkozásban, hogy mikor lehet delegálni egy feladatot a környezetünknek. A modell alapján a vezető annak fényében dönthet a delegálás lehetőségéről, mértékéről, hogy a beosztottak milyen érettségi szinten állnak épp. A döntés két tengely mentén váltakozhat. Az egyik a kapcsolatorientáltság, ami azt jelenti, hogy a vezető az emberi viszonyain keresztül igyekszik az alkalmazottakat irányítani, a feladatorientáltság pedig arra utal, hogy a vezető mennyire feladatorientált, azaz milyen mértékben koncentrál a feladatok ütemezésére, elvégzésére, ellenőrzésére és milyen szinten adja ez a működés hajtóerejét.



Forrás: Bakacsi (2010)

A modell azt mutatja be, hogy az É1 (É=érettség, ami ebben a modellben az alkalmazottak felkészültségét és motivációját jelenti) esetben a vezető nem delegálhat a beosztottakra semmit, itt erőteljesen utasít és ellenőriz, erősen feladatorientált, és az emberekkel való kapcsolatainak minőségére minimálisan, vagy egyáltalán nem figyel. Itt sajnos egyelőre a munkahelyi szerepen belül az időgazdálkodás delegálás révén nem megoldható, a vezető minden idejét a feladatok meghatározása, kiosztása, ütemezése, ellenőrzése teszi ki, ami azt jelenti, hogy a magasabb szintű koordinálásra, stratégiaépítésre vagy egyéb meghatározó vezetői feladatokra nem igazán marad ideje. De ebből tovább lehet lépni, ha az érettség szintje változik.

Az É2 szinten erős a feladatorientáltság továbbra is, de a vezető a kapcsolatokra is maximálisan odafigyel. Utasít, de ezen a szinten már meg is magyarázza a döntéseit a beosztottaknak. Ez annak a fázisnak az előkészítése, amelyik a vezetőt a saját valódi feladatai felé vezeti, azonban itt fektet be igazán sok energiát abba, hogy beosztottjait felkészítse az önállóságra.

Az É3 szinten a feladatorientáció már alacsonyabb, azaz a beosztottak kezdik „tudni” a feladataikat, az ellenőrzésre, teljesen pontos feladatkiosztásra nincs szükség, a vezető kezd egyre passzívabb résztvevője lenni a beosztottak feladatainak. Jelen van, támogat, magyaráz, de már nem szükséges a 100%-os részvétele.

Ideje kezd felszabadulni a vezetői feladatokra, ami végül az É4 szinten valósul meg, ahol a beosztottak motiváltan és magas szintű szakmai tudással dolgoznak. A vezető itt tud igazán hatékonyan és eredményesen gazdálkodni saját idejével, itt tud leosztani feladatokat minimális odafigyeléssel. Mivel megbízhat az embereiben, elvonulhat koordinálni, szervezni, tervezni, stratégiát építeni, azaz betölteni a vezetői feladatait. Tehát szervezeti vezetésben az É4 szinten működő beosztottak a feltételei a hatékony időgazdálkodásnak. Ebben az állapotban a végső cél megfogalmazása elegendő, ugyanis a delegálás a tapasztalati tanulást segítheti elő. Itt már elég azokat a felelősségeket és jogosultságokat meghatározni, melyek a szervezeti erőforrások használatára vonatkoznak, ám ezeket világosan kell definiálni. Ami talán fontos lehet, és megmaradhat, az a ritkább kontrollok beiktatása, melyek célja csupán az, hogy a vezető tudja, a dolgok jól mennek-e, ha esetleg nem, akkor ismerje az akadályokat, és támogassa azok leküzdését. Ez a vezetési stílus inkább a tanácsadó, *coaching* jellegű vezetést jellemzi.

332 Hersey – Blanchard (1982)

A Hersey-Blanchard modellt nemcsak a vezetőkre lehet értelmezni, hanem átvihető a magánéleti delegálási kérdésekre is[333]. Az időgazdálkodás sokszor fullad kudarcba, aminek okai lehetnek:

- nincs megegyezés arról, kinek milyen hatásköre és felelősségi köre van, azaz nem lehet tudni, kikre lehet feladatokat delegálni, ahogyam sokszor azt sem, hogy egyáltalán ki delegálhat, szervezhet át feladatokat;

- a munkatársak megfelelő képzés hiányában nem láthatnak el delegált feladatokat, ezért átszervezésekkel vagy vágyott együttműködésekkel nem lehet időt nyerni. Ez igaz lehet a magánéletben is, ha a körülöttünk élők nem rendelkeznek azzal a tudással, képességgel, aminem birtokában segíteni tudnának;

- nem reálisak a célkitűzések, így az elvárások sem, ezért a delegált feladatokat végképp nem tudják megoldani a beosztottak. Ennek az analógiának a mentén a családtagok, barátok sem tudják megoldani a rájuk bízott feladatokat, hiszen az irreális célkitűzések megértése elveszi minden erőforrásukat, idejüket;

- szervezeti vagy családon belüli bizalom hiánya tulajdonképpen a tudásban és a körülöttünk élőkkel való kapcsolatunk minőségében jelenik meg. Például gyakran bizonytalanok a vezetők, hogy alkalmasak-e a feladatra, és a teljesítményértékelési körből is gyakran kimaradnak. Ezért nincs visszajelzésük arról, hogy milyen kapcsolatban is állnak a beosztottakkal, mivel bízhatják meg őket. Ugyanakkor egy otthoni környezetben kevesebb a jól strukturált visszajelzés, nem evidens a pozitív megerősítés kinyilvánítása, így bizonytalanokká válhatunk abban, hogy éppen kivel milyen a viszonyunk;

- a szervezeti célok, illetve életcélok ismeretének vagy megértésének a hiánya.

Ezek a modellek segítenek megérteni a munka természetéből fakadó lehetőségeket és korlátokat, hangsúlyozva a delegálás helyzetfüggő jellegét. Ha ismerjük az adott helyzet adta előnyöket és az akadályokat, kevésbé válunk frusztrálttá, ha az időgazdálkodás láthatóan mégsem az elvárt módon működik, ugyanis megtanuljuk megteremteni ennek a feltételeit is.

Szociális hálózat a munkahelyen, kollégák szerepe

A vezetők és kollégák – munkatársak, felettesek, közvetlen felettesek – által ránk osztott szerepek befolyással, hogy hogyan tudjuk kezelni az időt. A saját időgazdálkodásunk függhet egy másik kolléga időfelhasználási szokásaitól, főképp azoktól, akikkel egy térben dolgozunk, vagy bizonyos feladatcsoportok miatt kapcsolatban vannak velünk. Így, például egy interferáló, esetleg határozatlan, önmagának ellentmondó, célokat nehezen megfogalmazó, túlzottan kontrolláló, vagy ellenkezőleg *laissez-fair* – ráhagyó – felettes lehet nagyon zavaró. Ezzel szemben egy delegáló vezető forrása lehet a prioritások meghatározásának. Önállóvá teszi az alkalmazottakat, így azok kevésbé fogják a felettes és egymás munkáját zavarni, ahogy ez a Hersey-Blanchard modellben is szóba került.

Egy másik időrabló tényező lehet a kollégák működése. Azokban a munkákban, melyek természetüknél fogva intenzív kapcsolatteremtést igényelnek másokkal, ott az állandó megszakítottság érzés gyakrabban előfordulhat, mint más jellegű munkáknál. A vezető a munka megszervezésével támogathatja a nyugodt munkavégzést bizonyos napszakokban, segítheti a hatékony együttműködést, továbbá a felelősségek és kötelezettségek meghatározása révén világossá teheti, ki miért felelős, és ha szükséges, akkor jelen is lehet ennek újradefiniálásakor Továbbá feladatokra, célcsoportokra szabott fizikai térrendezésekkel lehet megtámogatást nyújtani, bár legtöbbször ez új beruházások kérdése, amire nem biztos, hogy adódik lehetőség adott körülmények között[334]. Az is segíthet, ha néha kreatívan, friss szemmel nézünk rá a meglévő térre, és azt megpróbáljuk optimalizálni, például az összetartozó feladatokat térben is egymás közelébe helyezzük, ezáltal egyszerűsödhet a munkafolyamat.

Hasonlóan új, kialakuló, fejlődő munkáknál előfordulhat, hogy kevésbé pontosan definiáltak a célok, feladatok, felelősségek, a prioritások sokszor szembeállhatnak egymással, ellentétben egy jól körvonalazható vagy körvonalazott munkával. Ilyenkor segíthet, ha az adott személy ismeretében a munkakört úgy alakítjuk, hogy az más munkakörökkel együtt hézagmentesen szolgálja az általánosabb szervezeti célokat. Amíg azonban ezek nem tisztázódnak, addig a jó személy-munka illeszkedések érdekében a kollégák stressztűrését, rezilienciáját, participációját kell támogatni abban, hogy kiderüljön, mely feladatok, szerepek betöltésére nyitottak és alkalmasak.

Ellenálló képesség és időgazdálkodás

Wellensiek[335] az ellenálló képesség – reziliencia – fejlesztésének fontos lépéseiként az alábbiakat fogalmazza meg lehetséges programként, melyekből csak a hatékony és tudatos időkezelésre vonatkozókat soroljuk fel:

- helyzetfelismerés, szereptisztázás. Ide tartoznak a munkaköri feladatok, szerepkörök ismerete, helyzetigé-

333 Hersey – Blanchard (1982)
334 Dúll (2009)
335 Wellensiek (2014)

nyek felismerése;

- életfeladatok, munkahelyi feladatok delegálása;
- a belső motivációink tisztázása;
- határok szabása, és ha a helyzet igényli, határok nyitása;
- konfliktusok aktív kezelése, vagyis a problémamegoldó viselkedés;
- a cselekvések mozgásterének felmérése, tehát a felelősségek és hatáskörök ismerete, illetve a személyes kapcsolatokból adódó informális mozgásterek ismerete;
- szociális hálózatra támaszkodás;
- saját erősségeinkre való támaszkodás, amibe beletartozik az erősségek, fejlesztendő területek ismerete mellett a gyengeségek lehető legpontosabb feltérképezése is;
- szünettartás: „kis szünetek művészete", elsősorban az ellenálló képesség megőrzése érdekében.

Reivich és Shatté[336]ugyanerre reflektál, amikor azt mondják, az ellenálló képességünk nagy részben összefügg azzal, ahogyan az időt és a szerepeinket kezeljük. Szerintük ebben a következő főbb tényezők játszák a legnagyobb szerepet:

- a jövő tervezése, azaz a fent már említett célorientáltság;
- optimizmus;
- megoldásorientáltság;
- elfogadás, ami az adott helyzetre, illetve a feltételek racionális észlelésére vonatkozik. Ezek együtt adhatják a cselekvőképesség kiindulópontját;
- az áldozatszerep feladása, hiszen ez fontos gátja lehet a cselekvőképességnek;
- felelősségvállalás;
- hálózatorientáltság, vagy kapcsolatorientáltság.

Akkor lehet egy személy ellenálló a körülményekkel szemben, ha a múltbeli megküzdési mechanizmusokat alkalmazni tudja, ha a jelen helyzettel szembe mer nézni, és autonóm módon tud gondolkodni magáról, cselekedeteiről, keresi a megoldásokat. A reziliencia megkívánja, hogy jól bánjunk az idővel, hiszen ez a képesség teszi lehetővé, hogy erőforrásokat gyűjtsünk az ellenálláshoz.

4.4. Kronotípus és időgazdálkodás

Hogyan állunk az időhöz, az idő megszervezéséhez? Magyarázatot adhat a kronotípusok, vagyis a reggeliség-estiség jelensége, avagy pacsirták kontra baglyok megismerése. Rigó[337] összefoglalása alapján kronotípustól függetlenül, valószínűleg a test hőmérséklet változásával függ össze, hogy reggel általában pontosabban becsüljük meg az időtartamot. Egy tevékenység időbeliségének helyes felmérése egyértelműen kapcsolatban áll azzal, hogy jól tudjunk gazdálkodni az idővel, ugyanakkor úgy tűnik, az eddigi szakirodalom szerint az időtartam becslése inkább nem reggeliség-estiség kérdése. Az pedig, hogy időrendben hogyan követik egymást a teendők, szintén egy részképessége lehet a hatékony időgazdálkodásnak, melyben az estiek hatékonyabban teljesítenek, mint a reggeliek. Ez az eredmény önmagában szintén nem a reggeliség-estiség függvénye, hanem inkább ahhoz kapcsolódik, hogy az estiek kognitív képességei között számtalan olyan van – például fluiditás, flexibilitás, originalitás –, melyek az időrendiségben a jobb teljesítmény előnyére válnak.[338] [339]

Egy másik időgazdálkodással kapcsolatos képesség az időzítés. Correa és munkatársai [340]azt az eredményt kap-

336 Reivich – Shatté (2003, in Wellensiek, 2014)
337 Rigó (2017)
338 Pfiffer et al (2015)
339 Giampietro – Cavallera (2007)
340 Correa és mtsai (2014)

ták, hogy az estiek csak az esti időszakban mutatnak magas teljesítményt, a reggeli időszakban pedig látványosan romlik az időzítés képessége. Ezzel szemben a reggeli típusú személyek képessége nem mutatott változást napszakok szerint. Ezekkel azért érdemes tisztában lenni, hogy össze tudjuk kapcsolni a teendők elvégzésének hatékonyságát a napszakkal, és ha van rá mód, a kollégáknak olyan lehetőséget tudjunk biztosítani a műszakok meghatározásával, esetleg *home office*, *shared desk* munkaforma felajánlásával, ami sokkal eredményesebb munkavégzést eredményez. Munkaszervezéskor azért is érdemes ezeket figyelembe venni, mert további vizsgálatok szerint a fenti kronotípus-időzítés szinkron csak az egyszerű feladatokban jelenik meg, a komplex feladatokban nem. Vagyis éppen azoknál a feladatoknál lehetne odafigyelni a kronotípus szerinti munkaszervezésre, amelyek kevésbé igényelnek felügyeletet.[341] Ezek az eredmények még tesztelésre várnak, de mindenképpen inspirálók lehetnek a feladatkiosztás optimalizálásában.

4.4.1. A megküzdés és időgazdálkodás készségeinek gyermekkori alapjai

Említettük már, hogy felnőttkorban a munkahely támogathatja a hatékony időgazdálkodást átszervezésekkel, alternatív munkaidők bevezetésével vagy munkakörök átalakításával. Azonban minden változásnál fontos, hogy megmaradjanak a stresszel szembeni hatékony megküzdési eljárások és az ellenálló képesség. Wellensiek[342] szerint a korai fejlődési szakaszokban megtanult viselkedésmintáknak, elsajátított értékeknek, rögzült attitűdöknek nagy a jelentősége abban, hogy mennyire vagyunk hatékonyak és eredményesek az erőforrásaink hatékony megosztásában, megküzdési mechanizmusainkban. Például, a hatékony időgazdálkodás készsége nem biztos, hogy kifejlődik, ha gyermekkorban az internalizálódik, hogy megerősítés csak a másoknak való folyamatos segítségnyújtás alapján érdemelhető ki. Ez lehet az alapja például a kényszeres segítésnek, vagy más néven a Helfer szindrómának. Ezekre a gyerekekre később az lesz a jellemző, hogy minden munkát igyekeznek a lehető legpontosabban elvégezni (maximalizmus), nem húznak egyértelmű határokat (képtelenek nemet mondani), mindent kontroll alatt tartanak (irányítási kényszer, delegálás teljes hiánya), a terhelést előnyös színben tüntetik fel (idealizmus e vonatkozásban). A gyermekkori nevelés során gyakran elhangzó mondatok tudatosan, de sokszor nem tudatosan küldött üzenetek, mint például a „légy tökéletes!”, „igyekezz jobban!”, „siess!”, „légy erős!”, „ha magaddal törődsz, egoista vagy!”, „tégy jót másokkal!”.

Ezek olyan minták, melyek felnőttkorban közvetlenül vagy közvetett módon időkezelési problémákat okozhatnak, ezért a krónikus időgazdálkodási gondok megoldásában szerepet játszhatnak olyan megközelítések is, melyek a rossz beidegződéseket, mintákat azonosítják be és változtatják meg. A krónikus halogatás épp egy ilyen összetett jelenség, amivel a következő alfejezetben foglalkozunk.

4.5. A halogatás jelensége és időgazdálkodással való kapcsolata

4.5.1. Krónikus halogatók

A halogatás a nagyprioritású tevékenységek helyettesítése alacsonyabb prioritásúakkal, látható jelei pedig az eredményes feladatvégzés hiánya, szükségtelen feladatvégzések, határidők rendszeres lekésése. Különböző szintjei lehetnek, amiben a legalacsonyabb mértékű az egészséges határokon belüli halogatás, mivel ez jellemzően csak időközönként fordul elő. Lehet azonban krónikus, rendszeresen visszatérő, és lehet valamilyen pszichiátriai zavar tünete, mint például az impulzivitás kontroll deficit, ADHD, bármilyen prefrontális kéreg sérülése, esetleg depresszió is. Mi a második – krónikus halogatók – csoporttal foglalkozunk, hiszen időnként mindenki halogat valamilyen tevékenységet, sőt paradox módon a halogatás lehet a hatékony időgazdálkodás jele is, amikor a kevésbé fontos és kevésbé sürgős teendőket halogatjuk a fontosabbak előnyére. Ebben az esetben a halogatás nem rontja alapvetően a teljesítményt és az életminőséget. A pszichiátriai zavarok témakörébe sem fogunk betekinteni, a krónikus halogatás viszont azért érdekes, mert hosszabb távon ez vezethet komoly és tartós teljesítmény és életminőség romláshoz.

A krónikus halogatás okai lehetnek a szorongás, a kudarctól, vagy éppen a sikertől való félelem is, amennyiben a siker azt fogja jelenteni, hogy újabb nem kívánt határidős projekteken kell majd dolgozni. Halogathatunk egy feladatot önbizalomhiány, perfekcionizmus vagy alacsony frusztráció-tolerancia miatt, esetleg azért, mert nem vonzó vagy unalmas a ránk bízott feladat. Ugyanakkor állhat apátia, érdektelenség, illetve munkahelyi vagy személyes indíttatású düh, ellenséges, negatív érzés is a halogatás hátterében.

A halogatásnak érzelmi és lelki következményei is vannak, ugyanis együtt járhat a magas stressz szinttel, bűntudattal, csökkenő teljesítménnyel, illetve feladatok és felelősségek kerülésével, elhanyagolásával[343].

Az ide vezető út egy folyamattal ábrázolható, ami az elején csupán olyan tervezési problémaként jelentke-

341 Natale és mtsai (2003)
342 Wellensiek (2014)
343 DeQuency (2004); Takács (2010) alapján

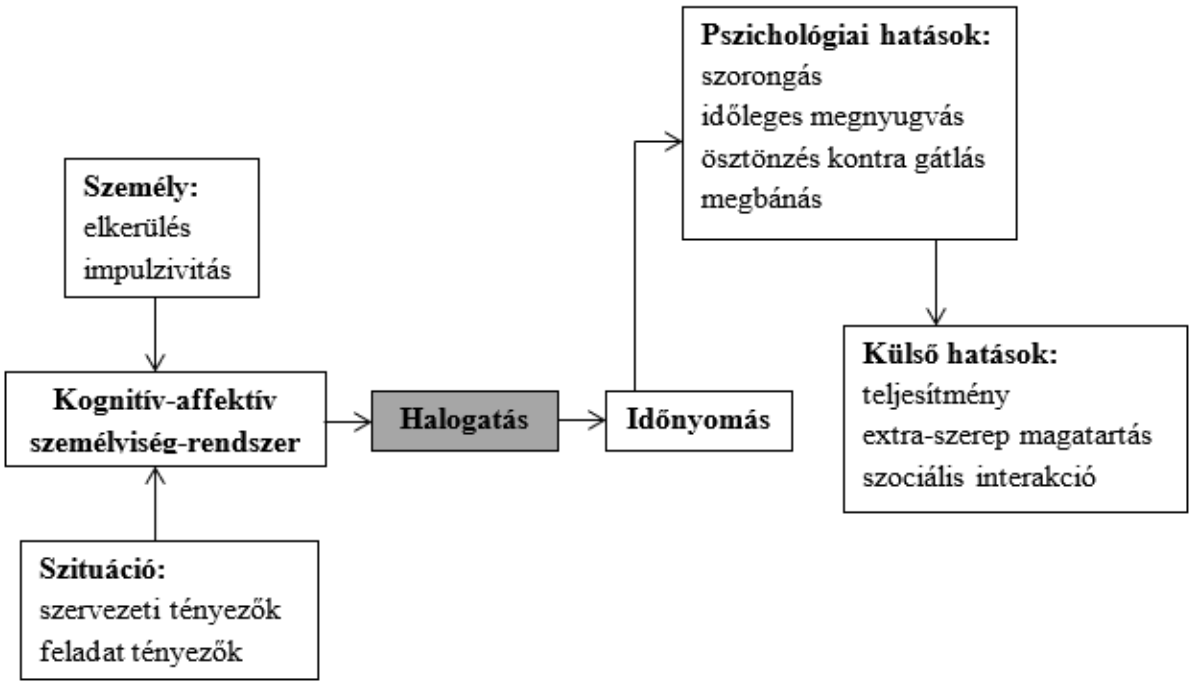
zik, mint ameilyen a szükséges idő alábecsülése és a saját képességeink felülértékelése. Ez azonban gyakran krónikus, visszatérő halogatásban végződik. Ez a folyamat a következő lépésekből áll:

1. optimizmus saját készségeinkkel, képességeinkkel összefüggésben;
2. úgy érezzük, kontroll alatt tartunk minden eseményt, feltételt;
3. képzeletbeli kezdési idő túllépése, és ennek ellenére a cselekvés hiánya;
4. annak realizálása, hogy nincs elegendő mennyiségű idő;
5. a helyzet felértékelése;
6. erőfeszítés, hogy teljesüljön a feladat;
7. a feladat teljesítése valahogy mégis;
8. pozitív megerősítés, hogy így is sikerült;
9. a viselkedés ismétlése újra és újra.

Kész a képlet ahhoz, hogy a néha előforduló halogatások akár krónikussá váljanak, és az erre való hajlamot erősíthetik az említett tényezők is, amelyek nagyon gyakran társulhatnak az elkerülés, a racionalizáció megküzdési stratégiákkal. Nem ritkán ez áll a következő példamondatok hátterében is: „Produktívabb vagyok időnyomás alatt"; „Nem tudom, hogy kell neki kezdeni"; „Nem akarom megtenni"; „Nem áll meg a világ, ha ennek most nem kezdek neki"; „Most nincs olyan hangulatom, hogy elkezdhessem"; „Utolsó alkalom, hogy ez így lesz"; „Nem tudom uralni a körülményeket"; „Olyan sokat dolgoztam rajta, nincs már több energiám".

Segíthet egyfajta tudatos rátekintés a halogatást kiváltó körülményekre. Fontos azonosítani az aktiváló eseményeket, megismerni a saját hit- és vélekedésrendszerünket önmagunk és környezetünk kompetenciáiról, illetve arról, hogy milyen mértékben tudjuk kontroll alatt tartani a körülményeket. Végül érdemes felülvizsgálni a kiváltó okokat, a helyzetben megélt érzéseket, érzelmeket és végig lehet gondolni a következmények kognitív szintű és érzelmi vonatkozásait is.

Ezek után nézzük meg, hogy az rossz időgazdálkodás halogatás komponensének milyen pszichológiai háttérmechanizmusa lehet.



Forrás: Van Eerde (2000)

A modell értelmében a halogató személyhez kapcsolódóan két, magatartásbeli belső komponens lehet hajlamosító tényező. Az egyik az elkerülés, ami azt jelenti, hogy az illető a nehézséget, kellemetlen érzést okozó feladatot szeretné elkerülni. Vagyis a cselekvés hiánya, vagy a feladat elvégzésének elkerülése a személy meghatározó motivációja. Pszichológiai értelemben a fenyegető, veszélyt jelző, veszteséget jósló, félelmet vagy egyéb rossz érzést keltő helyzetek váltanak ki az emberből elkerülő magatartást, ami ebben

az értelemben tehát egy megküzdési stratégia. Mivel azonban ezek nem specifikus válaszokat váltanak ki, ezért egyéntől függ, hogy ki, mire mutat elkerülő magatartást, vagy mit észlel fenyegetőnek, visszatartónak.[344]

A másik kiemelt tényező az impulzivitás: ha a személy többfajta céllal rendelkezik, az impulzív döntéshozatal segíthet rövid távon dönteni a prioritásokról. A túlzott impulzivitás azonban nem feltétlenül vezet jó döntéshez, mivel a különféle teendők több szempontú megítélését egyáltalán nem támogatja. Két változó hat az impulzív döntés irányában. Az egyik a kognitív struktúra hiánya, amely elfedi az időszakok közötti választások lehetőségeit, vagyis nem jut az eszünkbe, hogy ezek között prioritási sorrendet is fel tudnánk állítani, esetleg nem vagyunk képesek prioritást kialakítani. A másik pedig az önkontrollal, önszabályzással kapcsolatos kompetenciák hiánya, aminek következtében mindenáron el akarunk menekülni a kellemetlen szituációkból.[345] A rövid távú célok, a rövid távú időorientáció kedvez az impulzív döntéshozatalnak, a hosszú távú időorientáció viszont segíthet fókuszálni a hosszú távú célokra, és túlélni az impulzivitást.

Kuhl és Beckmann szerint az önszabályozás alapján beszélhetünk állapotorientált és akcióorientált személyekről.[346] Az állapotorientáltság során a figyelem a belső érzelmi állapotra vagy külső helyzetre fókuszál, az akcióorientáltság során viszont az akciók végrehajtására. Kutatási eredmények igazolják, hogy akiknél az állapotorientáltság hangsúlyosabb, azok hajlamosabbak a halogatásra.[347] Tehát, ha az aktuális belső érzéseinkre, külső veszélyeztető tényezőkre koncentrálunk, és ezeket képtelenek vagyunk átfordítani teendőkre, akkor jelentkezhet a halogatás. Ilyenkor cél a belső, illetve külső kellemetlen állapotok gyors megszüntetése, ezért előnyt élveznek a hirtelen, rövid távú örömökkel szolgáló élmények szerzése azzal szemben, hogy a kellemetlen állapot ideiglenes fennmaradása mellett olyan akciókat tervezzünk meg és végezzünk el, melyek viszont hosszabb távon stabilabb megoldást jelenthetnének a kellemetlen helyzetek megszüntetésében. Ezért is érthető, hogy a halogatást gyakran az alacsony önkontroll és magas impulzivitás jelzi előre.[348]

4.5.2. A halogatás munkahelyi vonatkozásai

A feladat és szervezet komponensek a szervezetek, munkahelyek számára teszik értelmezhetővé a modellt. Ezek a helyzeti tényezők, azaz a helyzet, feladat meg tudja határozni a személyi tényezőkön felül is a halogatás tendenciáját. Vannak ugyanis olyan tipikus helyzetek, feladatok, melyek a legtöbb embernél halogatást idéznek elő. A feladatok olyan fenyegetőbb fázisai – melyek általában véve is szorongáskeltők –válthatnak ki halogatást, mint például egy projekt bemutatása, vagy a hosszasan előkészített tárgyalás időpontjának megállapítása.

A már ismert követelmény-kontroll modell alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy a halogatást leginkább kiváltó feladattípusok a túl nagy kihívást jelentő tevékenységek – komplex, nehéz célok –, vagy készségeinkhez viszonyítva relatíve túl könnyű, unalmas vagy haszontalan munkát. Megjegyzendő viszont, hogy csak azok tudnak halogatni, akik feladataikat kontrollálják, ami az aktív és nyugodt munkákra igaz.

Munkahelyi feladatok halogatása vonatkozásában Harris és Shutton[349] javasol egy olyan elméleti modellt, melyben három kategóriába sorolták azokat a feladattal kapcsolatos tényezőket, melyek befolyásolják a halogatásra való hajlandóságot:

- *fontos feladatok dimenziói*: nehézségük, mennyire vonzók, két- vagy többértelműségük, időnyomás

- *fontos feladatok és más feladatok közötti kapcsolat dimenziói*: kölcsönös függőségük, túlterhelés, egymáshoz képest a viszonylagos fontosságuk

- *szervezeti rendszerek dimenziói*: normatív rendszer, jutalmazási rendszer, információs rendszer.

A nehéz, kevésbé vonzó, többértelmű, határidőben alakítható feladatokat vagyunk hajlamosak halogatni, hiszen ez a kategória involválja a kudarctól való félelmet, ezen kívül akadályokkal, illetve sikertelenséggel fenyeget, és kellemetlen érzés is kapcsolódhat hozzá. Ráadásul az idői struktúra „alkudható”, így ezeket lehet halogatni. Gondot jelenthet, ha az adott feladathoz egyéb feladatok is kapcsolódnak, hiszen így egyetlen teendő halogatása erős kölcsönös függés esetén a többi munkát is maga után rántja. Túlterheléskor általában nagy mentális erőfeszítést igénylő feladatokat kell szimultán elvégezni, ilyenkor viszont az erőforrásokkal való gazdálkodás miatt halogathat az illető. A megelőzés érdekében előnyös olyan feladatokat kombinálni, ahol a nagyobb megterhelésű és a kisebb megterhelésű, például automatikusan végrehajtható feladatokat csoportosítjuk. Továbbá, ha a szervezeti

344 Van Eerde (2000)
345 Takács (2010)
346 Kuhl – Beckmann (1994)
347 Blunt – Psychyl (1998); Van Eerde (2003); Takács (2010)
348 Van Eerde (2003); Schouwenburg – Groenewoud (2001)
349 Harris – Shutton (1983)

működési normák tolerálják, elnézik a halogatást, vagy a jutalmazási rendszerben nincs súlya a határidőnek, és nem marasztalják el a személyt amiért kifut a határidőkből, ezek szintén kedveznek a feladatok halogatásának. Ebből következik, hogy a szervezeteknek érdemes nyomást gyakorolni a határidők betartására, mert ez bizonyos mértékig helyettesítheti a személy önkontrollját. A kölcsönös függés a szervezet és a munkavállaló között szintén ilyen külső kontroll lehet, mivel „egy szigorúan szabályozott, ellenőrzött munkafolyamatban sokkal kevesebb lehetősége van a személynek bizonyos munkákat halogatni, hiszen a kölcsönös függés a munkatársaktól akadályozza ezt, vagy ha bekövetkezik, fenyegetést jelent a személy számára”.[350]

Az idő reprezentációja, szervezeten belüli definiálása normaként működhet a szervezetben. Az, hogy a a határidő fogalmát hogyan kommunikálják, a betartásával kapcsolatban milyen példát mutatnak a vezetők vagy kollégák, illetve, hogy milyen szankciók kapcsolódnak a határidő be nem tartáshoz, szervezeti kultúrába beágyazódott normáknak tekinthetők,[351] amelyekk támogathatják a halogatást, vagy ellenkezőleg, a pontosságot. Multinacionális környezetben erre tevődik rá a különböző kultúrák időfelfogása, amivel a fejezet legelején foglalkoztunk.

4.5.3. A halogatás következményei

Van Eerde modellje két szempont szerint csoportosítja a következményeket. Az egyik belső, lelki szinten megjelenő következmény, a másik pedig a láthatóbb, és ezáltal megfoghatóbb, úgynevezett viselkedéses szinten megjelenő hatás. Ezek nem specifikus módon jelenhetnek meg, személytől, helyzettől függ, hogy a halogatásnak lesznek-e, s ha igen, milyen következményei.

Pszichológiai következmények: szorongás, időleges megnyugvás, ösztönzés, megbánás

A teendők halogatása miatt a személy feszültségeket él meg, hiszen a feladat az elkerülés ellenére sem tűnik el, hanem újra és újra előkerül, mint amit meg kell oldani. Amennyiben a halogatás fázisában ennek pozitív következménye van, azaz nincs büntetés, kudarc, elmarasztalás a halasztás miatt, akkor a szorongást felváltja a megnyugvás. Habár a várakozás változtathat a feltételeken, esetleg közben megoldódhatnak feladatok, vagy azoknak bizonyos részei, mégis, a legtöbb esetben a teendő teljes mértékben nem fog eltűnni. A megnyugvás vélhetően ezért időleges, így visszatérhet a szorongás, ami továbbra is gátolhatja a cselekvést, ugyanakkor az is előfordulhat, hogy itt már ösztönzőleg hat. A változó körülmények miatt más feltétel konstrukciók állhatnak elő, ami valóban az akciók felvállalására ösztönözhet. Gátlás esetén azonban bekövetkezhet a bűntudat, ha a feladatot végül nem sikerül elvégezni.

Mint említettük azonban, ez a belső következmény nem specifikusan jelenik meg, személytől függő, hogy milyen sorrendben, mértékben, és hogy egyáltalán ezek a belső hatások jelentkeznek-e. Például, vannak halogatók, akik nem élnek át szorongást, bűntudatot. Ők egy kisebb kihívást jelentő feladatot stimulálóbbnak és kihívóbbnak tekinthetnek, ha egy egyre közelebbi határidővel legalább kockázat van benne, és élvezhetik az engedetlenség érzését. Őket nevezhetjük akár kockázatvállalóknak is.

A helyzetspecifikusságra lehet jó példa: ha egy túl nagy kihívást jelentő feladat elé nézünk, a halogatás időlegesen én-védelmet nyújthat azáltal, hogy a visszavonulás megvédhet a lehetséges negatív visszajelzésektől, erőt gyűjthetünk a megküzdéshez akkor is, ha a kései nekikezdés kockázatossá teheti a feladat teljesítését.[352]

Viselkedési következmények

A 9. ábrán látható modellben[353] jelzett viselkedés-szintű hatások a következők:

Teljesítmény

A halogatásról általában azt feltételezhetjük, hogy csökkenti a teljesítményt, hiszen a szükségszerűen gyors végrehajtás az eredmény minőségének csökkenéséhez vezethet. Ez gyakran így is történik, azonban az időnyomás növelheti is a teljesítményt akkor, ha a halogatással egy unalmasabb feladat izgalmasabbá válik az időnyomás miatt. A halogatás jobb teljesítményhez vezethet a kreatív feladatok esetében, vagy ha a feladatban információt kell gyűjteni. Ráadásul a kreatív feladatok megoldásához szükséges is egy úgynevezett inkubációs idő, azaz egy lappangási, passzívabbnak tűnő fázis, amikor a különféle hasznosítható ötletek, gondolatok össze tudnak állni. Ebben az esetben a késés ad némi plusz időt, ami lehetőséget biztosít új szempontokat gyűjtésére.

Extra-szerep magatartás

A szerepkonfliktusokból, szerep kétértelműségből fakadó időgazdálkodási problémákról már korábban volt szó. Visszavethet bennünket egyik vagy másik szerepünk, nehezítheti az idővel gazdálkodást, főképp, ha az egyik szerepünk ráterhelődik egy másikra, és zavarja az abban való működésünket. Például, egy magánéleti szerep

350 Takács (2000)
351 Schriber – Gutek (1987)
352 Milgram – Naaman (1996)
353 Van Eerde (2000)

zavarhatja a munkahelyi szerepet, ha előtérbe kerülnek a magáncélok. Ebben az esetben a halogatás megjelenhet a munkából való rendszeres késés, vagy hiányzás formájában.

Szociális interakció

A saját halogatásunk révén a feladatainkba bevont más személyek halogatását is előidézhetjük. Mások is időt veszíthetnek, késhetnek a határidővel, mégis, ennek lehetnek szervezeti politikai okai is, amikor a felsőbbrendű célok elérése valójában egyéb, alsóbbrendű célok elérésének halogatását igényli. Gyakorlatilag a szervezeten belüli szociális interakciók révén a feladatok láncszerűen lassíthatók, gyorsíthatók, prioritásba helyezhetők vagy elodázhatók annak érdekében, hogy a magasabb rendű, stratégiai célok elérhetők legyenek.

Tehát nem gondolkodhatunk egysíkúan a halogatásról sem, hiszen lehet előnyös megküzdési forma olyan helyzetekben, amikor változik a prioritás, lassítani kell bizonyos folyamatokat, vagy maga a teendő összetettebb.

4.6. Összegzés

A fejezetben egyértelművé vált, hogy az időgazdálkodás fejleszthető képesség, akármennyire is vannak személyiségbeli és szocializációs alapjai. Bár a hatékony időgazdálkodás személyes teljesítményünk növelését szolgálja, kiderült, hogy a halogatás is szolgálhatja a hatékonyságot, amennyiben a feladat komplexitása úgy kívánja, hogy az első időszakban passzív halogatásnak tűnő inkubációs szakaszoknak inkább van helyük a megoldások keresésében.

Az idő reprezentációja kultúrafüggő, ahogyan az idő kezelése is, ezt a hatékony működés szempontjából figyelembe kell venni. A szervezeti, munkahelyi célok időtávlatának meghatározása, az ebből fakadó feladatok ütemezése, a határidők megfogalmazása, a feltételek, és főképp az időhöz kapcsolódó kontroll delegálása, vagy éppen visszatartása, az ellenőrzési pontok száma, stílusa a multikulturális környezet sajátos kihívásai. Ezt vázoltuk fel a fejezet első részében. Továbbá, az idő kezelése függhet a kronotípustól is, amit összetettebb környezetben nehezebben, egyszemélyes viszonyrendszerben könnyebben lehet kezeli, illetve alkalmazkodni hozzá.

A lényeg azonban az, hogy a fentebb ismertetett szempontok, technikák nem alkalmazhatók kontextustól függetlenül, egyetemes formában, hanem rugalmasan kell illeszteni őket a megadott körülményekhez. Az intuíció, melyre Feldmár utal az ide beillesztett idézetében, szintén új kontextust kapott ebben a fejezetben, és ez az intuíció sokszor nem más, nem több, mint apró, jól megalapozott szempontok szerinti technikák alkalmazása.

4.7. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

időgazdálkodás, pszichológiai jóllét, megküzdés, asszertivitás, képességek, készségek, halogatás, szerepek, priorizálás

Kérdések:

Mi a különbség a multi-aktív, a lineáris-aktív és a ciklikus időfelfogású nemzetek között?

Milyen technikák, lépések segíthetnek a leginkább a hatékony és eredményes időgazdálkodásban?

Mik lehetnek a személyes hatékonyság legfőbb tényezői?

Milyen magatartásbeli jellemzők figyelhetők meg asszertív embereknél?

Milyen elemei, lépései vannak az asszertív „én-közlő” kommunikációnak?

Mi jellemzi a magas stresszel járó munkákat?

Hogyan fejleszthetjük ellenálló képességünket (reziliencia)?

Milyen okai és következményei lehetnek (vagy lehetnének) az ön életében a krónikus halogatásnak Van Eerde modellje alapján?

Képzelje el, hogy vezetőként döntést kell hoznia egy projekttel kapcsolatban, amiben a csaptából többen is érintettek. Milyen szempontok alapján mérlegelné, hogy a kérdés megvitatása érdekében meetinget hívjon össze, vagy egyedül hozzon döntést?

Gondolja végig és írja át az „én-közlés” lépéseinél megismert szempontok alapján az alábbi mondatot úgy, hogy asszertívan fejezze ki a magát: „*Mindig nekem kell mindent megcsinálnom, te semmiért nem vállalsz felelősséget.*”

5. Üzleti Kommunikáció

A „kommunikál” szavunk etimológiája a latin *communicare* igére vezethető vissza, ami jelentése: megoszt, közöl, közzé tesz. Ez a *communis* szón alapul, amely közös, köz jelentéssel rendelkezik. A kommunikáció nem más, mint valaminek a közlése, vagy, ha úgy tetszik, a közös tudásunk bővítése.[1] Erről lesz szó ebben a fejezetben, vagyis röviden a kommunikációról, annak elméleti részéről, majd rátérünk az üzleti kommunikáció egyes elemeire, illetve a már eleve speciális üzleti kommunikáció sajátos területére, az interkulturális üzleti kommunikációra. Az alapvető kommunikációs fogalmak tisztázása után tehát az üzleti terület olyan specifikumait vizsgáljuk meg, mint a tárgyalás elemei, technikája, majd a kultúrák közötti testbeszéd vagy öltözködésbeli különbségek szerepe, végül a kultúrák közötti tárgyalás alapvetéseit járjuk körbe. Ezt követően rövid kitekintésként összehasonlítjuk az amerikai, az arab országok, az európai és ázsiai nemzetek tárgyalási kultúráját, amiből jól láthatóan kitűnik, hogy egy sikeres interkulturális tárgyalás alapja, tárgyalópartnerünk nemzeti szokásainak ismerete. Hiszen ami az egyik kultúrában elfogadott vagy elvárt, az a másikban akár tiszteletlenség is lehet. Természetesen ilyen terjedelemben egyikről sem lehet kimerítően írni, ezért a fejezet leginkább kiindulási pontként szolgálhat a további tanulmányokhoz.

5.1. Kommunikációelmélet

5.1.1. A kommunikációkutatás rövid története

A kommunikáció szisztematikus tanulmányozása a kezdetek óta jelen van az emberi társadalmakban. A hatalomban lévők számára mindig fontos volt, hogy tudják, tarthatják fenn uralmukat – ennek egyik eszköze a kommunikáció. Az emberi kommunikáció legalapvetőbb formája a szóbeli kommunikáció, aminek vizsgálata, illetve magas szintű gyakorlata, a retorika, mint az ékesszólás művészete már a görög és a római társadalmakban is kiemelten fontos készség volt, s ez tovább örökítődött az európai egyetemi rendszerben, ahol a mai napig megjelenik a felsőoktatás számos területén.

A retorikán túl is lehet a kommunikációval, vagy annak csak valamely részével foglalkozni, ahogyan tették ezt a nyomtatott sajtó 16. századi megjelenését követően franciaországi és németországi egyetemeken, azonban elsődlegesen történeti kontextusban vizsgálták a kérdést, és így leginkább kiadókról, szerzőkről, folyóiratokról, újságokról készültek tudományos igényű értekezések. Ennek volt köszönhető, hogy Németországban a 20. század elején „sajtótudomány” néven működtek tanszékek, valamint más bölcsészettudományokon belül is foglalkoztak tömegkommunikációval.

A kommunikációkutatás eleinte leginkább humán tudományos irányultságot tükrözött, a szigorúbb természettudományos jellegű módszereket csak később adaptálta. Ezek a „mérföldkövek” általában olyan „morális pánikok” idején történtek, amikor új médiumok vagy médiatartalmak jelentek meg (pl. televízió, film, jazz). A második világháború alatt, valamint azt követően tovább erősödött a társadalomtudományos vonal, részben az ellenséges propagandával kapcsolatos ellenállás, részben pedig a saját hatékony propaganda terjesztése okán. A kommunikáció diszciplínája fejlődésnek indult, és egyre elismertebb lett; Európában is középpontba került, majd létrejöttek a nemzetközi kommunikációs szervezetek is.[2]

5.1.2. Szemiotika, nyelv, a kommunikáció fogalma

A *homo sapiens* megjelenésével egyúttal egy kommunikációs újítás is megjelent: a szimbólum létrehozásának és használatának képessége. A jel és a jelölt viszonyával foglalkozó tudomány, a szemiotika, elsősorban nyelvészeti, filozófiai indíttatású volt. A szemiotika alapvető jellemzőit illetően egységes álláspont alakult ki a kutatók között. A jel és jelölt közötti viszonyban lehetséges, hogy a jel hasonlít arra, amit jelöl (ikon), vagy közvetett/közvetlen módon szoros kapcsolatban vannak egymással (szimptóma). Előfordulhat, hogy a jelölt maga okozza a jel létrejöttét, ebben az esetben indexről vagy jelzésről beszélhetünk. [3]

A jelek általában nyelvnek nevezett rendszerekbe szerveződnek, melyek a szimbólumokból és az ezek használatára vonatkozó szabályok összességéből állnak. A nyelvvel írható le, ábrázolható, magyarázható, vagy egyes esetekben meg is változtatható a körülöttünk lévő valóság, vagyis kijelenthetjük, hogy az ember legfontosabb kommunikációs eszköze a nyelv, amely kortárs formájában leginkább szimbolikus jellegű, és különböző testi ikonok, indexek és jelzések kísérik (pl. gesztikuláció, artikuláció, mimika, fiziológiai jelzések). Természetesen az

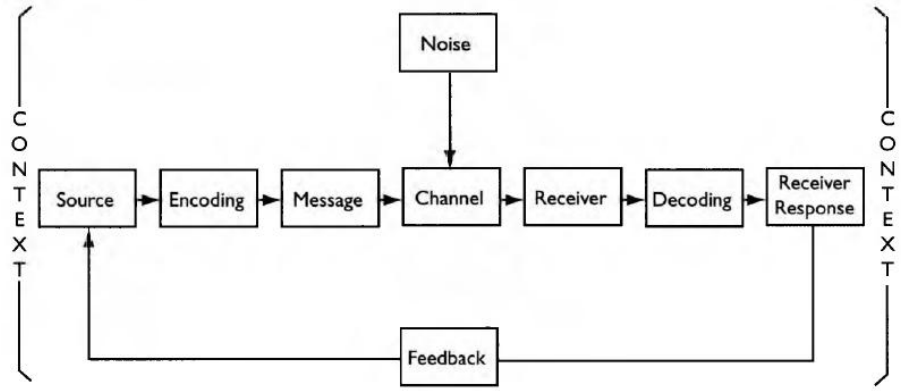
1 Rosengren (2006) 13. o.
2 Rosengren (2016) 36-38. o.
3 Rosengren (2016) 45-46. o.

állatok is kommunikálnak, azonban lényeges különbség, hogy az ember nagyobb mértékben képes és hajlandó hamis jelzések közlésére, vagyis a hazugságra, aminek racionális vagy emocionális okai is lehetnek. Az viszont már csak ránk jellemző sajátosság, hogy a nyelvet, mint az önreflexió sajátos eszközét tudjuk alkalmazni. Röviden: *„az emberi nyelv az interakció, a kommunikáció és a kontroll egyedülálló eszköze."* [4] Vagy: *„A szimbólumokon alapuló és kettős tagolású emberi nyelv útján történő céltudatos és kölcsönösen tudatos interakció"*.[5]

Ayer szerint a kommunikáció annak a két alapvető folyamatnak az egyike, amely minden élő rendszerre jellemző. Az egyik a táplálék átalakítása energiává, a másik a valóságról szerzett adatok, információk feldolgozásával kapcsolatos, és mindkét folyamat létfontosságú minden élő szervezet számára.[6]

A kommunikációra lehet úgy tekinteni, mint az információ átadására, cseréjére egy küldő és egy fogadó fél között. Ezt megtehetjük szavakkal és nonverbális eszközökkel is, ráadásul a két kommunikáció jelentése gyökeresen is eltérhet egymástól. Általános elképzelés erre a modellre a következő: a forrásban megszületik az ötlet vagy érzés, amit kódolással szimbólumokká alakít, majd valamilyen csatornán keresztül üzenet formájában továbbít a fogadó felé. A fogadó félhez eljut az üzenet, dekódolja azt, majd megalkotja a reakcióját és az egész kezdődik elölről. A folyamat a kontextusba van beágyazva, abba a környezetbe, ahol a kommunikáció megtörténik. A zaj pedig bármi lehet, ami megzavarja az üzenetet.[7]

71. ábra: Jandt kommunikációs modellje



Forrás: Robert Gibson: Intercultural Business Communication[8]

5.1.3. Verbális és nonverbális kommunikáció

A metakommunikáció, vagyis a kommunikációnak a kommunikációja gyakorlatilag az, amit nonverbális kommunikációnak nevezünk. Minden, ami túllép az írott vagy a kimondott szón, beletartozik ebbe a kategóriába. A metakommunikáció a legtöbb esetben nem szándékolt, és a megszokott verbális kommunikációt kísérő jelenségként tűnik fel, többnyire ezen keresztül is értelmezzük. A hangsúly, a gesztikuláció, a testtartás mind-mind fontos részei a kommunikáció egészének, és lényeges részleteket árulhatnak el a verbális kommunikáció tartalmával kapcsolatban.

Rosengren ezzel kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy az emberi kommunikációnak különböző formái és aspektusai vannak, de ezek közül az egyik legalapvetőbb a verbális és a nonverbális dimenziók megkülönböztetése. Az első emberek szimbólumhasználatából folyamatosan, évezredek folyamán fejlődtek ki a ma is használt emberi nyelvek, azonban a verbalitás fejlődésével nem csökkent a nonverbális eszközök szerepe a kommunikációban. A nonverbális kommunikációnak rengeteg formája létezik: az érzelmi állapotok kifejezésére szolgáló testi jelzések, a tánc és a zene, a gesztikuláció, a mimika, az intonáció stb. Tág értelemben véve a nonverbális kommunikáció része a szimbólumok rögzítése a különböző tárgyakon, eszközökön. Függetlenül attól, hogy azok eredetileg milyen funkciót töltöttek be, a rajtuk megjelenített reprezentatív szimbólumhasználat is kommunikálhat különböző üzeneteket. Az őskorból ránk maradt leletek között például olyan általános használati tárgy is van,

4 Rosengren (2016) 45-52. o.
5 Rosengren (2016) 55. o.
6 Ayer (1974) 119. o.
7 Gibson (2002) 9. o.
8 Gibson (2002) 9. o.

amelyek sajátosan „díszítettek”, és az általános funkciójukon túl más jelentést is hordoztak, vagyis reprezentatív funkcióval is rendelkeztek. Ugyancsak a nonverbális kommunikáció részei az emberek által alkotott különböző formális nyelvek, mint például a logika, a matematika vagy a statisztika.[9]

5.1.4. Tömegkommunikáció

Társadalmi, vagy, ha úgy tetszik, tömegkommunikációról lényegében csak a modern korban beszélhetünk. A ma ismert technika előtti időkben a tömegkommunikáció – vagyis egy adott üzenet eljuttatása a lehető legtöbb emberhez – mindössze a különböző csoportok közösségi tereiben, a gyűléseken, találkozókon, piacokon és más hasonló helyeken valósulhatott meg. A tömegkommunikáció fejlődésének fontos feltétele volt az írás/olvasás megjelenése, valamint az, hogy a különböző szövegeket megpróbálták sokszorosítani – mindazonáltal a különböző régi technikák hatékonysága erősen megkérdőjelezhető. Nagyjából egy évezreddel ezelőtt ugyanis a képeket vagy a betűket fadúcokba vésték, majd festékbe mártva pergamenre, esetleg textíliára nyomták. A papír Európában a 12. században jelent meg, miközben Kínában már nagyjából kétezer éve feltalálták. Ugyancsak meg kell említeni a nyugati világban (az ókor óta) ismert sokszorosítást. Az úgynevezett „scriptoriákban” dolgozó írnokok – akik sokszor maguk is rabszolgák voltak – az eredeti kéziratokat sokszorosították, ez azonban nem volt alkalmas a mennyiségi terjesztésre.[10] Komoly fejlődést jelentett Gutenberg találmánya, mellyel a kommunikáció történetének egy új korszaka kezdődött meg. Ekkor alakult ki és vált el egymástól a nyomatott média két fő típusa, a könyv és a sajtó. Ugyanakkor a nyomtatás megjelenése még nem járt együtt a tömegkommunikáció robbanásszerű fejlődésével, hiszen annak fontos előfeltétele az írás-olvasás elterjedése a társadalomban, erre pedig később, a 19. század végén, 20. század került sor, amikor az írástudatlanság általános megszűnéséről beszélhetünk. A következő lényeges lépés a telefon, majd a rádió feltalálása volt, amelyeket a televíziózás, a számítógép és az internet, majd az információs társadalom kialakulása követett. Napjainkja tömegkommunikáció a televíziózás elterjedésével alakult ki, ekkor jelent meg a közszolgálati és a kereskedelmi jellegű audiovizuális tartalomkészítés. Természetesen a média, mint társadalmi kommunikációs eszköz ennél jóval összetettebb folyamat, hozzá tartoznak a különböző nyomtatott, és online sajtótermékek is. Érdekesség, hogy a televíziózás és rádiózás terjedésével együtt csökkent a sajtótermékek olvasottsága, azonban ez – köszönhetően az általános tankötelezettség bevezetésének – nem hatott negatívan az írás/olvasás készségének folyamatos terjedésére.[11]

5.1.5. Interkulturális kommunikáció

Az internacionális vagy interkulturális kommunikáción alapvetően azt a helyzetet értjük, amikor a résztvevők eltérő geopolitikai pozícióval és/vagy származási helyről, különböző kulturális háttérből érkeznek. Jandt kommunikációs modellje alapján azt mondhatjuk, hogy interkulturális kommunikációról akkor beszélhetünk, amikor a küldő és a fogadó két különböző kultúrához tartozik. A kultúrák közötti eltérések nehezíthetik az üzenet dekódolását, a túlságosan nagy különbségek, vagyis a túl sok „kulturális zaj” pedig teljesen összezavarhatják a jelentést.

Nemzetközi kommunikáció nagyjából azóta létezik, hogy a világon létrejöttek a különböző államok, mindazonáltal a kommunikációnak ez a kerete sokáig „szűkös” volt a kommunikációs megoldások aktuális fejlettségi szintje miatt. Az internacionális kommunikáció a 19., de leginkább a 20. századi technikai fejlődésnek köszönhetően tudott elterjedni, és a II. világháborút követően vált egyre jelentősebbé, ami a 21. századra korábban soha nem tapasztalt szintet ért el. Az országok közötti kapcsolatok és konfliktusok sokasága mind a mai napig meghatározó a kommunikációs folyamatokban, és számos kihívást támaszt a diplomáciában dolgozók számára, akik alapvetően három kommunikációs jellegű tevékenységre támaszkodhatnak: megfigyelés, beszámolás, tárgyalás.

5.1.6. Interperszonális kommunikáció

A nemzetközi kommunikáció fontos része az interperszonális kommunikáció, azonban vannak kiemelendő pontok, különböző eltérések az egyes kultúrák kommunikációja között. Az egyik ilyen, ahogyan az arcunkat érzelmek és gondolatok kifejezésére használjuk. Eltérő kultúrájú egyének kommunikációjában magától értetődőnek tűnik, hogy ezt különbözőképpen teszik, azonban egy nemzetközi kutatás[12] bebizonyította, hogy az érzelmek kifejezése hasonlóan történik, mindössze abban van eltérés, hogy a megjelenő emóciót milyen intenzitásúnak vélik az egyes kultúrák képviselői.

9 Rosengren (2016) 55-57. o.
10 Rosengren (2016) 161-162 o.
11 Rosengren (2016) 161-167. o.
12 Biehl et al (1997) idézi: Rosengren (2016) 206. o.

Az interperszonális kommunikáció egy másik dimenziója az individualizmus-kollektivizmus szerinti különbségétel. Egy individualista kultúrában az egyén szerepe kitüntetett helyen van, fontos a függetlenség és az önállóság, a társadalom pedig a versenyt és az egyéni teljesítményt tartja nagyra – ez leginkább a nyugati társadalmakra igaz. Ezzel szemben egy kollektivista kultúrában a közösség fontosabb az individuumnál, így nem feltétlenül a verseny, hanem inkább az együttműködés számít értéknek, ami a keleti társadalmak sajátja. Az individualizmus-kollektivizmus Hofstede kategóriái, aki mellett Trompenaars megkülönböztetése is érdekes, őt így foglalja össze Csath Magdolna: *„Ez a dimenzió azt méri, hogy az egyén vagy a közösség kap-e nagyobb szerepet a társadalomban. Az egyén fontosságát hangoztató az individualista, »énközpontú« társadalom, a tágabb közösséget előtérbe helyező pedig a közösségi társadalom.*" [13] Egyes kultúrák inkább individuális jellegűek, jobban fókuszálnak az egyén érdemeire és sikereire, és az individuumok is kevésbé meghatározottak a saját közösségeik által. Ezzel szemben a kollektivista kultúrákban az egyén annak a csoportnak rendelődik alá, amelyhez elsődlegesen tartozik, több csoport esetén pedig az egyes közösségek különböző súllyal rendelkeznek az egyén élete szempontjából.

Szintén fontos a kontextus, hogy egy adott cselekedet vagy megnyilatkozás mennyire beágyazott az adott kultúra, társadalom közegébe. Kollektivista társadalmakban általában magas kontextualizáltságról beszélhetünk, míg individualista esetén alacsonyabbról. Magas kontextus esetén a kommunikációs aktus által közvetített üzenet fontos összetevői a kontextusból származnak, vagyis már előzetesen kódoltak a kommunikáló felekben, míg az individuálisabb, és így alacsonyabb kontextualizáltságú kultúráknál maga az üzenet tartalmazza a lényegi részeket, akár egészen explicit formában is. Ennek megfelelően fontos előzetesen tájékozódni a kommunikáló felek kultúratípusáról, különben vicces, de akár sértő helyzetek is adóthatnak.[14]

5.2. Üzleti kommunikáció

Az üzleti életben a kommunikáció meghatározó szerepet tölt be, hozzájárul a folyamatok irányításához, és lehetővé teszi a személyek és szervezetek hatékony együttműködését. Nem mindegy azonban annak módja, ami egy partneri viszony kommunikációjában gyakran hangsúlyos. Például egy tárgyaláson a közlések módja, az érvelés, a partner reakcióinak megfigyelése, vagy épp a kompromisszumkészség és a pillanat megragadása egy megegyezés döntő tényezői lehetnek. Ugyanakkor nemcsak a verbális kommunikáció, hanem a metakommunikáció különböző eszközei is hatékonyan hozzájárulhatnak egy sikeres tárgyaláshoz, így ezek tudatos alkalmazása a közlő mellett a képviselt szervezet felé is irányíthatja a figyelmet.[15]

5.2.1. Adatok, információk

Chikán Attila szerint az üzleti életben az információ *„a bizonytalanságot csökkentő új ismeret, a vállalatok működését integráló folyamatok egyik új összetevője."*[16] Ebből is látszik, hogy az üzletben a bizonytalanság elkerülése fontos tényező, a biztonság pedig információval érhető el. Nem árt azonban tudni, hogy mit tekinthetünk információnak, és mit adatnak, amit gyakran kevernek össze az előbbivel. Az például adat, hogy egy bajnokságban az egyes csapatok mennyi pontot szereztek külön-külön, de a tabella állásáról információt csak úgy kaphatunk, ha a különböző adatokat összegezzük. Ugyanígy, egy tárgyalási folyamatban a tárgyaló felek különböző helyzeteiről, irányultságairól lehetnek különböző információink, melyek adatokból tevődnek össze. Az egyes tárgyalók pozícióit meghatározhatja, hogy ők maguk miben reménykednek, milyen szándékokkal érkeztek, milyen érdeket kell képviselniük, illetve milyen egyéb diszpozíciókkal rendelkeznek. Ezek külön-külön nem feltétlenül szolgáltatnak elegendő információt az egyénről, azonban együttesen kiadhatják azt az információt, amely a tárgyalás során szükséges lehet a megegyezéshez.

Az információ fontos dolog, mert egyrészt az információs rendszer terméke, másrészt az átvitel tárgya is. Nem anyagi jellegű, függ attól, hogy ki vagy mi a kibocsátó, de az átadás körülménye is befolyásoló tényező lehet, időben és térben meghatározott, valamint tetszőleges mennyiségben gyűjthető, mely utóbbi mennyiség esetén minőségi változást is jelenthet. Az információ önmagában lehet értéktelen is, ezért fontos, hogyan gyűjtjük össze, hogyan dolgozzuk fel, végül hogyan használjuk fel. Továbbá meg kell említeni még az információáramlást, mint jelenséget. A mai technikának köszönhetően adatok sokaságához férünk hozzá szinte pillanatok alatt, a hírek nagyon rövid idő alatt jutnak el rengeteg emberhez. Ez igaz a gazdasági életre is, ahol egy-egy releváns információra (pl. egy gazdaságélénkítő projektre, vagy választási/népszavazási eredményre) szinte azonnal reagálnak a piacok.[17]

Az üzleti célú információ és a közhasznú információ közötti lényeges különbség, hogy az előbbi kibocsátása és/vagy megszerzése leginkább egy szűkebb közösség, cég, személy, vagy ország érdekeit szolgálja. Az üzleti célú

13 Csath (2008) 99. o.
14 Rosengren (2016) 204-207. o.
15 Pálinkás (2001) 13-14. o.
16 Chikán (2008) 342. o.
17 Pálinkás (2001) 20-23. o.

információk főbb csoportjai a következők: a belső információk, a piac szereplőivel, azok termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatos információk, valamint a piacon érvényesülő, és a versenyt közvetetten befolyásoló hatások információi. Ezeknek az értékét meghatározza, hogy milyen célra, milyen jelentőségű döntéshez kívánják felhasználni, milyen mennyiségben, minőségben és teljességben állnak rendelkezésre, valamint az, hogy mennyire időszerűek.[18]

5.2.2. A tárgyalás fogalma

Meg kell különböztetni egymástól a különböző jellegű kommunikációs aktusokat, így a beszélgetést, a megbeszélést, és a tárgyalást. Utóbbi alapvető jellemzője, hogy a tárgyaló feleknek van valamilyen közös érdeke, amelynek mentén megegyezésre törekszenek úgy, hogy közben a saját érdekeiket is érvényesítik. A tárgyalás az érdekérvényesítés és érdekegyeztetés komplex folyamata, amit nem az erőpozíció határoz meg – ez esetben ugyanis nem tárgyalásról beszélnénk. Központi szerepe van a verbális kommunikációs csatornáknak, de a nem-verbális eszköztár is aktív az egyeztetési folyamatban.[19]

Gibson úgy fogalmaz, hogy a tárgyalás két vagy több delegáció közötti egyezkedés azzal a céllal, hogy találjanak egy közös megoldást valamilyen felmerült témával, problémával kapcsolatban. Azt írja, hogy háromfajta tárgyalástípus létezik: a kompromisszumon alapuló, a szintézisen alapuló (amikor minden ötletet számításba vesznek) és a szinergián alapuló tárgyalás, amikor a végeredmény nagyobb, mint a részek összege.[20]

A háromfajta tárgyalás[21]

Vajon mi az előnye és hátránya a Gibson által említett három fajta tárgyalástípusnak?

Lehetséges válaszok:

A kompromisszumos előnye, hogy a tárgyalók könnyebben oldják meg a felmerülő problémákat, így pedig gyorsabban haladnak előre. Hátránya, hogy azok, akik feladtak valamit, frusztrálttá válhatnak, ezért a végső döntésnél hiányozhat belőlük az elkötelezettség.

A szintézises előnye, hogy a tárgyalók minden ötletet megpróbálnak beépíteni a megállapodásba, ami motivációt és elkötelezettséget eredményez minden oldalon. Hátránya, hogy irreleváns elemek is belejátszhatnak a döntésekbe, ami csökkentheti a megállapodás erejét, egyúttal meg is kérdőjelezheti azt.

A szinergiás előnye, hogy a tárgyalás végeredménye egy kreatív dolog, ami alapvetően egy nyertes-nyertes szituáció. Hátránya, hogy sok időt emészt fel, és minden oldalról rugalmasságot, valamint nyitott hozzáállást követel meg.

5.2.3. Az üzleti kommunikáció modellje

Az üzleti kommunikáció hasonlít a kommunikáció általános modelljéhez, ugyanúgy közlő és fogadó között zajlik, mindössze a tartalom eltérő. Érdemes úgy tekinteni az üzleti kommunikációra, mint üzleti célú hírek és információk közlésére, illetve fogadására gazdasági, üzleti környezetben. Az információátadás alapvetően lehet közvetlen és közvetett. Előbbinnél az adott személyek tárgyalnak egymással intézmények, cégek képviseletében, míg a közvetettnél az információ valamilyen közvetítő médium útján (pl. online, nyomtatott sajtóban, reklámok által) jut el a társadalomhoz. Másként megfogalmazva: közvetlen a kommunikáció akkor, amikor az abban résztvevő felek térben és időben egy helyen vannak, és közvetett tér-, vagy időbeli eltérésnél, ilyenkor többszörösen közvetített információátadásról beszélhetünk.[22]

5.2.4. Beszédkészség

Szakmai, társadalmi és személyes sikerünk is jórészt attól függ, hogy mennyire tudjuk „eladni” gondolatainkat, mondanivalónkat. A kiváló kommunikációs készség elengedhetetlen nemcsak a magánéletünkben, hanem a munkánk során is, vagyis a beszédkészség egy lényeges és fontos része az üzleti kommunikációnak. Fontos a

18 Pálinkás (2001) 66-68. o.
19 Pálinkás (2001) 205-207. o.
20 Gibson (2002) 60. o.
21 Gibson (2002) 61. o.
22 Pálinkás (2001) 56-57. o.

szabatos kifejezésmód, ahogyan az is, hogy mondandónk iránt érdeklődést tudjunk kelteni. *„A jól érthető, tagolt beszéd, a kellemes hanghordozás, a könnyed improvizáló fogalmazás a jó előadás elengedhetetlen követelményei.”*[23] Az érthetőség, a tagoltság elérhető gyakorlással. Az improvizáló fogalmazás feltételezi a beszédtéma mély ismeretét, emiatt fontos a felkészülés. A kellemes hanghordozás inkább adottság, mint tanult képesség, így azt leginkább fejleszteni lehet, nem pedig elsajátítani. Továbbá ahhoz, hogy egy beszédaktus közben az üzenet a megfelelő módon jusson át a beszélőtől a fogadóhoz, szükség van arra, hogy figyelembe vegyük a kontextust. Azonban ez önmagában még nem elegendő, a jó beszéd további lényeges tényezőktől is függ. A beszélgetés éppen annyira legyen informatív, amennyire azt az adott szituáció megkívánja, se több, se kevesebb ne hangozzon el. A közlés valóságtartalma legyen igaz, és ne tartalmazzon se hamis állítást, sem pedig olyat, amihez nincs elég bizonyítékunk, vagy nem tudjuk kellőképpen alátámasztani szakmailag. A közlés legyen tárgyhoz tartozó, illetve világos és érthető, kerülje a kétértelműséget és a bőbeszédűséget.[24]

5.2.5. Fonetikai eszközök

A beszéd során a szókincs, vagy a mondatszerkesztés mellett a helyes hangképzés is kifejezetten fontos. Amikor mondunk valamit, akkor a befogadó számára kritikus jelentőségű, hogy azt érthetően tegyük, ami függ a hangképzéstől, a hangsúlyozástól, a kiejtéstől, a hanglejtéstől, a beszéd ritmusától, a beszédszünetektől és a hangerőtől. A hangképzésnél figyelni kell a légzésre, ugyanis a levegő beszívása után kezdődik meg a hangok képzése, kiejtése, szavakká formálása. A hangsúly a szó vagy mondat egy részének nagyobb hangerővel történő kiejtése a környezetéhez képest. Az így nyomatékosított rész hangsúlyos lesz, a többi hangsúlytalan marad. A hangsúllyal kiemelhetünk részeket, amelyeket racionálisan, vagy épp érzelmileg lényegesnek tartunk, azonban fontos tudni, hogy a hangsúllyal az egyetértés mellett tagadást és iróniát is kifejezhetünk. A hanglejtés, az intonáció, vagyis a beszéd közbeni hangmagasság tudatosan változtatható. Ezzel a beszéd stílusához tudunk alkalmazkodni, ugyanis más a hanglejtés egy szónoklat, és más egy egyszerű beszédszituáció közben. A beszédszünet a mondanivalónk tagolására alkalmazható, és nem mindig esik egybe az írásjelekkel. Legismertebb formája a hatásszünet, amikor – kiemelendő a következő mondatot – hosszabb szünetet tartunk a hangsúlyos rész előtt. A beszédtempó és a hangerő megválasztásánál figyelemmel kell lennünk a hallgatóságra, azonban mindig kerülni kell a hadarás és a túlzott hangerőt is.[25]

5.2.6. Stílus

A stílus maga az ember – és egyúttal a nyelvi közlés módja is. Ha valamit közlünk, azt a saját stílusunkban tesszük, ha pedig valamit ki akarunk emelni, vagy csak érthetőbbé, befogadhatóbbá tenni, akkor nyúlhatunk például az analógia vagy a metafora eszközéhez. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy ne essünk túlzásba, mert a cirádás szavak, vagy a példák hosszú sora hatástalan lehet, vagy akár ellentétes hatást is kiválthat. A stílus tehát arra vonatkozik, hogyan fejezzük ki magunkat, nem pedig arra, hogy mit mondunk. Egy üzleti kapcsolatban nagyon sok múlhat azon, hogy hogyan fejezzük ki magunkat, illetve, hogy a tárgyaló felek kölcsönösen odafigyelnek-e egymás stílusára. De mi az, ami befolyással van a stílusra? A gondolkodás módja, a kultúra, a társadalmi környezet, valamint az egyén szókincse, utóbbi komoly hatással van kifejezőkészségünkre. Érdemes tömören fogalmazni, kerülni a dagályosságot, a fölösleges szófüzéreket, továbbá ragaszkodni kell a világos beszédmódhoz.Csak olyan szavakat használjunk, amelyeknek ismerjük a jelentését. Az üzleti és a szakmai nyelv kapcsán még felmerül a különböző idegen eredetű szavak és kifejezések használata. Ezek sokszor nem kerülhetők el, mert olyan komplex jelentést hordoznak, amelyet több szóval lehetne csak visszaadni, így használatuk indokolt, túlzásba vitelük azonban semmiképp. Ha lehet, igyekezzünk egyértelműen és világosan, a másik beszélő kontextusát felmérve beszélni, elkerülve ezzel az esetleges félreértést.[26]

5.2.7. Tárgyalástechnika

A tárgyalásokat lehet a fázisaik szerint – előkészítés, légkörteremtés, nyitás, tárgyalás, ratifikálás – is elemezni, illetve azokra felkészülni, azonban a folyamatszerű felépítés merevvé teszi a tárgyalót, és a szokásos ügymenettől eltérés kizökkentheti őt. Márpedig egy tárgyalás a valóságban ritkán zajlik a megadott paraméterek mentén, az ideáltipikus eset maximum az ideák világában létezik. Ezért a tárgyalási szituációt a következő kérdések mentén próbáljuk elemezni: „Miért?”; „Mennyi idő alatt?”; „Hol?”; „Kivel?” és „Hogyan?”.

„Miért?”

A tárgyalás előtt fontos meghatározni és tisztázni a célt, amit az egyeztetéssel szeretnénk érni, mert a tárgyalásnak csak akkor van értelme, ha a cél minden tárgyaló fél érdekét szolgálja. Azonban még ilyenkor is előfordulhat, hogy a cél elérése szempontjából a felek érdekekei eltérőek, avagy azokat másképp kívánják érvényesí-

23 Pálinkás (2001) 175. o.
24 Pálinkás (2001) 175-177. o.
25 Pálinkás (2001) 182-186. o.
26 Pálinkás (2001) 177-182. o.

teni. Ezért lényeges már a tárgyalás előtt egyértelművé tenni a saját érdekünket, egyúttal azt is végiggondolni, hogy mit szeretne elérni a másik fél, mik a mozgatórugói, miért döntött a tárgyalás mellett. Érdemes tárgyalási dokumentációt összeállítani, ami segíthet tisztázni a célokat és az érdekeket. Ennek alapvetően két fajtája van: a belső, ami saját informáltságunkat és felkészültségünket segíti, illetve erősíti érveink alátámaszthatóságát, valamint a külső, amelyet a másik fél számára állítunk össze. Utóbbi nem tartalmazhat semmilyen fals információt, az ugyanis erősen gyengítheti tárgyalási pozíciónkat.[27]

„Mennyi idő alatt?"

Az időtényező alapvetően háromféle módon jelenik meg egy tárgyalás során. Először a tárgyalás időpontjának a megválasztásával. Talán triviálisnak hat, de fontos törekedni arra, hogy az időpont a felek közös megelégedettségére legyen kiválasztva, egyéb esetben ugyanis a másik fél könnyen érezheti magát „vesztes" pozícióban már a tárgyalás megkezdése előtt, amely akár akkor, akár a későbbiek folyamán negatív hatásként jelentkezhet. Ugyancsak lényeges a tárgyalás időtartamának előzetes meghatározása. Egy-egy alkalom általában egy-két órát szokott tartani, de fontosabb, vagy nagyobb horderejű kérdések, komplexebb témák kapcsán akár több órás, vagy napos tárgyalásról beszélhetünk. Az intervallum meghatározásának fontos része a napirendi pontok előzetes rögzítése. Ez nemcsak a tárgyalás dinamikáját segít fenntartani, hanem a felkészülés során is segítséget nyújt, valamint a tárgyalás szakaszolását is segíti. Harmadszor: fontos a napszak megválasztása. Érdemes tekintettel lenni arra – főleg több órás, vagy napos tárgyalás esetében –, hogy az étkezési szüneteket követően nem célszerű folytatni a tárgyalást, illetve egyes országokban a déli órák a szieszta idejét jelentik, vagyis a szüneteltetés ésszerű választás lehet.[28]

„Hol?"

A helyszín kiválasztása érzékeny pont lehet, így érdemes ügyelni a következőkre. Először azt kell meghatározni, hogy a felek hol üljenek tárgyalóasztalhoz. A partnernél, saját szervezetünknél, esetleg egy semleges helyen? A saját vagy ismert helyszín a tárgyaló félnek biztonságot nyújthat, azonban a partner számára az ismeretlen akár kényelmetlen is lehet. Többfordulós tárgyalásoknál udvarias megoldás, ha a tárgyaló felek alkalomról alkalomra változtatják a helyszínt. Saját helyszínen természetesen olyan erőforrások is rendelkezésre állhatnak (pl. hirtelen felmerülő kérdés esetén plusz szakmai támogatás), melyek idegen helyszínen nem, ugyanakkor egy „semleges" helyszín előnye, hogy segíthet elszakadni a munkakörnyezet zavaró tényezőitől.[29]

„Kivel?"

A tárgyalásokon résztvevők különböző stratégiai típusokat valósítanak meg, melyeket Pálinkás Jenő három kategóriába sorol. Az első az ösztönös stratégiát követő, aki „*elsősorban korábbi tapasztalataira, ismertségére, kapcsolataira épít.*" Ez a típus kevés gondot fordít az előkészületekre, és leginkább a rögtönzésre alapozza módszereit, vagyis ráérzés, intuíció alapján tárgyal. Sok rutinnal rendelkezik, tapaszalt emberismerő, azonban viselkedése sablonossá válhat, és leszokhat arról, hogy a partner helyzetét elemzően közelítse meg. Előnye, hogy könnyen teremt kapcsolatot és magabiztos, ugyanakkor kevésbé tud alkalmazkodni. A második a merev stratégiát alkalmazó, aki a tárgyalás előtt módszeresen felkészül, precíz, pontos információkkal érkezik, és a saját logikája szerint építi fel, valamint halad előre a különböző pontok megvitatásában. A váratlanul felmerülő kérdések, a napirend hirtelen változása azonban leblokkolja, és ilyenkor megakadhat, amíg összegyűjti a szükséges információkat. A harmadik típus az első kettőt ötvözi, ő a rugalmas stratégiát alkalmazó tárgyaló. Sok tapasztalattal rendelkezik, de készül is a tárgyalásokra, gyors gondolkodással, és improvizációs, valamint könnyed kapcsolatteremtési készséggel rendelkezik. Ha felismerjük, hogy milyen tárgyaló partnerrel ülünk szemben, akkor ennek megfelelően könnyen tudjuk alakítani a saját stratégiánkat.

Minden sikeres tárgyaló számára fontos az önismeret, valamint mások megismerésének a képessége. Önismeret alatt saját képességeink és lehetőségeink felismerését és megértését értjük. Fontos, hogy tisztában legyünk adottságainkkal, a viselkedésünk okaival és mozgatórugóival, ugyanis ezek komoly befolyással lehetnek a tárgyalás menetére stresszes helyzetben, például amikor szakmai érvek és tárgyalástechnikai elemek keverednek a partnerek véleményeivel.[30]

„Hogyan?"

Hogy miképp tárgyalunk, nagyban függ a saját személyiségünktől, pozíciónktól, kultúránktól. Az alábbiakban olyan általánosságokat fogalmazunk meg, amelyek segítik egy-egy tárgyalási folyamat sikeres zárását. Ezek alkalmazása hasznos, de nem szabad elfelejteni, hogy eltérő kultúrák esetében a súlyuk és megvalósításuk is eltérő lehet.

27 Pálinkás (2001) 208-211. o.
28 Pálinkás (2001) 211-214. o.
29 Pálinkás (2001) 214-216. o.
30 Pálinkás (2001) 216-220. o.

5.2.8. Tárgyalás folyamata

Az atmoszféra

Az atmoszféra, a légkör megteremtése a tárgyalás kezdetén történik, és komoly hatása lehet az egyezkedés alakulására. Korábbi ismerősöknél a pozitív légkör könnyebben kialakulhat, azonban ismeretlenek esetében sokkal inkább tervezést igényel. Az első percekben kialakuló benyomást befolyásolja a kinézet, az illatok (vagy szagok), a kézfogás, az első mondatok, a testtartás, a tekintet, a gesztusok, a hangszín, a beszéd tempója és ritmusa. A verbális mellett a nem verbális csatornákon is komoly hangsúly van, hiszen a tárgyalópartnerről azok alapján alakítjuk ki az első komplex képet. Ha az első benyomás jó, akkor a kötetlenebb bemutatkozásból könnyebb átvezetni a tárgyalás menetét a hivatalos témára, azonban negatív érzetek esetén a tárgyalás is ridegebb, merevebb és távolságtartóbb lesz. Amennyiben az első percekben kialakul a szimpátia, akkor annak hosszabb távú pozitív hatásai is lehetnek. A jó tárgyaló tisztában van az interperszonális kapcsolatok szerepével, ezért az elején a témától eltérő, könnyed társalgást kezdeményez (pl. hobbi, sport, zene stb.), hogy ezzel is oldja az esetleges kezdeti feszültséget. Így könnyebb és kellemesebb a tárgyalópartner átvezetése a tárgyalóasztalhoz, míg ellenkező esetben a bemutatkozást követően szinte azonnal kezdetét veszi a tárgyalás. „*Ez a periódus, a benyomások szerzése, az itt nyert információk nagyon fontosak lesznek a tárgyalás későbbi szakaszaiban. Felsejlenek a partner gyengéi, erősségei. A létrejött kapcsolatok átviszik az asztalhoz a szívélyességet, a partnerre való odafigyelés fontosságát, az együttműködési készséget, az egymás megértését és a kölcsönös megbecsülés jeleit. De érzékelhetővé válnak az erőszakosabb, fölényre törekvő megmozdulások, megnyilvánulások is.*”[31]

Programegyeztetés, az álláspontok előterjesztése és az ajánlattétel

A kontaktusteremtés után kezdődik a tárgyalás nyitó periódusa, amelyben a felek – a programtervezettel összhangban, vagy egyéb körülmények miatt attól eltérően – megegyeznek a tárgyalás céljában, a témák sorrendjében, a tárgyalás módszerében és ütemtervében. A tárgyalás ebben a szakaszában tapasztalható leginkább a figyelemösszpontosítás. Ilyenkor a tárgyaló felek folyamatosan következtetéseket vonnak le egymásról, és közben kialakítják saját viselkedésmódjukat. Ezen a ponton könnyen kialakulhat rivalizálás, ugyanis eldőlhet, hogy ki irányítja a tárgyalást, ki beszél először, ki mennyit beszél. Törekedni kell rá, hogy a partnerek hasonló mértékben jussanak szóhoz, az ugyanis olyan pozitív érzést sugall, hogy a tárgyalás résztvevői meghallgatják a másikat, elfogadják egymás érveit, nem pedig saját akaratukat erőltetik a tárgyalópartnerre.

Az álláspontok előterjesztésénél szerencsés, ha az első egy-két téma számunkra nem kifejezetten fontos, mert így azok rövidre fogásával vagy elengedésével gesztust gyakrolhatunk, egyúttal felmérhetjük a másik fél tárgyalási technikáját, illetve beazonosíthatjuk, hogy milyen engedményekre hajlandó. Ugyanígy, a végére is érdemes valamilyen kevésbé fajsúlyos témát tartogatni, hogy ezzel újabb gesztust gyakorolhassunk, ami elősegítheti a megegyezést.

Az ajánlat szempontjából fontos, hogy határozott és egyértelmű legyen. Szemléletesen, de ne magyarázkodó jelleggel mutassuk be. Az indító ajánlatot érdemes messzebb, de mindenképp racionális határok között kijelölni, mint ahol valójában a megegyezést várjuk. Ez azért hasznos, mert egy magasabb indító ajánlat később manőverezési lehetőséget hagy, és befolyásolja a végső megegyezést – ha többet kérünk, többet kapunk. Ugyanakkor a túlzottan nagy különbség presztízsveszteséget is okozhat a visszalépéssel.[32]

Kreatív érveléstechnika

A tárgyalási folyamat legkritikusabb szakasza, amikor a legnagyobb esély van konfrontáció kialakulására, az alku, a megegyezés kialakítása. Ennek vagy kölcsönös elégedettséggel, vagy kölcsönös elégedetlenséggel kell zárulnia, vagyis fontos, hogy a tárgyalás úgy alakuljon, hogy a partner is elégedett legyen. Tisztázni kell a partner érdekeit, amelyet leghatékonyabban a „miért-taktika” alkalmazásával tehetünk meg: végig kell venni a partner ajánlatát, meg kell kérdezni, miért pont azt, miért pont úgy stb. A válaszokat megjegyzés, a saját vélemény érzékeltetése nélkül kell fogadni, az esetlegesen feltett kérdésekre rövid, magyarázkodásmentes válaszokat kell adni. Ezt követi a helyzetértékelés, a tárgyaló fél helyzetének elemzése, melynek során a tárgyalópartner és a saját álláspontunk közötti különbségeket is számításba kell venni.

A konfliktus érdekes módon a meggyőzési vágyból ered, ugyanis a felek alapvetően meggyőzni igyekeznek egymást a saját álláspontjuk helyességéről, ugyanakkor az így kialakult konfliktushelyzetben is megmarad a tárgyalási cél elérésére való törekvés. Ezt különbözőképpen próbálják elérni az egyes típusok.

Az együttműködő típus felismeri a konfliktust és egy kooperáció keretében *win-win* szituációra törekszik. A versengő típus – az együttműködővel ellentétben – nem veszi figyelembe az interperszonális kapcsolatokban okozható esetleges károkat, és minden eszközt felhasználva törekszik a saját céljainak megvalósítására, ezáltal győz-

31 Pálinkás (2001) 221-222. o.
32 Pálinkás (2001) 222-225. o.

tes-vesztes helyzetet teremt. A kompromisszumkereső alapvetően arra törekszik, hogy minimalizált veszteség mellett maximalizálja a nyereséget, mindezt úgy, hogy közben a másik félnél hasonlóan alakuljon a veszteség és a nyereség aránya. A kompromisszum lényege, hogy a felek fontosabbnak ítélik a megállapodás tényét, mint a személyes haszonmaximalizációt. Az engedékeny vagy alkalmazkodó leginkább az interperszonális kapcsolatok fenntartásában érdekelt, így hajlandó belemenni egy győztes-vesztes szituációba is, ahol ő áll a negatív oldalon. Ehhez hasonlónak tűnhet, de eltérő jellegű a konfliktuskerülő stílus, amelynél nem találkoznak a személyes célok, és így nem sérülnek az interperszonális kapcsolatok. A partnerek a tárgyalás korábbi folyamatainak fényében választanak az egyes magatartások közül.[33]

5.3. Interkulturális üzleti kommunikáció

Az üzleti kommunikáció sajátos esete az interkulturális üzleti kommunikáció. A globalizált világban elkerülhetetlen, hogy a különböző kultúrák találkozzanak egymással, márpedig ekkor szükség van a másik hátterének ismeretére ahhoz, hogy képesek legyünk helyesen dekódolni az üzenetek tartalmát. Ehhez szükséges nyitottan viszonyulni különböző kultúrákhoz, tisztában lenni a nonverbális eszközök (pl. gesztusok) közötti eltérésekkel, valamint az eltérő kulturális értékrendszerekkel. Talán nem meglepő, hogy még a nyugati civilizáció országai között is különbségek vannak mentális beidegződések, szokások, viselkedésminták terén, vagyis egy más gyökerekből táplálkozó kultúra képviselője még az általában megszokotthoz képest is jobban különbözhet tőlünk. Az interkulturális üzleti kommunikáció feladata, hogy segítsen megérteni és kezelni a különbségekből fakadó kommunikációs nehézségeket.

5.3.1. Kultúra

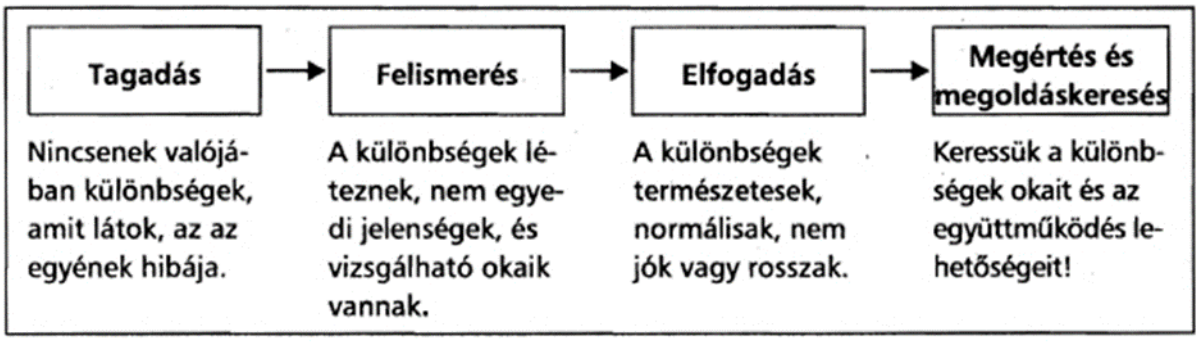
Hidasi Judit szerint a kultúrát úgy kell elképzelni, mint egy társadalmi, emberi alkotófolyamatot. Mindegyik kultúra rendelkezik egy közös szimbólumrendszerrel, amely összetett, illetve látható és nem látható elemekből áll. „Látható" a nyelv és egyes nem verbális szimbólumok (pl. gesztusok, mimika). Ezzel szemben egy adott kultúra lényegi része nem észlelhető ilyen könnyen, ezek többek közt a „*tér- és időkezeléshez kötődő viselkedési szabályok, a döntéshozatali mechanizmusok, a konfliktuskezelési stratégiák, a verbális és nem verbális kommunikáció aránya, és számos más belső norma.*"[34] A „nem látható" rész teszi ki egy kultúra nagyobb hányadát, meghatározza az értékrendet[233] és a gondolkodásmódot, amelyek pedig megszabják a társadalom működésének kereteit, valamint az interperszonális viszonyokat. Vagyis a kultúra: „*Egy adott közösség által birtokolt, használt, alakított és közvetített szellemei és tárgyi világ, amelyet a közösség tagjai azonos módon értelmeznek.*"[35]

Sokféle módon definiálhatjuk a kultúra fogalmát, azonban most nem az irodalomra, zenére, különböző művészetekre kell gondolni, hanem inkább egy olyan értelemben vett rendszerre, amin közösen osztozunk, ami meghatározza az attitűdjeinket, hiteinket, értékeinket, viselkedésünket. Geert Hofstede[234] „*kollektív mentális programnak*", valamint a „*tudat szoftverének*" nevezte. Elképzelhetjük úgy, mint egy jéghegyet. A „látható", „megfogható" részek, a kultúra egyes kifejeződései, valamint a cselekvés a víz felett vannak, míg a „nem látható" részek, az attitűdök, a hitek, az értékek, a különböző jelentések a felszín alatt. Amikor „*kultúráról*" beszélünk, akkor nem csak az egyes nemzetek kultúráira kell gondolni, ugyanis annál több mindent lehet érteni alatta.[36] Beszélhetünk például céges kultúráról, szakmai kultúráról, a nemek kultúrájáról, a különböző életkorok kultúrájáról, vallások kultúrájáról, regionális kultúráról, valamint osztálykultúráról is. Egyes esetekben ezek a kultúrák sokkal erősebb kapcsot jelenthetnek a személyek között, mint a nemzethez tartozás érzése. Különböző országok együtt dolgozó tudósai, kutatói számolnak be arról, hogy a közös szakmai érdeklődés könnyen át tudja lépni a nemzetek közötti esetleges ellentéteket is.

Az alapvető cél a másik fél kultúrájának megértése, az azzal kapcsolatban elsajátított ismeretek növelése, ami azért szükséges, mert így biztosak lehetünk abban, hogy a kommunikációban hordozott üzenetet úgy dekódolja a fogadó fél, ahogyan azt a küldő szerette volna. A kulturális megértés folyamatát az alábbi ábra szemlélteti.

33 Pálinkás (2001) 225-228. o.
34 Hidasi (2008) 11-12. o.
35 Hidasi (2008) 14. o.
36 Gibson (2002) 7-8. o.

72. ábra: A kulturális megértés folyamata



Forrás: Csath M. Interkulturális Menedzsment

Az egyes kultúrák értékei között komoly eltérések, különbségek tapasztalhatóak, sokszor még az egy kulturális alaphoz tartozók között is. Ennek megfelelően a világ különböző pontjain szocializálódott emberek közötti különbségek érzékeltetésére jó példa az alábbi táblázat, amely megmutatja, hogy az egyes kultúrákban, fontossági sorrendben milyen értékek szerepelnek.

48. táblázat: Értékek fontossága az egyes kultúrákban

	USA	Japán	Arab országok
1.	szabadság	a valahova tartozás	a család biztonsága
2.	függetlenség	csoportharmónia	családi harmónia
3.	önbizalom	kollektív szellem	szülői irányítás
4.	egyenlőség	kor, rangidősség	kor
5.	individualizmus	konszenzus	tekintély
6.	verseny	együttműködés	kompromisszum
7.	hatékonyság	minőség	hit
8.	idő	türelem	türelem
9.	egyenes beszéd	udvarias, indirekt beszéd	udvarias, indirekt beszéd
10.	nyitottság	középúton járás	vendégszeretet

Forrás: Csath M. Interkulturális Menedzsment

5.3.2. A „kulturális sokk”

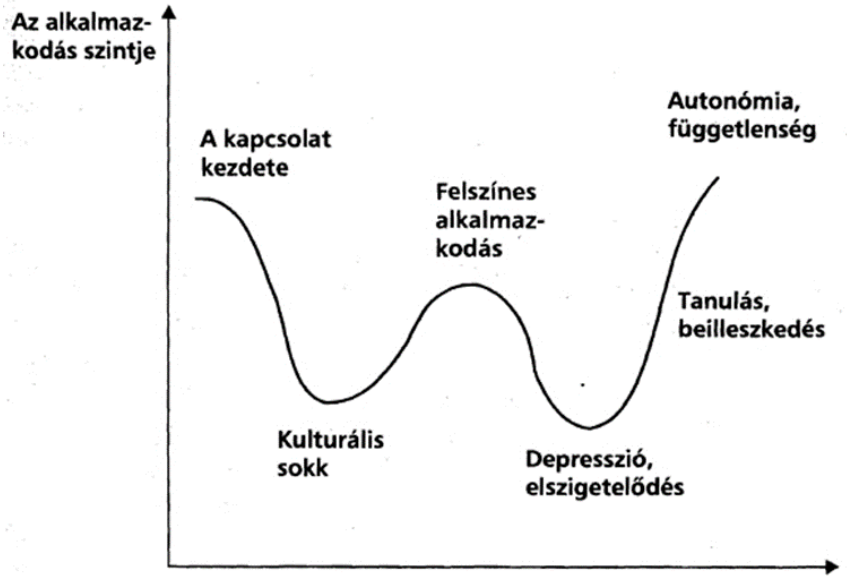
„A kulturális sokk olyan pszichológiai elbizonytalanodáshoz vezethet, amelyet azok az emberek élnek meg, akik hirtelen gyökeresen más környezetbe kerülnek, mint a megszokott otthoni volt.”[37]

A kulturális sokk kiváltó oka a szorongás, amit akkor érzünk, amikor elveszítjük a társadalmi kapcsolatok nyújtotta összes olyan ismerős jelet és szimbólumot, amelyek segítenek nekünk orientálódni a mindennapi élet során: mikor fogjunk kezet, mit mondjunk, ha találkozunk valakivel, mikor és hogyan adjunk tippeket, hogyan fogadjunk el vagy utasítsunk vissza meghívásokat, mikor vegyünk valamit komolyan stb. Ezek lehetnek szavak, gesztikulációk, arckifejezések, szokások, normák, amelyeket a szocializációnk során sajátítunk el, és legalább olyan részei a kultúránknak, mint a nyelv.

Természetesen ez nem minden esetben közvetlen sokként jelentkezik, hanem folyamatosan van jelen az ember életében, egyes részei periodikusan váltakoznak, amíg nem jön el az „áttörés”. Hasonló figyelhető meg a hazatérésnél is. A kulturális sokk a felkészült találkozás az ismeretlennel, míg fordított verziója a felkészületlen találkozás a már ismerttel, annak az érzése, hogy a dolgok megváltoztak, amíg az egyén távol volt, és a kulturális sokkhoz hasonlóan ez is periodikus elemekből áll. Hogy milyen mértékű lesz maga a jelenség, nagyban függ a személyiségtől, a kultúrák közötti különbségektől, a kapott támogatástól, valamint tartózkodás céljától is.[38]

37 Gibson (2002) 122. o.
38 Gibson (2002) 15-17. o.

73. ábra: A kulturális alkalmazkodás folyamata



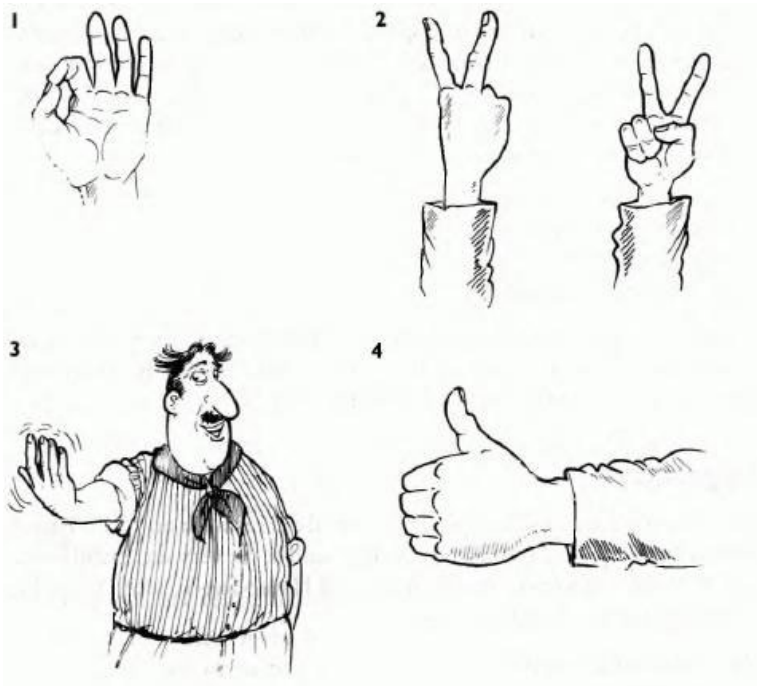
Forrás: Csath M. Interkulturális Menedzsment

5.3.3. Testbeszéd és öltözködés

A nonverbális kommunikáció része a testbeszéd, amelyet hajlamosak vagyunk magától értetődőnek venni, azonban különböző kultúrák eltérően dekódolnak gesztusokat. Azonban nemcsak a gesztusok terén, az öltözködési szokásokban is komoly eltérés mutatkozik az egyes kultúrák képviselői között. Az öltözködési szokások fontosságát jól mutatja a következő példa: Londonban, a reptéren találkozott egy brit, valamint egy, a kontinentális Európából érkező üzletember. Előbbin öltöny, utóbbin sportzakó és nyakkendő volt. A brit kezdésként meg is kérdezte, hogy: „*Elhagyták a poggyászodat a gépen?*" Számára ugyanis nem minősült megfelelő viseletnek a sportzakó.[39]

Testbeszéd40

Tekintsük meg az alábbi képet és próbáljuk kitalálni, hogy mit jelentenek az egyes jelzések.



39 Gibson (2002) 27-29. o.
40 Gibson (2002) 28. o.

Lehetséges megoldások:

Az első képen szereplő mozdulat az USA-ban azt jelenti, hogy „minden rendben”, Franciaországban, hogy „nulla”, Japánban a „pénzt”, míg Tunéziában azt, hogy „meg foglak ölni.”

A második képen ábrázolt gesztus Németországban azt jelenti, hogy „kettő”, vagy, hogy „győzelem”. Utóbbit jelenti a briteknél, hogyha a tenyér kifelé van fordítva, míg ellenkező esetben egy goromba gesztus.

A harmadik képen ábrázolt mozdulat a görögöknél és az olaszoknál azt jelenti, hogy „viszlát”, míg az USA-ban azt, hogy „gyere ide”.

Negyedik képen látható mozdulat rengeteg kultúrában azt jelenti, hogy „minden rendben”, azonban Ausztráliában és Nigériában durva gesztusnak számít.

5.3.4. Az üzenetek értelmezése

Különböző kultúrákból érkezők találkozásánál előfordulhat, hogy egyes kifejezéseket, mondatokat másképpen értelmeznek, ami egyértelmű jelentéstorzuláshoz vezethet a kommunikációban. Ezért fontos, hogy folyamatosan ellenőrizzük a saját interpretációnkat a másik viselkedésével kapcsolatban. Ennek három módja van.

Először is folyamatosan ellenőrizhetjük az érzékelésünket, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy a másik fél cselekvésének értelmezésekor valóban ahhoz a jelentéshez jutottunk el, amelyikhez ő is. Pontosan be kell mutatni, hogy mit gondoltunk arról, mire gondolt a másik, majd meg kell kérdezni, hogy ez megfelel-e a valóságnak? Természetesen még itt is adódhatnak nehézségek, például ha egy individualista egyén találkozik egy kollektivistával. Utóbbi ugyanis kellemetlenül érezheti magát direkt kérdések megválaszolása közben, vagyis indirektebb megközelítést kell választanunk. Arról már volt szó, hogy a kollektivista kultúrák kontextualizáltabbak, vagyis magában a kontextusban is jelentős része van az üzenetnek. Egy individualista nem érzékeli a kontextusban kódolt tartalmat, számára minden információ az üzenetben fogalmazódik meg explicit módon, azonban a kollektivista kultúrából érkező partnere kényelmetlenül érezheti magát a számára más okokból nyilvánvaló tartalom kapcsán.

Másodszor gyakorolhatjuk az aktív hallgatást. Aktív hallgatás közben ugyanis nemcsak halljuk, hanem egyúttal fel is dolgozzuk az új információkat, összevetjük azzal, amit már eleve tudunk, kategorizáljuk, szelektáljuk az ötleteket, és megpróbáljuk kikövetkeztetni, hogy mi következik. Az aktív hallgatás azt mutatja a beszélőnek, hogy részesei vagyunk a diskurzusnak, és próbáljuk őt jobban megérteni (pl. úgy, hogy kérdéseket teszünk fel, vagy elismételjük, amit mondott).

A harmadik metódus a visszacsatolás adása, vagyis a válasz maga. Ez is változhat kultúránként, és történhet verbális, illetve nem verbális módon, de azért érdemes odafigyelni a következőkre: a pontos megfogalmazás, a visszacsatolás elválasztása a személytől, a probléma közös problémaként való bemutatása, negatív és pozitív visszacsatolás vegyítése, visszacsatolás adása a megfelelő időben, „úgy gondolom” állítások használata.[41]

5.3.5. Tárgyalás és kultúra

Egy tárgyalás folyamán több szegmenst is azonosíthatunk, és ezek mindegyikét befolyásolhatják a kulturális elemek. A szokásos felosztás: kapcsolatépítés, egyezkedési procedúra, információcsere, kérdések, lehetőségek, ajánlattétel, alkudozás, megegyezés és lezárás. Természetesen nem minden kultúrában ez a sorrend, bizonyos esetekben kimaradhatnak részek, vagy akár egyszerre is történhetnek.

41 Gibson (2002) 14-15. o.

49. táblázat: Kulturális eltérések az üzleti tárgyalásokban

	Kultúrák		
	Japán	Észak-Amerika	Latin-Amerika
Érzelmek	Az érzelmek fontosak, de rejtve kell maradniuk.	Az érzelmek nem annyira fontosak, a tranzakciók leginkább nélkülözik azokat.	Az érzelmi szenzitivitás kifejezetten fontos, az egyes interakciók erősen érzelmesek, vagy akár szenvedélyesek is lehetnek.
Hatalom	Kisebb hatalmi játékok, de a kiegyezésre szükség van.	A hatalmi játékok gyakorlatilag folyamatosan zajlanak, a kiegyezés nem annyira fontos, illetve, ha valaki erős, azt kifejezetten értékelik.	Jelentős hatalmi játékok zajlanak, és nagyra értékelik, ha valaki erősebb a másiknál.
Döntéshozás	Csoportos döntéshozás.	A csapatmunka megfelelő inputtal szolgálhat a döntéshozóknak.	A döntéseket a vezetők hozzák.
Szociális interakció	Az „arcvesztés” megelőzése kiemelt fontosságú, ezért a döntéseket gyakran azon az alapon hozzák, hogy megóvjanak valakit a megszégyenüléstől.	A döntéseket költség-haszon alapon hozzák, az „arcvesztés” elkerülése nyíltan nem fontos.	Az „arcvesztés” elkerülése az egyénnek kiemelkedően fontos a hatalmi pozíciók megőrzése miatt.
Meggyőzés	Nem annyira vitázó, csöndes, ha igaza van. Tiszteletteljes és türelmes, a szerénység és az önmegtartóztatás fontos értékek.	Vitázik attól függetlenül, hogy igaza van-e, vagy sem. A vitában személytelen, és praktikusan hozza elő az érveit.	Szenvedélyes, ha vitára kerül sor, élvezi a heves interakciót és az élénk vitát.

Forrás: Gibson R. Intercultural Business Communication

Egyes kultúrák sok időt töltenek a kapcsolatépítéssel, a szocializációval, míg mások *in medias res* alapon azonnal a tárgyalással kezdenek. Monokronikus kultúrákban időt szánnak arra, hogy felállítsák az időbeli kereteket, kijelölve így, hogy melyik témával mennyi ideig foglalkozzanak. Ezzel szemben a *„»polikronikus« kultúrákban az emberek egyszerre többféle dolgot is hatékonyan végeznek. Például előadást hallgatnak és eközben beszélnek a telefonon, vagy egyszerre több ügyfelet szolgálnak ki.”*[42] Alacsony kontextusú kultúrákban több információt cserélnek, mint a magas kontextusúban. Utóbbiban az üzenet sokszor kevés, vagy kevesebb információt hordoz, mert az benne van a környezetben, vagy internalizáltan a kommunikálókban. Az alacsony kontextusú kultúrában az üzenet sokkal több információt hordoz, vagyis sokkal világosabb, kifejezőbb.[43] Emellett fontos, hogy egyes kultúrákban a direkt kérdés sértő lehet, ezért jobb elkerülni. Egy nagy hatalmi távolságokkal rendelkező kultúrában csak a hierarchia magas pozícióiban lévőknek van joga dönteni, míg egy kollektivista kultúrában szükség lesz a teljes csapat konszenzusára, és az ajánlattétel gyakorlata is kifejezetten nagy eltéréseket mutat például abban, hogy mennyire lehet, illetve mennyire elvárt az alkudozás.[44] A hatalmi távolság lényege, hogy *„mennyire jellemző a társadalomra az egyenlőtlenségek elfogadása, mekkora a vezetők és a beosztottak, a politikusok és az állampolgárok közötti hatalmi távolság. Nagy hatalmi távolság esetén a társadalomra az egyenlőtlenségek, a vezetők feltétlen elfogadása, döntéseik megkérdőjelezhetetlensége a jellemző.”*[45]

42 Csath (2008) 85. o.
43 Gibson (2002) 33. o.; Hidasi (2008) 44. o.
44 Gibson (2002) 61-62. o.
45 Csath (2008) 39. o.

5.4. Országok, kultúrák, jellemzők

Az alábbiakban néhány ország eltérő kulturális jellegzetességeiből mutatunk be néhányat, hogy általános képet alkothassunk az egyes kultúrák közötti eltérésekből, ami adott esetben támpontot nyújthat a különböző környezetből érkező emberekkel való kommunikációhoz. A könnyebb átláthatóság érdekében az egyes országokat, elhelyezkedésük – kontinensek – alapján csoportosítottuk.

5.4.1. Amerikai Egyesült Államok[46]

Alapvető amerikai sajátosság a direkt, közvetlen, rámenős kommunikációs stílus. A tényeket egyenesen és mellébeszélés nélkül szeretik hallani, a megbeszélésektől és tárgyalásoktól gyors eredményeket várnak, továbbá szeretik a pontos és letisztult megfogalmazást, ugyanakkor nem feltétlenül veszik figyelembe a nonverbális jeleket. Ezek a jegyek jellemzőek az alacsony kontextusú vagy kontextusszegény kultúrákra, így az amerikaira is. Az információk tetemes része az üzenetben található, míg egy magas kontextusú kultúrában (pl. francia, magyar) azok internalizáltak, ezért érdemes erre odafigyelni. Egy magas és egy alacsony kontextusú egyén találkozása esetén az előbbi azt érezheti, hogy a másik lenézi, mert minden apró részletet elmagyaráz neki, míg az utóbbi könnyen azt gondolhatja, hogy partnere ködösít, nem adja át az összes információt.

Az amerikai társadalom erősen individualista, az identitás maximálisan az egyén döntésére van bízva. „Az önállóság, az önrendelkezés (*self-determination*) az amerikai nemzeti identitás fontos része."[47] Hisznek az egyéni teljesítmény és felelősségvállalás értékében, a *self-made man* ideájában és az egyéni szabadság tiszteletében. Ez azt is jelenti, hogy az egyéni státusz alapja a teljesítmény, más tényezők nem játszanak szerepet.

Az amerikai társadalom alapvetően nem tekintélyelvű, ami a kis hatalmi távolság szemléletében is megmutatkozik. Az individualista beállítottság mellett az egyenlőség és a demokrácia értékei fontosak számukra, és ez megjelenik az üzleti működés során is: a döntéshozatal már alacsonyabb szinteken is jelentkezik, valamint a munkahelyi hierarchia a szerepek és funkciók egyenlőtlenségében nyilvánul meg.

Az angolszász, így az amerikai kultúrára is jellemző a közvetlen, a keresztnéven történő megszólítási forma. Azonban a barátságos köszönési forma (pl. Hi, Peter! How are you doing?) nem valódi érdeklődést mutat, és nem jelenti azt, hogy a köszönő bizalmába vonná a másikat.

Jellemző rájuk a mobilitás, a lakosság mintegy fele ötévente munka- és lakóhelyet vált.

Az angolszász kultúrák gyengén bizonytalanságkerülők, vagyis könnyebben fogadják az új dolgokat, mint a magas bizonytalanságkerülő faktorral rendelkezők (pl. magyar, német, francia).

Az írásbeli és a szóbeli kommunikációjuk is explicit, vagyis világosan, érthetően fogalmaznak, és ugyanezt várják viszont. Az üzleti életben előszeretettel használják a modern technikát a tárgyalások lebonyolítására (pl. internet adta lehetőségek), ugyanakkor a szóbeli megbeszélések eredményeit írásba kell foglalniuk, illetve nem szívesen változtatnak az írott szerződésben rögzített feltételeken.

Az amerikai tárgyalási stílus lényegretörő és gyors, amit más kultúrák tagjai lehengerlőnek, agresszívnak szoktak tartani. Nem törődnek annyit a protokollal, gyorsan a közepébe csapnak. A tárgyalás alapja a szakértelem, nem kerülik a konfrontációt, és nem hívei az alkudozásnak, már az első ajánlat is ésszerű, vagyis az irreális ajánlatot tevő partner komolytalan.

A testbeszédet ők is alkalmazzák, fontos a mimika, a gesztusok, az egyes érintések, a szemkontaktus, azonban az érintés bizonyos helyzetekben (pl. liftben, tömegközlekedési eszközökön) nem megengedett.

A kézfogás nem annyira fontos, sokszor baráti összejöveteleken is elmarad, kivéve az üzleti jellegű eseményeket. Beszéd közben lényeges a szemkontaktus, valamint a folyamatos mosoly, ami az emberek iránti jóindulat kifejeződése.

Az amerikai időkultúra monokronikus, vagyis egyszerre egy dologra szeretnek koncentrálni, a fókuszpont a jelenre, és a jövőre irányul. Fontos a pontosság, a határidők tartása, az események pedig lineárisan követik egymást. Ezzel szemben a polikronikus kultúrák (pl. mediterrán kultúrák) jellemzője, hogy egyszerre több dologgal is foglalkoznak, az emberi kapcsolatok pedig fontosabbak a határidőknél.

46 Falkné (2007)
47 Falkné (2007) 27. o.

5.4.2. Az arab országok[48]

Az arab országokban a vallás nem magánügy, hanem az egész társadalom ügye. A közömbös, ateista nézeteket tolerálják ugyan, azonban azok hirdetését térségtől függő mértékben, de szankcionálják.

Az arabok a nem arabokat minden esetben idegenként kezelik, azonban ez alapvetően nem jelent semmilyen negatív viszonyulást, már ha az érkező tiszteletben tartja szokásaikat és kultúrájukat. Az idegent, a turistát vendégként kezelik, és elnézőbbek vele kapcsolatban. Értékelik, ha ismeri a nyelvüket vagy vallásuk alapvetéseit, de nem várják el. Vendégszerető és nagylelkű nép az arab, vendéglátásban nagyvonalúak. Ezt azonban soha nem szabad kihasználni, fontos megadni a mindenkinek kijáró tiszteletet. Dicsérni megengedett, de csak mértékkel, nincs szükség túlzásokra. Fontos, hogy a feleségeik kinézetét nem szabad méltatni, mint ahogy a gyermekekét sem, és kerülni kell minden olyan megnyilvánulást, amely az irigység gondolatát vetheti fel, mert úgy hiszik, hogy ez szerencsétlenséget hozhat rájuk.

Jellemző a patriarchális társadalmi berendezkedés. Ugyan többször megfogalmazódott már az igény a nők felszabadítására, azonban a kereteket továbbra is az iszlám vallásjog szabja meg, és a nő élethivatásának a feleség és a családanya szerepét tekintik. A házasságkötés is eltér az európai megszokottól, nem magánügy, hanem a tágabb család ügye. A házasulandókat sokszor már előre kiválasztják egymás számára, vagy modernebb felfogású családoknál a szülők a vétójogot tartják meg maguknak. Ennek oka, hogy az arab világban a családok szoros társadalmi-szolidaritási kapcsolatban élnek egymással.

Az európaihoz képest eltérő vonás, hogy az asszonyok társadalma bizonyos mértékig elkülönül a férfiakétól. Ha látogatóba érkezik valaki, akkor az asszonyok és a gyermekek elvonulnak, de beteglátogatóba is külön érkeznek a férfiak és asszonyok. Nyilvános helyen az asszonyoknak csendesen és visszafogottan kell viselkedniük.

A precizitás és a pontosság nem jellemző az arab világra, így például egy megbeszélt időpontban sokszor nincsenek jelen, ugyanakkor nem sértődnek meg a másik fél késésén. Tárgyalásokon hajlamosak a szóbeli nagyvonalúságra és a részletek elhanyagolására, és ugyanezt elvárják partnereiktől is – de ezzel vigyázni kell, a részletes megállapodás hiánya ugyanis megnehezítheti az egyezségek teljesülését.

Az európai kultúrához képest gyakoribb a testi érintkezés, aminek semmilyen szexuális töltete nincs.

A beszéd közbeni gesztikulációjuk kifejező, taglejtéseik erősek. Nagyrészük könnyen dekódolható, vannak azonban olyanok, melyek ismeretlenek a számunkra. „*Ilyen például a tagadás nem verbális kifejezésére használt mimika. A »nem«-et egyszerűen úgy jelzik, hogy egyetlen mozdulatban fölfelé billentik a fejüket, fölhúzzák a szemöldöküket, s eközben nyelvükkel csettintenek, oly módon, hogy nyelvük hegyét a felsőfogsor mögé helyezve befelé szívott levegő mellett a magyar »cé«* hanghoz hasonló zárhangot képeznek.”[49]

Az arabok szeretik az anekdotákat, valamint a vicces, humoros történeteket is, amelyek akár pajzának is lehetnek. Azonban az ilyen történetek mesélésével mértéket kell tarrtani, különben a mesélő könnyen elveszítheti a tekintélyét.

Érdemes hozzájuk bizalommal fordulni, de ez ne váljon bizalmaskodássá. Fontos tartózkodni a túlzásoktól, valamint az arabokat közelebbről érintő világpolitikai kérdések megtárgyalásától – ezekhez ugyanis sajátos érvelési mód mellett közelítenek, a „nyugati érvek” számukra hatástalanok.

5.4.3. Európai országok

Ausztria[50]

Az osztrák ember rendszerető, ami higgadtsággal párosul. A munkát pontosan elvégzi, de nem szeretnek kapkodni, és ha esetleg nem az elvárt szint szerint alakul, akkor sem lesznek idegbajosak. Otthonosak és örömmel dekorálnak, ami néha kicsit túl soknak hathat, de megjegyezni semmiképp sem érdemes, mert értetlenséget szülhet.

Ausztriában a nőket nagyobb tisztelettel köszöntik, azonban a kézcsók már itt sem szokás. Magas rangú hölgyvendég vagy kiemelt tiszteletadás esetén előfordulhat ugyan, azonban a férfi szája ilyenkor sem érintheti a nő kezét. Formális keretek között az adott napszaknak megfelelően szokás mindenkit köszönteni, valamint további elterjedt forma a „*Grüss Gott!*”, illetve informálisabb kapcsolatban a „*Servus!*”.

48 Németh (2007)
49 Németh (2007) 42-43. o.
50 Csörgő (2007)

A szóbeli és az írásbeli kommunikációban is fontos szerepe van az egyes titulusoknak, amiket előszeretettel használnak is, erre érdemes tekintettel lenni.

Az osztrák tárgyaló magabiztos és technikailag jól felkészült, amit partnerétől is elvár. Gyakori eszköz a humor és az önirónia, de szeret homályosan fogalmazni, hogy teret engedjen a puhatolózásnak. Rugalmasak, hajlanak az ésszerű kompromisszumra, ugyanakkor nem szeretnek minden apró részletet megbeszélni (és ezért csak a lényeges pontokat tárgyalják), mert azt úgy élik meg, mintha zaklatnák a másik felet. Nem szeretnek nyíltan nemet mondani, és hasonlóan viszonyulnak a rövid és tömör elutasításokhoz. Fontosnak tartják a személyes bizalom kialakítását, és igyekeznek elkerülni a bizonytalan helyzeteket. Fontos a pontos érkezés, akár már kisebb késés esetén is illik jelezni a másiknak.

Ausztriában erős a lokálpatriotizmus, az emberek büszkék a tájegységi, tartományi származásukra.

Találkozások alkalmával – az amerikaiakkal ellentétben – kézfogással szokás üdvözölni a másikat, a keresztnevek használatának mellőzésével. A tegeződés nem jellemző, de ettől függetlenül is kialakulhat baráti viszony.

Belgium[51]

Belgium sem nyelvileg, sem kulturálisan nem homogén, határai között találni vallonokat, flamandokat, brüsszelieket, németajkúakat, bevándorlókat, és sok más külföldit is. Brüsszel valódi kozmopolita város, amit a különböző a nemzetközi és nemzetek feletti szervezetek megtelepedése tovább erősített.

A belgák alapvetően közvetlenek és vendégszeretők. Kedvelik a jó ételeket és italokat, a hagyományos vallási ünnepek mellett sok karnevál, fesztivál és családi ünnep színesíti az életüket. Társaságban gyakran beszélgetnek a belga ételről és sörről, azonban a kulturális és társadalmi kérdéseket túlságosan teoretikusnak tartják, így azokról nemigen folytatnak diskurzust. Tabutémának számít Belgium II. világháborúban vállalt szerepe.

Az országra többnyelvűsége miatt a nonverbális kommunikáció hangsúlyos tényező. A belgák az emberek szemébe néznek, közben mosolyognak, alapvetően kedvesek és segítőkészek. A gesztusok és mimika terén nincs különösebb eltérés a Magyarországon bevettekhez képest. Ugyanez érvényes az öltözködési szokásokra is, melyek szintén hasonlóak. A kézcsók zavart keltő lehet, ettől illik tartózkodni, köszönéskor pedig bemutatkozás és kézfogás a szokás.

A közigazgatás kétnyelvű, az állampolgárokkal hollandul és franciául is tartják a kapcsolatot.

Üzleti tárgyaláson *small talk*kal érdemes kezdeni, de utána már a tárgyra lehet térni. Gyakori a munkaebéd vagy -vacsora. Könnyen hajlanak a kompromisszumra, és kifejezetten komolyan veszik a szóbeli megállapodásokat. Brüsszelben érdemes a belga csokit és söröket dicsérni a francia borok és sajtok helyett, míg Flandriában érdemesebb angolul megszólítani az embereket.

Franciaország[52]

A franciák a családot és az életminőséget fontosabbnak tartják a munkánál, nagy hatalmi távolságú, és erősen individualista jellegű a kultúrájuk. Jelentős a hierarchia és a bürokrácia, a hatalom központosított.

A francia vállalatszerkezet általában piramis alakú, az íratlan szabályok pedig tekintélyt biztosítanak a vezetők számára, ám egyúttal gátolják is a hatalommal való visszaéléseket. Magas a bizonytalanságkerülési faktor.

Anyanyelvük különleges helyet foglal el, megbecsült érték a jó beszédkészség és a helyesírás. Szeretnek vitázni, aminek kedvéért, ha kell, ellentétes álláspontot vesznek fel. Érveik nem feltétlenül pragmatikusak vagy tényszerűek, hanem inkább elméleti jellegű, és szeretnek partnerük szavába vágni. Az idegen nyelvek nem tartoznak az erősségeik közé. Szavaikat mimikával és gesztusokkal kísérik.

Érvelésük gyakran követi a tézis-antitézis-szintézis logikát, amely számunkra Madách Imre, Az ember tragédiája című művéből lehet ismerős. A tárgyalásokra felkészülten érkeznek, és defenzív stratégiákat követnek, amíg pozíciójuk elismerésre nem kerül.

A franciák köszönési szokásaikban nem térnek ki a köszöntöttek korára/nemére, és másnak sem illik így tenni. A megszólításkor érdemes hozzátenni a monsieur/madame/mademoiselle formát, de a keresztnév említése kerülendő. A kézfogás gyakoribb, azonban az erőssége gyengébb, és egyes körökben kifejezetten nem illik erősen megszorítani a másik kezét. Távozáskor szokás megjelölni az okot, és a távozót nem illik visszatartani.

51 Fáy (2007)
52 Balogh (2007); Csath (2008) 57-58. o.

A kommunikációban elterjedt a magázódás, a tegeződés a valamilyen közös státuszt, összetartozást szimbolizálja (pl. munkahelyen azonos beosztásban lévők esetében). A hivatalos körökben kerülik a magánjellegű témákat.

Az üzleti ebéd bevett szokás a franciáknál, amelynek megvan a sajátos menete. Elsősorban ételről szokás társalogni, ez a francia kultúrában egyébként is kiemelt helyet foglal el. A komoly témák tárgyalására nem szabad túl korán rátérni.

Franciaországban a túlzott szervezettség, a szabályozottság és diktatórikus stílus jellemzi az üzleti életet.

A formalitásokat és a szemkontaktust egyaránt fontosnak tartják a tárgyalások alatt. Keresztnevet csak akkor használnak, ha abban előzetesen megállapodtak a felek, sőt, bemutatkozásnál szokásuk először a családneveket mondani.

Az üzleti reggeli náluk nem jellemző, az ebéd igen, azonban ilyenkor sem illik azonnal a tárgyra térni, a hangsúly inkább a kapcsolatépítésen van.

A formális találkozók mindig kézfogással kezdődnek és végződnek, névjegykártyát illik cserélni.

A megfelelő udvariassági formulák betartásával, valamint a másik státuszának elismerésével könnyebb lesz a kapcsolatok kialakítása. A franciák továbbá értékelik, ha valaki a saját nyelvükön szól hozzájuk, és azt jól is beszéli.

Az 5.7.1. mellékletben olvasható egy példa *Egy amerikai igazgató a francia cég élén* címmel a kulturális különbségek okozta nehézségekről.

Írország[53]

Az ír kommunikáció az amerikai és a brit nyelvek lexikai keverékéből táplálkozik. A mondandójukat óvatosan adják elő, ami a történelmi sajátosságiaknak tudható be. Jellemző rájuk a kétféle beszéd, a szűkszavúság, a metaforikus kifejezésmód a hétköznapi kommunikációban is.

A verbális kommunikációjuk pragmatikus, lineáris, világos és logikus. Az írásbeli kommunikáció számukra nem annyira nem fontos, ezért a szerződések is leginkább a szóbeli egyezségek írásba foglalt változatai. Szeretnek leülni és megvitatni az egyes kérdéseket, a tárgyalások során kitartók és következetesek.

Konzekvensen tartanak kontaktust, ha kell, visszakérdeznek, visszautaló mondatokkal nyomatékot adnak mondandójuknak. Gesztusaik tükrözik a mondandójuk tartalmát, szélesek és nyitottak.

A férfiak általában széles terpeszben állnak meg, amit gyakran követnek a nők is. Ha mondandójuk átmenne dicsekvésbe vagy nagyot mondásba, akkor a terpesz növekedik. A fizikai érintés a férfiak között ritka, a nőkre inkább jellemző.

Hivatalos találkozókon a kézfogás a szokás, de titulusok felsorolását nem feltétlenül kedvelik. Fontosabb a hovatartozás, ugyanis a 4,5 milliós lakosság korábban nagy klánokra, családokra tagolódott, és az ismerkedésnél mindig a közös ismerősök keresése a téma, már ha erre a másik fél származása, vagy esetleg korábbi élményei alapján lehetőség adódik. Inkább informálisak, könnyen kezdik el használni a másik keresztnevét, fontos számukra a személyes benyomás, amit közvetlen tapasztalat és különböző referenciák alapján igyekeznek kialakítani.

A családról meglehetősen szűkszavúan, az üzletről csendesen, nőkről és intimitásról pedig szinte soha nem beszélnek, mint ahogy a protestáns-katolikus konfliktusokról sem.

A munkavacsorákat általában éttermekben tartják, a komoly üzleti partnert ezután a kedvenc pubba szokták meghívni, ami megtiszteltetésnek számít, ugyanis az ír pubok nem egyszerű kocsmák, hanem olyan törzsközönséggel rendelkező szórakozóhelyek, ahol a vendégek elég jól ismerik egymást. A pubok a helyi társasági élet kiemelt színterei. Az írek szeretik a sört, amelyekből nem az általában jobban ismertek (pl. Guinness) a legjobbak. A családhoz való invitálás már nagy megtiszteltetésnek számít, ugyanis erre ritkán van példa.

A korábbi homogén társadalom mára már felhígult, sok bevándorló érkezett az EU-ból, és más területekről is.

Az írekkel való kommunikáció során érdemes figyelni a testbeszédükre és a hosszabb, nyomatékosító funkcióval bíró szünetekre, valamint arra, hogy számukra a szóbeli megállapodás felér egy aláírt szerződéssel.

53 Joó (2007)

Nagy-Britannia[54]

A briteknek fontos az idősek tisztelete, ezért komoly és kiépített idősellátási rendszerrel rendelkeznek.

A kézfogás csak bemutatkozásnál fontos, később már elhagyható. Ez oda vezethető vissza, hogy a felek korábban ezzel bizonyították, hogy nincsen náluk szúrófegyver, ez azonban ma már enélkül is elhihető. A bemutatkozásnál a név után szokás hozzátenni, hogy „*how do you do.*", de ez szigorúan kijelentés, és mindössze formalitás, valódi választ nem kell adni rá.

Fontosnak tartják a beszédkészséget, a választékosságot, ennek megfelelően már az iskolákban oktatják a retorikát. Szabatosan, logikusan fogalmaznak, okfejtésük jól felépített, a témától csak akkor térnek el, ha ködösíteni szeretnének. A dicséretet, a túlzásokat nem szeretik, inkább alulbecslést végeznek („*stiff upper lip*"), ami akár álszerénységnek is tekinthető

A vicceket osztálytól és foglalkozástól függetlenül szeretik és értik is, humorérzékük kifinomult. Társaságban nem illik a másikat személyes dolgairól kérdezni, a pénz és a kereset ugyancsak tabu.

A tárgyalásokat általában valamelyik résztvevő irodájában bonyolítják – kizárólag az érintettek jelenlétében –, az üzleti étkezéseket nem annyira kedvelik. A névjegy fontos, azon mindig legyen rajta a telefonszám és az email cím. Érdemes tartózkodni Anglia kritizálásától, és ha valami ismeretlen téma merül fel, akkor egyszerűen csak rá kell kérdezni.

Németország[55]

A német emberek rendszeretők, szabálykövetők, pontosak és precízek, továbbá magas szinten bizonytalanságkerülők.

Az üzleti életben megbízhatóak, a szóbeli közlésekben a kimondott szó fontosabb, mint nonverbális kísérői, ugyanakkor érdemes lehet a közlést kísérő gesztusokat is figyelni. A tárgyalásosokon szeretik a tárgyilagos, lényegretörő és hivatalos stílust, kerülik a köznyelvi fordulatokat, értékelik, ha a partner saját nyelvükön szól hozzájuk. A szóbeli megállapodások fontosak, de azokat írásbeli rögzítésnek kell követnie.

A nonverbális kommunikáció hasonló, mint Magyarországon, azonban a németek visszafogottabbak, holott gyakrabban fognak kezet, nők és férfiak egyaránt, még családon belül is.

A névjegykártya fontos része az üzleti életnek, abból érdemes lehet német nyelvűt készíttetni, amelyen szerepel minden fontos cím és tudományos fokozat. A másik névjegykártyát illik elolvasni, a tárgyalás alatt pedig az asztalon is elhelyezhető.

A tárgyalásaik menete alapvetően lineáris, és *small talk*kal kezdődik, ami szigorúan sportról, időjárásról, esetleg aktuálpolitikai témákról szól. Precízek, nem szeretnek eltérni az előzetesen egyeztetett menetrendtől, valamint felkészültek és értékelik, ha partnerük is az. Kommunikációjuk kontextusszegényebb, ezért mindent aprólékosan elmagyaráznak, és hasonlóan érdemes a saját álláspontunkat is kifejteni.

Társalgásban nem illik a másik pénzügyi helyzetét firtatni, vagy a sajátunkon sajnálkozni, ezek ugyanis a magánszféra részei, és legfeljebb baráti körben kerülnek elő. A német humor különbözik a magyartól, így azzal illik óvatosan bánni, de az autókról lehet beszélni, ugyanis Németországban is státuszszimbólumnak számítanak, ugyanakkor nem érdemes túlzottan dicsérni a konkurenciát (pl. japánokat). Tabutémának számít a náci múlt és a nemzettudat, és nem nagyon beszélnek az idegengyűlöletről vagy a vendégmunkásokról sem.

Az üzleti vacsorák megszokott események, mint ahogyan a megbeszélés utáni italfogyasztás is, ilyen alkalmakkor azonban már nem illik üzletről beszélni. Az étteremben a meghívó fél fizet, és ő is megy be először, azonban ezt követően előre engedi a meghívottat. Ha kétség merülne fel, hogy tényleg meghívtak-e minket, akkor inkább magunk fizessük a fogyasztásunkat.

A találkozó előtt érdemes felkészülni az adott német tájegységből. Kiemelten fontos, hogy a tárgyalásra pontosan érkezzünk, ahogyan a határidőket más területeken is illik tartani.

A cégek jellemzően bürokratikusak, de jól szervezettek. A hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között nagy, azonban a munkavállalók képviselői véleményt mondhatnak a cég stratégiai döntéseiről.

54 Sárközi (2007)
55 Bodolay (2007); Csath (2008) 60-61. o.

Az üzleti tárgyalásokon öltözködésük egyszerű és formális. Bizonytalanságkerülők, vagyis egyrészt alaposak és precízek, minden részletet elemeznek, másrészt emiatt nem szeretnek eltérni az előre elfogadott menetrendtől, és rosszul érinti őket, ha a tárgyalópartner így tenne. Mivel a tárgyalások fontosak számukra, ezért ott mellőzik a humort, továbbá pontosak az érkezéskor, még a társasági eseményeken is.

A tárgyalások kézfogással kezdődnek és végződnek, ilyenkor illik a másik fél szemébe nézni, illetve a nők esetében megvárni, amíg kezet nyújtanak.

5.7.2. számú mellékletben található egy rövid történet Johnról, aki üzleti céllal utazott Amerikából Németországba.

Olaszország[56]

Az olaszokra jellemző egy sajátos lokálpatriotizmus, ami elsősorban a regionális kötődésben nyilvánul meg; az, hogy ők olaszok, másodlagos, és leginkább külföldön kerül előtérbe.

Fontos érték számukra a család, amit társadalmi-gazdasági egységnek tekintenek. Ennek a közepe a gyermek, akit gyakran magukkal visznek a szülők a legkülönbözőbb helyekre (pl. baráti társaságba). Egyúttal jelen van az idősek tisztelete is a családon belül, valamint a társadalom egészében egyaránt. Továbbá a kiterjedt, nagy család is fontos színtere az életnek: sajátos érdekszövetség ajándékozások és szívességek bonyolult rendszerével.

Kedvelik a külföldieket, és értékelik, ha valaki olaszul szól hozzájuk. Kíváncsiak az idegen kultúrákra, de azért megállapítják, hogy Olaszországnál nincs szebb.

Az olaszoknál kifejezetten fontos az első benyomás kialakítása. Értékelik a jó és igényes megjelenést, a testalkatnak megfelelően kialakított stílust. Találkozásnál köszönés után mosoly mellett érdemes kezet fogni, utóbbit az olaszok gyakrabban, naponta többször is teszik.

Beszéd közben folyamatosan gesztikulálnak, amivel mondandójuknak adnak súlyt, továbbá nem feltétlenül figyelnek a távolságtartásra, könnyen megérintik egymást. Egyébként is jellemző a széles gesztikuláció, ha ismerőssel találkoznak, valamint az ölelés sem szokatlan, még a férfiak között sem. Mimikájuk szintén élénk, szívesen mosolyognak, érzelmeiket erőteljesen élik meg és fejezik ki.

Tárgyalások közben természetesen az olaszok is megőrzik a formalitásokat, de az arcjátékuk itt jelzés értékű lehet a tárgyalás menetével kapcsolatban. Felvezető szakaszként a tárgyalás általában kávézással kezdődik. Érdemes előzetesen tájékozódni a partnerről, mert ez, illetve a felkészültség és szakmai tudás alapozza meg a tiszteletet. Alkudni szinte kötelező.

Az üzleti tárgyalások hivatali környezetben zajlanak, sokszor egy bár vagy pub a közelében, ahova el lehet menni egy üdítőre. Az üzleti étkezéseket olyan helyszínre szervezik, ahol akár a szerződést is alá lehet írni, bár ezek az alkalmak jellemzően a partner megismerését szolgálják. Mivel jónéven veszik a dicséretet, érdemes méltatni az ételt, az italt, valamint a régió és az olasz emberek pozitív tulajdonságait. Ha másik fél meghív a lakásába, azt komolyan kell venni, mert megtiszteltetésnek számít. Illik minőségi borral érkezni, valamint a látogatás előtt vagy után a ház asszonyának virágot küldeni.

Üzleti találkozók szervezésénél figyelembe kell venni, hogy az olaszok déltől (általában) 15 óráig sziesztáznak, illetve arra is tekintettel kell lenni, hogy jellemzően augusztusban mennek szabadságra, ezért az utolsó nyári hónap nem a kapcsolatépítés ideje.

Humorérzékük van, az ártatlanabb vicceket szeretik, és szívesen ugratják is egymást. Nem érdemes azonban vitatkozni a vallásról vagy rákérdezni a családra, kritizálni az esetleg nem jól működő dolgokat, és a belpolitikát is csak akkor érdemes érinteni, ha valaki valóban ért hozzá.

Fontos a jó és igényes megjelenés, az udvarias stílus, valamint az ország és a nyelv ismerete mellett a szakmai felkészültség és a rugalmasság.

Oroszország[57]

Oroszországban ma is erősen jelen vannak a hierarchikus viszonyok, az idősek jogosultak bárkit tegezni, amit nem illik viszonozni.

56 Viziné (2007)
57 Nanovfszky (2007)

A kézfogás az oroszoknál is bevett szokás, ez határozott és rövid. Ajtónál állva, a küszöbön keresztül nem illik kezet fogni, illetve egy tárgyaló delegációnál mindig a legmagasabb rangúval kell kezdeni és utána haladni rangsorban lefelé, függetlenül attól, hogy van-e nő közöttük vagy sem.

Beszélgetések közben viszonylag nagyobb távolságot tartanak (60-120 cm), így kevés az érintés. Szóbeli kommunikációban hajlamosak a bőbeszédűségre, amivel hozzáértésüket kívánják bemutatni.

Az orosz ember a tárgyalása felkészülten érkezik, rendelkezik megfelelő instrukciókkal és ismeri az adott témát. Szeretnek direktek és lényegretörőek lenni, rövid úton eredményt elérni.

Meghívások kapcsán csak azt az ajánlatot szabad komolyan venni, amelyik konkrét időpontra vonatkozik, a többi csak udvariassági forma.

Az étkezések általában hosszabbak, mint Magyarországon, valamint szeretnek köszöntőket tartani az ilyen eseményeken. Ha a külföldi fél erre vállalkozik, akkor azt értékelik, de fontos szempont, hogy ez nyelvileg ne okozzon problémát.

5.4.4. Ázsiai országok

India[58]

Az országra jellemző gazdag, több ezeréves kulturális hagyomány, fontos a vallás és a spiritualitás, és bár a kasztrendszer megszűnt, ma is érződik annak hatása.

Erős a kollektív szellem, a hatalmi távolságok nagyok (köszönhetően az egykori kasztrendszernek), valamint deterministák, hisznek a karma erejében, hogy minden okkal történik.

Az indiai cégek erősen hierarchizátak és centralizáltak, nagyok a társadalmi és vagyoni különbségek. A hierarchia magasabb fokán lévőket, valamint az időseket tisztelik, a vezetők pedig jellemzően paternalisták és saját gyermekeiknek tekintik a beosztottakat, egyúttal védelmezik is őket. Cserébe hűséget és összetartást várnak el, és tiszteletben tartják a vallási nézeteket, különbözőségeket.

A döntéshozatal jellemzően lassú, mert sok időre van szükségük ahhoz, hogy egy kérdés vagy téma minden oldalát megvizsgálják – emiatt nem illik sürgetni, vagy idejekorán döntésre kényszeríteni őket, mert tiszteletlenségnek tekintik. Mivel a döntések a hierarchia legfelsőbb szintjein születnek, érdemes jó viszonyra törekedni a csúcsvezetéssel.

A nevek, a címek és a beosztások fontosak, ahogyan az udvarias viselkedés és a tisztességes üzleti szándék érzékeltetése is. Ajándékkal készülhetünk, de azt mindenképp két kézzel kell átadni. Az egyet nem értést nem szokás direkt módon kifejezni, ezért inkább közvetve érdemes a tárgyalópartnerrel ezt közölni.

A tárgyalások első lépése a bizalom, a kölcsönös tisztelet és az érdeklődés kialakítása, ehhez lehet beszélni családról, sportról, politikáról, kultúráról és akár vallásról is.

Ha külföldiekkel találkoznak, akkor ők is kezet fognak, de a nőkkel alapvetően nem, Indiában ez a tisztelet és az udvariasság jele. Egy külföldi nő nyújthatja a kezét, azt elfogadják, de kezdeményezni nem fognak. Több emberrel való találkozás esetén először az időseket illik köszönteni, illetve társaságban nem szabad beszélgetést kezdeni az egyedül lévő nőkkel.

Japán[59]

Az úgynevezett „japán csoda” jelensége leginkább abban áll, hogy a japánok jó tanulók és nyitottan állnak hozzá a világ különböző vívmányaihoz, amelyeket be is építenek saját kultúrájukba, technológiájukba, majd továbbfejlesztik azokat. Érdekes, hogy a japánok ilyenkor „nem dobják ki” a régit, hanem az új és az azt megelőző harmonikus fenntartására törekszenek.

A japán társadalomban a nők helyzete másodlagos a férfiakéhoz képest, szerepük leginkább a család összetartása, a gyermekek nevelése, oktatásuk minőségének ellenőrzése. Ettől függetlenül ők is minőségi oktatásban részesülnek, de munkavállalásuk leginkább az első gyermek megszületéséig tart, utána nem annyira kívánatos.

58 Csath (2008) 53-55. o.
59 Hidasi (2007)

Az idősek tisztelete fontos része a japán társadalomnak, amit az összegyűjtött élettapasztalat indokol. Fontos kérdésekben gyakran kérik ki véleményüket. Cégeknél az idősebb vezetők tanácsadói munkakörbe kerülnek és protokolláris feladatokat látnak el, az őket övező tisztelet megmarad.

Jellemző a japánokra az elkötelezettség és a paternalizmus. Hangsúlyos közösségekhez tartozás, amelyben a tagok felelősséget vállalnak egymásért. Ennek megfelelően egy munkahelyen az alkalmatlan munkaerőt nem elbocsájtják, hanem átképzik, vagy ha az sem működik, akkor látszatfeladatokkal látják el. Ezzel azonban a beosztottak nem élnek vissza, hanem feltétlen lojalitással hálálják meg azt. A közösségek fontos részei a japán társadalomnak és mentalitásnak, már az iskolákban elkezdik az ezzel kapcsolatos gondolkodásmód kialakítását.

Bemutatkozásnál egy japán a közösségi hovatartozásra helyezi a hangsúlyt, vagyis előbb mondja el, hogy melyik cégnél van, és ott mit csinál, minthogy ott mi a foglalkozása. A névjegyek különösen fontosak, azokon érdemes kiemelni a vezetéknevet. Két kézzel és kis meghajlással kell átadni, majd tanácsos elidőzni a kártyán kapott információk felett, kapottakon, és szokás kapott névjegyeket a megbeszélés vagy tárgyalás alatt magunk előtt tartani.

Tárgyalás alatt a japánok nem kerülik a szemkontaktust, ami az európai kultúrától ugyan idegen, ugyanakkor ők irritálónak érzik, mert a japán a kultúrában ez kihívást, agresszív attitűdöt jelent. Gesztusaik inkább visszafogottabbak, a mimikájuk nem annyira kifejező, és sajátos módon figyelnek, például lecsukott szemmell hallgatják az éppen elhangzó szavakat. Mondanivalójukat gyakran egy folyamatos mosoly mellett adják elő, és ez jellemző a negatív közlendőkre is, ami így félrevezető lehet. A szemkontaktus olyannyira nem szokás, hogy a köszöntéskor történő meghajlásnál sem találkozik egymással a felek tekintete.

Beszélgetések során a kontaktustartást a sűrű visszajelzések jelentik, amelyek egyfajta megerősítések, és ezt a tárgyalópartnertől is elvárják. Ezek alapvetően szóban történnek (igen, értem stb.), és így kell viszonozni, a bólintás nem elegendő. Ugyanakkor hosszabb hallgatásba is szoktak bocsátkozni, amit illik tisztelettel kivárni, ezek ugyanis az elmélyülés pillanatai. Az írásbeliséget minimálisra szorítják, azonban az üzleti kiadványaik precízek és pontosak, a tárgyalásokon pedig mindig van olyan, aki jegyzetel, és ezekben gyakorlatilag mindent rögzítenek, úgyhogy ezért is érdemes meggondolni, hogy mit mondunk.

Az időpontokra pontosan illik érkezni, a késést időben jelezni kell, és 10 percnél több sosem fogadható el. Késés miatt nem érdemes magyarázkodni, egyszerűen csak bocsánatot kell kérni. Korábban érkezésnél nagyjából 5 perccel előtte szabad bemenni a tárgyalóteremben vagy az irodában.

A kifejezésmódjuk kétértelmű, kicsit homályos, nem szeretik a direkt megfogalmazásokat helyeslés és elutasítás esetén sem. Nem „egyénieskedőek”, jobban szeretik a konvencionalizált megfogalmazást, és nem szoktak viccelni. Annyira nem, hogy nekünk sem érdemes nekik viccet mesélni, mert jó eséllyel nem értenék. Nem beszélnek családról, pénzről, keresetről, és úgy általában személyes szféráról, mert szerintük annak nincs helye az üzleti életben. Mivel alapvetően közösségi szemléletűek, nem tolerálják, ha valaki a saját cégétől, közösségétől eltérő véleményt hangoztatva fogalmaz meg bírálatot, szerintük az ilyen ember nem méltó közössége képviseletére.

Nem viselik jól az orrfújást, ezért inkább szipognak. Ha mégis orrot kellene fújni, akkor tanácsos elhagyni addig a helyiséget. Az étkezéseik minimálisan mindig ceremoniális jellegűek, illetve az evőpálcát nem szabad a rizsbe szúrni, az ugyanis halott embert jelent.

Az üzleti tárgyalások három szakaszból állnak: felvezető ismerkedési, érdemi tárgyalási és levezető szakasz. Részegyezségeket nem kötnek, a tárgyalást holisztikus egésznek tekintik, az adott témát több oldalról is körüljárják. Delegációik precízek és kifejezetten felkészültek, azokat egy kijelölt személy vezeti. Az ígértek betartását fontosnak tartják, ezért csak olyat ígérjünk, amit biztosan be is tudunk tartani. A japán tárgyalóhoz a megszokottnál több idő, nagyobb türelem és alaposabb felkészültség kell. .Kifejezetten fontos a külsőség, a megjelenés igényessége. Öltözködéssben öltöny és nyakkendő, ajándék esetén a látvány és a csomagolás, munkaétkezésnél pedig a minőségi étterem az elvárt.

50. táblázat: Eltérő vezetési módszerek

A vezetés területei	Amerikai vezető	Japán vezető
Főnök-beosztott kapcsolat	Kis hatalmi távolság, konkrét feladathoz kapcsolódó felelősség delegálása a beosztottnak.	A főnök szava döntő, a munkavállaló a konkrét munka mellett az egész cég teljesítményének javításáért is felelősséget érez.
Motiváció és elismerés	Az egyéni teljesítményre, a mindenkori eredményekre összpontosít.	A csoportteljesítmény és a hosszútávú eredményesség a fontos, de számít a kor is.
Ellenőrzés	Egyenes, közvetlen, egyéni, átlátható, a konkrét feladat elvégzéséhez köthető.	Nemcsak a konkrét feladatot, de a munkavállaló általános teljesítményét, viselkedését is vizsgálja.
A munkavállaló elkötelezettsége a cég iránt	Általában a munkahelyi viszonyok; fizetés, munkahelyi légkör függvénye.	Mindentől függetlenül nagyon erős.

Forrás: Csath M.: Interkulturális Menedzsment

A mellékletben 5.7.3 *Az üzletnek megvan a maga ideje címmel szerepel egy rövid történet Dávidról, aki Japán*ban kezdett dolgozni.

Kína[60]

A kínai társadalomban fontos az idősek tisztelete, és a család, mint közösség működik, alá-fölérendeltségi viszonyok mentén.

A mosolygási szokásuk kapcsán érdemes tudni, hogy ezzel leplezik zavarukat is, továbbá bemutatkozáskor sem mindig mosolyognak, de ez csak a szokások eltérése.

A kínai ember intim szférája kisebb, mint az európaié, azonban a testi érintések nem megszokottak, bár a kézfogás már általánosnak tekinthető, de a puszival való köszönés még nem.

A japánokhoz hasonlóan a szemkontaktus nem javasolt, szintén agresszivitásként értelmezik. A kínaiak sem viszik túlzásba a gesztikulálást, továbbá a hallgatás itt is a megfontolás, a figyelem, az elmélkedés jele, amikor nem szabad közbevágni.

A tárgyalási folyamat körkörös, vagyis sokszor visszatérnek adott témákhoz, de ez inkább az alaposság jele, így velük szemben is így kell eljárni. A döntés meghozatalakor álláspontot változtatni már nem tanácsos, az rontja a pozíciónkat.

Fontos számukra az emberi kapcsolat megteremtése, és ez jellemző rájuk az üzleti életben is.

Tárgyalásokon – a japánokhoz hasonlóan – folyamatosan jegyzetelnek, amelyeket rendszereznek. Ezekben gyakorlatilag mindent rögzítenek, ami a tárgyaláson elhangzott. Felkészültek, alaposak és ezt várják el partnereiktől is.

A konfliktusokat kerülik, a rossz hírt nem szokták kimondani, arra inkább a sorok között olvasva kell rájönni. Ugyanakkor, ha elvárásaik vannak, azokat egyértelműen közlik. Beszédükre jellemző még a szóvirágok használata, és az udvariasság kifejezése, melyet érdemes viszonozni is. Az érzelmek kinyilvánítása nem elfogadott.

60 Mohr (2007)

Létezik kínai humor, de az eltérő sajátosságokból adódóan erősen különbözik az európaitól. A helyzetkomikumot kedvelik, azonban obszcenitásra rosszul reagálnak.

A kínai tárgyalások menete rögzített, mindig a házigazda kezdi, aki köszönti és bemutatja a jelenlévőket, majd a vendég teszi ugyanezt. Általában „U" alakban ülnek, egymással szemben a tárgyalásvezetők, mellettük rangsor szerint csökkenő sorrendben a delegáció többi tagja.

Az étkezés számukra központi jelentőségű esemény (annak az elhalasztását kérni nem tanácsos, rosszallást válthat ki), ami közben könnyedén vissza lehet térni korábban problematikusnak ítélt kérdésekre is.

5.5. Összegzés

A fejezet során rövid betekintést nyerhettünk a kommunikációelmélet és -kutatás alapjaiba, megismerkedhettünk az üzleti kommunikációval, valamint annak speciálisan interkulturális változatával. Látható, hogy az utóbbi kettő között a különbség a partner eltérő kultúrájában keresendő, és ez egyértelműen rámutat arra, hogy a kommunikáló feleknek hasznos és ajánlott ismernie a másik fél származásából eredő nyelvi és nem nyelvi sajátosságokat. Ebben nyújt némi segítséget a fejezet utolsó része, azonban egy kultúra valódi ismeretéhez a sajátos szokásoson túl hozzátartozik történelmének, hitvilágának ismerete is. További fontos gesztus a nyelv ismerete, azonban itt ki kell emelni, hogy tárgyalni egy adott nyelven csak biztos nyelvhasználat esetén szabad, különben könnyen belebonyolódhatunk egy olyan kifejezésbe, amely az adott kontextus mellett nem könnyíti, inkább nehezíti a kommunikációt, vagy félreértésre adhat okot a felek között. Hasznos, ha ismerjük partnerünk kulturális szokásait a tárgyalás kezdésével kapcsolatban, hiszen az ebből fakadó félreértések akár az üzlet sikeres végkimenetelét is befolyásolhatják. Éppen ezért hasznos, ha tudjuk, hogy a németeknél, finneknél, amerikaiaknál, angoloknál, franciáknál, japánoknál például fontos a kezdés előtti formális bemutatkozás, míg a spanyolok, olaszok ezt nem várják el. A legtöbb nemzetnél jellemző a tárgyalás kezdete előtti, könnyedebb, informális beszélgetés. Mivel ennek jellemző témája kultúránként eltérő lehet, ezekről érdemes előre informálódni, hiszen például egy amerikai üzletember lazasága japánban negatív érzéseket vált ki egy szigorúan megtervezett és a hierarchiát erősen tisztelő cégnél. Éppen ezért örökös tanácsként szolgálhat, hogy „Rómában tégy úgy, mint a rómaiak", vagyis számunkra ismeretlen környezetben fontos, hogy figyeljünk a körülöttünk lévőkre, viselkedésükre, mert azokból is sokat tanulhatunk.

5.6. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak

üzleti kommunikáció, tárgyalástechnika, kultúra, interkulturális tárgyalás, verbális kommunikáció, nonverbális kommunikáció, individualista társadalom, kollektivista társadalom

Kérdések:

- Mi a különbség az individualista és kollektivista társadalmak között?
- Mi a különbség a magas, illetve alacsony kontextualizált társadalmak között?
- Mi a Gibson által meghatározott háromfajta tárgyalási stílus?
- Milyen kérdések mentén érdemes végiggondolni egy tárgyalási szituációt?
- Milyen értékek fontosak Japánban?
- Mit jelent a „kulturális sokk" fogalma?
- Mi a különbség a monokronikus és polikronikus társadalmak között?
- Gondolja végig, hogy mire kell odafigyelnie egy japán vezetőnek, ha egy arab országban tárgyal. Milyen kulturális különbségek vannak a két kultúra tárgyalási protokollja és szokásai között?
- Képzelje el, hogy egy német cég Olaszországba küld egy delegációt azzal a céllal, hogy ott terjeszkedjenek. Milyen kommunikációs – verbális, nonverbális –, időpont és helyszín meghatározási szempontokat kell figyelembe vennie a német vezetőnek az oroszokkal folytatott tárgyalás előtt, hogy sikeresen záruljon a tárgyalás?
- Hasonlítsa össze Kína és Ausztria kulturális különbségeit, amik fontosak lehetnek egy tárgyaláson!

6. Üzleti Pszichológia

Rainer Wenger egy iskolai projekt héten gyakorlatias képzést tart az autokráciáról azoknak a diákoknak, akik hozzá jelentkeztek. A hullám[61] című 2008-as film egy megtörtént esetet mutat be, ahol egy hét alatt kamasz gyerekek viselkedése és gondolkodása gyökerestül megváltozik egy autokrata – egyeduralmi – rendszer kialakításának hatására. A hatás azonban nem ugyanúgy változtat meg minden tanulót, hiszen számos különböző egyéni tényező is befolyásolja, hogy egy csoportnyomása egy rendszer kialakulása milyen viselkedésbeli lenyomatokat hagy bennünk. A folyamat egy ponton túlnő az iskola kapuin, és a vezető – Wenger tanár úr – kezéből kicsúszik az irányítás, aminek végzetes következményekkel jár.

Az üzleti világban önmagunk és mások gondolkodása, viselkedése és érzelmi mozgatórugóinak megismerése, hasznos tudás, akár a siker egyik záloga is lehet. Éppen ezért ebben a fejezetben azokat a pszichológiai jelenségeket járjuk körbe, amelyek hozzásegíthetnek a hatékony munkavégzéshez, a sikeres szakmai élethez. A hullám című film története látványosan és elgondolkodtató módon példázza azokat a területeket, amelyekről az üzleti pszichológia fejezetben szó lesz. Viselkedésünket ugyanis az egyéni különbségek – családi neveltetés, személyiség, attitűdök, motivációk, szerepek – mellett a csoport tagjai – osztály, kollégák, vezetők, szervezet – és a tágabb környezetünk – társadalom, kultúra, autokrácia, demokrácia – is befolyásolja. Emellett pedig, ha egy vezető, egy tekintély személy vagy egy számunkra szimpatikus, fontos ember irányt és célt mutat a céltalan, konfliktusokkal teli életünkbe, azt követjük, annak a szavára adunk és könnyebben meggyőzhet minket arról, hogy miért érdemes részt venni a mozgalmában. Azonban, ahogy a film végén ez kirajzolódik, egy erős meggyőző erő, egy hatalom gondolkodás nélküli vak követése nemcsak tisztán jó dolgokat hozhat az életünkben, ahogyan ez igaz az üzleti életben megjelenő befolyásolásra és hatalmi utasításokra is. A hullám című film a befolyásolhatóság mellett a vezető és a csoport alakulásának fázisait, a tagok szerepének alakulását is hatásosan mutatja be, aminek megismerése az üzleti életben is elengedhetetlen. Ráadásul a vezetői megnyilvánulások, a rendszer, amiben élünk és a nagyon erős vágy arra, hogy egy csoport tagjai legyünk, akár úgy is befolyásolhatják a viselkedésünket, ami káros az egészségünkre. Az üzleti életben ennek lehet végállomása akár a kiégés is lehet.

6.1. Egyéni viselkedést befolyásoló tényezők

Amikor meghívnak egy konferenciára, elsőként el kell döntenünk, hogy el szeretnénk-e menni, ami már önmagában kihat a további viselkedésünkre, érzéseinkre, gondolatainkra. Ha részt veszünk a rendezvényen, akkor az ottani viselkedésünket is meghatározza a személyiségünk, az értékeink, a motivációnk, az attitűdjeink, modelljeink, szükségleteink. Ezek befolyásolják például azt, hogy egyedül vagy ismerősökkel megyünk, mennyit és miről beszélgetünk másokkal, ismerkedünk, vagy csak az ismerőseinkkel beszélgetünk, állunk vagy mozgásban vagyunk, kérdezünk vagy inkább csak csendben megfigyelünk. A viselkedésünk tehát a kommunikációnkban, metakommunikációnkban, tetteinkben nyilvánul meg, aminek értelmezése akár konfliktusforrás is lehet, hiszen előfordulhat olyan helyzet, amikor a viselkedésünkkel mást szeretnénk üzenni, mint amit a környezetünk belelát. Egy csendes, egyedül ülő ismert vagy magasabb rangú személy a konferencián lehet, introvertált, inkább magának való, esetleg éppen felkészül az előadására, arra koncentrál. Ugyanakkor előfordulhat, hogy mások ezt a viselkedést nagyképűségnek, megközelíthetetlenségnek tartják. Látható tehát, hogy egy társasági rendezvényen egyedüli „ücsörgés" is többféleképpen értelmezhető, amelyek közül nem biztos, hogy mindegyik jó fényt vet ránk. Ez a csendesebb, esetenként visszahúzódóbb, viselkedés jelenthet egy erős autonómóm személyiséget, szorongást vagy passzívitást, esetleg erős koncentrációt, felkészülést is. Bárhogyan értelmezi környezetünk a viselkedésünket, az mindenképpen hatással lesz az ő viselkedésükre. Vagyis a belső pszichológiai tényezők – személyiség, értékek, motiváció, szerepek, attitűdök – mellett, a környezetünk, az interakcióink, valamint a társadalom és a kultúra is hatással van arra, hogy miképpen reagálunk bizonyos helyzetekre. Mielőtt azonban ezzel részletesen is megismernénk, bemutatjuk azt a négy – jellemzően kommunikációban megjelenő – viselkedéstípust, amelyek a minket befolyásoló külső és belső tényezők különböző összetétele alapján alakulnak ki:[62]

Passzív vagy hallgatag: Keveset beszélnek, nem fejezik ki a véleményüket, érzéseiket, gondolataikat, és kerülik a konfliktusokat. Halkan beszélnek, és gyakran csak a jelentéktelen – például időjárás – témákba kapcsolódnak bele. Kifejezetten kerülik az olyan kommunikációs szituációkat, amelyekbe mélyebben bele kell tenniük magukat, akár a véleményükről, akár az érzelmeikről van szó. A legtöbbször nehéz velük együtt dolgozni, például ötleteiket nem osztják meg egy meetingen, esetleg a belső szorongásaik, félelmeik miatt nem kérnek segítséget, nem hívják fel az ügyfelet vagy a felettesüket, feladataikat nem teljesítik megfelelően.

Agresszív: Ez a típus határozottan áll ki a véleménye mellett, túlzó gesztikulációval kommunikál, és képtelen beismerni, ha nincs igaza. Bárkin átgázol, ha érdekei úgy kívánják, általában arrogánsak lekezelők, dominánsak a környezetükkel szemben, és gyakran visznek személyeskedést, sértegetést egy szakmai vitába. Munkahelyi környezetben sok konfliktus gyújtópontja lehet ez a viselkedés, ami gyakran ugyanolyan káros a szervezet szá-

61 Strasser – Ganzel – Thorwarth (2008)
62 Houel – Godefroy (1995)

mára, mint a passzív viselkedés, ha a saját érdekei nem egyeznek a szervezetével.

Az agresszív viselkedéstípus egy jellegzetes formája a passzív agresszió. Erre az a jellemző, hogy nem tudnak nemet mondani, ami belső feszültséget kelt bennük, ezt azonban nem képesek nyíltan kifejezni. Ezért nemtetszésüket úgy juttatják mások tudtára, hogy rendszeresen késnek, a határidőket figyelmen kívül hagyják, a munkát félvállról veszik, elérhetetlenné válnak, például úgy, hogy szándékosan nem veszik fel a telefont. Aki így viselkedik, az azért is veszélyes a szervezet szempontjából, mert látszólag segítőkész és nagylelkű a feladatok elvállalásakor, ugyanakkor nem biztos, hogy el is végzi azokat, ráadásul az is gyakori, hogy a környezete nem tudja mi idézte elő a passzív agressziót. (Tipikus viselkedési forma, hogy elvárják a környezetüktől, hogy tudják mi a bajuk, anélkül, hogy azt elmondanák.)

Panaszkodó: Nekik soha, semmi nem jó, állandóan negatívak, mindenben a rosszat látják és legfőbb küldetésüknek érzik, hogy mások lelkesedését is kiöljék. Nehezen viselik mások sikerét, miközben a sajátjuknak is ők maguk a legnagyobb akadályozói. Dinamikájuk jellegzetessége, hogy ha a problémájukra megoldás születne, akkor nem tudnának mit kezdeni az életükkel, hiszen az örökös panaszkodás a mozgatórugójuk. A legtöbb munkahelyen megtalálható ez a viselkedéstípus, aminek egyik legnagyobb veszélye, hogy ragályos, így könnyen átveheti a környezete is. Így alakulhatnak ki negatív, sikertelen csapatok, ahol a tagok nem a megoldásra törekszenek, hanem a problémán rágódnak, az ügyfelet a vezetőt vagy a kollégákat szidják, okolják.

Asszertív: Együttműködő, határozott viselkedésforma, ami megfelelő önértékeléssel, önbizalommal és öntudattal párosul. Mindezek hatására pedig – az agresszív viselkedés határozottságával ellentétben – környezetével összhangban cselekszik és kommunikál. *Win-win* szituációra törekszik és a *Hatékony időgazdálkodás* című részben már ismertetett asszertív kommunikációs technikák – például én-közlés – segítségével a másik három viselkedéstípussal is képes megértetni magát úgy, hogy ne kerüljön áldozat szerepbe, hanem a másik érdekeit is szem előtt tartva érvényesítse a saját elképzeléseit. Természetesen más technika hatásos az agresszív viselkedéssel szemben, mint egy hallgatag kollégánál, de az asszertivitás mindegyik típussal szemben hatékony viselkedésforma lehet.

Az asszertív viselkedés egy másik fontos sajátossága, hogy az önbizalmának és öntudatának köszönhetően nem akarja megváltoztatni az agresszív tárgyalópartnerét vagy a panaszkodó kollégáját. Tudja, hogy más emberek viselkedését nem lehet akaratukon kívül megváltoztatni. A helyzet, a kommunikáció azáltal fordulhat, ha elfogadja a másikat, őszintén és tárgyilagosan beszél a problémákról, ami önmagának és a másik félnek is segít reálisan, egy kicsit „három lépés távolságból", indulatoktól mentesen látni a konfliktust.[63]

Ezek tehát a különböző viselkedéstípusok, most azonban ismerjük meg részletesebben, egyesével a már említett belső vagy egyéni tényezőket, a környezetünkből érkező parancsok, utasítások hatását, illetve a társadalmi berendezkedés és a kultúra befolyását a viselkedésünk kialakulására.

6.1.1. Személyiség

Esetpélda: Agymanók

Egy 2015-ös animációs film, az *Agymanók* története egy kamaszkorba lépő kislány személyiségfejlődését meséli el, amiben Riley, a főhős személyiségét a Személyiség szigetek – barátság, család, hoki – alkotják, amiket a főemlékei, és az azokhoz társuló érzelmek működtetnek. A szerepük, hogy Riley magabiztosan tudjon a világban mozogni, hiszen a korábbi tapasztalatai segítik őt, hogy egy-egy helyzetben, hogyan viselkedjen, azok milyen érzelmeket váltanak ki belőle, illetve milyen reakciót várhat a szüleitől vagy a környezetétől. Ugyanakkor, egy számára teljesen új szituációban – másik városba költözés – eleinte az érzelmei teljesen megkavarodnak, elbizonytalanodik, amitől megváltozik a viselkedése is. Azonban a krízisen túljutva Riley személyisége megváltozik, megerősödik egy magasabb szintre fejlődik.

A személyiségünk kialakulására, fejlődésére tehát hatással vannak az olyan pszichológiai tényezők, mint az érzelmeink, érzelmi szükségleteink, az emlékeink, a modelljeink, vagyis akikre felnézünk, például szüleink, tanáraink, példaképeink. Mindezek a fizikai megjelenésünk, a hangunk és a gesztusaink által közvetített külső képpel együtt egy egyedi és különleges egységet alkotva alakítják ki a személyiségünket, amik – ahogy azt az Agymanók történetéből is láthattuk – meghatározzák a viselkedésünket és a gondolkodásunkat.[64]

63 Houel – Godefroy (1995)
64 Houel – Godefroy (1995)

Egy másik, talán a legismertebb személyiség-meghatározás a pszichoanalízis atyjától, Sigmund Freudtól származik. Elmélete összefoglalja a személyiséget meghatározó pszichológiai tényezők hatását, a személyiség fejlődésére. Freud szerint a személyiség három szintből áll:[65]

Ösztönén, (ID): Ez az ösztönös, örökölt és a tudattalan szintje a személyiségünknek, ami a szükségletek azonnali kielégülésére törekszik. Születésünktől kezdve jelen van, ezért nem tud várni a csecsemő, ha éhes, fázik, melege van és ennek köszönhető az is, hogy a csecsemők és kisgyermekek azonnal meg akarják szüntetni a kellemetlen érzéseiket. (Ezt nevezi Freud öröm-elvnek). A szorongást, félelmet az anya vagy apa közelsége, ölelése, megnyugtatása csökkentheti, aminek köszönhetően kialakul a csecsemőben egy kötődési minta, és megtanulja azt is, hogy érdemes-e segítséget kérni, vagy úgy sem figyel rá senki, és csak magára számíthat. Ez egyrészt azért fontos, mert befolyásolja, hogy felnőttként hogyan fogunk viszonyulni másokhoz, mennyire tudunk megbízni bennük, hogyan fordulunk feléjük. Másrészt pedig azért, mert ha egy felnőtt képtelen az érzelmei és fiziológiai szükségleteinek kielégítésével várni, képtelen ezeket megfelelően kezelni, szabályozni, feldolgozni, akkor az azt is jelenti, hogy a személyiségét dominánsan az ösztönök működtetik, és ez határozza meg a viselkedését.

Én, (Ego): A személyiségnek ez a szintje közvetítő szerepet tölt be az ösztöntörekvések (vágyak), a valóság és a szuperego szabályozó rendszere között. A fejlődés során hamar megtanuljuk, hogy várni kell az ételre, italra, amíg nem adnak a szüleink, később pedig arra, hogy elérkezzen az ebédidő és ne kezdjünk el megteríteni egy meeting közepén. Ugyanígy az egyéb fiziológiás szükségleteink kielégítésére is meg kell tanulnunk kivárni a megfelelő környezeti feltételeket. Ez tehát azt jelenti, hogy az ego már a valóság-elv alapján működik, egy magasabb szinten, mint a vágyak azonnali kielégítésére törekvő ösztön. Fontos szerepe van a társadalmi normák szerinti viselkedés kialakulásában a két másik személyiségszint megfelelő kontrollálása révén.

Felettesén (Szuperego): Ez a szint a lelkiismeret, amit az előttünk álló modellek, kezdetben a szülők reakciója alakít ki bennünk. Ha egy viselkedésünket megjutalmazzák, akkor azt a továbbiakban jónak könyveljük el magunkban, amiért szidás, büntetés jár, azt pedig rossznak. Ezek a normák később beépülnek a felettesénbe, tehát a személyiség részévé válik, így szabályozva belülről a viselkedésünket. A szuperegoba épült normarendszerrel ellentétes viselkedés bűntudatot és szorongást kelt, a szülői szeretet elvesztését vonhatják maguk után. A túl merev szabályok felnőttként is túlszabályozott, túlkontrollált életet eredményezhetnek, amiben az ösztöntörekvések – alapvető fiziológiás szükségletek kielégítése – túlzott blokk alá kerülnek és az álandó megfelelés- és teljesítménykényszer, lelkiismeretfurdalás dominálhatja az egyén viselkedését. Ez pedig nem csak a magánéletben, de a munkahelyen is számos veszélyt jelenthet, például megnöveli a kiégés kockázatát, amiről egy későbbi fejezetben részletesen is szót ejtünk.

6.1.2. Értékek

Az értékek tulajdonképpen egy norma- vagy viselkedésrendszer elfogadását, követését jelentik, amelyek négyféle feltételnek felelnek meg: bővülnek, változnak az életünk során, tehát elválaszthatók tőlünk, rugalmasak és mások által elfogadottak, felismerhetők. Fontos azonban, hogy nem tekinthetjük értékeknek azokat a dolgokat, amelyek korlátoznak minket. Ha ugyanis egy érték korlátokat állít a viselkedésünkben, akkor azt nagy valószínűséggel valamilyen külső mércéhez igazítottan – egy társadalmi elvárás vagy csoportnyomás hatására – követjük, nem pedig belső meggyőződés alapján. Ilyen lehet például, ha egy munkatárs megpróbálja percízen elvégezni az adminisztrációs feladatokat – ez a precízió értéke – mert ezt várják el tőle, ugyanakkor valójában ő egyáltalán nem precíz, káosz van az íróasztalán, és a munkaidőt is az előírásoknál szabadabban kezeli. Munkájában sokkal hatékonyabb, ha szabadon végezhet kreatív feladatokat. Ennek a munkatársunknak a saját belső értékei tehát a kreativitás és a szabadság. Ezek alapján a viselkedése akkor lehet kongruens, motivált, akkor válhat erős személyiséggé, ha olyan munkakört keres, ahol a saját értékeinek megfelelő feladatokat a megfelelő módon végezheti. Belső értékeink ismerete tehát kulcsfontosságú a kiegyensúlyozott élethez, hiszen a külső értékek által meghatározott viselkedés tartósan korlátozó és akár egészségkárosító is lehet.[66]

6.1.3. Motiváció

A motiváció jelentése mozgatni, kimozdítani, vagyis minden olyan viselkedés, amit egy cél elérése hajt, motivációnak nevezhetünk. Motivációink meghatározzák a hétköznapi és a munkahelyi viselkedésünket is. Egy kutatás kimutatta, hogy a munkában az a legnagyobb motiváció, ha minden nap előrehaladást érünk el hasznos és értelmes feladatok elvégzésével.[67] Az emberek ugyanis elkötelezettebbek, energikusabbak, kreatívabbak és vidámabbak, ha érzik a hatékonyságukat és az előrehaladást. Ha pedig valaki képes olyan szokások kialakítására (például hálanapló vezetése), amik segítik a naponta elért eredmények értékelését – tehát az apró sikerekre,

65 Atkinson – Atkinson – Smith – Bem – Nolen-Hoeksema (2003)
66 Bergner (2015)
67 Amabile – Kramer (2011)

előre haladásra is pozitívumként tekint – az plusz motiváló erőként hathat a munkájára.[68] Ez a jótékony spirál pedig pozitívan hat a gondolkodására és a viselkedésére egyaránt. Ezt azonban lényegesen egyszerűbb elérni, ha a motivációnk belülről fakad (*Intrinsic motivation*), vagyis a saját értékeink mentén jutunk el a kitűzött céljainkhoz. A belső motivációval ugyanis sikeresebbé válhatunk, mintha külső értékek által vezérelve kellene elvégezni a munkánkat. Ilyenkor nagy az esélye, hogy a motivációnk is inkább külső lesz (*Extrinsic motivation*). Az értékeknél már ismertetett példánál maradva ez a motiváció szempontjából azt jelenti, hogy az adminisztrációs munkát a munkatársunk kizárólag a hónap végi fizetés miatt végzi el, és nehezebben találja meg benne – ha egyáltalán meglátja – az előrehaladás érzését. A külsőleg motivált viselkedés tehát nem vezet olyan sikerekhez, pontossághoz és hatékonysághoz, mint a belülről motivált.[69]

Ahhoz, hogy a lehető legtöbb célt belülről motiváltan érhessük el, vagyis viselkedésünkben a kiegyensúlyozott személyiségünk és a belső értékeink dominálják, tisztában kell lenni a szükségleteinkkel is. Abraham Maslow motivációselmélete az emberi szükségleteket öt különböző csoportban különítette el egymástól piramisszerű elrendezéssel. Maslow szerint ugyanis az alapszükségletek kielégülése *nélkül nem léphetünk a következő szükségleti szintre.*[70] Magyarán éhesen nem, vagy sokkal nehezebben érhetjük el az előrehaladás érzését, nehezebben elégíthetjük ki az önmegvalósítás szükségletét.

74. ábra: Maslow-piramis

Forrás: Abraham Maslow 1943

Maslow elmélete szerint, amíg nincsenek kielégítve az alapszükségleteink, addig nem tudunk egyéb igényeinkre, vágyainkra figyelni. Tehát a fiziológiai szükségletek kielégítése – evés, ivás, alvás, szex, létbiztonság (légzés) – áll a hierarchia legalján. A következő szint a biztonság és védettség szükséglete, tehát annak az igénye, hogy legyen egy kiszámítható rendszeresség az életünkben, egyfajta állandóság. Tudjuk, hogy a fiziológiai szükségleteinket tartósan ki tudjuk elégíteni, mivel van egy anyagi stabilitást adó munkahelyünk és van egy menedék, egy otthon, ami biztonságos, komfortos, kényelmes, az igényeinknek megfelelő. Ha mindez megvan az életünkben, akkor tudunk csak a következő szinten található szeretet és valahova tartozás szükségletünkre figyelni. Ez a szükséglet ugyanis mások szeretete, elfogadása, a kapcsolódás, illetve egy csoporthoz, közösséghez tartozás, iránti vágy. Bár fontos motiváció az életünkben, hogy szeressenek és elfogadjanak – a túlzott megfelelési kényszer esetében ez a szükséglet irreálisan nagy részét teheti ki a motivációnknak – ha például nem kapunk levegőt, vagy egzisztenciális szempontból kiszámíthatatlanul bizonytalan a jövőnk, akkor viselkedésünket elsősorban nem a kapcsolatok építése fogja motiválni. Ha azonban az első három szükségletünk kielégült, akkor megnőhet bennünk az elismerés és megbecsülés iránti igény, vagyis az, hogy kollégáink, társaink elismerjék a munkánkat, azt amilyenek vagyunk, pozitív visszajelzést kapjunk, ezzel növelve az önbizalmunkat, és a reális önképünket. Mások tiszteletére, bizalmára, illetve a kompetencia érzésére való törekvéseket is az elismerés szükséglete hajtja.

68 Kouzes – Posner (2019)
69 Kouzes – Posner (2019)
70 Smith – Mackie (2001)

Maslow az első négy szükségletet az alapvető emberi léthez, illetve a pszichológiai egészséghez kapcsolta és deficit (hiány) szükségletnek nevezte, mert ezek kielégülése nem okoz elégedettséget, hanem csak az elégedetlenséget csökkenti. Motivációs elméletének legfelső szintjén az önmegvalósítás szükséglete áll, amit Maslow *növekedési szükségletnek nevez. Ez minden ember számára mást jelent* motiváltságának, céljainak megfelelően, ugyanakkor ez a szükséglet minden estben arra ösztönözi az egyént, hogy azzá váljon, amire képesnek érzi magát és ezáltal kifejezhesse önmagát. Van, aki akkor érzi úgy, hogy kihozta magából a maximumot, ha egy neves nagyvállalat vezetője lehet, más pedig abban tud kiteljesedni, ha az életét a gyermekeinek szentelheti, mellettük állhat, támogathatja őket. Az önmegvalósítás szükségletén belül megkülönböztethetünk két másik motiváló erőt. Az egyik a kognitív szükséglet, vagyis a tudás, a tanulás, a megismerés, megértés iránti vágy, a másik pedig az esztétikai szükséglet, ami szimmetriára, rendre és szépségre való törekvésünket jelenti.[71]

Napjainkban számos támadás éri ezt a motivációs elméletet, sokan el is vetik ennek 21. századi használhatóságát, ugyanakkor Douglas Kenrick és munkatársai a kutatásaik során 2010-ben[72] arra jutottak, hogy Maslow motivációselmélete alapvetően helytálló, mindössze a merevsége adhat okot kritikákra. A szükségletpiramist *több irányból* megvizsgálva arra jutottak, hogy funkcionális megközelítés alapján a felosztás teljesen helyénvaló, hiszen evolúciós szempontból valóban az alapvető szükségleteink kielégítése a legfontosabb a túlélés miatt, minden más csak ezután lehetséges. Azonban előfordulhatnak az éltben olyan helyzetek, amelyek a motivációs rendszerünket azonnal felborítják, mint például a flow élmények, amiről részletesen lesz még szó a *Kiválasztás pszichológiája* fejezetben. Amikor ugyanis annyira belemerülünk egy sportba, beszélgetésbe vagy olvasásba, hogy megszűnik körülöttünk a világ, akkor a fiziológiai szükségleteinket sem érezzük.[73] Egy ilyen helyzet tehát felülírhatja a Maslow piramis hierarchiáját. Ezt a megközelítést nevezi Kenderick proximálisnak, az azonban fontos, hogy az evolúciós szempontoktól eltérő változások a hierarchiában mindenképpen csak ideiglenesek. Tehát a flow állapotból kilépve azonnal érezzük az éhséget és a fáradtságot is. Egy harmadik megközelítés pedig a fejlődési különbségekre hívja fel a figyelmet. A kutatásban ugyanis arra mutatnak rá, hogy a különböző életszakaszokban más és más szükségletek válnak dominánsá, hiszen egy kamasz számára a legfontosabb a kapcsolatok, az elfogadás és valahova tartozás szükséglete, míg egy felnőtt számára már sokkal inkább az önmegvalósítás szükséglete dominál. Érdemes tehát a motivációs szükségleteinkre rugalmasan tekinteni, amik különböző életszakaszokban és élethelyzetekben eltérő viselkedésmintákat eredményezhetnek.

6.1.4. Attitűd

Az attitűdjeink azt mutatják meg, hogy hogyan viszonyulunk egy tárgyhoz, eszméhez, politikai irányzathoz, emberekhez, csoportokhoz vagy helyzethez. Ez az viszonyulás, illetve vonzódás lehet pozitív vagy negatív, ami a szociálpszichológusok szerint kognitív (értelmi), affektív (érzelmi) és viselkedéses összetevőkből áll. Tehát például a bevándorlókkal kapcsolatos attitűdöt, ami lehet pozitív vagy negatív is, egyfelől a sztereotípiák, mint gondolati tényezők alkotják, vagyis, az, ahogy vélekedünk a bevándorlók csoportjáról. Másrészt olyan érzelmi összetevő is alkotja, mint az előítélet, ami negatív érzelemként jelenhet meg a bevándorlókkal kapcsolatban, illetve az attitűdjeink alapján egy bizonyos viselkedés is előrejelezhető. A bevándorlókhoz való negatív attitűd diszkriminatív cselekedeteket jelezhet előre, a pozitív attitűd pedig befogadást.

Az attitűdjeink tehát nagy valószínűséggel bejósolhatóvá, kiszámíthatóvá teszik a viselkedésünket, azonban – ahogy azt eddig is láthattuk – nem pusztán ez határozza meg, hogy adott helyzetben hogyan reagálunk. Így például az olyan külső kényszerítő erők, mint a társadalmi- vagy csoportnormák, a szervezeti kultúra vagy egy erősen belénk vésődött szülői attitűd hatására nem biztos, hogy a belső meggyőződéseink, viszonyulásunk szerint fogunk cselekedni. Ha azonban egy attitűdünk nagyon erős és konzisztens, például a politikai meggyőződés vagy személyes tapasztalat alapján alakul ki – egy kisebbséghez tartozó barát személye pozitív attitűdöt alakít ki a társadalmi negatív attitűddel szemben is –, akkor ezek nagyobb biztonsággal teszik bejósolhatóvá a viselkedésünket. Ugyanúgy, ahogy a specifikus attitűdök is nagyobb mértékben jelzik előre a viselkedésünket, mint egy általános attitűd. Ennek értelmében jellemzően nagyobb valószínűséggel veszünk részt egy *műanyag mentes július* akcióban, mint egy klímaváltozás elleni általános tüntetésen.[74]

6.1.5. Szerepek

A 21. századi modern társadalmakban az embereknek számtalan szerepnek kell megfelelniük, azokat összehangolniuk. Ilyenek például a velünk született nemi szerepek, a szülői szerep, vezetői, alkalmazotti, vállalkozói, baráti, férj, feleség szerepeink. Vannak szerepeink, amik velünk születettek, és vannak, amiket a teljesítményünk alapján vehetünk fel magunkra. Van olyan szerep, amit egy életen át viselünk (nemi szerepek, gyermekünk születése után apa, anya szerep), és van, ami időszakos, megváltozik, cserélődik, mint például a munkahelyi szere-

71 Maslow (2016, 1968)
72 Kenrick – Griskevicius – Neuberg – Schaller (2010)
73 Csíkszentmihályi (2004)
74 Atkinson – Atkinson – Smith – Bem – Nolen-Hoeksema (2003)

pek. Ezek alapján különböző csoportokhoz tartozunk, amelyek akár a társadalom, akár a csoport vagy a pozíció által elvárt viselkedést kívánnak meg tőlünk. Ugyanakkor a saját szerepünkben lehetnek egyéni viselkedésminták is a meghatározott normarendszeren belül. Vezetőként szokássá tehetjük, hogy a csapatunk tagjai minden reggel elmesélik a legjobb szakmai pillanatukat az előző napról, de azt is megtehetjük, hogy mindössze évente egyszer, egy személyes beszélgetésben adunk teljesítményértékelő visszacsatolást a kollégáinknak. Mindkettő esetben eleget teszünk a vezetői szerepnek, és az ehhez tartozó elvárt viselkedésnek. Az elvárt viselkedésformák tehát mankóként szolgálhatnak, hogy könnyebben magunkévá tudjuk tenni a szerep sajátosságait.[75]

A különböző szerepeinkben azonban eltérő viselkedésinormáknak kell megfelelni, amiben sokszor nagyon különböző viselkedést várnak el tőlünk, és nem mindig könnyű átváltani az egyik szerepben elvárt viselkedésből a másikba. Barack Obamanak például amerikai elnökként szigorú protokoll előírásoknak kellett megfelelnie, akár utazás, vacsorák, nemzetközi találkozók vagy éppen egy krízis kommunikációja kapcsán, ugyanakkor apaként a lányaival töltött időben kötetlenebben, játékosabban, szabadabban viselkedhetett.

6.1.6. Utasítások és a csoportnyomás hatása a viselkedésre

Viselkedésünket nemcsak az egyéni működésink, határozzák meg, hanem a helyzet-, az utasítás- vagy a tömegnyomás hatalma is. Ezek azonban sokszor éppen ellentétes tetteket váltatnak ki belőlünk, mint ahogy azt a személyiségünk, az értékeink vagy az attitűdjeink szerint tennénk. Számos kísérlettel vizsgálták az utasításnak és a csoportnyomásnak való engedelmességet, amit napjainkban különböző modernizált helyzetekben ismételtek meg. Ilyen volt 1955-ben Solomon Ash kísérlete[76], amiben a csoportnyomáshoz való alkalmazkodást vizsgálta, vagy Stanley Milgram 1962-es kísérlete[77], amellyel a helyezt- illetve az utasítás hatalmának viselkedésre gyakorolt hatását elemezték. Mindkét kísérlet a konformizálódást nézte, vagyis azt, hogy a külső tényezők mennyire befolyásolják saját meggyőződéseinket, mennyire követjük mások utasításait vagy egy csoport normáit, ha azok az értékeinkkel, vagy akár az észlelésünkkel is ellentétesek. Ash kísérletében – amit 2015-ben Fülöp Márta vezetésével megismételtek az ELTE Pszichológia Karán – a kísérleti személyeknek három különböző hosszúságú vonal közül kellett kiválasztani azt, ami azonos hosszúságú a referencia vonallal. Ez egy látszólag egyszerű feladat. Ugyanakkor a kísérletben résztvevő 6-12 fő, akik a kísérleti személlyel együtt végezték el a feladatot, beépített emberekként egy idő után szándékosan rossz választ adtak. Az eredmény azt mutatta – az eredeti és a megismételt hazai vizsgálatban is – hogy a résztvevők 39%-a konformizálódot, vagyis a csoportnyomásnak engedve a saját, egyébként helyes megoldásuk helyett a többség által mondott rossz válaszokat ítélték jónak. Milgram kísérlete az utasítások viselkedésre gyakorolt hatását vizsgálta (2010-ben Franciaországban Halálos játszma címen egy tévés játék keretében megismételtek), amiben a kísérleti személynek (játékosoknak) egyre erősebb áramütést kellett adni (15V-tól a 450V-os, halálos értékig) egy másik – beépített – embernek, amikor az rossz választ adott. Bár a beépített résztvevőt sem a kísérlet, sem a játék során nem érte áramütés, erről a játékosok, kísérleti alanyok nem tudtak. Milgram kísérletében a résztvevők 62%-a, a francia tévés játék során pedig 81% konformizálódott, vagyis engedelmeskedett a felsőbb hatalomnak, és halálos, 450V-os áramütést is mért a beépített személyre. A résztvevők minden esetben, amikor ki akartak szállni, vagy meg akartak állni, azt a választ kapták, hogy „Nincs más választása!; A kísérlet, játék azt igényli, hogy folytassa!" Tehát egyrészt fokozták a nyomást, hogy ha a kísérletbe, vagy a játékba jelentkezett, akkor annak szabályai szerint kell viselkednie, másrészt a felelősséget is levették a résztvevők válláról azzal, hogy a kísérlet vagy a játékszabályok értelmében kell így cselekednie. Ha pedig a felelősség nem a mi vállunkat terheli, akkor könnyebben teszünk olyat, ami ellentétes az elveinkkel, értékeinkkel.

Ez a két kísérlet az üzleti életben is hasznos szempontokat hozott felszínre, hiszen egy szervezetben is csoportban dolgozunk egy felsőbb vezetés utasítására, aminek jellemzően nem mondunk ellent akkor sem, ha az az értékeinkkel vagy az attitűdünkkel nem egyezik. A kutatások azt mutatják, hogy legtöbbször azért engedünk a csoportnyomásnak vagy engedelmeskedünk a hatalmi utasításnak, mert félünk a normáktól, elvárásoktól való eltérő viselkedésre adott reakcióktól. Nem jó érzés egy csoportban kívülállónak, kirekesztettnek lenni, átélni, hogy nem fogadnak el minket. Ha pedig egy felsőbb hatalommal szemben fejtjük ki eltérő véleményünket, az az üzleti életben akár a munkánk elvesztését is jelentheti. Ezt a feszültséget és stresszt a legtöbb ember el akarja kerülni, ezért inkább enged a nyomásnak.[78] Később pedig különböző technikákkal, akár az észlelésünk megváltoztatásával is képesek vagyunk racionalizálni olyan cselekedeteinket, ami egyébként irracionális, egyúttal megmagyarázni magunknak is, hogy jól döntöttünk, például amikor konformizálódtunk. Fontosabb ugyanis számunkra, hogy meggyőzzük magunkat arról, hogy helyesen cselekedtünk, megérte küzdeni egy pozícióért még akkor is, ha az egyébként túl sok stresszel, feszültséggel és kevés szabadidővel jár. A racionalizálás tehát fontos része a mindennapjainknak a cselekedeteink megítélésében, azonban az veszélyes, ha elhisszük egy helyzetről, hogy helyesen viselkedtünk, mert akkor az rögzülhet, és máskor is hasonlóan fogunk cselekedni.[79]

75 Hunyady (1996)
76 Atkinson – Atkinson – Smith – Bem – Nolen-Hoeksema (2003)
77 Atkinson – Atkinson – Smith – Bem – Nolen-Hoeksema (2003)
78 Pléh – Fülöp (2015)
79 Aronson (2015)

A két kísérlet megdöbbentő eredményei után azt találták, hogy azok az egyének konformizálódtak kevésbé, akik egyébként is valamilyen kisebbséghez tartoznak, és már megtapasztalták egy nagy csoportból, a társadalomból való kirekesztettség érzését[80], illetve azok, akik nyitottabbak az új információkra, lehetőségekre és gondolkodásuk kreatív.[81] Ez persze nem jelenti azt, hogy ezek a személyek nem élik át ugyanazt a stresszt, feszültséget és szorongást, amit a csoportnormától vagy utasítástól eltérő vélemény gondolata esetén a legtöbben átélünk. A félelem bennük is ott van, azonban az ezzel járó stresszt vélhetően jobban kezelik, ezért eltérő véleményüket ki is tudják mondani. Ezek után azonban van, aki a kezdeti ellenállást követően végül inkább beáll a sorba, ezzel csökkentve a belső feszültségét, és van, aki azt fogadja el később normának, hogy más véleménye van, mint a csoport többi tagjának, vagy a vezetőnek. Bármelyik utat is választják, a kezdeti feszültség azáltal fog csökkeni az ellenálókban, hogy megalkothatnak valamilyen stratégiát, és annak mentén működhetnek tovább.[82]

Bár ezek a kísérletek látszólag az engedelmesség ellen vannak, valójában a konformizmus evolúciós szempontból alapvetően hasznos a számunkra, hiszen a normák, a szabályok betartása nélkül, a hatalom elfogadása és a megszerzett tudás megosztása nélkül káosz lenne a társadalmakban, ami meggátolná a fejlődést. A mai társadalmakban, kultúrákban azonban eltérő mértékben figyelhető meg a konformizmus, az individualista társadalmak ugyanis kevésbé konformizálódnak, mint a kollektivista társadalmak, ahol a csoporthoz tartozás sokkal nagyobb jelentőséggel bír. Modern világunkban tehát az a fontos, hogy a szükséges engedelmesség, szabálykövetés és a kritikus gondolkozás között megtaláljuk a megfelelő egyensúlyt.[83] Előfordulhat ugyanis, hogy éppen egy olyan új gondolat, ötlet, vélemény hoz változást egy elakadásban, amire a többség korábban egyáltalán nem gondolt.[84] Bár a csoporttal vagy a hatalommal való szembeszállás kockázatos, az elutasítás lehetősége mellett ugyanúgy benne van egy fejlődő változás elindítása is. A 2010-es *Halálos játszma* egyik résztvevője például a kísérlet hatására döbbent rá, hogy van hatalma a saját élete felett, és megváltoztathatja mindazt, amiben nem érzi jól magát. Szembe mehet a csoport vagy egy felsőbb hatalom véleményével, mondhat nemet, ha az ellenkezik a saját értékeivel.[85] Az érzelmeink végiggondolásával és letisztázásával ugyanis képesek lehetünk egy ismert helyzetben tudatosan, a saját értékeinknek megfelelően cselekedni, ha egyszer már megtapasztaltuk, hogy mi történik akkor, ha nem mindenben engedelmeskedünk egy felsőbb hatalomnak.[86]

6.1.7. Kultúra, társadalom hatása a viselkedésre

„Úgy váltunk szolgává, hogy nincs fölöttünk egy parancsoló úr: saját magunk kizsákmányolói lettünk." – Byung-Chul Han[87]

A társadalmi normák, a kor, amiben élünk a kulturális elvárások mind befolyásolják a viselkedésünket. Ahogy azt a korábbi részekben is láthattuk, eltérő kommunikációs, időgazdálkodási és protokolláris szabályok érvényesek Amerikában, Magyarországon vagy éppen Kínában. Ezek a különbségek adódhatnak abból, hogy egy kultúrában az egyén vagy a közösség szerepe a fontosabb, de befolyásolhatja például az is, hogy egy társadalom laza vagy kötött a szabályok, előírások tekintetében. Egy laza társadalomban – Magyaroroszág egyik leglazábbnak bizonyult a kutatások során – nincsen élesen meghatározott konszenzus a viselkedésre, és nem jelent gondot, ha valaki eltér a szabályoktól. Ezzel szemben a kötött társadalmak működését világos normák, szabályok határozzák meg, ha pedig nem tartják be azokat, a szankciók is egyértelműek.[88] Amerikában például a kisebb, hétköznapi kérdésekben nagyon szabálykövetők az emberek, tehát csak az előre kijelölt területen közlekednek lezárás esetén, egy üzlet akkor is a megadott időben zár be, ha még tartózkodik bent vevő vagy vendég. Ezzel szemben az olyan nagyobb volumenű társadalmi kérdésekben, mint a fegyvertartás, szabadabban, lazábban gondolkoznak. Magyarországon viszont éppen ennek ellenkezője figyelhető meg. A kisebb kérdésekben, mint az üzletek nyitvatartása rugalmasabban gondolkozunk, így, ha egy vendég a zárás előtt 5 perccel még kér egy italt, akkor azt nagy valószínűséggel kiadják neki, ugyanakkor a nagyobb társadalmi jelentőségű kérdésekben kevésbé rugalmas és demokratikus a társadalmi berendezkedés.

Ezek a kulturálisan eltérő hatások befolyásolják a viselkedésünket. A 20. század második fele óta azonban jelenős társadalmi változás ment végbe az egyének a munkához fűződő viszonyáról, ami ugyancsak hatással van a viselkedésükre, gondolkodásukra és egészségükre. Ez megfigyelhető a nyugati, fejlődő, digitalizálódó társadalmak jelentős részében.[89] Byung-Chul Han szöuli származású német filozófus szerint a neoliberalizmus korszaka – hetvenes-nyolcvanas évektől kezdve – a lelket, a pszichét veszi igénybe és használja fel produktív hajtóerőként. Tehát egy mai dolgozó a szívét lelkét beleteszi a munkába, amit el is várnak tőle. Ma már ugyanis nem elég alkalmazott-

80 Bornot (2015)
81 Pléh (2015)
82 Pléh – Fülöp (2015)
83 Pléh (2015)
84 Praktanis (2015)
85 Bornot (2015)
86 Bornot (2015)
87 Han (2019)
88 Fülöp (2015)
89 Han (2019)

ként elfogadni a felsőbb utasítást, mert kreatív, újító gondolatokat, vállalkozói szemléletet várnak el mindenkitől.[90] Ez a gondolkodás az előző fejezetben leírt túlzó konformizálódás elburjánzó ellenpólusát jelenti, ami nagyfokú individualizációt, állandó versenyhelyzetet, belső feszültséget, nyomást és készenléti állapotot vár el az alkalmazottaktól. Ez viszont jelentősen megviseli az egyének mentális egészségét és felborítja a munka-magánélet egyensúlyt. Han éppen ezért nevezte a 20. század végét a teljesítmény társadalmának, hiszen a rugalmas munkaidők, a projektalapú munkák, részmunkaidős állások elaprózzák a napjainkat és a figyelmünket. Ezáltal pedig az ember éppen a kizárólag ránk jellemző elmélyülés, elmerülés – flow állapot – képességét veszti el és cseréli fel a *multitasking* állandó készenlétben tartó figyelmi működésére. A teljesítmény társadalom és a *multitasking* kialakulásában jelentős szerepe van az informatikai fejlődésnek is, aminek köszönhetően már bárhol elérhet a munka. Reggel a munka email-ekkel kelünk, este is még gyorsan átfutjuk azokat, hogy nyugodtan, minden információ tudatában fekhessünk le aludni.[91] Ez azonban a legtöbb esetben önámítás, mivel a sok információ és az állandóan zakatoló agy, a munkahelyi problémák magánéletbe keverése – és fordítva – a legtöbbször éppen azt eredményezi, hogy hiába alszunk, az nem pihentető, inkább kevés és felszínes, ami tovább ronthatja a mentális egészségünket, a teljesítőképességünket és motivációnkat, megváltoztatva munkahelyi viselkedésünket is.

Ez a folyamat azonban Han szerint itt nem állt meg, hiszen az egyre fokozódó önmegvalósítási trendek és a szabadság túlzott ideologizálásának hatására egyre többen válnak önfoglalkoztatottakká. Ebben a munkarendben azonban nem kapunk a munkánkról felülről érkező visszajelzést. Ennek hiányában viszont a teljes kiégésig facsarjuk magunkat az egymást érő, végtelennek tűnő projektek elvégzésében, hogy valamiféle visszaigazolást kapjunk a munkánk eredményességéről és hasznosságáról. Tehát a teljesítmény társadalmat Han szerint a 21. századra leváltotta az önkizsákmányolás társadalma, ami azért is nagyon veszélyes, mert az ember minden más tevékenységet háttérbe szorítva, belülről vezérelve, a munkában immár örömöt keresve hajtja magát a napi 12-14 órás, szellemileg, lelkileg és kognitívan is megterhelő mókuskerékben.[92] Az egyén tehát a gondolatait, kreativitását, érzelmeit is beleadja a munkába, a társadalmi termelésbe, ugyanakkor mélyen a kultúrába ivódott az a szemlélet, hogy az ebből fakadó bármilyen káros következmény – depresszió, kiégés, szívinfarktus stb. – már az egyén saját küzdelme, belső ügye, amivel egyedül kell megküzdenie, ami egyre több ember számára jelent feloldhatatlan belső feszültséget, kilátástalanságérzést.[93] A szabadság túlzó ideologizálása és hajszolása tehát tulajdonképpen önmagunk kizsákmányolásához, ezáltal a mentális betegségek, a kiégés, valamint a munkához és a digitális eszközökhöz láncoltsághoz vezethet.

Shoshana Zuboff 2019-ben megjelent könyvében[94] a digitális eszközök, az informatika nagyfokú térhódítása szempontjából figyelte meg a társadalom és az egyén viselkedésének kapcsolatát. A bigdata korában ugyanis a számítógépek minden lépésünket, keresésünket, tartózkodási helyünket megőrzi. Ennek hatására minden eddiginél bejósolhatóbbá válhat a viselkedésünk, amiért a techcégek minden követ meg is mozgatnak. Az emberi szem előtt eddig rejtve maradt viselkedési mozgatórugók egyre inkább felszínre kerülnek a fokozódó számítógéphasználat és social media felületek elterjedése miatt, ami lehetővé teszi egy társadalom kollektív tudattalanjának megismerését, valamint a tömeges viselkedés befolyásolást, aminek köszönhetően pontosabban előrejelezhetővé válnak bizonyos – az ember számára eddig láthatatlan – társadalmi folyamatok.

6.2. A burnout szindróma és az egyéni viselkedés

Ahogy láthattuk, a viselkedésünket számos egyéni pszichológiai tényező, közösségi kulturális vagy társadalmi hatás befolyásolja, amelyek együttesen határozzák meg tetteinket, gondolatainkat, érzéseinket egy-egy szituációban. Ugyanakkor előfordulhatnak olyan esetek, amikor az alapvető normáinkat, értékeinket, ezáltal pedig a viselkedésünket teljesen megváltoztatják a külső hatások, és annak ellenére dolgozunk napi 10-12 órát, hogy egyébként a családról való gondoskodás, a szülői szerepünk vagy a természetjárás valójában sokkal fontosabb érték a számunkra. Ennek ellenére a hatalomnak, a kulturális és munkahelyi elvárásoknak, vagy az anyagias világ fogyasztói társadalmának kényszerítő ereje miatt képtelenek vagyunk változtatni ezen a lefelé húzó spirálon, és helyette a belső motivációnk, attitűdünk és értékeink szerint élni. Ez a működés azonban könnyen lehet a kiégés – burnout szindróma – előszobája.

6.2.1. Burnout fogalma

A kiégés a teljes mentális, fizikai és érzelmi kimerülés állapota, ami nagyfokú érzelmi túlterheltség és a stressz nem megfelelő kezelése miatt alakulhat ki.[95] A burnout során tehát tulajdonképpen a valódiságunkat veszítjük el, a konfliktusok és feszültségek elfogadásának képességét, a rácsodálkozás képességét, az összpontosítás-

90 Han (2019)
91 Han (2019)
92 Han (2019)
93 Berardi (2015)
94 Zubof (2019)
95 Freudenberger (1974)

hoz szükséges erőt és a tapasztalatszerzés képességét.[96] Bár a szakirodalom a kiégésről szinte kivétel nélkül kizárólag negatív kontextusban beszél – okkal, hiszen a legsúlyosabb fázisában az öngyilkosság gondolata is felmerülhet –, mégis Thomas M. H. Bergner a *Burnout: A kiégés megelőzése 12 lépésben* című könyvében a burnout szindrómára úgy tekint fejlődési lehetőségként, hogy közben annak minden negatív aspesktusát reálisan mutatja be. Bergner[97] szerint ugyanis a kiégés egy markáns felszólítás arra, hogy az életünk nem biztos, hogy jó irányba halad, ezért érdemes lehet a makacs kitartás helyett mérlegelni, esetleg valami újba kezdeni. Tekinthetünk rá barátként is, aminek hatására felhagyunk az önkárosító szokásainkkal és elkezdjük előtérbe helyezni a saját vágyainkat, szükségleteinket, ami segít megtalálni a valódi életcélunkat, amit őszintén a sajátunknak érzünk. Bergner azt is kiemeli, hogy a kiégés tulajdonképpen egy teljesen normális reakció az előző fejezetben már részletezett gazdasági berendezkedésre. A kiégés lehetőséget ad nekünk a megerősödésre, képességeink tudatosítására és fejlesztésére, figyelmeztet, hogy húzzuk meg a határainkat és váljunk a saját életünk főszereplőjévé, miközben döntésre is sarkall. A burnout önkritikára és önismeretre bátorít, hiszen olyan mélyen húzódó félelmek feltörését jelezheti előre, mint a szeretet elvesztése hibázás esetén, kontroll elvesztése, ami bizalomvesztéshez vezethet, vagy annak a gondolatnak a felszínre kerülése, hogy nem vagyunk elég jók, vagy éppen kompetensek. A kiégés tehát nem csak a rossz munkakörülmények és a külső behatások eredménye, hiszen a személyiségünk, hozzáállásunk, bizonyos gyerekkori élmények szintén befolyásolják ennek kialakulását.

A kiégés három jellegzetes tünete: érzelmi kimerültség, deperszonalizáció, csökkenő teljesítőképesség. amelyek az életünk három különböző területén – testi, érzelmi és viselkedés – jelentkezhetnek.[98]

Érzelmi kimerültség

Ez a kiégés legfontosabb tünete, mégis, ennek megjelenésekor még tudatos szinten elégedettséget élnek meg az érintettek. Vagyis fáradtnak, fásultnak, motiválatlannak, üresnek érzik magukat belülről, dekoncentráltak, időnként erőtlenség lesz úrrá rajtuk, mégis azt gondolják, hogy alapvetően elégedettek a munkájukkal, magánéleti helyzetükkel, kapcsolataikkal. Éppen ezért gyakran hitetik el magukkal, hogy egy-két hét szabadság majd megoldást jelent a kimerültségükre. Ez a tünetet azonban a burnout táptalaja, ezért érdemes komolyan venni, ha ugyanis a szabadság után ugyanazon a fordulatszámon, változatlan mennyiségű energiát fektetünk a munkába, az rövidúton a korábbinál fokozottabb intenzitású érzelmi kimerültséghez vezethet.

Deperszonalizáció – elszemélytelenedés

A kiégésben szenvedőkben csökken az ügyfelek, kollégák, családtagok, barátok és úgy általában az emberek iránti elkötelezettség érzése, ezzel párhuzamosan pedig egyre fokozódó negatív érzelmek öntik el őket. A deperszonalizáció hatására a kiégésben szenvedők gyakran közömbössé, cinikussá vagy szarkasztikussá válnak, általában negatívan állnak a másikhoz. Ez a magatartás gyakran társul azzal, hogy kivonják magukat a kapcsolataikból, a közösségi programokból, miközben mindent megtesznek azért, hogy tökéletesség látszatát – elsősorban a teljesítményükkel kapcsolatban – fenntartsák magukról. Egy elszemélytelenedett ember a sok felgyülemlett düh, indulat, csalódottság, fáradtság, kimerültség, fásultság miatt hajlamos lehet a szarkazmusával, cinikusságával, arroganciájával annyira elmarni maga mellől a kollégákat, hogy a legtöbb munkatársával, felettesével, konfliktusba keveredik, ügyfeleit pedig csak potenciális „pénzautomatának", bevételi forrásnak tekinti.

Csökkent teljesítőképesség

Jellemzően ez a tünet a leggyengébb, és ez jelentkezik legkésőbb. A kiégés kezdeti fázisában ugyanis kifejezetten aktívak, szinte már hiperaktívak az érintettek. Bár a három közül ez a leggyengébb tünet, mégis a legtöbben emiatt kérnek segítséget, a teljesítőképesség csökkenése ugyanis már veszélyeztetheti a pozíciót, a szakmai előrehaladást, így az előléptetést is. Ez pedig a másik kettő tünethez képest sokkal nagyobb egzisztenciális veszélyforrás, aminek elkerülése érdekében már hajlandók segítséget kérni. Ekkor azonban már a gyakran annyira előrehaladott állapotban van a burnout szindróma, hogy sokkal több energiába kerül azt visszafordítani.

Bár ezeknek a tüneteknek a megjelenése eltérő mintázatot és dominanciát mutat a különböző szakmákban, azt egyetlen kivételtől eltekintve (tanárok) minden kiégési kockázattal járó szakmáról elmondhatjuk, hogy a teljesítőképesség csökkenése jelentkezik a legkésőbb. Tehát, amíg az üzleti életben a menedzserek, vezetők vagy az orvosok esetében a deperszonalizáció és az érzelmi kimerültség tünetei jelentkeznek dominánsan, addig a pedagógusok elsősorban a csökkenő teljesítményükkel elégedetlenek, viszont lényegesen kevésbé jellemző rájuk a deperszonalizáció.[99]

A burnout három legjellegzetesebb ismertetőjegye mellett fontos figyelmeztető jegy lehet az egyre gyakoribb megbetegedés is, ami jelentkezhet banális fertőzések – nátha, gyomorpanaszok – formájában, amikből csak

96 Bergner (2015)
97 Bergner (2015)
98 Bergner (2015)
99 Bergner (2015)

lassan épülnek fel az érintettek. Emellett olyan testi tünetek is utalhatnak a kiégésre, mint a porckorongsérv, mellkasi fájdalmak, fülzúgás, fogcsikorgatás, alvászavar, szédülés, fejfájás, étkezési, vagy alvászavar, illetve az izomfájdalom. Jellemző a kiégésre az érzelmi hullámzás is, hiszen a különböző fázisokban – amiről később még részletesen is lesz szó – eltérő érzelmek válnak dominánssá. Az első fázisban például az időhiány és a nélkülözhetetlenség érzései dominálnak, ugyanakkor megjelenhet itt az alacsony önértékelés küzdelme, a gyanakvás, a türelmetlenség vagy az elégedetlenség érzése is. Ezután a második, illetve a harmadik fázisban egyre inkább megjelenik az érzelmi kimerültség és az ott felsorolt érzelmek (fásultság, kimerültség, motiváció csökkenés stb.) kerülnek előtérbe, amit akár fokozódó magányosság érzése, reménytelenség, gyámoltalanság, szélsőséges és irreális félelem, pánik vagy éppen depresszió kísérhet. Ebben az érzelmileg kimerült állapotban, amikor a burnout eluralkodik az emberen, a saját érzelmeitől, ezáltal pedig önmagától is egyre távolabb kerül. Ezzel párhuzamosan a kiégésben szenvedők viselkedése is megváltozik, amiben szintén megfigyelhető a három szint közötti különbség. Eleinte ugyanis (ahogy azt már a teljesítmény csökkenésnél is írtuk) a hiperaktivitás, a fokozott munkakedv, teherbírás és munkatempó jellemző rájuk, éppen ezért gyakran viszik haza a munkát. Aztán elkezd csökkenni a teljesítő képesség, amit sokszor csak évek, vagy évtizedek után vesznek észre az érintettek. Ezzel párhuzamosan, ebben a második fázisban jelenik meg a deperszonalizáció is, aminek következtében megromlanak a baráti, üzleti kapcsolatok, és nem ritkán a párkapcsolati problémák is felerősödnek. Ezt követően pedig az egyre fokozódó érzelmi kimerültség, a fokozódó félelem, pánik, depresszió, illetve magányosság érzések kiszámíthatatlansága, illetve a kapcsolati háló gyengülése miatt az fokozatosan csökken az az érzés az emberben, hogy befolyása van a saját életére (*önkontroll)*. Ezt kompenzálja sok esetben a túlzott szabálykövetés és kontrollálási kényszer, valamint a merev gondolkodás, ami magával hozza a rugalmasság csökkenését is.[100] A külső világ kiszámíthatóvá tétele ugyanis kulcsfontosságú, hiszen egyre távolabb kerülnek a saját érzelmeiktől, a kiégés kiszámíthatatlan érzelmi hullámzását pedig nem képesek tudatosan kezelni. Éppen ezért a kiégésben érintettekre jellemző, hogy nehezen kezelik a váratlan, az előre eltervezett napi munkát felborító eseményeket. Ez az állandó kontrollálás, készenlét és felfokozott figyelem azonban rendkívül megterhelő és fárasztó, éppen ezért gyakran feladják a hobbijukat is, emellett pedig eluralkodik rajtuk egy általános érdektelenség az életükhöz szorosan nem kapcsolódó kérdésekben.

6.2.2. Burnout kialakulása

A burnout szindróma egy társadalmilag teljesen elfogadott működésének, a munkaalkoholizmusnak és a már említett önkizsákmányolásnak az eredménye, ami a korábbi elképzelésekkel ellentétben már nem csak a középkorú tanárokat, orvosokat és szociális munkásokat érinti. A fiatal menedzserek, vezetők, irodisták, sőt egyes tanulmányok szerint már az egyetemisták[101] is komolyan ki vannak téve a kiégésnek. Ami azonban a legtöbb veszélyeztetett szakmára jellemző, hogy emberekkel való személyes kapcsolatot feltételez, vagyis a munkavégzés valamilyen formában ügyfélkapcsolatra épül. Lehet ez egy pedagógus-gyerek, értékesítő-vásárló, légiutas-kísérő-utazó, orvos-beteg, vezető-beosztott vagy pszichológus-páciens kapcsolat, a veszélyeztetettség egyik legfőbb eleme mindig az, hogy ezek a kapcsolatok gyorsan épülnek fel és rövid ideig tartanak. A másik jellemző pedig a hatalmi szintek eltérése, amiben a látszólag magasabb pozícióban lévőt érinti a kiégés. Ezek a kapcsolatok ugyanis érzelmileg terheltek lehetnek, ha valaki nem tudja megfelelően kezelni mások, vagy a saját érzelmeit. Mindemellett azonban a kiégés kockázatát megnövelheti, ha a munka elvégzéséhez szükséges időkeret túl szűk[102]. A legtöbb érintett ezt a nyomást, az ebből fakadó kényszert tekinti a legfőbb tényezőnek a kiégés kialakulásában, hiszen az elvárt munkamennyiség és a munkaidő közötti feloldhatatlannak tűnő feszültség kihat az érzelmeikre, motivációjukra, viselkedésükre, kapcsolataikra és a munka-magánélet egyensúlyára is. Emellett pedig, a nagyfokú monotónia, stressz, illetve annak nem megfelelő kezelése és az állandó elégedetlenség egyaránt növeli a kiégés kockázatát. Az általános, jellemzően inkább külső tényezők mellett azonban olyan tudatalatti, egyénileg nagyon különböző szempontok is növelhetik a burnout kialakulását, mint egy elviselhetetlennek tűnő, jellemzően szakmai helyzet megváltoztathatatlansága, az ebből fakadó tehetetlenség érzése. Emellett nagyobb kockázatnak vagyunk kitéve akkor is, ha egy olyan szerepre vágyunk, amit nem érhetünk el (például nem lehet gyermekünk vagy nem választanak polgármesternek az önkormányzati választáson), valamint, ha egyre távolabb kerülünk a korábban kitűzött életcéljainktól (családi helyzet miatt nem építhetünk nemzetközi karriert), esetleg, ha nem is azonosítottuk, tudatosítottuk a célunkat, csak sodródunk az árral, miközben a tudattalan vágyunk felszínre törne.[103]

A burnout kockázata tehát megnő, ha az egyén nehezen kezeli a terhelt munkahelyi körülményeket *(külső tényező),* ha hajlamos a fokozott teljesítmény- és megfelelésikényszerre, önmaga kizsákmányolására, esetleg régi feldolgozatlan traumák irányítják tudattalanul a viselkedését *(belső tényezők)*, illetve, akkor, ha valaki nehezen kezeli saját és mások érzelmeit a munkakapcsolatokban *(köztes tényezők).*[104] A burnout-megelőzésében, illetve kezelésében tehát az lehet a legfontosabb, hogy ezt a három tényezőt figyelembe véve milyen mértékben és ho-

100 Bergner (2015)
101 Hazag – Mészáros – Major – Ádám (2010)
102 Bergner (2015)
103 Bergner (2015)
104 Bergner (2015)

gyan képes valaki megváltoztatni a hozzáállását. A kiégésmentes élet megismerése előtt azonban érdemes megnézni a burnout különböző fázisait, hiszen ezekben eltérő mértékű és minőségű segítségre, energiabefektetésre és életmódváltásra van szükség.

6.2.3. Burnout fázisai

Ahogy azt már a kiégés érzelmi és viselkedéses tünetei kapcsán láthattuk, a kiégés három nagyobb, ezen belül pedig 12 specifikusabb fázisra osztható.

Agresszió és az aktivitás fázisa

Tünete a harag, amit agresszív reakció kísér. A haragot jellemzően az hajtja, hogy az érintettek ebben a szakaszban magas fordulatszámon pörögnek behúzott lelki kézifékkel, tehát valami belső tudattalan tényező – félelem, rejtett cél – hátráltatja őket a tényleges, hatékony előrehaladásban, aminek következtében egyre fokozódik a kimerültségük, ez azonban még nem tudatosul bennük. Jellemző erre a fázisra a bizonyításkényszer, tehát az arra való törekvés, hogy az érintett ideális, tökéletes legyen és 120 %-on teljesítsen hibázás nélkül. Emiatt azonban fokozott erőfeszítésekre van szüksége, hogy teljesíteni tudja a saját magának felállított mércét, például haza kell vinnie a munkát. Emiatt azonban a kapcsolatai ellaposodnak, megromlanak megszűnnek, hiszen ebbe az életformába már nem fér bele semmilyen más tevékenység, kapcsolat, kikapcsolódás. Bár érzik, hogy veszélyes ez az életforma, ráadásul a testi kimerültséget is kezdik megtapasztalni, a lassítás helyett mégis túlteljesítéssel halkítják el saját „belső vészcsengőjüket”[105]. Átalusszák a hétvégét vagy éppen végig sportolják, azonban a kipihentség, feltöltődés érzése helyett még intenzívebb kimerültséget élnek meg.[106]

Menekülés és visszavonulás fázisa

A második fázis jellemző tünete a rettegés, amire meneküléssel reagálnak az érintettek. Egyre fokozódik az időhiány okozta feszültség, a kétségbeesett rettegés, hogy nem tudják tartani a megszokott tempót és nem tudnak elkészülni a bevállalt munkával. Éppen ezért a csalódás elkerülése érdekében egyesek fokozzák , míg mások a további stressz elkerülése miatt minimálisra csökkentik az aktivitásukat.[107] Az azonban minden érintettre igaz, hogy megváltozik az értékrendje, szélsőségesen kezd viselkedni és teljesen elhárítják azokat a „külső vészcsengőket”, amiket az aggódó környezetük szólaltat meg. Éppen ezért a saját nyugalmuk és védelmük érdekében minimálisra csökkentik a kapcsolataikat a külvilággal, kialakul a deperszonalizáció, amitől egyre kevésbé képesek kedvességre és együttérzésre. Fokozódik az érzelmi kimerültségük, aminek következtében a korábbi rettegés erős, indokolatlan félelemmé, szélsőséges esetben pánikrohamokká alakulhat át.

Elszigetelődés és passzivitás:

A harmadik, legveszélyesebb fázis tünete az elszigetelődés, amire az érintettek jellemzően bénultsággal reagálnak. Ebben a fázisban a teljesítmény teljesen lecsökken, a végső fázisban sokszor meg is szűnik minden aktivitás. Az érintettek legkésőbb ebben a fázisban már nem tudnak tovább hazudni maguknak és beismerik, hogy segítségre van szükségük a burnout leküzdéséhez, ami ekkorra már a motiváció egyre fokozódó gyengülésében, bármilyen látszólagos örömöt adó pótszerek – alkohol, cigaretta, egy éjszakás kalandok, gyógyszerek – hajszolásában, és az egyre nyilvánvalóbb depresszióban is megnyilvánul. Ekkor a kiégés az öngyilkosság gondolatát is keltheti, ha az illető annyira kilátástalannak érzi a helyzetét.[108] A kiégés harmadik fázisa tehát már komolyabb veszélyeket rejthet magában, amit terápiás segítség nélkül nem is lehet visszafordítani. Éppen ezért érdemes már az első, könnyen visszafordítható fázis, vagy a második szakasz figyelmeztető jeleit is komolyan venni, hiszen még az a fázis is könnyebben kezelhető az utolsónál.

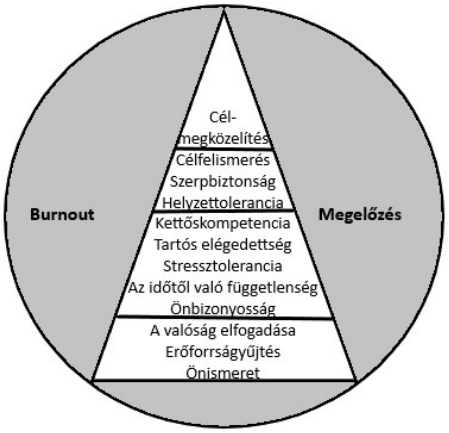
6.2.4. Burnout kezelése

A kiégés kezelésében – ahogyan az életmód, viselkedés miatt kialakuló betegségek többségénél – a megelőzés a leghatékonyabb megoldás. Ha azonban már ráléptünk a kiégéshez vezető útra, akkor érdemes az első jeleket is komolyan venni, hiszen ekkor még a nagyobb kellemetlenségek – például a kapcsolatok, sérülése, felégetése –, fájdalmak, viselkedés- és értékrendváltozás előtt vehetjük vissza az irányítást az életünk felett. A burnout igazi ellenszere ugyanis az, ha képesek vagyunk életre kelteni a saját belső erőforrásainkat, hogy ne a bűntudat, a régi félelemek, berögződések, elvárások irányítsák a döntéseinket, hanem mi magunk. A gyógyulásban azonban kulcsfontosságú, hogy milyen mértékű és minőségű viselkedés- és gondolkodásbeli változásokra vagyunk képesek, illetve, hogy ebben a törekvésünkben mennyire vagyunk belülről motiváltak. Vagyis, a saját elhatáro-

105 Szakács (2019)
106 Bergner (2015)
107 Bergner (2015)
108 Bergner (2015)

zásunkból vagy külső nyomás – például vezetői vagy házastárs – hatására kezdünk bele a kiégés elleni harcba. Utóbbi esetben ugyanis lényegesen csökken a tartós és eredményes gyógyulás esélye.[109] Könyvében Bergner 12 lépésben írja le a kiégés megelőző programját, amivel elérhetjük a kiégés-mentes életet.

75. ábra: A kiégés megelőzésének 12 lépése



Forrás: Thomas M. H. Bergner 2015

Valóság elfogadása

A tartós és eredményes burnout elleni küzdelem alapja, hogy felismerjük a kiégés jelenlétét, szerepét, intenzitását az életünkben.[110] Amíg ugyanis homokba dugjuk a fejünket és szabadsággal vagy átaludt hétvégével próbáljuk kompenzálni a kizsigerelő hétköznapokat, addig nem léphetünk egy mélyebb viselkedésünket, gondolkodásunkat is megváltoztató élet útjára. Ez azonban sokszor a legnehezebb lépés a változáshoz vezető úton. *„Az egyik legnehezebb dolog szembenézni azzal, ami elől minden energiánkkal menekülünk. Csakhogy előbb-utóbb eljön az a pillanat, amikor nincs hova bújni, mert mindenhol ott van. Így voltam én is a kiégéssel. Be kellett ismernem, hogy vastagon belecsúsztam, ez pedig nagyon ijesztő érzés volt. Kimondani, hogy nem bírom tovább. Ugyanakkor volt ebben valami felemelő is, hiszen felszabadult az a sok energia, amit eddig arra fordítottam, hogy elhallgattassam a belső vészcsengőmet."*[111]

Erőforrás gyűjtés

Mindenkiben vannak olyan titkos belső erőforrások, amiket nem ismer. A kiégés elleni küzdelemben azonban elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk ezekkel, és megismerjük a saját értékeinket. Ezekből ugyanis erőt meríthetünk egy nehezebb, megterhelőbb időszakban, és hatékonyabban használhatjuk fel céljaink elérésében. Ebben lehet segítségünkre, ha leírjuk egy általunk tisztelt és példaképnek tekintett ember értékeit, amelyek nekünk szimpatikusak. Majd ezeket az értékeket úgy olvassuk el, hogy a példaképünk helyett saját magunkra vonatkoztatjuk. Sokszor ugyanis azokat az értékeket csodájuk másokban, amelyek nagy valószínűséggel bennünk is megvannak.[112]

Önmegértés

A kiégésben jelentős szerepet játszik, ha nem értjük meg, nem fogadjuk el önmagunkat olyannak, amilyenek vagyunk. A burnout elleni küzdelemben tehát fontos az őszinte önvizsgálat, önismeret, a gyerekkori, múltbeli események feldolgozása, ami hozzásegíthet az erős önbizalomhoz és a stabil önértékeléshez. Az önmegértésben ugyanakkor nem pusztán a lelki jelenségek megismerése és elfogadása a fontos, hanem az alapszükségleteink tiszteletben tartása.[113] Jelentősen megnöveli ugyanis a kiégés kockázatát a rendszertelen és kevés alvás, a sport nélküli élet és az egészségtelen, rendszertelen evési szokások. Sokat tehetünk tehát egy kiegyensúlyozottabb életért, ha napi háromszor étkezünk, lassan, odafigyelve az ízekre, naponta 2-3 alkalommal sportolunk valamit, amit szívesen csinálunk és ami kikapcsol, illetve, ha napi 7-8 órát alszunk.[114]

109 Bergner (2015)
110 Bergner (2015)
111 Szakács (2019)
112 Bergner (2015)
113 Bergner (2015)
114 Szakács (2018)

Az időtől való függetlenség

A hatékony időgazdálkodásnak egy teljes részt szenteltünk ebben a könyvben, de a kiégéssel szembeni küzdelemben is fontos megemlíteni. Hiszen ahogy láthattuk, a folyamatos időnyomás, a magas fordulatszámon pörgés nagyban hozzájárul az érzelmi kimerültséghez, vagy akár a deperszonalizációhoz. Azonban erős önismerettel már hatékonyabban tudjuk beosztani az időnket, akár a rendszeres evésről, testmozgásról vagy alvásról van szó, akár arról, hogy a munkákat milyen határidővel tudjuk elvállalni.

Önbizonyosság

A tehetetlenség érzés, hogy nincs befolyásunk az életünkre, jelentős tudat alatti tényezője a kiégés kialakulásának. Sok esetben éppen a félelem gátol abban, hogy meg tudjuk húzni a határainkat, fel merjünk vállalni egy döntést, vagy éppen nemet mondjunk egy szoros határidőre, ami miatt sokat kellene túlórázni. Ezen a szinten tehát a félelem hajtóerővé alakítása lehet a fontos, hogy ez az érzés ne blokkoljon – ez ugyanis nagyban hozzájárul a tehetetlenség érzés kialakulásához –, hanem segítsen a céljaink elérésében.[115] Ebben lehet fontos szerepe például a nemet mondás képességének elsajátítása: ha egy munkát nem tudunk elvégezni a kiírt határidőre, akkor kérjük a határidő módosítását, vagy a feladatot csak részben vállaljuk el, illetve további erőforrásokat is be lehet vonni a munka elvégzéséhez. A hatékony nemet mondáshoz és önérvényesítéshez fontos tehát, hogy azonnal és egyértelműen nemet mondjuk, vagyis például *azonnal közöljük a projektvezetővel, hogy a megadott határidőre nem tudjuk befejezni a kiosztott feladatokat*. A feladat elvállalása, majd határidő előtti napokban a teljes kimerültségben közölmi, hogy csúszásban vagyunk, nem hatékony, ugyanis veszélyezteti a projekt végkimenetelét és nagy eséllyel magunkra haragítjuk a projekt vezetőjét is. Ez pedig tovább növelheti bennünk a belső feszültséget, a kimerültséget és a tehetetlenség érzését. A fenntartásaink, ellenkező véleményünk egyértelmű közlése után pedig fontos, hogy indokoljuk is meg, miért mondunk nemet. *A munkaidőbe nem fér bele ekkora feladat minőségi elkészítése, különösen, ha másik párhuzamosan futó feladatokat is el kell látni.* A tárgyalópartner nagyobb eséllyel fogadja pozitívan a nemleges válaszunkat, ha adunk egy alternatív megoldást a probléma megoldására. Például: *Egy héttel később már minőségi munkával tudjuk befejezni a munkát, vagy ha ez nem lehetséges, akkor más kollégák bevonását is kérjük a projektbe, hogy felosztva a munkát gyorsabban elkészüljön határidőre a feladat*.

Tartós elégedettség

Ezt akkor érhetjük el, ha már van egy erős, őszinte önértékelésünk, éntudatosságunk, vagyis ismerjük a határainkat és a szükségleteinket. A tartós elégedettséghez ugyanis elengedhetetlen, hogy úgy érezzük, mi irányítjuk a saját életünket, ugyanakkor kellő rugalmassággal tudnunk tekinteni azokra a váratlan külső helyzetekre, amelyekre nincs befolyásunk.[116] Ezen a szinten tehát a kontroll és önkontroll egyensúlyát kell megtalálnunk, amihez búcsút kell mondanunk az áldozatszereptől, vagyis attól, hogy a munkahely és a jelen kor áldozatai vagyunk, ami ellen nem tudunk semmit sem tenni, és fel kell hagynunk a mások elismerését és elfogadását hajszoló, önkizsákmányoló életmóddal.

Stressztolerancia

Stresszes állapotban beszűkül a tudatunk, egyfajta belső védekező, készenléti állapotba kerülünk, amikor az agyi funkciók dominálnak és nagyfokú koncentrációra vagyunk képesek, ugyanakkor az érzelmek, érzések háttérbe kerülnek.[117] Ez az állapot önmagában még nem okoz kiégést, az azonban, hogy hogyan kezeljük, már sokkal inkább előidézhet tipikus stresszbetegségeket, akár a burnoutot is. A hatékony stresszkezelésben segíthet például a tudatos jelenlét *(mindfulness),* amikor lelassulunk és a jelen pillanatot minden érzékszervünkkel megéljük. Ilyen lehet, ha szépen megterítve, rendezett asztalon fogyasztjuk el a vacsorát, időt hagyva, hogy érezzük az ízeket, az illatokat, az étel állagát és a csendet, nyugalmat, ami körülvesz ebben az állapotban. Érdemes tehát néha kizárni a telefont, emaileket, közösségi média alkalmazásokat az életünkből, hogy megélhessük a pillanatot a rohanó mindennapokban. Ez azonban nem csak a passzív jelenben létnél lehet nagyon hatékony a stressz kezelésben, hanem az aktív elmerülésben is *(flow)*. Ha hatékony időmenedzsmenttel be tudjuk osztani, hogy a nap melyik szakaszában olvasunk üzeneteket, híreket, vagy mikor tartunk meetinget, akkor könnyebben merülhetünk el egy-egy feladatban, így nemcsak hatékonyabban végezhetjük el azokat, de a *multitaskingra* jellemző stressz is kevésbé lesz jellemző a napjainkra. A helyzetváltoztatás[118] is sokszor csökkentheti a stresszt, mert segíthet más szemmel látni egy problémát. *Coachingok* során például, ha a folyamat egy ponton megakad, hatékony eszköz lehet, ha az ügyfelet egy másik székbe ültetjük, mint a korábbi alkalmak során. Gyakran egy ilyen, látszólag apró módosítás is beindíthatja a változást.

Kettős kompetencia

Ez elsősorban az érzelmi és szociális kompetenciák fejlesztését, vagyis az önérzékelés (saját érzéseink felismerése), önirányítás (érzelmeink kezelése, viselkedésünk szabályozása), önmotiváció (vágyaink, céljaink pontos

115 Al Goui (2017)
116 Bergner (2015)
117 Bergner (2015)
118 Bergner (2015)

ismerete) képességek minél magasabb szintű elsajátítását jelenti. Ezek a kompetenciák mindennél jobban segítenek magabiztossá válni, fejleszteni az önismeretet[119], megtartani a határokat, hatékonyan kommunikálni a kollégákkal, családtagokkal, barátokkal, mintegy védőburokként védhetnek meg minket a kiégéssel szemben.

Helyzettolerancia

A burnout elkerülésében, illetve kezelésében hatékony, ha megtanulunk a látszólag megváltoztathatatlan helyezetekre más szemmel nézni. Ha például minden nap dugóban ülünk munkájába, majd hazafelé mene, akkor idegeskedés helyett akár hallgathatunk hangoskönyvet is, vagy bármit, ami érdekel minket. Ugyanígy az is hatékony lehet, ha nem bosszantjuk fel magunkat olyan dolgokon, amire nincs befolyásunk és nem sodorjuk bele magunkat panaszkodással egy olyan negatív spirálba, ami csak fokozza azt az érzést, hogy még az esős időjárás is összefogott ellenünk, egy igazán rossz nap érdekben. [120] Az ilyen gondolkodásban lehet segítség a hála napló vezetése, amibe minden este be lehet írni, hogy mi volt jó a napban. Ez ugyanis segíthet egy pozitívabb, valóságosabb szemüvegen keresztül nézni a világot, ami hatékonyan támogathatja a kiégés-mentes életet.

Szerepbiztonság

Az önismeret fontos része, hogy megismerjük magunkban azt, hogy milyen szerepekre vágyunk és mi az, amiben nem érezzük jól magunkat. A kiégés megelőzésében jelentős szerepe lehet, ha pontosan tudjuk milyen szakmai szerepeket szeretnénk betölteni, ismerjük a belső motivációinkat, hogy mitől érezhetjük magunkat teljesnek az adott szerepben, munkakörben.[121] Előfordulhat ugyanis, hogy tudjuk magunkról, hogy újságírók szeretnénk lenni, mégis egy életmód magazin rendszeres írójaként fásulttá, kedvetlenné és egyre cinikusabbá válunk. Ebben az esetben az újságíró szerepet betöltjük ugyan, azt azonban még nem ismertük fel, hogy a gazdaságpolitika sokkal jobban motivál és érdekel. Ezesetben tehát akkor válhatunk magabiztossá és teljessé az újságírói szerepünkben, ha gazdaságpolitikai újságba írhatunk.

Célfelismerés

Ahhoz, hogy kiegyensúlyozottak lehessünk a szerepünkben, ismernünk kell a céljainkat. Tehát a korábbi példánál maradva, tudatosítani kell magunkban, hogy nem pusztán az a célunk, hogy bármilyen témában írhassunk egy újságba, hanem az, hogy egy neves és az értékrendükkel, világnézetünkkel megegyező elveket követő újságba írhassunk gazdaságpolitikai szakcikkeket. A valódi belső céljaink megismeréséhez és megvalósításához azonban fontos, hogy az specifikus és konkrét legyen (nem újságíró, hanem gazdagágpolitikai újságíró). Elengedhetetlen, hogy megvalósítható legyen a célunk, vagyis széleskörű tudásunk legyen a gazdasági és politikai kérdésekben, emellett az is, hogy pozitív érzelemhez kötődjön bennünk, és valóban vonzó legyen a számunkra az az állapot, amikor elértük a vágyunkat, valamint az, hogy tervezhető legyen. Ebben segíthet például, ha egy idővonalon meghatározzuk, hogy a cél teljesítéséig mikor, milyen részfeladatokat kell elvégezni ahhoz, hogy elérjük, amit szeretnénk.

6.3. Érvelés és meggyőzés pszichológiája

Az első két fejezetben az egyén viselkedését különböző módon, mértékben és minőségben befolyásoló tényezőket ismerhettünk meg. Azonban, ahogy azt például a Milgram által vezetett áramütéses kísérletben is láthattuk, az emberek közötti kommunikáció – például az utasítás – komoly befolyással bírhat a viselkedésünkre. Ugyanakkor nemcsak parancsokkal lehetünk hatással egy másik ember tetteire, hanem a meggyőzés, érvelés erejével, egy lelkesítő, motiváló előadással, érzelemkeltéssel, képekkel, vagy éppen a testbeszédünkkel is.

6.3.1. Meggyőzés eszközei

A viselkedésünket, ahogy azt az első fejezetben is láthattuk, olyan dologok befolyásolják, mint a személyiségünk, attitűdjeink vagy szerepeink. Ezek jelentősége gyakorlatilag a viselkedés, gondolkozás automatizálása, egyszerűsítése, amelyek segítenek gyorsabban dönteni és eligazodni az olyan helyzetekben, amiket már ismerünk. Erre pedig nagy szükségünk is van a mai felgyorsult és információval túlterhelt világunkban, hiszen az automatizmusaink nélkül, a hosszas mérlegelés, átgondolás végére elmúlna a cselekvés pillanata. A meggyőzés során ezekre az automatizmusokra lehet hatni, és a reklámok, kampányok is éppen ezeket használják ki legtöbbször. Robert Cialdini szerint hat meggyőzési alapelv létezik, amiket a marketing, az üzleti vagy a politikai élet szakemberei egyaránt alkalmaznak:[122]

119 Bergner (2015)
120 Bergner (2015)
121 Bergner (2015)
122 Cialdini (2015)

Kölcsönösség elve: Ha valakitől kapunk valamit, akkor azt szeretnénk viszonozni. Ez kulturálisan is bennünk van, hiszen, ha egy barátunk meghív egy kávéra, akkor a következő alkalommal szeretnénk mi fizetni a kávét. Ezt az elvet miszerint, ha kapunk valamit, akár egy apró szívességet, ajándékot, akkor nagyobb valószínűséggel köteleződünk el egy adott cég felé, az üzleti életben is gyakran alkalmazzák. Egy kedves karácsonyi figyelmesség hatására megnő a valószínűsége annak, hogy az üzleti partner egy következő projektben is minket választ majd.

Tekintély elve: Hatékonyabb a meggyőzés, ha azt a témában hitelesnek vagy szakértőnek tartott, esetleg gazdag embertől, vagy egy hírességtől halljuk. Nagyobb valószínűséggel kötünk üzletet, ha a cégvezetővel tárgyalhatunk a részletekről, mintha egy alkalmazottal beszélünk. Annak ellenére igaz ez, hogy bizonyos kérdésekben az alkalmazottak – éppen a mindennapi munkájuk miatt – több információval vagy akár szakértelemmel is rendelkeznek a minket érintő kérdésekben, mint egy vezető.

Társadalmi bizonyíték elve: Könnyebben állunk egy olyan eszme, nézet, elképzelés vagy üzlet mellé, amiben mások már részt vesznek, ami felé már többen is elköteleződtek. Tulajdonképpen ennek az elvnek engedelmeskedtek az Ash vonal kísérlet résztvevői is, amikor a csoportnyomásnak engedve, a rossz választ határozták meg helyesnek. Az üzleti életben is megfigyelhető ez az elv. Például szívesebben állunk egy olyan ügy mellé, és szponzorálunk olyan szervezetet, sportolót, amelyek, akik mögött már többen ott állnak.

Hiány elve: Egy ritka és rövid ideig tartó ajánlatra előbb mondunk nemet, mint valami olyan termékre, amit bármikor megvásárolhatunk. Ez az elv arra az egyre erőteljesebb félelemre hat, hogy nem akarunk lemaradni, kimaradni a világ eseményeiből (FOMO jelenség).

Vonzalom elve: Sikeresebb a meggyőzés, ha a beszélgetőpartnerünkkel kialakul a kölcsönös szimpátia. Éppen ezért lehet hatékony, ha egy tárgyaláson hagyjuk a másik felet is beszélni, ha képesek vagyunk hallgatni, a megbeszélés tárgyától eltérő, esetleg személyes témákban is. Ez ugyanis növeli a másik félben a szimpátiát és nagyobb eséllyel állunk fel az asztal mellől elégedetten, egy sikeres tárgyalás végén.

Következetesség elve: Ha korábban, akár csak egy apró gesztussal, lépéssel elköteleződtünk egy eszme vagy termék mellet, akkor nagy valószínűséggel legközelebb is azt fogjuk választani, hiszen racionalizáló emberként fontos számunkra, hogy következetesek maradjunk egy korábbi tettünkhöz, kijelentésünkhöz. Tehát, akkor is megmagyarázzuk magunknak, hogy jó döntést hoztunk, ha egyébként racionálisan nem tűnik annak. Ezt a korábbi viselkedésünket, döntésünket támasztjuk alá azzal, hogy következő alkalommal is hasonlóan cselekszünk. Nem akarunk ugyanis ellentétbe kerülni önmagunkkal. Ezt a jelenséget nevezik a pszichológiában kognitív disszonanciának. Amerikában például jelentős nehézséget okoz az éttermekben, hogy sokan nem jelennek meg a foglalás időpontjában, de nem is mondják le. Egy étterem az asztalfoglalásnál a lemondással kapcsolatos kérésükben két szót változtatott meg, aminek hatására 30-ról 10 %-ra csökkent a nem megjelenők száma. Eredetileg így fogalmaztak: *Kérem jelezze, ha módosítaná vagy lemondaná az időpontot!* Később azonban már ezt mondták: *Megtenné kérem, hogy jelzi nekünk, ha módosítaná vagy lemondaná az időpontot?* Erre a kérdésre ígéretet tettek az emberek, hogy jeleznek, ha az időpont módosulna. Tehát, ahhoz, hogy következetesek maradhassanak önmagukhoz, cselekedniük kellett, ha valóban időpont módosításra vagy lemondásra került a sor.

Ezek a meggyőzési alapelvek a legtöbb embernél hatékonyan használhatók, hiszen minden kultúrában jelen vannak, bár az egyes elvek társadalmanként különböző mértékben működnek. Egy kollektivista társadalomban például a társadalmi bizonyíték elve vagy a tekintély elve nagyobb befolyással bír, az individualista kultúrában azonban a hiány elve lehet egy fontos meggyőzési eszköz.

A meggyőzés eszközei többnyire hasznosak, mivel sok esetben jó irányba terelnek minket, segítenek gyorsan, automatizált döntéseket hozni. Hiszen, általában jó döntés viszonozni valaki kedvességét, ahogy az is, hogy megragadunk ritka alkalmakat és ésszerű döntésnek tűnik az is, ha egy szakembernek hiszünk olyan kérdésekben, amiben nekünk nincs jártasságunk. Ugyanakkor számtalan helyzet adódhat, amikor a meggyőzés és a befolyásolás, manipulálás közötti vékony határon átlép például a tárgyalópartnerünk, amit nagyon nehéz észrevenni. Az azonban egy fontos különbség, hogy a meggyőzés során mindkét fél érvei a felszínre kerülnek. Körvonalazódnak a felmerülő probléma főbb pontjai és egy párbeszéd, konstruktív vita, tulajdonképpen egy meggyőzés-átadás alakul ki a két fél között, aminek a célja az azonos meggyőződés kialakítása.[123] Ezt nevezik a meggyőzés fő útjának. Hiszen ilyenkor az üzenet, amit át akarunk adni a másik félnek, az tiszta, a befogadó félnek lehetősége van mérlegelni ennek valódi értelmét, azáltal, hogy elmélyülhet abban. Tehát van ideje tudatosan végig gondolni az érveket, az üzenetet, aminek a meggyőzés fő útján a tartalma a lényeg, nem pedig kizárólag az, hogy milyen érzelmeket kelt bennünk. A befolyásolás során azonban jellemzően az a cél, hogy a másik fél mindenképpen velünk értsen egyet, amit elérhetünk az érzelemkeltéssel, ugyanis az emberi agy ösztönösen az érzésekre emlékszik, nem pedig a konkrét eseményekre. Az érzések mélyebben rögzülnek akkor is, ha egyébként „automata üzemmódban" vagyunk. Ezért lehetséges az, hogy ha fáradtak vagyunk vagy egyszerre több dologra figyelünk, akkor az interakciókról (például egy megbeszélés során) sokkal jobban megmarad bennünk, hogy hogyan beszéltek hozzánk, milyen érzelmeket

123 Pratkanis (2015)

váltottak ki belőlünk, mint hogy mit mondtak nekünk. Ilyenkor a szimpátia vagy az antipátia sokkal nagyobb mértékben befolyásolja a döntésünket, mint ha tudatosan végiggondolnánk a tárgyalás folyamatát. Ez túlzott hatást engedhet a vonzalom elvének, és egy olyan tárgyalópartner, aki tisztában van saját vonzerejével, könnyen ujjai köré csavarhat minket, ha dekoncentráltan, fejben már egy következő feladat megoldásával vagyunk elfoglalva. Ezt az ösztönös működést, a már említett automatizmusainkat használja ki a meggyőzés mellékútja, vagyis a befolyásolás. Ez ugyanis éppen akkor hat a legjobban, ha nem gondolkodunk, a figyelmünk felszínes vagy, ha nem is érdekel minket egy adott téma.[124] A mai felgyorsult, *multitasking* működésű világban pedig ezt egyre könnyebben érik el, akár azáltal is, hogy egy internetes hírújságban egyaránt megtaláljuk a napihíreket, a szórakoztató tartalmakat, és minden cikkben megjelennek a reklámok is. Ez a sok információ elaltatja a figyelmünket, amit felerősít az is, ha valamivel sokszor találkozunk. Erre erősíthet rá az is, hogy a terhelt, stresszes napok után felszínes figyelemmel közlekedünk az utcán, nézzük a TV-t, vagy pörgetjük a közösségi média oldalakat. Az így bejutó infók feldolgozása felszínes, ezért csak az általa keltett érzelmek tudatosulnak, az üzenet tartalmát azonban már egyáltalán nem dolgozzuk fel. Ezek a módszerek együttesen megváltoztathatják akár a gondolkodásunkat, attitűdünket is egy-egy dologgal kapcsolatban. Amerikában például sokat lehet hallani a bűnözésről a hírekben, magazinműsorokban, újságokban, amitől az emberek meg vannak róla győződve, hogy az országnak ez a legnagyobb problémája, és egyáltalán nem biztonságos hely. Ezzel ellentétben Amerikában a bűnözés és az áldozatok száma is csökken évről évre, viszont mivel az emberek sokszor hallanak a bűnözésről, gondolkodás nélkül elhiszik, hogy a helyzet egyre rosszabb és kilátástalanabb.[125] A befolyásolás során tehát a figyelem elaltatása és az érzelmekkel való manipuláció a lényeg. Ugyanakkor nagy változást jelent, hogy az internetnek köszönhetően a korábbi egy oldalú kommunikációs csatorna mára két irányúvá vált, és már nemcsak cégek, politikusok, szervezetek befolyásolhatnak minket, üzenhetnek nekünk, hanem nekünk is lehetőségünk van véleményt nyilvánítani. Ma már a blogoknak, véleményvezéreknek komoly hatása van, hiszen amit leírnak, az jelentősen befolyásolhatja az adott termékről, nézetről, eszméről alkotott nézeteket. A fent vázolt folyamat tehát kommunikációt létesíthet a befolyásolók és befolyásoltak között (ami korábban egyirányú volt), aminek következtében a meggyőzés mellékútjáról elindíthat egy párbeszédet a két fél között egy tudatosabb irányba. A befolyásolásnak ez egy olyan útja, amikor még nem pusztán a saját meggyőződésünk megkérdőjelezhetetlensége és a másik fél félrevezetése a cél. Ezzel szemben manipuláció során éppen az a lényeg, hogy egy nem létező világot teremtenek meg erős érzelmekbe csomagolva, ahol vitának, a másik ember érveinek helye nincs, csak a magasabb pozícióban lévő, illetve a manipulátor szándékai a fontosak, annak kell teljesülnie. Ennek az egyik leghatásosabb eszköze a félelemkeltés, amivel a legtöbb ember viselkedését befolyásolni lehet akár az üzleti, akár a politikai életben.[126] Részben ezért is alakulhatott ilyen szélsőségesen a már említett Milgram-kísérlet, hiszen a hatalomnak, egy utasításnak való megfelelés, az attól való eltérés okozta belső félelem befolyásolta a résztvevők viselkedését. Ezért manipulálhatóbbak lettek. A félelem kikapcsolta a racionális gondolkodást. A félelemkeltésnek, illetve az azzal való manipulálásnak egy szélsőséges formája a propaganda. A manipuláció során az emberek egyszerű gondolatait és hozzá kapcsolódó érzelmeit veszik alapul.

A manipuláció során tehát erős érzelmeket keltenek bennünk, azután pedig azokat a mondatokat hangoztatják, amiket hallani akarunk. Úgy érezzünk, mintha ismernének, és tudnák mi a vágyunk, vagy mi a problémánk, és erre kínálnak megoldást. Napjainkban azonban nem csak az offline térben vagy a televízión keresztül manipulálhatnak bennünket, hanem az interneten keresztül is. Ráadásul ennek a leggyakoribb módja éppen az öncenzúrázás, amikor mi magunk döntünk úgy, hogy csak egy irányúan informálódunk. Vagyis egy olyan internetes hírbuborékból tájékozódunk, ami a saját érdeklődésünkből, korábbi kereséseinkből áll össze. Tehát, ha nem figyelünk oda tudatosan és nem nézünk meg többféle hírújságot vagy híműsort, akkor a világ eseményeit csak a saját véleményünket alátámasztó, megerősítő szemüvegen keresztül nézzük, ami azonban nem a teljes valóság.[127]

A manipuláció és a meggyőzés mellékútja ellen is úgy védekezhetünk, ha egy lépést hátra lépünk, tudatosan végiggondoljuk a minket ért hatásokat, illetve a hallott információkat, és egyfajta szkeptikus attitűdöt alakítunk ki magunkban. Ha megmagyarázhatatlan, erős érzelemváltozást tapasztalunk, például félelem vagy düh érzések törnek ránk, akkor érdemes átgondolni, hogy mitől is érezzük magunkat hirtelen dühösnek, feszültnek vagy mitől kezdtünk el váratlanul félni.[128] Ha tehát egyet hátralépve a tudatos szintet visszünk be az automata üzemmódban folyó mindennapjainkba, akkor a magánéletben és az üzleti életben is kevésbé leszünk kitéve a meggyőzés mellékútjának vagy a manipulációnak.

6.3.2. Meggyőzés tárgyalási módszere

Az üzleti életben a meggyőzés egyik leggyakoribb terepe a tárgyalás, ahol a tárgyaló feleknek az a célja, hogy a saját üzeneteiket, információkat a megfelelő módon adják át a másiknak úgy, hogy végül a saját meggyőződésük érvényesüljön. Az információ tehát fontos része a meggyőzésnek, azonban ez önmagában nem biztos, hogy megváltoztatja a másik viselkedését. Hiszen könnyen előfordulhat, hogy tárgyalópartnerünk is birtoká-

124 Pratkanis (2015)
125 Praktanis (2015)
126 Pratkanis (2015)
127 Pratkanis (2015)
128 Pratkanis (2015)

ban van annak az információnak, amit mi a meggyőződéseink érdekében érvelésként felhozunk, csak éppen számára ezek nem eléggé erősek, hitelesek, ezért nem befolyásolja a viselkedését.[129] A meggyőzésben tehát az információ átadás módjának, a verbális és nonverbális technikáknak is fontos szerepe van. Ilyen például, ha a tárgyalást az érdeklődés felkeltésével indítjuk, ami után az adott kérdésről kifejtjük a saját véleményünket. Természetesen ezt a tárgyalópartner ellenvetései, ellenérvei követhetik, éppen ezért érdemes jól felkészülni a vitára, összeszedni az érveinket, azok jelentőségét, hogy pontosan miért is fontos nekünk személyesen vagy a szervezetnek az adott meggyőződés vagy eszme. Ahhoz ugyanis, hogy hitelesen tudjuk átadni az érveinket, egyrészt meggyőző erővel kell rendelkeznünk, másrészt fontos, hogy elhiggyük, hogy megfelelő felkészültséggel, magabiztosan ki tudjunk állni a tárgyaláson a meggyőződéseink mellett. Ezek a képességek tanulhatók, például azáltal, hogy tisztában vagyunk személyiségünk erős, illetve gyenge oldalaival és a támadható pontjainkkal is. Utóbbi azért is fontos, hogy csökkenthessük a tárgyaló partner manipulálási lehetőségeit. Növelheti az érveink pontosságát és a felkészültségünket az a technika is, ha a partnerünkről már rendelkezésre álló információk fényében előzetesen eljátsszuk a tárgyalás menetét olyan támogatónkkal, aki ismeri a körülményeket. Egy ilyen gyakorlat során ugyanis csiszolhatjuk az érvelési technikánkat, pontosíthatjuk, tudatosíthatjuk azokat, így hitelesebben tudunk kiállni mellettük a tárgyalási szituációban.[130] Az önismeret, magabiztosság és felkészültség tehát hatékonyan segíthetnek abban, hogy könnyebben meggyőzzük a partnerünket a szakértelmünkről és elkötelezettségünkről. A meggyőzés tekintély elvének köszönhetően ez lehet az első lépés ahhoz, hogy tárgyalópartnerünket meggyőzzük érveink helyességéről, s ezzel a meggyőződésünknek megfelelő cselekvésre buzdítsuk. A határozottságunkat és a szakmai tudásunkat, elkötelezettségünket azonban ne vigyük túlzásba, ne legyünk tolakodók, ezzel ugyanis inkább ellenszenvet válthatunk ki a tárgyalópartnerből, mint rokonszenvet.

A meggyőzés hatékonyságát az is növeli, ha tisztában vagyunk a tárgyalópartner esetleges félelmeivel, azokkal a területekkel, amikkel zavarba hozható. Hatékonyan a saját oldalunkra hajthatjuk a tárgyalás menetét, ha a partner sikerivel, megjelent könyveivel, kitüntetésivel is tisztában vagyunk, és ezeket meg is említjük. Egy ilyen apró gesztussal, az egyébként olykor túlzottan is objektív keretek között zajló tárgyalást kicsit szubjektívabb, személyesebb irányba terelhetjük, ezzel arról biztosítva a partnerünket, hogy figyelünk rá, ami kedvező színben tűntet fel bennünket is, hiszen alapvető emberi igény, hogy figyeljenek ránk, meghallgassanak. Ebben segíthet részben, ha a partner szemébe nézünk, miközben beszél, azt azonban fontos tudni – ahogy arról az *Üzleti kommunikáció* részben részletesen már volt szó –, hogy bizonyos kultúrákban kifejezetten durvaságnak számít a folyamatos szemkontaktus. A nyugati társadalmakban azonban ez a figyelem, az érdeklődés jele, de más szempontokat ebben a közegben is érdemes szem előtt tartani, például a tárgyalóterem berendezésénél, hogy ne üljünk túl közel a tárgyalópartnerhez, mert előfordulhat, hogy azt tolakodásnak veszi. Ez akár negatívan is befolyásolhatja a tárgyalás végkimenetelét. Tárgyaló partnerünket azzal is biztosíthatjuk figyelmünkről, ha akkor is hagyjuk beszélni, amikor aktuális mondandója nem feltétlenül tartozik szorosan a tárgyalás témájához. [131] Ennek köszönhetően megismerhetjük a másik motivációit, érdeklődését, ami egyrészt segíthet minket abban, hogy hogyan építsük fel a meggyőzésünket, milyen érvek lehetnek hatékonyak, másrészt pedig azért is hasznos lehet, mert így személyes kitételeket, kedvezményeket biztosíthatunk a partnernek. Egy ilyen gesztussal (egyrészt a már említett kölcsönösség elve, másrészt a vonzalom elve alapján) a partnerünk nagyobb valószínűséggel lép egyeszségre számunkra kedvező módon.

Az önismeretnek, a partner, illetve a környezet, helyszín ismeretének, vagy annak kialakításának kulcsszerepe van abban, hogy milyen érvelési technikákat alkalmazzunk a tárgyalás során, nem minden körülmény és partner esetében hatásos minden érv és érvelési módszer. Egy impozáns, hangulatos kávézó teraszán például inkább az impulzívabb, érzelmekre ható érvek lehetnek hatékonyak, míg egy letisztult, ingerszegényebb tárgyalóteremben inkább a logikus, racionális érvelés vezethet eredményre. A hatékony meggyőzés érdekében érdemes odafigyelni a tárgyalás, illetve az érvek felépítésére is. Hasznos lehet ugyanis, ha olyan érvekkel kezdjünk, amit a másik fél már korábban elmondott vagy egyetértett vele. Ezzel ugyanis „közös húrokat" pendítünk meg, tehát azokat a gondolatokat hozzuk előtérbe, amelyek látszólag egy közös cél felé mutatnak. Jó, ha olyan érveket is felhozunk a tárgyalás során, amik az egyéni érdekeink ellen vannak, ugyanakkor a közös célt támogatják. Ezzel ugyanis tovább növelhető a partnerben az az érzés, hogy mi készek vagyunk áldozatokat hozni a megegyezés érdekében. Egy másik hatékony technika lehet arra, hogy szinkronba kerüljünk a tárgyaló partnerünkkel, ha a tagadását erősítjük meg. Vagyis, ha az olyan jellegű negatív megjegyzéssel egyetértünk, mint például a *„Nem hiszem, hogy ezzel a témával kellene kezdenünk."*, akkor azzal egy ellenállás, konfliktus élét vesszük el, hiszen így nincs szükség az ellenérvek ütköztetésére és partnerünk azt érezheti, hogy az álláspontja győzött – legalábbis ezen a ponton.[132] Ezzel a technikával azonban a tárgyalást éppen a saját érdekeink felé terelhetjük, hiszen azáltal, hogy a partnerünket lekötelezték, a kölcsönösség elve alapján számíthatunk arra, hogy a tárgyalás során viszonozza ezt a gesztust, és így később könnyebben meggyőzhetjük a saját álláspontunkról.

A meggyőzés folyamatában a szakértőségünket, elkötelezettségünket támogathatjuk meg azáltal, ha érveinket egy állítás igazságának bizonyítására vagy éppen annak cáfolatára használjuk fel. A bizonyítás és cáfolat esetében azonban feltétlenül szem előtt kell tartani, hogy ezek hatékony alkalmazása nagyban függ a bizonyító személy-

129 Blahó (2003)
130 Blahó (2003)
131 Blahó (2003)
132 Blahó (2003)

től, a kifejezés módjától, valamint a befogadó szakmai ismereteitől is.[133] Tehát, ha a bizonyító fél, aki például egy szökőkutat szeretne elhelyezni a városában, a másik fél azonban ezt egyáltalán nem tartja jó ötletnek, akkor a bizonyító félnek úgy kell érvelnie a szökőkút hasznossága mellett, hogy az a befogadó számára is érthető legyen. Nagy valószínűséggel sikertelen lesz a meggyőzés akkor, ha a beruházást támogató fél kizárólag építészeti vagy társadalmi szakszavakkal tűzdeli tele az érvelését, miközben a meggyőzendő fél egy gazdasági, pénzügyi szakember. Ha azonban a saját meggyőződése – víz megnyugtató hatása jótékonyan hat a városban rohanó emberekre – mellett gazdasági bizonyítékokat is felsorakoztat, szakmailag megalapozottan, közérthetően, akkor nagyobb eséllyel épülhet meg a város szívében egy szökőkút. Az érvelés technikájának legfontosabb szabályait a 6.10.1. számú melléklet tartalmazza.Láthattuk tehát, hogy meggyőzésnek fontos eleme az érvelés, amit a tárgyaló felek saját meggyőződéseik érvényesse érdekében használnak a tárgyalás során. Éppen ezért érdemes megismerni a hatékony érvelés két klasszikus formáját (induktív és deduktív), illetve annak fajtáit. Az induktív érvelésnél az egyedi esetekből, a saját tapasztalaton alapuló információkból haladunk az általános felé. A deduktív érvelés lényege, hogy inkább a gondolkodás logikai alaptörvényei érvényesülnek, ez tehát a racionálisabb érvelési forma. A két fő érvelési formán túl azonban megkülönböztethetünk még olyan típusokat is, mint a látszatérvelés, ami nem valódi érveken vagy tényeken alapul, morális érveket, ami pedig erkölcsi szempontokon alapul. Érvelhetünk taktikusan, racionálisan, illetve személyeskedve is, valamint az ok-okozati összefüggéseket vizsgálva.[134]

A meggyőzés különböző technikáit megismerve már csak rajtunk múlik, hogy meddig megyünk el annak érdekében, hogy a másik elkötelezettségét kiharcoljuk, ez ugyanis még tárgyalási keretek között is lehet erkölcstelen, álnok vagy éppen csábító, ami mellőzi a tisztességes meggyőzés alapjait. Ezek a technikák a tárgyalás végkimenetelére is negatív befolyással lehetnek, sőt akár a tárgyalópartner végleges elvesztését is jelenthetik azáltal, hogy a tisztességtelen módszerek a bizalmat árulássá, a tiszteletet cinizmussá, a megértést pedig hazugsággá alakítják. Érdemes tehát a meggyőzés olyan személyes, ránk jellemző technikáit alkalmazni, amelyekkel hitelesek lehetünk. A tárgyalási, meggyőzési technikák mindenki által elsajátítható módszerek, azonban a személyes varázs dominánsabban érvényesülhet, ha olyan érvekkel tudjuk alátámasztani a meggyőződéseinket, amikben igazán hiszünk, illetve ezeket olyan technikákkal tudjuk érvényesíteni, ami az értékrendünkbe belefér. A személyes varázs képessége, illetve a hitelesség kiemelten fontos lehet a szónoklattan, különösen a politikai beszédek esetében, ahol az, hogy ki kerül egy ország vagy egy város élére, nagyban függ attól, hogy az aspiráns mennyire képes meggyőzni a választókat arról, hogy érdemes rá szavazni.

6.4. Szónoklattan, mint meggyőzési eszköz

Vezetőként, egy szervezet, város vagy egy ország élén kulcsfontosságú a kommunikáció. Az, hogy egy vezető mennyire képes motiválni, hogyan ad át egy eszmét, ami fontos a számára vagy az, hogy képes-e lángra lobbantani a hallagatóságban azt a tüzet, amivel akár olyan kérdésekben is megváltoztathatja egy város vagy ország gondolkodását, mint a klímatudatos városépítés, meghatározó lépés a sikerhez vezető úton. Egy jó beszédhez fontos az önismeret, hogy tudjuk, mi a célunk a beszédünkkel, miről szeretnénk meggyőzni másokat és hogy milyen változást szeretnénk elérni a hallgatóság gondolkodásában, cselekedeteiben. Egy beszéd során – csakúgy, mint a tárgyalás esetén alkalmazott meggyőzésnél – jó, ha tudjuk, hogy hogyan, mivel és milyen hatást érhetünk el az embereknél, illetve hogy az előadást hogyan érdemes felépíteni egy meetingre, egy átadóra, vagy akár egy kampánybeszédre készülve.

6.4.1. A szervezet nevelése

„Bryan, most elmondok neked valamit, de senkinek nem mondhatod el, amit hallottál. Azután leültetett, a szemembe nézett és azt mondta: Szeretném, ha tudnád, hogy figyellek egy ideje. Majd így folytatta: Úgy gondolom különleges vagy. Azt hiszem bármit elérhetsz, amit csak akarsz." [135] Ezzel a történettel kezdte előadását Bryan Stevenson, amikor a 2003-as a TED beszédében az ítélethozatalban jelenlévő igazságtalanságra hívta fel a figyelmet. Stevenson története úgy folytatódik, hogy kilenc éves volt, amikor a nagymamája megkérte, hogy soha ne igyon alkoholt, s ezt később is mindvégig betartotta, mert hiszi, hogy az önazonosságban óriási erő lakozik. Stevenson egy olyan személyes történettel kezdi a beszédét, amivel a hallgatósága azonosulni tud, hiszen családi történetei mindenkinek vannak, ezáltal könnyebben rá tudnak hangolódni arra, amit át akarunk adni. Hiszen a személyes történeteink tesznek azzá, akik vagyunk, azok alakítják az életünket, a pályánkat és ezek vihetnek sikerre minket, ha képesek vagyunk lehetőségként tekinteni életünk eseményeire, amelyek átalakítanak és amiknek köszönhetően fejlődhetünk.[136] Ha tehát képesek vagyunk a hallgatóság bizalmába férkőzni egy személyes történettel, akkor jobban tudnak kapcsolódni hozzánk, és a mondanivalónkhoz. Aki hallja a történetet, azt érezheti, a hogy a rétor egy közülük, aki pontosan érti, ismeri a helyzetüket. Az így kialakult bizalom és kapcsolódás lehetőséget teremt arra, hogy a hallgatóságot neveljük, meggyőzzük arról az eszméről, gondolkodásról,

133 Blahó (2003)
134 Blahó (2003)
135 Stevenson (2003)
136 Gallo (2016)

amiben hiszünk. Stevenson beszéde három különböző történetet tartalmazott, melyek mind abban segítették, hogy közelebb hozza a hallgatóságához azokat a gondolatait, amiket az igazságtalan ítélethozás ellen felhozott. Az előadás nagyszerűsége az Arisztotelész által megfogalmazott három meggyőzési elemből áll. Szerepelt benne a pátosz, tehát érzelmeket keltő történetek, a logosz, vagyis tényeket és adatokat is mondott az érvei alátámasztására, és az ethosz, vagyis olyan információk, amelyek a hitelességét növelték. Ezt a három retorikai elemet Stevenson tökéletes arányban használta, aminek köszönhetően a hallgatósága anélkül adományozott az alapítványának sok pénzt, hogy erre konkrétan megkérte volna őket. A jól felépített történetekkel alátámasztott beszéde ugyanis elegendő meggyőző erővel szolgált a hallgatóságának ahhoz, hogy támogassanak egy jó ügyet.[137] Az azonban fontos, hogy egy beszédben a történetek által keltett érzelmek hatása nem azonos a meggyőzés mellékútjánál említett manipulatív érzelemkeltéssel. Bár az alaptechnika mindkét esetben az, hogy egy szituációban megjelenő érzésekre jobban emlékszünk, de a meggyőzés mellékútjánál a hangsúly éppen azon van, hogy a figyelmet kikapcsolja, ezáltal befolyásolva, manipulálva a viselkedésünket, gondolkodásunkat. Egy jól felépített beszédben ugyanakkor az a cél, hogy a hallgatóság figyelmét felkeltsük, bizalmat ébresszünk, meglássák bennünk az embert, akihez könnyebben tudnak kapcsolódni, ezáltal – vonzalom elve – nyitottabbá válnak a tanító, motiváló gondolatainkra.

Ahogy arról korábban már szó volt, az agyunk számos helyzetben automatizáltan működik, aminek számos előnye van, hiszen ezáltal tudjuk rutinszerűen megfőzni minden reggel a kávénkat és megmosni a fogunkat. Ugyanakkor az agyunk azonnal figyelemmel reagál az olyan eseményekre, történetekre, amik kizökkentik az elvárt, sematikus eseményekből. Egy beszéd felépítése során tehát különösen hatékony lehet, ha a történeteinket úgy mondjuk el, hogy az az elvárásoktól eltérő legyen, hiszen ezzel az eszközzel ki lehet billenteni a hallgatóságot a nyugalmi állapotukból, amivel pozitív hatást érhetünk el. Dr. Judee Burgoon[138] szerint azért lehet kiváló kommunikációs eszköz az elvárások figyelmen kívül hagyása, mert az emberi agy érzékeny az újdonságra, és képtelen ilyen szituációban másra figyelni. Ezzel az eszközzel tehát egy előadó fokozhatja a meggyőzőképességét, vonzerejét és hitelességét, hiszen egy történet, ami szembe megy az elvárásokkal, több utánajárást, felkészülést igényel az előadótól, ez pedig a szakmai hitelességét növelheti. Ha a hallgatóság azt érzi, hogy az előadó energiát fektetett a beszédébe, tudja miről beszél, átlátja az összefüggéseket, akkor inkább érzik szakértőnek az előadót, ami a tekintély elve alapján fokozza a hallgatóság meggyőzését. A legtöbb történet pedig azáltal a leghatásosabb, ha érzelmeket kelt. Az elvárások figyelmen kívül hagyása fokozottabb érzelmi reakciót – meghökkenést, csodálkozást, meglepődést – vált ki, ami a már ismertetett vonzalom elv segítségével győzi meg a hallgatóságot. Hiszen az érzelmek hatására megváltozik az agyunk kémiája, így nyitottabbá válunk az előadó gondolataira, szimpatizálunk a személyével és kapcsolódunk is hozzá.[139] Steve Jobs 2007-es beszéde, amiben az első iPhone-t mutatta be, éppen erre a technikára épült. Nem véletlen, hogy sokan minden idők legjobb üzleti prezentációjának tartják.[140] Előadását ugyanis úgy kezdte, hogy három különböző terméket fog bemutatni, amivel tulajdonképpen ő maga határozta meg a hallgatósága elvárását. Bemutatott egy érintőképernyős iPod-ot, egy forradalmian új mobiltelefont és egy áttörést jelentő internetes kommunikációs eszközt. Mindezt hatásszünetekkel addig ismételgette, míg mindenki számára egyértelművé nem vált, hogy ez a három termék tulajdonképpen egy. Jobs tehát ebben a prezentációjában maga határozta meg hallgatósága elvárását, amit néhány perccel később végül ő is rúgott fel, ezzel pedig még nagyobb hatást ért el az új telefonnal kapcsolatban.[141] A történetben megjelenő váratlan fordulatok tehát fokozzák az agyban a figyelmi központ működését, ami üzleti, marketing szempontból is nagyon hasznos és hatékony technika lehet.

A figyelem megtartására, illetve megszerzésére egy másik hatékony technika lehet a humor. Hiszen, ahogy Sir Ken Robinson megfogalmazta a valaha volt legnépszerűbb TED előadása után[142]: *„Ha nevetnek, akkor figyelnek”.*[143] Tehát a humor megragadja a figyelmet, ami után könnyebben befogadja a hallgatóság az üzenetünket, amivel meg akarjuk változtatni a gondolkodásukat, illetve, amivel cselekvésre akarjuk buzdítani őket. Ahogy az előadás felépítésében is az a legfontosabb, hogy hitelesen tudjuk képviselni azt, amit át szeretnénk adni (hiszen ettől válik igazán erős meggyőző erővé), úgy a humorban is az fontos, hogy a témának és a saját személyiségünknek megfelelő minőségű és mennyiségű vicces elem kerüljön bele. Amíg az alázat és némi önirónia keveredik a humorral, azzal a megfelelő hatást érhetjük el, addig egy komoly téma túlzott elviccelése vagy önmagunkon való túl sok élcelődés a saját hitelességünket csökkentheti.[144] Ezáltal pedig az egész előadás mondanivalóját sem veszi komolyan a hallgatóság. Fontos tehát ennek a mértékét és minőségét megfelelően átgondolni, hiszen az előadás sikere és a hallgatóság meggyőzése múlhat rajta. A humor az egyik eszköze annak, hogy érzelmeket keltsünk másokban, aminek azért van komoly jelentősége például egy előadásnál, mert az agyműködés megváltozik érzelmek hatására. Ha ugyanis az agy bármilyen érzelmi töltésű eseményt tapasztal – humoros, félelemmel teli, boldog, meglepődést okozó –, akkor a limbikus rendszerben található amigdala (aminek az ér-

137 Gallo (2016)
138 Burgoon – Newton – Walter – Baesler (1989)
139 Zak (2013)
140 Jobs (2007)
141 Gallo (2016)
142 Robinson (2006)
143 Robinson (2013)
144 Gallo (2016)

zelem feldolgozásában van fontos szerepe) dopamint enged a rendszerbe. Ez a hormon pedig nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a hallott, látott információkat feldolgozzuk és emlékezzünk rájuk. Magyarul, az érzelmi töltettel rendelkező információkat, így a humoros történeteket is könnyebben megjegyezzük, hiszen az agy pontosabban dolgozza fel ezeket a dopaminnnak, mint egy „kémiai post-it-nek"[145] köszönhetően, amin az áll, hogy „*NE felejtsd el*".[146] Az érzelemkeltés tehát hatékony módja lehet annak, hogy az üzenetünkre jobban emlékezzenek. Barack Obama 2012-ben egy érzelmekkel teli sajtótájékoztatót tartott a Newtownban történt általános iskolai lövöldözés után.[147] Beszédében elnökként és apaként is együttérzését fejezte ki az áldozatok hozzátartozóinak, mély érzelmeket, fájdalmat, megrendülést mutatott ki, amivel bátorságot, erőt és őszinteséget sugározott, ezek által pedig emberként és vezetőként egyaránt hitelesebbé válhatott a nemzete előtt.Nevelni, érzelmeket kelteni, megszólítani másokat ugyanakkor nemcsak egy sajtótájékoztatón, konferencián mondott beszéddel lehet, hanem akár egy filmmel is. A döntő szavazat[148] című filmben, ami egy amerikai elnökválasztásról szól, Bud Johnson egy eldugott Új-Mexikói faluban él gyári munkásként, egyedül neveli a lányát és legfőbb kikapcsolódása, hogy iszik és a haverjaival szórakozik. Lánya egyetlen kérése az volt hozzá, hogy menjen el szavazni, amit azonban nem tesz meg. Ezért lánya szavaz helyette, ám ezt egy technikai probléma meghiúsítja, a szavazat érvénytelen lesz. Amikor kiderül, hogy ezen az egy szavazaton múlik a választás eredménye, a két elnök mindent megtesz, hogy megnyerje Bud szavazatát. A film végén Bud Johnson az elnöki vita előtt elmond egy beszédet, amiben többek között a szavazók kérdéseit tolmácsolja az elnökök felé. Ez a beszéd önmagában is fontos retorikai eszközöket tartalmazott, hiszen érzelmeket keltett, a saját történetét, küzdelmeit, kudarcait mesélte el, amivel számos amerikai azonosulhatott. A beszéd fordulataként pedig a leendő elnököt hősként, megoldásként, lehetőségként állította be, akinek a személye akár egyetlen szavazaton is múlhat. Behozatta azokat a leveleket, amelyeket az amerikaiaktól kapott, hogy kérdéseiket tolmácsolja az elnökjelöltek felé, ami arra példa, hogy egy meghökkentő, látványos eszköz vagy tárgy bevonása, bemutatása ugyanis fokozhatja egy beszéd meggyőző erejét . A film azonban nemcsak a beszéd miatt érdekes retorikai szempontból, hanem azért is, mert arra buzdította az amerikaiakat, hogy szavazzanak, mert mindenki szavazata fontos. Mindezt egy olyan történetbe csomagolva, amivel a nézők jelentős része azonosulni tudott, hiszen a szereplőket a való életből példázták, a felvetett probléma pedig nagyon is valós volt, hiszen hányszor lehet hallani egy választás kapcsán, hogy *„mit számít az én egyetlen szavazatom?"* A kérdéskört egy olyan kontextusban mutatták be, amikor Amerika 2008-ban az elnökválasztásra készült, ami még hatásosabban győzhette meg az embereket arról, hogy érdemes cselekedni, szavazni. A meggyőzés ereje tehát egyrészt abban áll, hogy a történet, amit elmondunk, releváns legyen az üzenet szempontjából, különben elveszítjük a hallgatóság figyelmét, másrészt pedig a beszédünkben az is fontos, hogy a cselekvés, amire buzdítjuk akár a szervezetünket, akár egy egész nemzetet, az a közeljövőben megvalósítható legyen. Ez a film és a főhős beszéde nem lett volna olyan hatásos és nem szolgálhatott volna akkora meggyőző erővel, ha az elnökválasztás a film bemutatása után két-három évvel lett volna.

6.4.2. A szervezet motiválása

Arnold Schwarzenegger 2018-as beszédében a siker öt titkáról értekezett. A humor segítségével azonnal magára vonta a közönség figyelmét, feloldotta a távolságot, közvetlen légkört teremtett, és így a közönség figyelmét már magáénak tudva, hatékonyabban térhetett rá mondanivalójának lényegére. A közönség figyelmének megtartása ugyanis az egyik legfontosabb szempont egy beszéd, különösen egy motiváló beszéd során. Ha a rétor elveszti hallgatósága figyelmét, utána már nagyon nehéz visszaterelni az elkalandozott gondolataikat. Ezért is hatásos, ahogyan beszéde nyitásaként Schwarzenegger a humor eszközéhez nyúlt.

Schwarzenegger tehát öt alapszabályt nevez meg, ami őt sikerre vitte, ez azért hatékony, mert egy beszédben a mondanivaló pontokba szedése segíti a hallgatóságot abban, hogy átláthatóbb és érthetőbb legyen számukra az üzenet. Ez az eszköz is nyomatékosabbá és hatásosabbá tesz egy beszédet, ami a motiválásnál különösen fontos szempont lehet, hiszen ennek segítségével tisztábban láthatja maga előtt a hallgatóság – ami lehet akár egy szervezet, aminek az élén állunk vezetőként, akár egy város vagy egy ország, amit vezetünk, fejlesztünk –, hogy milyen irányba szeretnénk haladni közösen egy cél elérésében.

Schwarzenegger első pontja a cél pontos meghatározása, ami az első lépés ahhoz, hogy elinduljunk abba az irányba, aminek életünket szentelnénk. Az előadó saját történetén keresztül mutatja be, hogyan talált rá a céljára és arra a göröngyös útra, ami lépésről lépésre elvezette a sikerhez.[149] A saját történettel ugyanis nem csak nevelni, de motiválni is hatékonyabban és hitelesebben lehet, mint puszta adatokkal. A motiválás leghatékonyabb módja, ha elmondunk egy történetet, amivel a hallagatóság azonosulni tud, s aminek segítségével megtalálhatják magukban a saját céljaik elérése iránti vágyat. Ha egy vezető motiválni szeretné szervezete tagjait, akkor fontos egy olyen közös célt meghatározni, amiben mindenki megtalálhatja a szerepét, amit hitelesen tud képviselni, hiszen ezáltal tud úgy küzdeni és kiállni a szervezetért, a városáért vagy a nemzetért, hogy azt igazán

145 Gallo (2016)
146 Gallo (2016)
147 Obama (2012)
148 Stern – Richman (2008)
149 Schwarzenegger (2018)

sajátjának érezhesse. A cél meghatározásában, illetve átadásában pedig óriási szerepe lehet, ha egy vezető a saját történetét, vízióját, céljait át tudja adni, hiszen a történeteink, a küzdelmeink segíthetik a hallgatóságnak abban, hogy merjenek nagyot álmodni.[150]

Amikor Schwarzenegger a nagy álmokról és az ahhoz vezető út leküzdendő akadályairól beszél, gyönyörűen példája annak, hogy kitartó munkával a terhek, a hátrányok hogyan kovácsolhatók előnyünkre, ha nem engedünk a csoportnyomásnak, más véleményének. Másrészt pedig azt is bemutatja, hogy az inspiráló vezetők életében is vannak küzdelmek, amikkel később azáltal tudnak motiválni másokat, illetve magukat is, ha a történeteiket átértékelik, megpróbálnak tanulni belőle és a saját előnyükre fordítani azt (A beszéd részlete a mellékletben olvasható.). Schwarzenegger története részletgazdag, pontos, átélhető küzdelmeket, hősöket tartalmazott, amiből sikerült pozitívan kijönnie, ami olyan motiváló erővel hat a hallgatóságra, amitől elhihetik, hogy kitartással mindenki megvalósíthatja az álmát. Az emberi agy ugyanis narratívákból, történetekből dolgozik, azokra emlékszik, nem pedig az adatokra. Paul Zak[151] kutatásai kimutatták, hogy ha kedvesek hozzánk, ha megbíznak bennünk, akkor a szervezetünkben termelődő oxitocin hormon felerősíti az empátiát, s így könnyebben tudunk azonosulni mások érzéseivel, ami szorosabb együttműködésre késztet bennünket. Tehát aki vezetőként igazán hatásos, lelkesítő beszédet szeretne mondani, az a saját történetével vagy a cél elérést hatékonyan bemutató videóval (amiben konkrét személyek történeteit, küzdelmeit mutatja be) hitelesebben tudja motiválni szervezetét, mint olyan számokkal, amelyek megmutatják, hogy hol tartanak most, és mi a cél a következő adott időszakra. A konkrét személyekkel azonosulni tud a hallgatóság, ami érzelmeket kelt, ezáltal mozgósítva az empátia érzését – vonzalom elve –, ezzel szemben a puszta számok és statisztikák bemutatásával talán el lehet érni egyetértést, például befektetőknél, rosszabb esetben azonban akár a mások figyelmét is elveszíthetjük.

Schwarzenegger beszéde a személyes történetek, az átlátható szerkezet és a humor eszközei mellett azért is nagyon motiváló, mert a végén összefoglalja a lényeget, ami fokozza a hallgatóságban a cselekvési szándékot. Elülteti a gondolatot, az üzenetet, amit midnenki magával tud vinni, hogy ennek hatására cselekedjen, megkeresse céljait, vagy a szervezeten belül a saját szerepét, esetleg a történetét, amivel már eddig is hozzájárult egy cég, egy város fejlődéséhez, sikerhez. A szervezeten belül ugyanis hatékony motiváló erő lehet az is, ha a szervezeti tagok önbecsülését növeljük és teret engedünk nekik arra, hogy saját pozitív történeteikkel motiválják egymást azáltal, hogy elmesélik mivel járultak hozzá a szervezet jobb, hatékonyabb működéséhez.[152]

6.4.3. A tűz, lelkesedés fellobbantása

Barack Obama Chicagóban elmondott 2008-as győzelmi beszéde[153] tökéletes mintája egy nemzet lelkesítésének. Egyrészt azért, mert szenvedélyesen hitt abban, hogy *„képesek vagyunk rá!”,* amit többször is hangsúlyoz a beszédében, amit az amerikaiak is hangosan skandálnak utána, másrészt pedig azért, mert ez a mondat és a beszéd nem Obama saját győzelméről, személyének nagyszerűségéről szól, hanem arról, hogy az a nap egy közös utazás első állomása, a változás első lépése, amivel az a célja, hogy Amerika egységessé, egy nemzetté váljon. Köszönetet mond a szakmai támogatóinak, családjának és a nemzetnek egyaránt, akik szavazataikkal hozzá segítették őt ahhoz, hogy az ország vezetője lehessen. Emellett pedig kiemeli azokat is, akik kétkednek, akik távol vannak, és azt gondolják, az ő szavuk nem számít. Obama tehát minden réteget, a nemzet minden tagját szeretné megszólítani, meghallgatni bevonni abba a mozgalomba, amit a teljes amerikai nemzettel pártállástól függetlenül szeretne elérni. A lelkesedéshez, a hitünk átadásához ugyanis fontos eszköz, hogy a hallgatóságunk érezze, neki, vagy éppen róla szól, amit hall, amihez elengedhetetlen a hitelességünk. Ha szónokként nem hiszünk a változás lehetőségében, nem hiszünk a csapatunkban, nemzetünkben, akkor nem vesznek komolyan bennünket és képtelenek leszünk elültetni a másikban a változás magját.

Obama beszédében is jelentős szerepet kapott egy további fontos tényező, az őszinteség, hiszen nemcsak az ígéreteket szajkózta, hanem felis vázolta az előttük álló évek feladatait, nehézségeit, amiket együtt képesek lehetnek legyőzni. *„Új energiaforrásokat kell kiaknáznunk, új munkahelyeket teremtenünk, új iskolákat építenünk, veszélyekkel szembenéznünk, szövetségeket helyrehoznunk. Az út, amely előttünk áll, hosszú. Nem lesz könnyű megmászni. Egy év vagy egy ciklus alatt talán nem is érünk fel. De, Amerika, sosem voltam bizakodóbb abban, hogy fel fogunk jutni oda. Ígérem önöknek, hogy eljutunk oda. Lesznek akadályok és tévutak. Sokan vannak, akik nem értenek majd egyet minden döntésemmel vagy azzal a politikával, melyet elnökként követni fogok. És tudjuk, hogy a kormány nem oldhat meg minden egyes problémát. De mindig őszinte leszek önökhöz azokkal a kihívásokkal kapcsolatban, amik előttünk állnak. Meg fogom hallgatni önöket, különösképpen akkor, ha nincs egyetértés közöttünk. De mindenekelőtt, arra kérem önöket, hogy vállaljanak részt ennek a nemzetnek az újjáépítésében azon a módon, ahogyan az elmúlt 221 évben ez történt Amerikában - kőről kőre, téglárol téglára, egymást segítve.”*[154] Ez a részlet azonban nem csak az őszintesége, szenvedélyessége és a közösségre buzdítása miatt különleges, hanem azért is, mert a

150 Gallo (2016)
151 Zak (2014)
152 Gallo (2016)
153 Obama (2008)
154 Obama (2008)

lelkesítéshez használható retorikai eszközök között megtalálható benne a metafora is, amit leginkább bonyolult dolgok egyszerűbb bemutatására használnak. Ennek köszönhetően pedig az analógiákkal együtt – amiről a prezentációs technikák fejezetben részletesen lesz még szó – hatékonyabban ösztönzik cselekedetre a hallgatóságot.[155] Obama ebben a részletben a változásról úgy beszél, mintha egy hegy lenne, amit meg kell mászni és a cél, hogy a csúcsára érjenek közös erővel. Ezzel a képpel pedig mindenki számára kézzel foghatóvá tette az előttük álló küzdelmeket, hiszen a legtöbb ember már mászott meg hegyet. A metafora tehát hatékony meggyőzési technika lehet, amiben nagy segítségünkre lehet az, hogy a magyar nyelvben számtalan metaforát használunk nap mint nap úgy, hogy észre sem vesszük. Például: *„Ravasz, mint a róka"*; *„Púp a hátamra"; „Mázsás súlyként nehezedik rám."* vagy *„Nem látjuk a fától az erdőt".* Mondandónk nyomatékosítására hatásos eszköz az anafora, vagyis egy mondatrész vagy szó többszöri ismétlése, ami fokozhatja az általunk képviselt eszme erejét, s ettől az jobban átélhetővé válik. Ha pedig jobban átélhető, akkor az agyunkba is jobban beleég azáltal, hogy intenzívebb érzelmi reakciót váltanak ki a hallgatóságból.[156] Ez a módszer mozgalmi és politikai vezetők beszédének is fontos lelkesítő eleme. Alkalmazta Martin Luther King is a híres 1963-as *„Van egy álmom"*[157] beszédében, és Winston Churchill is 1940-ben, amikor a brit nemzet összefogása érdekében mondott beszédében a *„harcolni fogunk"* szavakat használta anaforaként.[158] Obama 2008-as győzelmi beszéde is tartalmazott anaforát, amit aztán az elnök később is hatékonyan alkalmazott. (Anaforákat tartalmazó beszédének részlete a 6.10.4. számú mellékletben olvasható). Tehát az anafora hatékony a politikában, az üzleti világban azonban sok vezető visszariad ettől az eszköztől, mert túl nagyszabásúnak vélik egy szerevet motiválásához. Ugyanakkor ebben a szférában is kiválóan alkalmas lehet arra, hogy a szervezet tagjai vagy éppen a befektetők egy kicsit más szemmel lássák a világot és azt a célt, eszmét, illetve értéket, amit képviselünk.[159]

Barack Obama győzelmi beszédének íve és felépítése is hatékonyan hozzájárult ahhoz, hogy lángra tudja lobbantani az amerikaiak szívét a változásra. Miután köszönetet mondott és közös győzelemként ünnepelt a tömeggel, megszólította és közös mászásra fejlődésre, illetve munkára buzdította a nemzetet, egy konkrét személy életén bemutatva Amerika elmúlt száz évének fejlődési állomásait. Ann Nixon Cooper 106 éves, atlantai, fekete nő története még közelebb hozta a hallgatóságot annak átéléséhez, hogy minden embernek fontos szerepe volt a választásban, abban, hogy idáig eljutottak, illetve hogy ugyanilyen fontos szerepe lesz a további fejlődésben is.[160] Ann Nixon Cooper példája retorikai szempontból azért nagyon hatékony, mert kisebbségi nőként korábban nem volt lehetősége dönteni a sorsáról, Obama kampányának pedig fontos üzenete volt az egységes Amerika megteremtése, ahol minden ember szava számít. Cooper ezt tette hitelesebbé. Ráadásul a lelkesedést is fokozni tudta az emberekben, hiszen rámutatott, hogy él egy ember, aki sok küzdelmet átélt, tehát a változás folyamatos, és nem is volt olyan régen, amikor az emberek között még nagyobbak voltak a különbségek. Azáltal, hogy egy ember konkrét példáján keresztül mutatta be Amerika elmúlt száz évét, sokkal nagyobb hatást tudott elérni, mélyebb érzelmeket keltett a hallgatóságban, amivel a lelkesedést is fokozta. Jól mutatja a szenvedély fokozódását és a tömegre való átterjedését, hogy amikor Obama ehhez a részhez ér, akkor minden jelentősebb történelmi állomás megemlítése után azt mondta: *„Képesek vagyunk rá!",* amit a tömeg skandálva ismételt meg minden alkalommal. Az elnök így zárta beszédét: *„Amerika, oly messzire jutottunk. Oly sok mindent láttunk. De még oly sok mindent kell tennünk. Így ma este kérdezzük meg magunktól: ha a gyermekeink a következő évszázadig élnek, ha a lányaim lesznek olyan szerencsések, hogy olyan kort éljenek meg, mint Ann Nixon Cooper, akkor ők vajon milyen változásokra fognak visszaemlékezni? Milyen fejlődést fogunk tudni akkor felmutatni? Ez a mi esélyünk, arra, hogy válaszoljunk a kihívásra. Ez a mi történelmi pillanatunk."*[161] Ezekkel a mondatokkal Obama ismét a tömeg érzelmeire hatott, hiszen az, hogy hatással lehessünk a környezetünkre, hogy legyen értelme annak, amit csinálunk, alapvető emberi vágy. Obama pedig mindezt olyan magasságokig emelte, hogy szerinte akár egy egész nemzet történelmére is hatással lehetnek ők maguk és a gyermekeik.

Barack Obama győzelmi beszéde nem az első szónoklata volt, amivel lelkesítette a nemzetét, és nagy valószínűséggel ezek mindegyike hozzájárult ahhoz, hogy az Egyesült Államok elnöke volt nyolc éven át. Azonban a politikában és az üzleti életben egyaránt előfordulhatnak olyan esetek is, amikor minden szenvedélyünk, hitünk és elszántságunk ellenére nem azt a hatást érjük el a beszédünkkel, amit szeretnénk.

Michelle Obama aktívan részt vett férje elnökválasztási kampányában. Külön stábbal járta az országot, és az idő előrehaladtával egyre nagyobb tömeg előtt mondta el ugyanazokat a lelkesítő szavakat. A megjelentek számának növekedésével a beszédek is egyre szenvedélyesebbé váltak. Bár minden alkalommal felkészült a kampányelőadásaira, de ezek inkább csak vezérgondolatok voltak, amiktől szabadon eltért a pillanat és a rendezvény hangulatának fényében.[162] Egy politikai beszédnél gyakori, hogy az előadás egy-egy mondatát kontextusából kiragadva új, a valóságtól teljesen eltérő értelmezést adnak a szavaknak. Ez elindíthat egy negatív spirált, ami

155 Gallo (2016)
156 Gallo (2016)
157 King (1963)
158 Churchill (1940)
159 Gallo (2016)
160 Obama (2008)
161 Obama (2008)
162 Obama (M.) (2018)

kártékonyan hat az önbecsülésre, ráadásul romba döntheti akár a korábbi beszédek hatását is. Michelle Obama megélte ezt. Lelkesen és büszkén támogatta szónoklataival férje kampányát azok után is, hogy a média kifacsarta mondanivalóját és egy zsémbes, törtető házsártos, dühös nőnek állította be. Mélyen hitt ugyanis a mondanivalójának értékében, ezért a mondatait jobban megszerkesztve továbbra is kiállt a tömeg elé, hogy szenvedélyt váltson ki hallgatóságából.[163] A retorikában ugyanis a jól összeállított beszéd csak a siker felét adja, a másik fele attól függ, hogy a hallgatóság mindezt hogyan értelmezi, mennyire érthető, egyszerű, összeszedett, lelkesítő, meggyőző. A beszéd hatása és ereje – ahogy minden kommunikáció esetében – csak kisebb részben múlik az egymás után pakolt szavakon. A kommunikációnk nagy részét ugyanis a metakommunikációnk teszi ki, így például a testbeszéd, arckifejezés, gesztikuláció. Michelle Obama, miután számtalan támadás érte a jószándékkal, hitelességgel és szenvedéllyel elmondott beszédeit, David Axelrod segítségével elemezte ki azokat. Lenémítva a beszédek felvételeit csak a metakommunikációt figyelve Michelle megértette, hogy az intenzív meggyőződése, lendülete, erőteljes arckifejezései azt sugározták kifelé, hogy sosem ereszt le, túlságosan is harcos és minden női báj – ami egyébként a személyiségének fontos része – eltűnt a mozdulataiból, mimikájából. Ennek a módszernek köszönhetően megértette, hogy ellenfelei miért tudták könnyen házsártos, törtető dühös fekete nőnek beállítani. Ezek után megtanulta a nagyobb tömegek előtt tartott beszédekhez szükséges pontosabb arcjátékot, illetve szakértők segítségével megtalálták az igazi, könnyedebb, lazább előadói személyiségét. Rátalált és fel merte vállalni azokat a témákat, amikről igazán lelkesen tudott beszélni, mint például az anyaság, a család szerepe és szeretete, aminek küzdelmeit naponta megéli. Beszélgetett az amerikaiakkal, meghallgatta a nehézségeiket, illetve a külföldön harcoló katonák családjával, akiknek a sorsát később is a szívén viselte.[164] Így ihletet merített olyan témákból, amelyekről ezáltal ő is mély meggyőződéssel tudott beszélni, ami számára is fontos volt, ugyanakkor egybecsengett férje kampányüzenetével. Egy beszéd ugyanis akkor lehet igazán hatásos, ha olyan témáról szólunk, amitől repes a szívünk, amiről van saját tapasztalatunk, s ha mindezt a személyiségünknek megfelelő stílusban adhatjuk elő. A közönség könnyebben csatlakozik egy olyan előadó eszméjéhez, aki önazonos abban, amiről beszél. Bár Michelle Obama mindvégig hitt abban, amiről beszélt, a támadások, a politika világa egy komolyabb, merevebb, harcosabb előadói stílust kölcsönzött neki, ami azonban, mint egy homokszem a gépezetben, egyre többször akasztotta meg az üzenete megfelelő átadását. Miután azonban megtalálta könnyedebb, nőiesebb személyiségét, megengedte magának a humort és a mosolygást is, amitől beszédei sikeresebbek és hatásosabbak lettek.

6.4.4 Hatékony prezentációs eszközök

A pókok sok ember számára ijesztők, pánik lesz rajtuk úrrá, ha belesétálnak egy pókhálóba. Ez egy ösztönös védelmi reakció, ugyanakkor a mintegy ötvenezer pókfaj közül mindössze egy tucatnyinak halálos a mérge. A többi pókfajta nem veszélyesebb egy katicánál vagy egy pillangónál. A veszély mértéke tehát nincs összhangban a félelem intenzitásával. Ha tehát ezt az információt tudatosítjuk magunkban, akkor könnyebben higgadtak maradhatunk az elsőre ijesztőnek tűnő szituációkban. Chris Hadfield kanadai származású űrhajós ezzel a hasonlattal írta le azt az élményét, és az ezt követő reakcióját, amikor egy űrséta alkalmával megvakult. Azért, hogy az előadását még hatásosabbá tegye, a történetet képekkel is illusztrálta.[165] Képek segítségével ugyanis az információk 65%-át tudjuk felidézni, míg egy történet elmesélése után annak mindössze 10%-ára emlékszünk vissza.[166] Egy prezentáció, egy vezetői előadás akár a befektetők akár a kollégák előtt képek bemutatásával lehet igazán hatásos. Egy építőipari felszerelésekkel foglalkozó kisebb cég például azzal tudta megnyerni a befektetőket egy 875 millió dolláros megbízásra, hogy a korábbi 72 darabos diasort, ami ábrákat és helyenként akár 200 szót tartalmazó diákból állt, kicserélte egy 32 képből álló prezentációra. Bár a vezetők eleinte tartottak a marketingesek újításától, mivel azonban nem volt vesztenivalójuk, belementek a változtatásba. Így a száraz, pusztán adatokból álló prezentációból olyan előadás lett, amiben például az egyik képen a Hold szerepelt felette egy számmal (240.000). *„Több mint 240.000 mérföldnyi csővezetéket fektettünk le. Ez elég lenne ahhoz is, hogy fűtőolajat szállítsunk a Földről a Holdra."*[167] A cégvezető tehát az adatokat képekkel hozta közelebb a hallgatósághoz, ami így a befektetők számára egyszerűen befogadhatóvá vált. A Princeton Egyetem[168] kutatása szerint ez annak köszönhető, hogy a kommunikációs üzenet átadásának sikere nagyban függ a jel és zaj arányától. Egy olyan prezentációban, ami tele van fölösleges szöveggel, irreleváns adatokkal, statisztikai ábrákkal, az megnöveli a zaj arányát és elveszik a jel, vagyis a fontos információ. Ezzel szemben a képekkel csökkenthetjük a zaj arányát, felerősítve a jelet. A képek tehát segítenek abban, hogy egy elmesélt történetre jobban emlékezzünk, ugyanakkor a képek önmagunkban nem adják át a történet varázsát, üzenetét, éppen ezért a kettő együtt képes kifejteni azt a meggyőző erőt, amit az előadásunkkal szeretnénk elérni.

Chris Hadfield ugyanakkor nemcsak gyerekkori, illetve az űrben készült fotókkal tette emlékezetessé előadását, hanem analógiákkal, vagyis párhuzamokkal, hasonlatokkal is. Ezek segítségével ugyanis mentális képeket is létrehozhatunk a hallgatóság agyában, amiknek köszönhetően egyszerre több agyi terület is aktivizálódik. Hadfi-

163 Obama (M.) (2018)
164 Obama (M.) (2018)
165 Hadfield (2014)
166 Gallo (2016)
167 Gallo (2016)
168 Levy – Hasson – Malach (2004)

eld pók hasonlata egyrészt azért volt zseniális előadói technika, mert a képekkel illusztrálva fokozta a félelem érzést a hallgatókban, ami már önmagában segíti az emlékezést, másrészt pedig ezzel a hasonlattal, a félelem érzéssel erősítette hallgatóságban az üzenete megértését. A legtöbben nem éltünk át olyan félelmet, amit akkor érezhetnénk, amikor az űrben egyszer csak megvakulunk. Ezzel az analógiával egy olyan élményt tett átélhetővé, amit egyébként máshogy nem élhetnénk át, és éppen ezért nem is maradna meg bennünk olyan mélyen az előadásának az az egyszerű üzenete, hogy tudatossággal, bátorsággal és információgyűjtéssel a félelem csökkenthető és legyőzhető.[169]

Egy prezentációban tehát a képekkel és analógiákkal egyszerűbben befogadhatóbbá tehetjük az üzenetünket, ezáltal hatékonyabban győzhetjük meg a hallgatóságot arról, hogy miért érdemes a szervezetünkbe befektetni, illetve a kollégákat is hatékonyabban motiválhatjuk egy újabb projekthez, ha egyszerűen, történetekkel, képekkel és hasonlatokkal buzdítjuk őket a következő siker elérésére.

6.5. A szervezetek kialakulása és fejlődése

Az egyéni viselkedésünket és gondolkodásunkat számtalan olyan alapösszetevő befolyásolja, amelyek a munkához való hozzáállásunkra és a teljesítményünkre is hatással lehetnek. Ezek a kiégéshez vezető úton is elindíthatnak, ami farkába harapott kígyóként kihat a munkahelyi viselkedésünkre, motivációnkra, értékítéleteinkre is. Mégis, az egyének a kizárólag rájuk jellemző viselkedéssel, gondolkodással és az egymás közötti kommunikációval, az inspiráló képeségükkel, szónoki- és meggyőzési technikáikkal képessé válhatnak egy csoport vagy szervezet megalkotására és működtetésére. Ennek sikere nagyban függ a kialakult szervezeti kultúrától, a vezető személyétől, gondolkodásától és a csapattagoktól is. Ezt tudattalan alapként meghatározza, hogy milyen nemzeti kultúrában alakul meg egy szervezet, ez ugyanis vezetői, egyenéni gondolkodásbeli és felépítési különbségeket is mutathat két azonos adottságú, de különböző országban található szervezet között.

6.5.1. Kultúra, társadalmi jellemzők hatása a szervezetre

„A kultúra az elmék közös programozottsága, amely megkülönbözteti egyik csoport tagjait a másiktól”[170]

Egy szervezet működését nemcsak a vezetők és a tagok határozzák meg, hanem a környezet, a kultúra is jelentően befolyásolja, hogy milyen normák és értékek mentén alakul ki egy cég szervezeti kutúrája. Összehasonlító vizsgálatok igazolják, hogy azonos technikai adottságokkal és lehetőségekkel rendelkező, de különböző országokban működő szervezetekben eltérő típusú megoldások születtek egy fejlesztési folyamatban, ami a nemzetközi piacon tapasztalható eltérő kulturális, nemzeti és társadalmi feltétekkel magyarázható. Ezért lehet veszélyes egy multinacionális cégnek az összes leányvállalatától ugyanazt a működési, menedzselési formát elvárni, hiszen az említett különbségek miatt, ahol a saját nemzeti norma jelentősen eltért az anyacég által elvárt szervezeti, viselkedési normtól, ott a termelési hatékonyság is csökkenni kezdett.[171] Ezt nevezi Henry Mintzberg a globális és e világi látásmód közötti különbségnek. A globálisan – tehát az anyaországban elfogadott kulturális értékek mentén – működő vállalatok az uniformizálási törekvéseikbe gyakran belebuknak. Ugyanakkor, ha egy nemzetközi cég képes e világi módon gondolkozni, vagyis az adott ország kultúrájában élők szemüvegén keresztül nézni a leányvállalataikra, akkor jelentős eredményeket érhetnek el az anyaországon kívül is. [172]

A kultúra társadalmi viselkedést meghatározó hatása tehát jelentős még akkor is, ha elsőre talán nem is olyan szembetűnő. Nem mindegy ugyanis, hogy milyen szerkezetű, jellegű társadalomban élünk, annak mely rétegében, ez a társadalom milyen történelmi múltra tekint vissza, és milyen kultúra az uralkodó benne. A kultúra meghatározza hiedelmeinket, értékeinket, azt, hogy mit tanulunk, és azt is, hogy mit és hogyan észlelünk. Ezek pedig – ahogy azt majd a szervezetei kultúra részben mélyrehatóbban is ismertetünk – fontos alkotóelemei egy szervezet kultúrájának kialakulásában.

Ahogy arról már az *Üzleti kommunikáció* részben szó volt, a társas viselkedés kulturális különbözőségeinek egyik fontos dimenziója a kollektivizmus-individualizmus, vagyis az, hogy egy kultúrában a közösség vagy az egyén érdekei a fontosabbak.[173] Az individualista kultúrákban a legtöbb ember társas viselkedését személyes céljai határozzák meg, amelyek csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem egyeznek az olyan közösségek céljaival, mint a család vagy munkacsoport. Amikor konfliktusba kerül a személyes-, illetve a csoportcél, az egyén hajlik arra, hogy személyes céljait a közösség céljai elé helyezze. Ez a gondolkodás jellemzően a fejlett nyugati társadalmakban figyelhető meg, ahol az élelemszerzés és az életben maradás már nem kötődik szorosan és kizárólagosan a közösségi léthez.

169 Hadfield (2014)
170 Hofstede (2010)
171 Bakacsi (2010)
172 Mintzberg (2019)
173 Robbins – Judge (2007)

A kollektivista kultúrákban – jellemzően a törzsi népeknél – a társas viselkedést nagymértékben a közösség által vallott néhány cél határozza meg, és ha konfliktus alakul ki a személyes és a csoportcél között, akkor az utóbbit fogja előnyben részesíteni a személy. A közösségi gondolkodás egyértelmű evolúciós előnnyel bírt, de a táplálékban gazdag fejlett társadalmakban a csoportos élet korábbi előnye kezd halványulni. Ez figyelhető meg egyre gyakrabban a fejlődő országok falvaiban, kis városaiban is, ahol 50-100 évvel ezelőtt a generációk még egy házban éltek, így segítve, támogatva egymást. Ma már azonban a legtöbb fiatal szívesebben költözik külön, sokszor egy nagyvárosba. A kollektivizmus tehát a csoport normáit és az általa definiált kötelezettségeket hangsúlyozza az egyén kedvtelését biztosító viselkedéssel szemben, és előhívja a csoport tagjával való együttműködés nagyobb hajlandóságát. A kollektivizmus kihangsúlyozza a hierarchiát, illetve a hatalomtól való távolságot, ami azt jelenti, hogy a vezetők nagyban különböznek a beosztottaktól, utóbbiak számára tehát az a helyes, ha távol maradnak a hatalomtól. A hatékony együttműködés érdekében engedelmességre van szükség.[174]

51. táblázat: Kollektivista és individualista társadalmak alapvető jellemzőinek összehasonlítása

	Kollektivista	Individualista
Család, felelősségvállalás	Az emberek nagyobb családokba, csoportokba tartoznak, amelyek a hűségért cserébe egész életen át védelmet, csoporttagságot adnak.	Mindenki magáról és a közvetlen családjáról gondoskodik.
Személyazonosság	A személyazonosságot a csoport határozza meg.	A személyazonosság az egyénen alapszik.
Érdek	A közösség érdeke a legfontosabb, saját érdek alárendelése a közösségi érdeknek.	Az egyéni érdek a meghatározó.
Szociális háló	Kiterjedt.	Szűk.
Önkifejezés	Az önkifejezés korlátozott, a csoport összessége a fontos.	Az önkifejezés szabadsága.

Forrás: Hofstede (1980)

Az értékpreferenciák az egyén szocializációs tapasztalatától is függenek, amit számos tényező befolyásol: az egyén kultúrája, a társadalomban elfoglalt helye, csoporttagsága, neme, a média közvetítette hatások. Az egyszerű kultúrákban nagyobb hangsúly jut a konformitásra, az engedelmességre és a kölcsönös függésre a gyermeknevelésben. Az engedelmességre való szocializálás összekapcsolódik mind a közösségi szellemre, mind a hatalom tiszteletére való neveléssel.

Az individualizmus és kollektivizmus felbukkanása, illetve elterjedtsége ezek mellett kapcsolatban van a lokációval és az erőforrások hozzáférhetőségével is. Hazánkban is jól látható ez a falvak és városok között egyre inkább megjelenő különbség. Egy kisebb faluban, vagy akár egy kisvárosban kevesebb vagy nehezebben elérhető munka-, illetve kitörési lehetőség van, mint a nagyvárosokban Ugyanakkor az is igaz, hogy a kisebb településeken az emberek ismerik egymást, figyelnek a közösségük tagjaira, míg a nagyvárosokban sokkal inkább megfigyelhető, hogy „önálló kis személyiség-szigetek” ülnek a dugóban vagy utaznak tömegközlekedéssel. Ez összecseng azzal, hogy a társadalmakon belül az alacsonyabb rétegek az engedelmességet és a szigorú szocializációt hangsúlyozzák, a középrétegek, értelmiségiek ezzel szemben a függetlenséget, a kreativitást, az önálló boldogulást és a magabiztosságot értékelik. A kultúra tehát nagyban befolyásolja a viselkedésünket, gondolkodásunkat és azt, hogy milyen értékeket tartunk fontosnak az életünkben. Mindez kihat arra is, hogy milyen elvek mentén működtetünk egy szervezetet, milyen viselkedési kultúrát és normarendszert hozunk létre, illetve fogadunk el.

6.5.2. A szervezeti kultúra fogalma

A szervezeti kultúra és a környezet biztosítja a megfelelő feltételeket, hogy az ember a lehető legtöbbet tudja kihozni magából vezetőként és alkalmazottként egyaránt. Hiszen, ahogy azt a Maslow piramisból már láthattuk, a fiziológiai – alap – szükségletek után a biztonság és védettség szükséglete a legfontosabb érték a számunkra. A teljesítmény növeléséhez tehát egy kiszámítható, rendszeres, állandó és biztonságos szervezeti környezetre van szükség, ami támpontot adhat egy döntés meghozatalában, a feladatok hatékony elvégzésében, a kommunikációban, a kiválasztás folyamamtában vagy éppen a vezetői kultúra kialakításában. Legtöbbször automatikusan is kialakul a működés a szervezeten belül, a csoportban létrejövő dinamikáknak vagy (szélsőséges esetben akár) a hatalomtól való félelemnek köszönhetően. Azonban a szervezet hatékony működéséhez fontos, hogy ezeknek a dinamikáknak, normáknak és szabályoknak a szervezet minden tagja a tudatában legyen, és azokat el is fogadja, különben könnyen kialakulhatnak félreértések vagy rejtett dinamikák, amik negatívan befolyásolják a szervezet hatékonyságát. A szervezeti kultúrát elképzelhetjük egy folyómedernek is, ami irányt és utat ad a

174 Hunyady – Székely (2005)

víznek, hogy ne árassza el a környezetét. A szervezet hatékonyságát is csökkenti a szabályozatlan működés vagy a túl sok rejtett dinamika. Éppen ezért a szervezeti kultúra segíthet, hogy a tagok egy irányba haladjanak, és ahogy a folyó beleömlik egy tóba vagy a tengerbe, úgy válhat egyre nagyobbá egy szervezet is, ha egy jól működő, a tagok által elfogadott és ismert szabályrendszer szerint működik.

Vannak azonban olyan helyzetek, amik megnehezíthetik a szervezeti kultúra kialakulását, például ha a szervezeti tagok nem egy helyen dolgoznak, ami a mai informatikai, technológiai szint mellett egyre gyakoribb. Bár a home office lehet a szervezeti kultúra része, azonban, ha ez olyan dolgokkal párosul, hogy a vezető nem ad egyértelmű utasításokat, rendszeresen lemondja a megbeszéléseket vagy nehezen elérhető kérdés, elakadás esetén, akkor az negatívan hat a szervezet hatékony működésére. Tehát például, ha egy szervezetben gyakori a félmondatos feladat kiosztás, akkor előfordulhat például, hogy a vezető megkéri az alkalmazottját, hogy fordítson le egy cikket, amit a vezető szószerinti fordításként kért, kollégája viszont korábbi tapasztalatai alapján szabadfordításként értelmezett. Egy ilyen szituáció számos kellemetlenséget, plusz munkát, konfliktust okozhat. Éppen ezért – különösen távmunkában – vezetőként érdemes egyértelműen visszakérdezni feladat kiosztás után, hogy a kollégája pontosan hogyan értette a ráosztott feladatot. Ezzel pedig lépést tehet egy biztonságos és kiszámítható környezet, és az egyértelmű szervezeti kutúra kialakításáért.

Henry Mintzberg négy különböző szervezeti fajt ír le könyvében, amiknek eltérő a struktúrája, s így a kultúrájukban is eltérő működés a hangsúlyos. Például egy programozott gépezetként működő cég pontosan meghatározza minden lépését, ezért az újítás szinte teljesen kizárt az alkalmazottak részéről (pl. McDonald's). A profikból álló csapat szintén jól szervezett, azonban nem gépies működés viszi előre, hanem minden részvevő maximális profi szaktudása (pl. kórházak, ügyvédi irodák). Ugyanakkor egy egyéni vállalkozásnál – ami nem feltétlenül jelent a szervezeti kultúra szempontjából ténylegesen egy emberből álló szervezetet – a központi irányítás, az egy személy köré épülő hatalmi felépítés a jellemző (pl. Apple), míg a projekt-úttörő szervezetek innovatívak és projekt alapúak. (pl. reklámügynökségek, filmipar). Nem ritka az sem, hogy egy cégen belül a különböző szervezeti egységek különböző struktúrával tudnak igazán hatékonyan működni.

Klein Sándor tizenegy különböző értéket határozott meg, amelyek a szervezeti kultúra építőkövéül szolgálhatnak függetlenül attól, hogy melyik típusú szervezeti működés a domináns egy részlegben, vagy éppen a teljes cégben:

- *Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás*: A szűkebb szakterület értékeit vagy a teljes szervezet által fontosnak tartott értékeket tartjuk szem előtt.
- *Egyén vagy csoportközpontúság (individualizmus-kollektivizmus)*: Ahogy a társadalmaknál is megfigyelhető az individualizmus-kollektivizmus értéke, ugyanígy a szervezeti kultúrák között is van, ahol az egyén érdekei, máshol pedig inkább a csoportérdek a fontosabb. Valahol az egyéni, máshol pedig a csoportmunka a dominánsabb.
- *Humán orientáció (feladat-kapcsolat)*: Ez az érték dimenzió azt mutatja meg, hogy a vezetők milyen mértékben vizsgálják azt, hogyha megoldanak egy feladatot, az milyen hatással lesz a tagokra.
- *Belső függés – függetlenség*: Ez elsősorban a szervezeti egységek önállóságára vonatkozó érték. Lényege, hogy egy szervezeten belül az egyes egységek mennyire mozoghatnak szabadon, függetlenül, vagy mennyire várja el a szervezet az egységesen koordinált cselekvést.
- *Erős vagy gyenge kontroll*: A tagok viselkedésének a szabályozása különféle előírásokkal, felügyelettel, ellenőrzésekkel. Ez az értékdimenzió azt mutatja meg, hogy ez milyen mértékben figyelhető meg egy szervezetben.
- *Kockázatvállalás – kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése)*: Mennyire van lehetősége a tagoknak új ötleteket előadni, innovatívnak lenni, fejlődni, tanulni, vagy esetleg a szervezet az előre lefektetett szabályok pontos betartását várja, amitől nem szeretne eltérni, és semmilyen kockázatos új ötletet nem lát szívesen.
- *Teljesítményorientáció*: Rámutat, hogy egy szervezetben a jutalmazás mennyire köszönhető a teljesítménynek, vagy mennyire köthető egyéb tényezőkhöz, például korhoz vagy protekcióhoz.
- *Konfliktustűrés – konfliktuskerülés*: Ez az érték arra vonatkozik, hogy menyire lehet nyíltan vállalni egy konfliktusos helyzetet a szervezeten belül, vagy inkább ezek elkerülése, „benyelése" az elvárt viselkedés.
- *Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció*: A cél, vagyis a végső eredmény elérése a lényeg egy szervezeten belül, vagy a fókusz inkább a megoldáshoz vezető úton, azok technikai lehetőségein van.
- *Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság*: A cég számára mennyire fontos a környezete, a piac változása, mennyire képes azt követni, arra reagálni, vagy a szervezet csak befelé, a saját belső folyamataira figyel.
- *Rövid vagy hosszú távú időorientáció*: Ez az érték a szerevet terveire vonatkozik, tehát, hogy hosszú távon gondolkodik-e, vagy inkább csak a közeli jövőre vannak elképzelései, tervei.

Ezek az értékek tehát eltérő kombinációban meghatározhatják egy szervezet kultúráját, amelyeknek kialakulását Edgar Schein három szinten határozta meg. Az első szint olyan külső jegyekből áll, mint az iroda berendezése, a környezet a szervezet felépítése, a folyamatok, a tagok magatartása vagy öltözködése, és ide tartoznak

még az irányítási rendszerek vagy a szervezti ábrák is, vagyis minden olyan terület, ami jól látható módon a szervezet saját lenyomata a világban. A második szint a meggyőződések és értékek szintje: minden olyan eszme, törekvés, jövőkép vagy ideológia, amelyekben a vezetők és a szervezet tagjai is hisznek. Ezeket elsősorban az alapítók határozzák meg a személyes hozzáállásukkal, a történeteikkel, a céljaikkal, motivációjukkal, amiket a szervezet felé is kommunikálnak, elmesélnek. Miután ezeket a szervezet tagjai megismerik, ők is magukénak fogják érezni, és így az alapítok történetei általuk is tovább élhetnek még generációkkal később is. A szervezeti kultúra harmadik szintjén a háttérben rejlő, ki nem mondott értékek és meggyőződések állnak. Gyakran ezek a tényezők határozzák meg a legintenzívebben a tagok tetteit, érzéseit, gondolatait, ezáltal pedig a szervezetei kultúrát is. Ilyen háttérben húzódó érték lehet például az, hogy fejlődési vagy állandó szemlélet az uralkodó, ez ugyanis jelentősen befolyásolja a tagok kezdeményező kedvét, képzésen való részvételi szándékát, kockázatvállalását, döntéseit, ezek által pedig a szervezet sikerességét.

E három szintnek a kialakulása a társas tanulás folyamatának eredménye. A szervezet megalakulásakor a sikeres fennmaradás annak a függvénye, hogy mekkora sikerrel küzdenek meg a külső, illetve belső akadályokkal. Ennek a folyamatnak óhatatlanul része a kudarc, vagy egy rossz döntés. Az ilyen lépések nem válnak a kultúra részévé, ugyanakkor az már fontos szempont a szervezeti kultúra szempontjából, hogy a vezetők hogyan viszonyulnak egy-egy rosszul megválasztott irányhoz. Tudják-e ezt a fejlődés részének tekinteni, vagy azt üzenik a tagok felé, hogy a hibázást mindenáron el kell kerülni. Ahogy a három szintből is láthattuk, a szervezeti kultúra kialakulásában legnagyobb szerepe a vezetők gondolkodásának, hiedelemrendszerének, rutinjának, döntési szokásainak van. Ez adja az alapot, amit megváltoztatni sokkal nehezebb még akkor is, ha egyébként az alapító vezetők és tagok már régen kicserélődtek, távoztak a szervezetből.

Jó példa erre Gianni Frasi, aki a Caffé Giamaicával új szintre emelte a kávékészítést. Mély tisztelettel és alázattal fordult a kávékészítés felé, és soha nem a profitot tartotta szem előtt, hanem a profizmust, amivel tökéletes kávét készített. Éppen ezért nem ő kereste meg az éttermeket, hanem a világ minden tájáról álltak sorba Michelin-csillagos éttermek, hogy a kávéját árulhassák, azonban ez a minősítés még nem jelentett biztosítékot a közös munkára. A kávékészítés iránti elhivatottsága és szeretete olyan mélyen beleivódott a szervezet egészébe, hogy halála után is megmaradtak az alapértékek, amik mentén kiválasztják azokat az éttermeket, akikkel szívesen dolgoznak együtt.

A Caffé Giamaica szerevezeti kultúrájában az egyéni vállalkozói szervezeti faj mutatkozik meg, ugyanakkor vannak olyan szervezetek is, ahol a stratégiaalkotás kultúrája nem kizárólag egy emberre korlátozódik. Jellemzően a fejlődő szemléletű, nyitott és innovatív szervezeteknél figyelhető meg az alulról építkező stratégiaalkotás, aminek lényege, hogy bárkinek eszébe juthat új építő, fejlesztő jellegű gondolat, amiből később egy új vízió válhat. Tehát nemcsak a felső vezetői körök hozhatnak új stratégiai változásokat adó ötleteket, hanem bárki, akinek javaslata van egy folyamat hatékonyabbá tételére vagy egy teljesen új folyamat bevezetésére, és az sem gond, ha ezek az új ötletek nincsenek teljesen kidolgozva. Ennek a stratégiaalkotási kultúrának ugyanis éppen ez a lényege, hogy bárhol gyökeret ereszthet, és ha tényleg hasznos, akkor fejlődni és gyümölcsözni fog. Az azonban minden esetben a vezetők vagy menedzserek feladata és felelőssége (az innovatív és nyitott szervezeteknél is), hogy a kártékony javaslatokat, gondolatokat alapjaiban szüntessék meg a szervezeteknél, ugyanakkor a hatékonyságot növelő stratégiák virágozhassanak.

Bármilyen startégiaalkotási-, felépítési vagy vezetési kultúra jellemző tehát egy szervezetre, azok hatékony eljárásokká, ötletekké, gondolatokká, végül rutinokká, működési szabályokká alakulnak. Ezek pedig nemcsak a szervezet dolgozóinak adnak támpontot és biztos „folyásirányt", hanem az újonnan érkezők számára is megkönnyítik a szervezeti szokások elsajátítását. Egy egységesen elfogadott, jól kidolgozott szervezeti kultúra felgyorsíthatja az újonnan érkezők betanulását, a szokások elsajátítását, az elfogadott és nem elfogadott viselkedések megismerését. Ez a keret – vagy éppen meder – tehát a szervezetnek és az új tagoknak is hasznos iránymutató lehet. Ugyanakkor a vezetők példamutatása kiemelten fontos a szervezeti kultúra kialakulásában és fennmaradásában egyaránt. Hiszen, ahogy egy vezető által teremtett pozitív környezet, a visszacsatolások, az elismerések, bátorítások, a kockázatvállalás támogatása és a hagyománytisztelet példaként állhat a szervezeti tagok előtt, úgy a *„bort iszik, de vizet prédikál"* típusú vezetői hozzáállás rendkívül kártékony lehet a szervezet működésére nézve. Könnyen elvesztheti a hitelét, megágyazva ezzel a rejtett dinamikáknak, amiről a csoport alakulása fejezetben még részletesebben is szó lesz.

6.5.3. Vezetői kultúra

A szervezeti kultúra fontos része, hogy a vezetők kialakítsanak maguknak egy olyan környezetet, ami támogatja a fejlődésüket. Hiszen, ahogy láthattuk, a vezetők szerepe kiemelten fontos abból a szempontból, hogy a szervezet egészében milyen normák állandósulnak. Erre mutat rá az a 2015-ben több, mint 200 vezetői oktató és fejlesztő bevonásával végzett kutatás is, amiben négy olyan kulturális jellemzőt határoztak meg, amelyek hatására a vezetők a leginkább fejlődnek a szervezetükben. Ezek a bizalom, a tanulási lehetőségek, a kockázatvállalás és

bukás elfogadása, valamint az, ha láthat maga előtt példaértékű vezetői mintát.

A részvevők a legfontosabb ilyen kulturális értéknek a bizalmat határozták meg. Ez ugyanis elengedhetetlen a fejlődéshez, őszinteséghez, nyitottsághoz vagy ahhoz, hogy visszajelzést kaphassanak a kollégáktól, felettesektől. Fontos, hogy vezetőként bizalmat és biztonságos légkört teremtsen kollégáinak, támogatást tudjon adni és támogatókat is tudjon szerezni, fejlesztve ezzel önmagát és a szervezet egészét is.

A bizalom mellett a tanulási, fejlődési lehetőségek biztosítását tartották fontosnak a vezetői kultúrában, hogy a tagok számára különböző módszerekkel, eszközökkel adott legyen az előrelépés. Ilyen lehet például a különböző munkakörök ideiglenes cserélése, speciális projektek, vagy akár hagyományos tantermi, illetve online képzések, mentorálás. Az ilyen vezetői kultúrával rendelkező szervezetekben a vezetők könnyebben válhatnak csapatuk példaértékű vezetőivé.

Ugyanakkor a tanuláshoz kockázatvállalásra is szükség van. Hiszen ezáltal valami olyan dologba vág bele, amiben vezetőkként (vagy éppen csapattagként) még nincs gyakorlata. Kiderülhetnek a gyengeségei, a hibái, éppen ezért fontos a bizalom szerepe a vezetői kultúrában, mivel így bátrabban vállalhat kockázatot, és fogadhatja el a hibázást is. Egy olyan kultúrában ráadásul, ahol a kötelező feladatok mellett a kísérletezésre is lehetőséget adnak, növelhetik az emberek képességeit és kíváncsiságát is. Utóbbiról pedig kimutatták, hogy jelentős szerepe van a tanulás hatékonyságában és örömteli tapasztalattá alakításában azáltal, hogy az agy jutalmazással és örömérzettel összekapcsolt idegpályáit stimulálja.

A vezetői kultúra negyedik fontos jellemzőjének azt találták, hogy fontos megismerni, beszélgetni, hallgatni olyan vezetőket, akik a példaértékű vezetésben jártasak és sikeresek. Történeteikből sokat tanulhat és erőt lehet meríteni olyan kérdésekben, minthogy mit érdemes tenni, ha valaki a szervezeti meggyőződésekkel szemben cselekszik. Ahogy abból is tanulhat, hogy a példaértékű vezetők eszméit, történeteit a szervezeteik minden szintjén ismerik, ezzel ugyanis lehetővé teszik, hogy a szervezeti tagok sajátjuknak érezzék az olyan értékeket, mint a fejlődésbe vetett hit, ami által bárki előre juthat, vagy akár vezetővé is válhat.

6.5.4. Döntés a szervezetben

A vezetői kultúra mellett az is a szervezti kultúra része, hogy ki és milyen hatáskörben hozhat döntést, illetve vezetőként mik azok a döntések, amiket semmiképpen nem ad ki a kezéből, milyen szempontokat vesz figyelembe, kinek a véleményére kíváncsi, már ha egyáltalán bárkitől is segítséget kér. Az azonban legtöbb döntéshozatal esetében igaz, hogy a probléma verbalizálása kulcsfontosságú, enélkül ugyanis nem indulhat be a problémamegoldó folyamat sem. Ahogy mondani szokták, *„néma gyereknek az anyja sem érti a szavát."* Ugyanígy a vezető sem tud megoldani egy helyzetet, ha nem tud róla, vagy ha nem tudja pontosan a probléma méretét és azt, hogy kit vagy kiket érint. Ez ugyanis nagyban befolyásolja, hogy kinek a hatáskörébe tartozik a helyzet megoldása. Be kell vonni a legfelsőbb vezetést, vagy alkalmazotti, esetleg középvezetői döntés is fel tudja oldani az elakadást? A probléma verbalizálása tehát kulcsfontosságú, akár kollégák közötti belső elakadás, akár ügyféllel, partnerrel szemben merült fel nehézség.

Az elakadásokat Simon két kategóriába sorolta. Megkülönböztetett ismétlődő és egyedi problémákat, amiket jellemzően programozott – algoritmizált, rutinszerű –, illetve nem programozott – egyszeri, kreatív – döntésekkel lehet orvosolni. Programozott döntést igényel egy olyan probléma, ami rendszeresen előfordul, jól struktúrást, a megoldás pedig rutinszerűvé teheti a folyamatot hosszú távon. A nem programozott döntések esetében az elakadást okozó helyzet korábban nem fordult elő, egyedi, éppen ezért a következményei sem ismertek egyértelműen. A megoldáshoz tehát kreativitásra, nyitottságra van szükség, akár úgy is, hogy a döntés előtt több irányból is ránéz a problémára, több érintett szempontját, gondolatát is meghallgatva. Érdemes azonban erre a két döntés vagy problémamegoldási típusra úgy tekinteni, mint egy skála két végpontjára, hiszen a gyakorlatban ez a két forma nem választahó szét élesen. A legtöbb elakadás ugyanis ennek a skálának a közbülső részén található, tehát a megoldás bizonyos arányban programozott és nem programozott döntéshozatalt is igényel .

6.5.5. A kiválasztás pszichológiája

A vezetőknek gyakran kell döntést hozniuk azzal kapcsolatban is, hogy kit milyen pozícióba érdemes felvenni, esteleg áthelyezni a hatékony(abb) működés érdekében. Hiszen nem minden pozícióban teljesítünk egyformán. Lehet, hogy egy fekadatkörben kifejezetten alacsony a motivációnk, ezáltal pedig a teljesítőképességünk is, egy másik munkakörben viszont magas fordulatszámon, hatékonyan tudunk dolgozni. Ez függ az éreklődésünktől és a képességeinktől is, hiszen egy olyan pozícióban, ahol a képességeinktől messze elmaradó feladatokat kell ellátnunk, az hosszú távon elégedetlenséghez, motivációveszteshez, unalomhoz és a figyelmetlenség miatt hibázásokhoz vezethet. (Ezt nevezi a szakirodalom Boreout-szindrómának). A képességeinket magasan meghaladó munkakör pedig frusztrációhoz, kapkodáshoz és hibázáshoz vezethet, ami a szervezeti teljesítményt is negatívan befolyásolja.

Éppen ezért a szervezeti tagoknak és szervezetnek egyaránt fontos, hogy minél jobb legyen a képesség-munkakör illeszkedés, hiszen ezzel magasabb teljesítmény érhető el egyéni, és így pedig szervezti szinten is.

Csíkszentmihályi Mihály flow (áramlat) élménynek nevezte azt az állapotot, amiben a teljesítőképesség csúcsa elérhető. Ahhoz azonban, hogy egy tevékenységet – tánc, zenélés, beszélgetés vagy munka – ilyen automatikus áramlatként éljünk meg, nagyon fontos, hogy szeressük, amit csinálunk, és legyen benne már valamennyi rutinunk, hiszen ezek nélkül az unalom, fásultság, aggódás vagy feszültség érzések dominálnak a flow helyett. Csíkszentmihályi kutatása során hét feltételt határozott meg, amelyek kultúrától, státusztól, képzettségtől függetlenül jelen vannak a flow állapotban:

A flow eléréséhez olyan intenzitású (1) koncentrációra van szükség, ami (2) extázishoz vezet, vagyis egy olyan állapothoz, mintha egy alternatív valóságot teremtenénk meg magunknak. Ez pedig egy olyan (3) határozottságot ad, amitől azonnal tudjuk, hogy mit és hogyan kell cselekednünk. A flow állapotban tudjuk, hogy az előttünk álló feladat vagy tevékenység akkor is (4) megoldható, ha nehéz, vagy kihívások elé állít minket. Ebben az állapotban (5) megszűnik az idő és (6) az önmagunkról való tudás is. Az agy egy másodperc alatt 110 bit infót képes feldolgozni. Flow állapotban ezt a terheltségi szintet érhetjük el, ami azt jelenti, hogy egy ilyen tevékenység mellett az agyunk képtelen másra odafigyelni. Vagyis ilyenkor nem érezzük, hogy éhesek, fáradtak, szomjasok vagyunk, hideg vagy meleg van, és a mindennapi gondokon terheken sem tudunk rágódni közben. Mindezek mellett pedig nagyon fontos, hogy flow állapotba kerülni, ezáltal csúcsteljesítményt elérni csak akkor lehet, ha belülről motiváltan, (7) pusztán a cselekvés örömeért teszünk meg valamit.

A flow elmélet tehát arra mutat rá, hogy ahhoz, hogy a legjobb teljesítményt tudjuk kihozni magunkból, meg kell találni azt a tevékenységet, feladatkört, amit szívesen végzünk, ami energiával tölt fel és akkora kihívás elé állít, ami bizonyos mértékben kívül esik a komfortzónánkon. Vagyis küzdeni kell a feladat sikeres elvégzéséért, de nem állít olyan mértékű kihívás elé, ami már túlzott mértékű szorongást kelt. Ez a szint mindenkinél más, ahogyan az is, hogy mik lehetnek azok a feladatok, amikben az ember elérheti ezt az állapotot. Éppen ezért egy szervezet összeállításában, a csapattagok kiválasztásában hasznos lehet, ha képet kapunk a leendő vagy már velünk dolgozó kollégáinkról, hogy milyen feladatokban teljesíthetnek jól, mi tölti fel őket energiával, milyenek a kognitív képességeik, és mindezek milyen viselkedési mintákban jelenhetnek meg.

A Profiles International által fejlesztett ProfileXT (PXT) kompetenciafelmérés a teljes személyiséget vizsgálja a teljesítmény szempontjából, ami a kutatások alapján három fő tényezőből áll: gondolkodásbeli képességből, viselkedésbeli tulajdonságokból, illetve az érdeklődésből és motivációból. Ez a teszt nemcsak a kiválasztásban lehet segítség, hanem a cégben dolgozó kollégák teljesítményének növelésében, motiválásában vagy éppen vezető- és önismeret fejlesztésében. A teszt ugyanis azt is megmutatja, hogy egy jelölt vagy egy kolléga mennyire illik az adott munkakörbe, illetve segítségével összehasonlítható az egyén kompetenciája és az adott munkakörhöz szükséges kompetenicakészlet is. A Profiles International tesztjének megbízhatóságát az adja, hogy 120 országban 33 különböző nyelven érhető el, az adatokat pedig az adott országokra jellemző munkaerő-piaci helyzetet figyelembe véve, folyamatos reprezentatív kompetencia-kutatásokkal ellenőrzik és frissítik.

A PXT teszt kitöltése után akár 7 különböző elemzési riportot, összefoglalót is kaphatunk, ami segítheti a kiválasztási folyamatot, *coaching* téma javaslatokat, illetve egyéni, önismereti információkat ad a kitöltő kompetenciájáról, írásos és grafikonos módon egyaránt.

A PXT teszt a három fő kompetencia területén belül az alábbi területeket vizsgálja egy 70-80 perces összetett feladatsor és kérdőív segítségével:

A gondolkodást a tanulási index, szókincs, szövegértés, számolás és számok értelmezése alapján vizsgálják. Ezek a kompetenciák tehát olyan területekről adnak információt, mint a problémamegoldás, a szókincs és kifejezőkészség, a verbális és számolási összefüggések felismerése és alkalmazása (például az érvelés), illetve problémamegoldásban vagy a számolási műveletekben való jártasság.

Viselkedésbeli tulajdonságok közül az energiaszint, önérvényesítés, társas kapcsolatok, szabálykövetés, hozzáállás, döntéshozatal, alkalmazkodás, függetlenség és objektív értékítélet kompetencia területeit méri fel a teszt. Ezek a kompetenciaterületek arra mutatnak rá, hogy mennyire képes valaki egyszerre több dologgal is foglalkozni, mennyire irányító, érdekérvényesít, mennyire nyitott az új kapcsolatok kiépítésére, ápolására. Megmutatja a szabályokhoz, emberekhez (bizalom mértéke, optimizmus) való hozzáállást, függetlenségi igényét például a munkájában, az alkalmazkodóképesség mértékét, döntéshozatali képességet vagy az objektivitást, vagyis azt, hogy menyire látja és érzékeli valaki a környezetét objektíven, és mennyire vezérlik az érzései.

Az érdeklődés, motiváció területén a vállalkozó szellem, az dminisztratív, humán érdeklődés, valamint a tudományos-szakmai, mechanikai és kreatív képességeket vizsgálják. Ezek a kompetenciák mutatják meg, hogy mely területek motiválnak igazán. Milyen tevékenységek adnak energiát, amelyekben flow élményünk lehet

és jól teljesíthetünk, és melyek azok a tevékenységek, amiknek nehezen állunk neki, nem csináljuk szívesen. Például ha valaki magas értéket ért el humán érdeklődésben, viszont alacsony az adminisztratív motivációja, az nagy valószínűséggel egy excel táblázattal eltöltött 8 órás munkakörben rendkívül kevéssé lesz motivált, sokat fog hibázni, rövid időn belül fásulttá és unottá válik. Viszont ugyanez az ember egy olyan feladatkörben, ahol emberekkel foglalkozhat kreatívan és szabadon, jelentősen jobb teljesítményt érhet el.

Az interjú beszélgetések nagy részében a jelöltek olyan képet festenek magukról, ami beleillik az elvárásokba, később azonban ez számos kellemetlenséget okozhat a szervezetnek és az újonnan felvett kollégának is. Egy személyiségteszt ugyanakkor segíthet abban, hogy a szervezet már a kiválasztás során pontos képet kapjon a jelentkező kompetenciáiról, hogy valóban alkalmas lehet-e az adott pozícióra. Egy új kolléga érkezése ugyanis minden esetben hatással van a szervezet felépítésére, működésére, hiszen változást hoz, akár konfliktusokat is szülhet. Érdemes tehát időt és energiát szánni a motivált, megfelelő kompetenciákkal rendelkező ember kiválasztására.

6.5.6. Teljesítményértékelés

A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres értékelés, visszajelzés, azonban sok helyen ez mégsem valósul meg. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legfőbb oka lehet. A vállalatoknak tehát érdemes kifejleszteniük teljesítményértékelő rendszert, amivel az egyes szervezeti egységek, ezáltal pedig a teljes szervezet hatékonyságát tudják növelni úgy, hogy a dolgozói a visszajelzések alapján segítséget kapnak, ami aztán lehetőséget biztosít számukra a fejlődéshez. A hatékonyság érdekében érdemes a vállaltoknak időről-időre értékelni, átvizsgálni a teljesítményértékelő rendszereket, szükség esetén azokat tovább is fejleszteni. A teljesítményértékelési rendszer általános értékelésre három kritérium fogalmazható meg. Az első a vezetők és a beosztottak általi elfogadottsága, ez az úgynevezett reakció kritérium, mely a rendszer működtetéséhez szükséges feltétel. A második a praktikusság, amely a rendszer hatékonysági mutatója, azaz a befektetés és a megtérülő hozam vizsgálata. A harmadik a szervezeti döntésekre gyakorolt hatása, amely megkönnyítheti egyes döntések meghozatalát.

Ezek a teljesítményértékelési rendszer általános értékelési szempontjai. A szervezetek számára pedig A TÉR egyik alapvető célja lehet a teljesítmények megerősítése, aminek érdekében jellemzően egy jól kialakított bérelosztó rendszer alapjaként vezetik ezt be, ugyanakkor számos további cél megvalósulását is elősegítheti. Felhasználhatják egyéni képzési igények megállapításához, vagy munkaköri folyamatszabályozási leírások, és munkacélok áttekintéséhez, illetve felülvizsgálatához, továbbá az információk biztosításához az előléptetési célokhoz és utódlási tervekhez, azaz karriertervezéshez is. Fontos, hogy a teljesítményértékelési rendszer egyfajta kommunikációs csatorna az alkalmazott és a szervezet között, hiszen ilyenkor van lehetőség arra, hogy tisztázzanak egyes elvárásokat vagy célkitűzéseket. A teljesítményértékeléssel elérendő célok magát az értékelésre szánt módszereket és a teljesítménykritériumokat is meghatározzák. A célokat két kategóriába sorolják. Az értékelő célok lehetnek az ellenszolgáltatás-elosztás, kompenzációs vagy adminisztratív döntések, továbbá kiválasztási programok is. A fejlesztési célok megjelölik a múltbeli erősségeket és gyengeségeket, valamint meghatározzák a fejlődési irányokat, ami a megerősítéshez vezet. A célok ugyanakkor sokszor ellentétesek is lehetnek egymással, kizárhatják egymást. A teljesítményértékeléssel lehet célja az értékelést végző személynek, az értékelt személynek és magának a szervezetnek is. A teljesítményértékelő rendszerek bevezetése általában egy megelőző munkakörelemzésen alapul, amellyel meghatározzák, hogy az értékelendő teljesítmény milyen feladatokra/követelményekre adott válaszként születik meg. A hatékony értékelés feltétele a szervezethez (célokhoz) való illeszkedés. A teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatban a következő kérdések merülnek fel :

- Mit értékeljünk? (magatartás/eredmény)
- Milyen értékelő módszert használjunk?
- Ki értékeljen? (általában a közvetlen főnök)
- Kit értékeljenek? (teljes szervezet, bizonyos szintek)
- Mikor kerüljön sor az értékelésre? (különösen, ha kompenzációhoz kapcsolt)
- Milyen gyakran legyen értékelés? (túl ritka/sűrű nem használható jó megerősítőként)
- Mit tartalmazzon az értékelő beszélgetés?

Az értékelés során rendkívül fontos a vezető elkötelezettsége és attitűdje, de – mint ahogyan az az összefoglalt cikkben is fontos tanulság – legalább ennyire lényegesek az értékelt személyek, az alkalmazottak attitűdjei is. A teljesítményértékelés tárgyát képezhetik a személyiségjegyek értékelése, az eredmények értékelése, vagy olyan magatartásalapú értékelő rendszerek, amelyek a kiválasztott teljesítménydimenzióhoz magatartásmintákat gyűjtenek, és ezeket értékelik. A teljesítményértékelés történhet osztályozó, értékelő skálákkal, vagy magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálákkal is (pl. MBO, vagy SWOT analízis jellegű); értékelhetnek egyszerre több személyt is, alkalmazható rangsorolás vagy páros összehasonlítás is. Az értékelő személy lehet a közvetlen felettes, a munkatár-

sak, lehet önértékelés, vagy az úgynevezett 360^0-os értékelés, ahol több személy értékeli ugyanazt az alkalmazottat. A teljesítményértékelő rendszerek sikerességét alapvetően a vezetők elkötelezettsége, a célok tisztázottsága, a nyitottság és a részvétel biztosítása, az értékelők felkészítése, képzése, és a szervezet kultúrája határozza meg.

A teljesítményértékelés célja lehet egyrészt a menedzsment részéről a pillanatnyi munkateljesítmény javítása, aminek a része az erős oldalak hangsúlyozása, a gyengeségekre való visszajelzés és a megoldási lehetőségek megvitatása, másrészt hogy a vezetés – a korábbi teljesítményekre alapozva – kitűzhesse az elkövetkező időszakra vonatkozó teljesítménycélokat, illetve meghatározza a konkrét oktatási igényeket, és rendszerezetten értékelje is azokat. Fontos célja lehet még a TÉR-nek a munkaerőigények kielégítésével – előléptetések, utódlás – kapcsolatos információk gyűjtése, a dolgozók egyéni céljainak, karriertervének megismerése, valamint a teljesítménynek megfelelő kompenzációs rendszer kidolgozása. Az azonban fontos, hogy a térértékelési rendszer kialakításának nem lehet egyedüli célja a kompenzáció, ugyanakkor enélkül hiteltelen a rendszer, ráadásul ennek kialakításánál figyelembe kell venni, hogy a különböző szervezeti egységeknél egyedi megoldásokra van szükség, amelyek viszont együttesen a szervezet egészét szolgálják. Az ugyanis csak az ellentétet és a káoszt fokozza, ha az egyik egység kompenzációs rendszere akkora termelési többletet jelent, hogy a hozzá kapcsolódó másik szervezeti egység képtelen tartani vele a lépést, bármilyen kompenzációs rendszert is építettek ott ki. Mindezek mellett a TÉR bevezetése hatékonyan segítheti a szervezeti kommunikációt – például a kétirányú kommunikáció fejlesztésével –, a vállalati kultúra átörökítését és kialakítását is.

A teljesítményértékelő rendszer a vezetők mellett az értékeltek számára is kedvező lehetőségeket nyújt. Például elismerik a munkáját, prémiumot kaphat, megnőhet az esélye az előléptetésének, ha adatokkal lehet alátámasztani a teljesítményét. Képet kaphat arról, hogy a szervezet mennyire tartja fontosnak és hasznosnak a munkáját, visszajelzést kaphat az erősségeiről, gyengeségeiről, teljesítményéről, és ezek alapján még segítséget, illetve konkrét fejlesztésekre is lehetőséget kaphat.

A teljesítményértékelő rendszer bevezetése előtt azonban el kell dönteni, hogy a fejlesztés vagy az értékelés (kompenzáció) a hangsúlyosabb.

A teljesítményértékelés két formáját szokták megkülönböztetni: a formális és az informális értékelést. A formális értékelés olyan, a szervezet által kifejlesztett értékelő rendszer, amellyel szisztematikusan, rendszeres – negyedéves, féléves vagy éves – időközönként értékelik a dolgozók teljesítményét. Ennél a legfontosabb azt eldönteni, hogy mit és milyen szempontrendszerek figyelembevétele alapján értékeljünk, milyen értékelési eljárást alkalmazzunk és hogyan ismertessük az eredményeket. Ilyen formális értékelési módszer lehet a már leírt célmeghatározás, fejlesztés vagy a bérrendszer kialakítása. Az informális értékelés a dicséret vagy kritika megfogalmazása, jellemzően ez a verbális vagy írásos értékelés. A vezetők gyakran szerencsésebbnek tartják az informális értékelést, mint a formálisat, ugyanakkor az informális értékelés sok esetben nem kielégítő, mert nem tudatosan végzik, vagy épp rosszul. Sőt, az is az informális értékelés rovására írandó, hogy még ha a vezető és a beosztott igényeit ki is elégíti, akkor sem képes a szervezeti igények teljes körének megfelelni annak szubjektivitása miatt. Ez az informális értékelés a legtöbbször nem azonos a visszajelzéssel, ami – ahogyan az a kommunikációs részben részletesen is olvasható – ítélkezésmentes, fontos szempontja az építő visszajelzés, és nem pusztán kritika megfogalmazása. A visszajelzések a szervezeti kultúrában nagyon hasznos és építő kommunikációt elindíthatnak el a tagok között, különösen akkor, ha ez nemcsak felülről lefelé történik meg, hanem a vezető is nyitott a kollégái visszajelzéseire. Ez a fajta kommunikáció bár nem mérhető olyan tényszerűen, mint a TÉR formális rendszerei által kialakított értékelés, a szubjektivitása ellenére mégis pozitív változásokat hozhat a szervezet egész működésében.

6.6. Vezetői készségek

A vezetők számos nehézséggel néznek szembe minden nap, hogy hatékonyan támogathassák és irányíthassák a csapatukat. Nem feltétlenül abból lesz ugyanis a legjobb vezető, aki a szakmájában a legkiemelkedőbb és a legtöbb diplomás, illetve az is kevés, ha valaki csak a nagy hangja, törtető hozzáállása miatt kerül kinevezésre. Sokkal fontosabb, hogy milyen a kommunikációs képessége, milyen magas az érzelmi intelligenciája, mennyire tud értő figyelemmel lenni a beosztottjai felé, és látja-e az embert bennük, vagy csak pénzforrási lehetőségként tekint rájuk. Kiemelten fontos, hogy egy vezető milyen mintát mutat a csapatának: egy munkamániás, napi 16 órát dolgozó vezető akkor is ezt a normát építi be a csapatba, ha egyébként verbálisan azt kommunikálja, hogy nem ezt várja el tőlük. Ahogy egy bizonytalan, önmagáért és a csapatért is nehezen kiálló vezető beosztottjai is nehezen fognak felelősséget vállalni a döntéseikért.

A vezetés tehát nem megy magától, azért tenni is kell! Fontos azonban, hogy nincs olyan ember, aki vezetésre született „Isten adta tehetség” és olyan sincs, aki tanulás és gyakorlás révén ne válhatna kiváló vezetővé. A legtöbb ember vezetett már kisebb csoportot, baráti társaságot, vagy éppen a gyerekeit. A vezetés és szülőség ugyanis nagyon hasonló tulajdonságokat, készségeket igényel, ami-

ben elszántsággal és gyakorlással napról-napra egyre jobbak lehetünk. Hiszen ahogy anyaként, apaként is újabb és újabb szituációkban kell helytállni ahogy nő a gyermekünk, úgy példaértékű vezetővé váláshoz is el kell sajátítanunk néhány készséget:

- Higgyen benne, hogy képes rá!
- Törekedjen a kiválóságra!
- Keressen kihívást!
- Vegyen igénybe támogatást!
- Gyakoroljon tudatosan!

Posner és Kouzes szerint – akik Amerika-szerte számos tréninget és képzést tartottak már vezetők számára – ezt az öt alapszabályt kell elsajátítanunk a példaértékű vezetővé váláshoz.

6.6.1. Higgyen benne, hogy képes rá!

„Egy este az öreg cseroki indián az emberekben dúló harcról mesélt az unokájának. Azt mondta: »Fiam, mindannyiunkban két farkas harcol egymással. Az egyik a Gonosz. Ez a düh, irigység, féltékenység, bánat, sajnálkozás, kapzsiság, gőg, önsajnálat, bűnösség, harag, kisebbrendűség, hazugság, önteltség, felsőbbrendűség és önzés. A másik a Jó. Ez az öröm, béke, szeretet, remény, derű, alázat kedvesség, jóindulat együttérzés, nagylelkűség, igazság, részvét és hit.«

Az unoka egy percre elgondolkozott ezen, majd megkérdezte a nagyapját: »Melyik farkas győz?«

»Az, amelyiket táplálod« – válaszolta a nagyapa.”

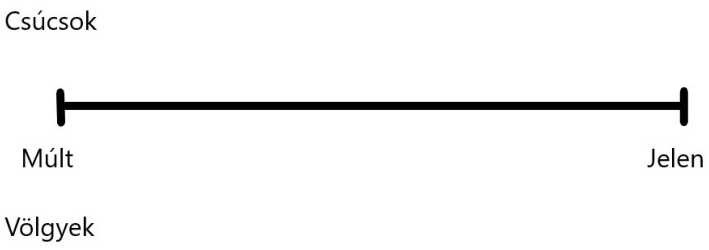
Ez a régi indián példázat tökéletesen leírja, hogy a vezetővé válás – vagy bármi más cél elérése az életben – kizárólag rajtunk múlik. Azon, hogy a figyelmünket merre fordítjuk. A lehúzó, kishitű vagy éppen öntelt, bosszúálló gonosz farkas felé, vagy az alázatos, reményteli, kitartó, küzdeni tudó, optimista jó farkas felé. A céljaink elérésében ugyanis az első lépés önmagunk és a félelmeink legyőzése.

Ha tehát ön képes elhinni, hogy példaértékű vezetővé válhat, azzal az első és egyben talán a legnehezebb lépést meg is tette. Ugyanakkor fontos tisztában lenni azzal, hogy küzdelmes folyamat előtt áll, amiben többször el is bukhat. Ez a belső, önmagunkba vetett hit azonban erőt adhat a nehezebb időkben is.

Esetpélda: Az idővonal feladat

Ebben lehet segítségére az *idővonal feladat*, aminek az a célja, hogy vezetőként lássa, milyen értékek és motivációk vezetik a sikerei elérésében és a mélypontokból való kiemelkedésben. Egy nehezebb időszakban vagy egy nagy döntés meghozatala, esetleg egy félelme leküzdésében hatalmas segítség lehet, ha rá tud nézni mindazokra az értékekre, amik már korábban sikerre vitték vagy éppen kihúzták egy mélypontról.

76. ábra: Az idővonal feladat



Forrás: Posner és Kauzes (2019) alapján

A feladat lényege, hogy egy nagyobb papírra húz egy vonalat, aminek a kiindulópontja tetszőleges, a végpontja pedig a jelen. Tehát magának határozhatja meg, hogy mekkora időintervallumot szeretne felrajzolni az idővonalra. A vonal feletti részre azokat a csúcsteljesítményeket írja, amikor sikereket ért el, a vonal alatt pedig a völgyeket, mélypontokat, negatív tapasztalatokat jelölje. Ezután gondolja végig, hogy mik motiválták abban, hogy elérjen egy-egy sikert, és mik azok az értékek, amik a döntésit és tetteit vezérelték. Majd ugyanígy a völgyeknél is gondolja végig, mik motiválták abban, hogy felálljon a mélypontról, és milyen ér-

tékek segítették ebben. Végezetül pedig gondolja végig a felírt értékek és motivációk közül melyek azok, amelyek közösek, és mik a legfontosabbak önnek.

Ez tehát azt is jelenti, hogy ha jó vezetővé szeretne válni, akkor elengedhetetlenül fontos, hogy higgyen az élethosszig tartó tanulásban és önmaga fejlesztésében. Mindegy, hogy kísérletezéssel, kérdezéssel, képzésekkel, *coaching* folyamattal vagy könyvek segítségével sajátít el új ismereteket a vezetésről vagy éppen önmagáról, a lényeg a tanulásba vetett hitben van.

Carol Dweck amerikai pszichológus ezt az élethosszig tartó tanulásba vetett hitet nevezi *fejlődési szemléletnek.* Ennek alapja az a gondolkodásmód, hogy az adottságok pusztán csak kiindulópontok, amik kitartással, erőfeszítéssel fejleszthetők, finomíthatók. Tehát, egy fejlődő szemléletű vezető tud úgy tekinteni a saját képességeire, készségeire, rossz döntéseire, hibáira és mélypontjaira, hogy MÉG nem sikerült, MÉG nem példaértékű. Egy következő alkalommal viszont a korábbi tapasztalatokkal gazdagodva már sokkal jobb eredményeket érhet el. Vagyis a fejlődő szemlélettel élő vezető lehetőségként tekint a kudarcokra, mélypontokra, amiből tanulhat. Nem hiszi, hogy van olyan ember, aki vezetőnek született és pusztán a tehetség előre predesztinálja valakinek a sorsát. Aki ebben hisz, Dweck szerint rögzült szemlélettel él a világban, ami egyfajta passzív és védekező magatartást is eredményezhet. Hiszen aki így gondolkodik a világról és önmagáról, az nem fejleszti magát, mivel feleslegesnek tartja. Minden kudarcot végzetesnek tart, ami nagy mértékben rombolja az önbizalmát. Nem nyitott a változásokra, az újdonságokra, ötletekre – különösen, ha az egy nála alacsonyabb beosztású embertől származik –, mert azt potenciális veszélyforrásnak tartja, ami felfedheti az inkompetenciáját. Szélsőséges esetben pedig egy ilyen vezető az ellenálló, újító szándékú vagy saját mércéje szerint nála okosabb kollégákat akár el is távolíthatja a rendszerből, hogy a tekintélyét és a torzult önbizalmát fenntarthassa. Ezzel a gondolkodással azonban sokszor pont ő maga akadályozza meg a szervezete és önmaga fejlődését. A vezető gondolkodása ugyanis nagy mértékben befolyásolja a szervezet működését. Ékesen bizonyítja ezt az a tanulmány, amit Dweck munkatársai készítettek. Azt találták ugyanis, hogy azokban a szervezetekben, amelyeket fejlődési szemlélettel vezettek, az alkalmazottak 47%-kal nagyobb mértékben gondolják megbízhatónak a kollégáikat, 34%-kal nagyobb valószínűséggel éreztek erősebb elköteleződést a cég iránt, 65%-kal többen gondolták úgy, hogy a vezető támogatja a kockázatvállalást és 49%-kal nagyobb mértékben állítják azt, hogy a szervezeti kultúra része az innováció ösztönzése, mint a fix szemléletű vállalatokkal.

A magunkról, illetve a tanulási képességeinkről alkotott elképzelés tehát kulcsfontosságú a motivációnk fenntartásában – és abban, hogy tudunk mi magunk is motiválni –, a kitartásunkban, nyitottságunkban, ahogy más emberek gondolkodása, ötlete felé fordulunk és ahogy a visszajelzéseket fogadjuk. Hiszen ahogy láthattuk a fix, vagy rögzült gondolkodású vezetés a szervezet stagnálását, rosszabb esetben akár a széthullását is eredményezheti. Ezzel szemben a fejlődő szemléletű vezetők a hibázásaik ellenére is előre tudják vinni a vállalatukat, hiszen nem akarnak minden terhet egyedül cipelni, hanem teret hagynak a beosztottak gondolatainak is. Ugyanakkor jó hír, hogy Dweck – a fejlődő szemlélet híveként és a kutatási eredményei alapján – azt állítja, hogy tanulással és kitartó gyakorlással maga a fejlődési szemlélet is elsajátítható, tehát ahogy a tehetség sem határozza meg előre, hogy kiből lesz jó vezető, úgy a fix szemlélet sem törvényszerű, hogy egy egész életen át végig kísérje az utunkat.

6.6.2. Törekedjen a kiválóságra!

A saját értékeinek és meggyőződésinek megismerése nélkülözhetetlen, hogy példaértékű és hiteles vezetővé váljon. Hiszen hogyan mutathat példát, irányt és értékeket másoknak, ha saját magában sincs tisztában ezekkel? Hogyan tudna motiválni másokat, ha a saját motivációját sem ismeri? ha nem tudja miért repes a szíve a munkájában?

Csak akkor válhat példaértékű vezetővé, ha képes az önismeretében olyan kérdésekre is választ találni, mint:

- Mi az, ami igazán lelkesít?
- Mitől repes a szívem?
- Miért fontos ez nekem?
- Mivel leszek több, ha elérem a kitűzött célomat?

Mitől lesz több a környezetem, a városom, a társadalom stb., ha elérem a célomat? Ha ezekre a kérdésekre őszintén válaszol, akkor közelebb kerülhet a saját céljainak és a belső motivációjának megismeréséhez.

Egy cél elérésében ugyanis jelentős előnyre tehetünk szert, ha a motivációnk belülről fakad. Egy 2014-es tanulmány szerint, azok a vezetők, akiket olyan belső motivációk, értékek hajtottak céljaik elérésében, mint személyes és szakmai önfejlesztés, a változások elérésének értékelése vagy egy fontos küldetés (például a város szebbé, biztonságosabbá tétele), azok sikeresebbek voltak a kívülről motivált vezető társaiknál. Külső motiváció, vagy más néven célszerűségi indíték lehet például egy előléptetés vágya, a hatalom megszerzése vagy megtartá-

sa, még több pénz megkeresése, illetve egy képzés presztízsből való elvégzése. A tanulmány arra is rámutatott, hogy a kevesebb, de belülről fakadó motiváció hatékonyabb a cél eléréséhez vezető úton, mint a külső és belső motivációk együttes jelenléte.

A külső és belső motiváltság jelentőségére hívja fel a figyelmet Henry Mintzberg egyik története is, ami az ügyfélszolgálatok és az ügyfelek szolgálata közötti különbséget taglalja. Szerinte ugyanis, ha valakit a pénz motivál az ügyfelek vagy állampolgárok szolgálatában, akkor az nem látja az embert. Ez pedig megköt, rontja a teljesítményt és kiöli az emberséget, az ügyfélközpontúságot, ami hosszú távon akár az üzlet sikerének a rovására is mehet.

Egy belülről hajtó cél meghatározása tehát fontos lépés ahhoz, hogy sikerre vihessük a szervezetünket, emellett pedig a szervezeten belül elfoglalt pozíciónkat is erősítheti, hiszen, ha van egy jól körülhatárolt célunk, ahová el szeretnénk vezetni a szervezetünket, az azt is jelenti, hogy képesek vagyunk előretekinteni és tervezni. Ez a gondolkodás elsősorban a vezetőkre jellemző, amit az alkalmazottak el is várnak a felettük tőlük, hogy biztonságban érezhessék magukat a szervezeten belül.

Hasznos gyakorlat lehet, ha elképzeli magát 5-10 év múlva, amikor elérte a kitűzött célját. Milyen vezetőnek látja magát akkor? Milyennek látja a szervezetét a „célban”? Milyen érzések vannak önben?

Egy üzleti vagy vezetői szereppel kapcsolatos pontos cél, illetve az ahhoz vezető út elképzelésére, valamint az érzelmek tudatosítására gyakran használok monodráma gyakorlatot a *coachingok* során. Ennek lényege, hogy az ügyfél kiválaszt egy pontot a szobában, ahol elhelyez egy tetszőleges tárgyat, ami a *jelen* állapotot szimbolizálja. Erre a pontra odaáll a vezető, elmondja, hogy mi van a jelenben. Milyen vezetőnek látja magát, milyennek látja a szervezetet itt és most, és mindezek milyen érzéseket keltenek benne. Ha a jelen helyzetet alaposan körbejártuk, pontosan meghatároztuk az ezzel járó érzelmeket, akkor a vezető kijelöl a szobában egy újabb tetszőleges helyet (szintén egy választott tárggyal), ami a célját szimbolizálja. Erre a pontra lépve elmondja a vezető, hogy konkrétan mi a célja és időben – minél pontosabban meghatározva – mikor szeretné azt elérni. Milyen vezetőnek látja itt magát és milyennek látja a szervezet működését. Végül pedig elmondja, hogy mit érez vannak, amikor elképzeli, hogy elérte a célját.

Ezek után megkérem a vezetőt, hogy sétáljon vissza a jelen pontra, és itt a cél elérését már képzeletben elérve újra megkérdezem, hogy milyen érzés ott állni. Szinte kivétel nélkül sokkal pozitívabb érzéseket mondtak a jelen pontban a vezetők az első alkalomhoz képest. Ez pedig azt jelenti, hogy ha elképzeljük annak minden részletét (érzelmi és racionális szinten egyaránt), hogy elértük a célunkat, az pozitívan hat a jelenben megélt érzésinkre, ami erőt, hitet és lendületet adhat ahhoz, hogy valóban elinduljunk a célunk felé vezető úton. Ebben lehet segítség, ha a feladat keretein belül elképzeli, hogy mi az első lépés. Ilyenkor megkérem a vezetőt, hogy lépjen egyet előre a jelen pontból a célját szimbolizáló tárgy felé, jelképezze ezt is egy tárggyal, majd határozza meg, hogy pontosan mi az első lépés. Minél konkrétabban írja körül, annál valószínűbb, hogy meg is tudja tenni a „való világban” is ezt a lépést. Tehát határozza meg azt, hogy mi az első lépés és mikor kell ezt megtennie, hogy a meghatározott időben elérje a célját. Ezt követően akár pontosan meghatározhatja ugyanígy minden jelentősebb lépését, amíg elér a céljáig. Ezzel pedig gyakorlatilag tudatosan képes lesz felépíteni a céljához vezető startégiai útját.

Fontos azonban, hogy vezetőként szem előtt tartsa azt is, hogy az úton számtalan olyan tényező, kihívás, nehézség érheti, amit előre nem lát, vagy nem önön múlik, hiszen egy szervezet nem csak egy emberből áll. Ebben lehet a segítségére, ha pusztán az érzéseire hagyatkozva – akár csukott szemmel – a jelen ponttól végigsétál a saját tempójában a céljáig. Akár meg is állhat közben, ha valahol úgy érzi, majd tovább sétálhat. Tehet kitérőket, „vargabetűket” két pont között, hiszen könnyen előfordulhat, hogy a valóságban is kipróbál egy új útvonalat a fejlődése érdekében, ahogy az is, hogy nem önszántából kényszerül kitérővel elérni a következő állomását a céljához vezető úton. A lényeg, hogy a tudatosan felépített startégiát tudja rugalmasan, mintegy bázisként kezelni, ahova visszatérhet, egy-egy nehezebb kihívás után.

Az érzelmi és tudatos (kognitív) séta tehát együttesen hatékonyan fejlesztheti az előre tekintő gondolkodást és támogatja a cél sikeres elérését. Ugyanakkor, ahogy ez a feladat is a jelen pontos meghatározásával kezdődik, úgy a való életben is igaz, hogy az jövőbe tekintést a jelen tudatos megélésével érdemes kezdeni. Pontosan meg kell ismernie az önt körülvevő környezetet, az eseményeket, az embereket. Más szóval ki kell kapcsolni a robotpilóta üzemmódot, ki kell lépni a rutinos, mindennapi mókuskerékből, az operatív feladatok gyűrűjéből és megállni, figyelni, hallgatni. A tudatos jelenlét ugyanis segíthet új kreatív megoldásokat, ötleteket hozni, esetleg meghallani mások gondolatait egy probléma megoldására.

Ehhez első lépésként „üres járatokat” kell hagynia magának a naptárában, amikor kikapcsolja az elektronikai eszközöket és figyelmét csak a környezetére fordítja. Egyrészt egy-egy ilyen időszak arra is jó, hogy a mikrokörnyezetét, irodáját egy kicsit más szemmel lássa úgy, hogy nem vonja el a figyelmét hívás, üzenet vagy egyéb megbeszélés. Figyeljen arra, hogy milyen érzés az irodájában ülni! Mennyire kényelmes a széke? Mennyi fény jut

az asztalához? Milyen a levegő? Vannak-e olyan tárgyak benne, amitől otthonosnak érzi? Szívesen van ebben a helyiségben? Mennyire hallatszódnak be olyan külső zajok, amik elterelhetik a figyelmét?

Érdemes időnként megállni és végiggondolni ezeket a kérdéseket, a környezetünk ugyanis jelentősen kihat a teljesítményünkre, hangulatunkra és a gondolkodásunkra is.

Másrészt pedig egy ilyen „üres járat" alkalmával az irodáján kívüli környezetére is jobban ráláthat. Arra, hogy mi történik az operatív szinten, hogy működnek a kollégái. Nézzen körül, és figyelje meg itt és most mi zajlik ön körül. A kiváló vezetők nem sajnálják az időt arra, hogy megfigyeljék az emberi működéseket, szeret különbségeket felfedezni és jól ismert dolgokra új nézőpontból (pl. egy csoportvezető, netán egy alkalmazott szemüvegén keresztül) nézni. Figyeljen az apró jelekre, arra, ahogy a kollégák egymás felé és kifelé az ügyfelek, emberek felé fordulnak. Egy arckifejezés, egy kézmozdulat, a testtartás, a hangulat és egy-egy beszélgetés a kollégáival mind fontos információk lehetnek az ön számára a szervezet jelenlegi működése és jövőbeli elképzelése szempontjából. A jövőbeli cél eléréséhez tehát meg kell tanulni megállni, körülnézni, figyelni és hallgatni a jelenben. Ugyanis egyedül, kizárólag a saját céljait szem előtt tartva nem fog tudni szervezetként előre haladni. Fontos, hogy megismerje kollégáit is, a céljaikat, gondolataikat, küzdelmeiket, örömeiket. Ezek az információk ugyanis hozzásegíthetik ahhoz, hogy könnyebben tudja őket motiválni a saját nyelvükön. A munkahelyi motivációról egy rövid elméleti összefoglaló olvasható a 6.10.5. számú mellékletben.Ahogy az már a vezető saját motivációja kapcsán kiderült, az alkalmazottak motivációjában is fontos, hogy megismerje kollégái külső, illetve belső hajtóerőerejét. Kit mivel lehet motiválni úgy, hogy a lehető leghatékonyabb legyen a munkája. Ezt akarta megtudni egy vezető, aki elmesélte, hogy meghívta vacsorára a kollégáit kifejezetten azzal a céllal, hogy emberileg jobban megismerje őket, és ők is többet tudjanak meg róla, a szakmai oldalon túl az embert is lássák benne. Négy órát beszélgettek a vágyaikról, hobbikról, célokról, nyaralási tervekről, ami után a vezető megállapította, hogy sokkal szegényebb volt ezek nélkül az információk nélkül. Megtapasztalta, hogy milyen érzés nyitott szívvel meghallgatni és megismerni kollégáit, mi a fontos számukra, mi motiválja őket az élet különböző területein, ami lehetőséget nyitott arra is, hogy megtalálják a közös alapot, amivel együtt erősebben juthatnak el a célig.

Steve Wynn a Las Vegasban és Makaóban található számos szállodát igazgató Wynn Resorts alapítója és elnöke ezt úgy fogalmazta meg: „*Ha valakinek javítani tudsz az önképén, nagyon fog szeretni érte. Hűséges lesz hozzád. Ha sikerül elérned, hogy jobban érezze magát, azzal megütötted a főnyereményt. Ez telitalálat az emberi kapcsolatokban*"

A siker érekében és a szervezeti célok elérésében tehát fontos, hogy megtalálja saját és kollégái belső motivációját. Ehhez elengedhetetlen, hogy előre tudjon tekinteni, lássa az utat, ugyanakkor hagyjon időt magának ahhoz, hogy megálljon, körülnézzen, figyeljen és hallgasson itt és most a jelenben.

6.6.3. Keressen kihívást!

„*Lehetetlen úgy élni, hogy az ember ne bukjon el valamiben, hacsak nem élsz olyan óvatosan, hogy nem is éltél igazán. Ebben az esetben már elbuktál alapból.*" J. K. Rowling gondolata tűpontos leírást ad arról, hogy vezetőként milyen fontos keresni a kihívásokat, és szembenézni, megküzdeni azokkal, amik szembejönnek a cél felé vezető úton.

Egy vezető kétféleképpen kerültet szembe kihívásokkal:

- A vezetőket találják meg a kihívások és nehézségek.
- Kilép a komfortzónájából, feszegeti a határait azért, hogy fejlődjön és ezáltal a szervezete is épüljön.

Posner és Kauzes vezetőkkel való beszélgetéseik során azt állapították meg, hogy vezetőként fontos időről-időre megkérdőjelezni az aktuális helyzet tökéletességét, illetve lényeges az is, hogy nyitott legyen a változás lehetőségére. Az aktuális helyzethez való ragaszkodás és annak mindenáron fenntartása ugyanis a középszerűség táptalaja. Ezzel szemben a fejlődésbe vetett hit és a változtatásra való nyitottság segít, hogy kihozhassa magából a legjobb teljesítményt. A kihívásokkal való szembenézés erős motiváció lehet a kiválóság eléréséhez. Ahogy Randy Pausch fogalmazott a híressé vált utolsó beszédében, miután számos daganatot találtak a májában: „*A falak okkal vannak ott. Nem azért, hogy távol tartsanak minket. A falak azért vannak ott, hogy esélyt adjanak nekünk megmutatni mennyire akarunk valamit.*"

A kihívások, amikkel vezetőként szembe találja magát, sokszor olyan készségeit és képességeit hozzák elő, amikről nem is tudott. Ugyanígy, ha a csapatának lehetőséget, időt és támogatást ad a fejlődésre, a kihívások megoldására, akkor ők is képesek lesznek szembenézni a nehezebb feladatokkal és felfedezhetnek magukban addig rejtve maradt képességeket és készségeket.

Egy nagy nemzetközi szállodalánc vezetője például a legtöbb projekt esetében nem aszerint osztja be a munka-

társait egy-egy feladatra, hogy ki a legjobb benne, hanem hogy ki végzi el szívesen, lelkesen. Így nem a legjobb marketinges kezeli a social media felületeket (aki nem szívesen csinálja), hanem az, aki lelkesen foglalkozik vele. Akkor is, ha egyébként kevesebb tapasztalata és tudása van az egyes praktikákról. Ezzel a bátorságával a vezető gyakorlatilag kihívás elé állítja azt, aki elvállalta a social media felületek kezelését, amit szívesen csinál, de nincs benne olyan nagy rutinja. Lehetőséget, időt és támogatást is biztosít a fejlődésére, amiben ráadásul belülről motivált, hiszen saját maga döntött úgy, hogy mélyebben megtanul valamit, ami egyébként érdekli is. A szállodalánc vezetője azt tapasztalta, hogy bár a rutin hiánya miatt így néha lassabban haladnak, ugyanakkor mindig minőségi munkát adnak ki a kezükből, aminek köszönhetően a kollégái magabiztosabbak, bátrabbak lettek, ráadásul a csapatszellem is erősödött, hiszen a tanulásban segítették egymást.

Érdemes tehát kezdeményezni, új ötleteket kipróbálni, kíváncsian és nyitottan tekinteni a folyamatokra, új módszerekkel, kísérletezni, hiszen ez a szervezet egészére, a csapatattagokra és a vezetői kompetenciáira is pozitívan hat.

Ha a monodráma feladatban leírt lépések segítségével elképzelte és körbejárta a célhoz vezető főbb pontokat, akkor az egy biztonsági támaszpontot adhat a kísérletezés, kihívás keresés során, ahova visszatérhet, ha esetleg hibás döntést hozott, vagy kudarcot vallott. Ezek ugyanis elkerülhetetlenek akkor, ha ismeretlen terepre merészkedik. Emlékszik még a történetre, ami Urban első napjáról szól, amikor síelni tanult? A síoktató is azt mondta neki, hogy ha nem esik el, akkor nem tanul. Ha valami újat tanul, akkor hibázhat, ebből pedig tanulhat. A helyzetről, önmagáról, a kollégáiról, a szerepeiről. Ezt hívják tapasztalati tanulásnak, amikor egy új helyzetben kudarcot vall, mégis képes levonni a megfelelő következtetéseket, majd ezekkel a tapasztalatokkal gazdagodva feláll és ismét megpróbálja legyőzni az akadályokat.

Rayona Sharpnack volt a nyolcvanas évek Nemzetközi Női Profi Softball Liga legeredményesebb csapatának első játékosedzője, aki később nyolcéves lányának csapatát kezdte el edzeni. Első lépésként az ütőkezelést akarta megtanítani nekik. Ezért kb. 3 méteres távolságból óvatosan eldobta a puha szivacslabdát az első lány felé, aki visítva megijedt, ahogy a második és a harmadik kislány is. Miután látta, hogy így nem jutnak sehova, minden labdára különböző színnel– piros, fekete, zöld, kék – felrajzolt egy mosolygós arcot. A feladat pedig mindössze az volt, hogy megnevezzék a feléjük dobott labdán található mosolygós arc színét. Kivétel nélkül minden gyerek képes volt pontosan meghatározni a színeket. A siker pedig izgatottá és motiválttá tette őket, ezért következő lépésként már az ütővel a vállukon is meg tudták mondani a mosolygós arcok színeit. Már az első edzés végére minden lány meg tudta érinteni az ütővel a feléjük dobott labdán lévő arcot, az első meccsükön pedig 27-1-re győztek.

Sharpnack példája is jól mutatja, hogy az első sikertelen próbálkozás után valami új technikát kellett kitalálnia ahhoz, hogy a lányok megtanulják elütni a labdát. Nem adta fel, kitartóan kereste azt a módszert, amivel elérheti a célját. Végül egy bátor és kreatív húzással lépésekre szedte a feladatot, távolabbról indult a cél felé, amivel megszelídítette a lányok félelmét is.

A kudarcokból való felálláshoz és a kitűzött cél eléréséhez ugyanis kitartásra és bátorságra van szükség.

A kitartását fejlesztheti például azáltal, hogy hosszútávú célt tűz ki maga elé, amiben szenvedélyesen hisz és amiért minden követ képes megmozgatni. A legtöbbször ilyen célokat csak akkor tud kitűzni, ha nagyon erős belő motiváció, egy belső tűz hajtja. Itt tehát már a gyakorlatban is megmutatkozik, amit korábban egy 2014-es kutatás mutatott ki a külső és belső motivációjú vezetők eredményességével kapcsolatban. Aki belső késztetésből, szenvedélyesen küzd a céljáért, az könnyebben feláll egy bukás után és keres egy új utat. A belső tűz hajtja, hogy legyőzze a félelmeit, megkűzdjön a bizonytalansággal, a nehézségekkel és bátran, kockázatot vállalva döntsön úgy, hogy elindul egy olyan úton, ami ismeretlen feladatokat, módszereket, embereket vagy szituációkat hozhat elé. Bátorság kell ahhoz, hogy felfedje a gyengeségeit mások előtt, hogy vállalja a kudarc lehetőségét egy új és nehéz feladat elvállalásával, amivel akár önmagának és a környezetének is csalódást okozhat. De ugyanilyen bátorságra van szükség akkor is, ha be kell ismernie, hogy valamit nem ért, és segítséget kell kérnie, vagy fel kell vállalnia a sebezhetőségét akár nyilvánosan is.

Egy bátor döntés energiával tölti fel, ami erőt ad önnek a továbblépéshez, valamint önbizalmat, hogy elhiggye, képes megcsinálni az ön előtt álló feladatot. Mindemellett egy bátor döntés, amivel beleáll egy új, nehéz kihívásba, a tanulását, fejlődését segíti, ami tovább erősítheti a kitartását. Ha ugyanis az akadályokra a tanulás lehetőségeként tekint, az további energiát és motivációt ad abban, hogy elérje a kitűzött célját. (Ezt a hozzáállást, gondolkozást nevezte Carol Dweck fejlődési szemléletnek). Ha képes ellenőrzőpontként tekinteni az akadályokra, az lehetőséget biztosít arra, hogy a nehézségek idején újra átgondolja a célját és azt, hogy mi motiválja, miért fontos ez önnek. Minden ilyen helyzet megerősítheti abban, hogy lássa a célt, amiért érdemes kitartani, bátor döntést hozni és fejlődni.

A példaértékű vezetők tehát keresik a kihívásokat és bátran állnak elébe a felmerülő akadályok leküzdésének. Képesek rugalmasan alkalmazkodni a változó körülményekhez és elviselik, kezelik az ezzel járó stresszt. Az

ugyanis, hogy hogyan tekintünk a minket érő stresszre, jelentősen befolyásolja azt is, hogy hogyan hat ránk.

Kelly McGonial egészségpszichológus szerint ugyanis nem önmagában a stressz az, ami veszélyes az életünkre, amit minden áron el kell kerülni, hanem az, ahogy a stresszre gondolunk. Egy kutatásban kimutatták, hogy olyan az emberek, akik magasfokú stressznek voltak kitéve, viszont megtanították nekik, hogy a szervezet stresszreakcióit segítségként kezeljék, azok a jellegzetes élettani hatásokat elkerülték. Ha tehát ön megtanulja például azt, hogy a felgyorsult szívverést a cselekvésre való felkészítésnek tekintse, a szapora légzésre pedig az agya fokozott oxigén ellátásaként gondoljon, ami által fokozottabb koncentrációra lesz képes, akkor elkerülheti a stresszreakció káros szív- és érrendszeri hatásait. Kimutatták ugyanis, hogy azoknak az embereknek, akik a stresszre hajtóerőként gondoltak, a véredényeik elernyedten – amilyen boldog, nyugodt és bátor állapotban is – maradtak. McGonial szerint tehát nem az a fontos, hogy elkerüljük a stresszt, hanem hogy olyan munkát, feladatot válasszunk – akkor is, ha az egyébként sok stresszel jár – amiben értelmet és belülről fakadó motivációt találunk. Egy ilyen feladatban ugyanis könnyebben elsajátítjuk a stresszkezelés jótékony módszereit és inkább gondolunk rá hajtóerőként.

6.6.4. Vegyen igénybe támogatást!

Kelly McGonial stresszkezeléssel kapcsolatos kutatásai azt is megállapították, hogy ha az oxitocin nevű stresszhormon – ismertebb nevén öleléshormon – felszabadul a szervezetünkben, egyrészt arra késztet, hogy támogatást keressünk és megosszuk valakivel a küzdelmeinket, érzéseinket, másrészt arra, hogy krízishelyzetekben mi magunk is támogatást nyújtsunk másoknak. Arra ösztönöz, hogy kapcsolatba lépjünk a környezetünkkel stressz idején és segítséget kérjünk, vagy támogatást adjunk másoknak, például egy hirtelen jött szervezeti akadály leküzdésében, amiben vezetőként támogatni kell az alkalmazottakat, hogy meg tudjanak birkózni a kialakult stresszhelyzettel. Ez a támogatás keresés, illetve támasznyújtás az oxitocin szervezetre gyakorolt stresszvédelmező hatását is felerősíti. Ha tehát képesek vagyunk mások felé nyitni az oxitocin hatására, akkor az éppen ennek a hormonnak a szív- és érrendszerre – szívben receptorok érzékelik ezt a hormont, ami segít a szívizmok regenerációjában – gyakorolt védelmi hatását erősítheti fel, ezzel gyógyítva magunkat a stressz okozta károsodásokból.

Az emberi kapcsolatok tehát megvédenek minket a stresszel szemben, ami hosszútávon hatalmas előnyt biztosít számunkra. Ahogy támogatást adni is fontos vezetőként, úgy tanácsot, segítséget kérni sem szégyen. Kutatások ugyanis kimutatták egyrészt azt, hogy a szakértők, akiktől tanácsot kérnek elismerésnek veszik, hogy a tudásukat, tapasztalataikat hasznosnak tartják a saját fejlődésükhöz. Másrészt pedig arra is rámutattak, hogy a segítségkérés növeli önmagában a hozzáértés érzését, hiszen a saját és szervezete fejlődéséért kéri a segítséget, hogy ezáltal jobb és tapasztaltabb lehessen. A már többször is említett fejlődési szemlélet tehát a kapcsolatainkban, a segítségkérésről való gondolkodásunkban is jelentős szerepet játszik. A kutatások harmadik fontos megállapítása pedig az, hogy a segítséget kérő vezető környezetében lévő alkalmazottak, kollégák szemében megnő a vezetésébe vetett bizalom szintje. Ha ugyanis elég bátor ahhoz, hogy beismerje az elakadását, ha mer újítani, új szempontokat is megismerni, akkor ezzel azt üzeni a kollégáinak, hogy nem pusztán a hatalom megszerzése és megtartása a célja, hanem a szervezet fejlődése, előrehaladása, ami nem egy „*one man show*”.

Vezetőként merjen tehát segítséget kérni akár egy mentortól, tanácsadótól, szakértőtől, hiszen ahogy a kiváló sportolók is csak edzővel képesek feljutni a csúcsra, úgy vezetőként is szükség van támogatókra a kihívások idején. Ezt támasztja alá a Fortune magazin 40 vezető 40 alatt elnevezésű listája, ahol a szereplők mindegyike kiemelte, hogy a sikerhez vezető úton olyan tanácsadók javaslatában bíztak, mint a szakma professzorai, mentorok vagy éppen a szüleik.

Ahhoz azonban, hogy a segítségkérés valóban a fejlődését szolgálja, elsőként gondolja át, hogy valóban szüksége van-e támogatásra, vagy esetleg elegendő, ha higgadtan mérlegeli a megoldási lehetőségeket és ezek végkimenetelét. Nem érdemes tehát azonnal, minden kérdésben segítségért rohanni, ugyanakkor az sem jó hozzáállás, ha hosszasan ül egy probléma felett a megvilágosodás sugallatait várva. Tehát fontos, hogy keressen megoldást egyedül, ha viszont minden kétséget kizáróan tanácsra, esetleg új nézőpont megismerésére van szüksége, akkor ne késlekedjen segítséget kérni egy tapasztaltabb embertől. A fejlődését ugyanakkor nem az szolgálja a leginkább, ha segítségkérés abból áll, hogy ön vázolja a problémát, a tanácsadó pedig megoldja azt. Sokkal inkább azáltal tanulhat a legtöbbet egy ilyen helyzetből, ha a korábban átgondolt megoldási lehetőségekkel felvértezve érkezik a tanácsadóhoz, támogatóhoz vagy éppen egy tapasztalt vezetőhöz, és az elakadása mellett ezeket is felvázolja. Így egy közös gondolkodás, beszélgetés indulhat el, amiben végül akár saját maga juthat el a megfelelő megoldásig.

Egy másik jelnetős szempont a segítségkérés, mentor vagy tanácsadó választás során, hogy olyat válasszon, akiben megbízik, akivel jól érzi magát. Ez azonban nem azonos azzal, hogy mindenben egyetértenek. Megfogadhatja a másik véleményét úgy is, hogy az különbözik az eddigi elképzeléseitől, mégis nyugodtan és konstruktívan tudják megvitatni a különböző érveiket és ellenérveiket, aminek köszönhetően fejlődik, és új megoldásokat

találhat az elakadására. A tanácsadója kiválasztása, illetve a vezetői döntései során ugyanis kulcsfontosságú, hogy önazonos maradjon. Nem lesz képes a saját, korábban elképzelt céljait továbbra is belülről motiváltan elérni, ha útközben olyan tanácsokat kezd el követni, amivel zsigeri szinten nem ért egyet. Azt pedig már láthattuk, hogy a külső és belső motiváció közötti különbség mennyire befolyásolja egy szervezet vagy a vezetés sikerességét.

Válasszon magának olyan pozitív példaképeket, akik egy-egy fontos kérdésben szakértők, vagy éppen néhány készségben kiemelkedők. Előfordulhat, hogy mástól sajátítja el a nemet mondás és a delegálás képességét, és más támogatja egy szakmai elakadásában. A lényeg, hogy az alapértékeit szem előtt tartva fejlődjön, amihez fontos készség a kritikus gondolkodás, a megkérdőjelezés képessége. Azért, mert valakire felnéz, és pozitív példának tartja abban, ahogy delegál a munkájában, nem biztos, hogy egyetért azzal, ahogy kommunikál a kollégáival.

Ugyanakkor vezetőként nemcsak az a fontos, hogy magának támogatót vagy tanácsadót találjon, hanem az is, hogy kollégái fejlődése érdekében ön is hasonlóan támogassa őket elakadásaikban. Ha például minden apró döntés előtt kikérik a véleményét – áthárítva ezzel a felelősséget magukról – akkor a pillanatnyilag egyszerűbb és gyorsabb kész megoldás átadása helyett érdemes megkérdezni:

» Mit tennél te?
» Mit tartasz jó megoldásnak?
» Mi a te válaszod?

Ez lehet, hogy itt és most több időt vesz el, ugyanakkor hosszabb távon fejlődik a kollégák felelősségvállalása, döntési képessége, önbizalma, megtapasztalják a beléjük vetett bizalmat, ami jótékony hatással van a szervezet működésére is. Ezek pedig csökkenthetik a saját napját elaprózó, a figyelmét kizökkentő szituációkat, ami egyúttal növeli a hatékonyságukat.

Ha kollégái érzik, hogy számít a szavuk, a véleményük, akkor a hangulat is közvetlenebb lesz a munkahelyen. Ilyen biztonságos és bizalmi környezetben sokkal szívesebben fogadják a visszajelzéseket és bátrabban is adnak visszacsatolást a vezetéséről. Ez pedig tovább fokozhatja a hatékonyságát. Egy vezető ritkán kap visszajelzést kollégáitól, pedig ők azok, akik napi szinten megtapasztalják a működése előnyeit és hátrányait. Ők tudnak tükröt tartani a viselkedése teljesítményre gyakorolt hatásai elé, ahogy arról is képet adnak, hogy a tettei milyen érzéseket generálnak másokban. Gyakran nem könnyű szembesülni ezekkel, ugyanakkor érdemes megteremteni ennek a lehetőségét, hiszen az ilyen visszajelzésekből is nagyon sokat tanulhat magáról, a vezetéséről és a kollégáiról is.

Érdemes tehát lazítani a szervezeteken belül kialakult hierarchia táblákon, ahol a felsővezető és az alkalmazott nem is kommunikál egymással, ahogy az egyes szervezeti egységeket – például a beruházásokért és kulturális rendezvényekért felelős területek – élesen elválasztó siló rendszereket is. Az ilyen szervezeti kultúrák egyrészt mind aláássák a bizalmi légkör kialakítását, amivel fontos visszajelzésektől, ezáltal fejlődési lehetőségtől fosztja meg magát, másrészt pedig az információáramlást is nagyban megnehezíti mindkét szervezeti felépítési forma (siló és hierarchia tábla), ami a sikeres működést veszélyeztetheti hosszú távon. Hiszen, ha két szervezeti egység nem dolgozik összehangoltan, az felesleges kiadásokat is okozhat, ha pedig a vezetők úgy döntenek az alkalmazottakat is érintő folyamatokról, hogy az érintetteket nem vonják be, azzal nemcsak a bizalmat és a lojalitást csökkentik a dolgozókban, de akár a legnagyobb jóindulat mellett is ronthatnak egy korábban működő munkafázison.

Legyen tehát nyitott, az új gondolatokra, ötletekre, lehetőségekre és emberekre a munkahelyén és azon kívül egyaránt. Az új emberek megismerése ugyanis szélesítheti a látószögét, növeli a kapcsolatihálóját, ami hatalmas értéknek és előnynek számít ma. Keressen akár minden nap, vagy csak minden héten újabb kapcsolatokat. Hasznos lehet, ha eljár konferenciákra, ahol szakmailag is új információkat hallhat, tanulhat, fejlődhet és új embereket ismerhet meg. De az is előfordulhat, hogy egy nem várt helyen – például egy játszótéren, baráti összejövetelen – találkozik olyan emberekkel, akikkel később szakmailag is összefonódhat az élete. Álljon meg, legyen nyitott más emberekre, figyeljen a környezetére és hallgasson! Bárhol, bármikor találkozhat olyan emberrel, aki fejlődésre, tanulásra sarkallja vagy új gondolatokat indít el önben.

Az új kapcsolatokkal ráadásul fejlesztheti együttérző képességét, amivel később egyre inkább tud majd olyan emberek felé is fordulni, véleményüket, tapasztalataikat előítéletek nélkül elfogadni, akik másképpen gondolkoznak egy kérdésről, mint ön. Ez egyrészt lehetőséget biztosít arra, hogy kilépjen a saját világa – komfortzónája – biztonságából, másrészt pedig fejleszti a kritikus gondolkodását, tehát megakadályozza, hogy valamit megkérdőjelezés nélkül elfogadjon. Az együttérzés tehát abban is a segítségére lehet, hogy ne hozzon ítéletet elhamarkodottan és túl szigorúan valami vagy valaki felett, emellett pedig a rugalmas hozzáállását is növeli azáltal, hogy csökkenti a fekete-fehér látásmódját.

Úgy is elérhet kiemelkedő eredményeket, ha meglévő és új ügyfeleivel csak röviden, a small talk eszközöket kizárva kommunikál, a legfontosabb információkat adja át nekik, és már megy is tovább, vagy hívja is a következő embert. A gyors tempó, a lényegre törő információáramlás, egyetlen perc haszontalan elfecsérlése nagyon is jól mérhető profitot tud termelni a szervezete számára. Ugyanakkor hosszú távon nem lehet ilyen magas hőfokon égni, amit ráadásul a kollégái sem biztos, hogy képesek, vagy szeretnének követni. Ilyen hozzáállással nehéz együttérzéssel, megértéssel és elfogadással fordulni mások felé, hiszen gyakorlatilag automata üzemmódban, kizárólag a saját érdekeit és gondolatait szem előtt tartva intézi a szervezete dolgait. Érdemes tehát ilyenkor megállni, figyelni és hallgatni.

Lehet valaki úgy sikeresen vezető, hogy időt hagy magának, a környezetének, beszélgetnek, megismeri az ügyfelei életét, megismeri őket emberileg? Tapasztalatom szerint igen! Az együttérzés képessége nyitottá és érzékenynyé tesz más emberekre és sokszor pont a beszélgetések emberi oldala, egy kedves gesztus, egy nyugodt hangulatú „otthonos" légkörben tartott tárgyalás hozza be a sikeres üzletet, vagy tart meg hosszútávon egy ügyfelet. Ráadásul ezzel a lassabb életvitellel a stresszes helyzeteket is csökkentheti, amit robotpilóta üzemmódban megélt.

6.6.5. Gyakoroljon tudatosan!

A legjobb vezetőket nem a hatalom és hírnév mozgatja, hanem a folyamatos tanulás, fejlődés, és az, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki magukból a csapataikból és a szervezetből. Ehhez az első lépés, hogy a vezető felelősséget vállal a saját fejlődéséért, amit két, egymással összefüggő módon tehet meg.

Egyrészt tudatosan gyakorolja azokat a készségeit, amikben jól, de nem kiválóan teljesít, másrészt pedig napi szokássá teszi a legjobb vezetővé válás tudatos gyakorlását.

Mit jelent pontosan a tudatos gyakorlás?

Kauzes és Posner szerint az alábbi hat szempont figyelembevételével bárki képes tudatos gyakorlással magasabb teljesítményt elérni:

1. Határozzon meg egy célt, amiben változni szeretne. Ahhoz, hogy ezt elérje, egy tudatosan, előre megtervezett módszertant vagy folyamatot kell követnie. A lényeg, hogy a cél eléréséhez vezető tevékenységek, módszerek a teljesítménye javítását szolgálják. Ez teszi lehetővé a tudatosságot. Ahogy nem lehet kiváló kosárlabdázó, ha naponta a grundon egyedül dobálgat a palánkra, úgy a kommunikációja tudatos fejlesztésében sem válhat példaértékű vezetővé egyedül, visszajelzés és szakmai segítség nélkül.
2. A tudatos gyakorlás nem egyszeri vagy néhány alkalom. A sikerhez addig kell gyakorolni egy tevékenységet, amíg az automatizmussá nem válik. Nincs előre meghatározható sablon, hogy ez mennyi időt jelent. Egyénenként és tevékenység típusonként változhat. A lényeg a cél, és a kiválasztott, megfelelően magas színvonalú módszer szem előtt tartása.
3. Visszajelzés kérése nélkül nem kaphat pontos képet arról, hogy a változásért tett erőfeszítései előre vitték a célja felé, vagy sem. Válasszon egy mentort, segítőt, támogatót, aki őszinte és építő visszajelzésekkel segíti a fejlődését. Marcus Stafford, a nyugat-ausztráliai Sclerosis Multiplex Társaság vezérigazgatója ezt így fogalmazta meg: „Talán nem fog tetszeni a visszajelzés. De ez az egyetlen módja annak, hogy vezetőként fejleszthesse magát."
4. A tudatos gyakorlás erős koncentrációt és összpontosítást kíván. Éppen ezért a szellemi megterhelés egy változás elérésében sok esetben megterhelőbb, mint a fizikai, például ha egy sportban szeretnénk jobb eredményeket elérni. Ezért a szakemberek szerint leghatékonyabban akkor tudunk tudatosan fejlődni és gyakorolni, ha naponta mindössze 2-3 órát töltünk ezzel a tevékenységgel. Ha már az első nap minden percét kommunikációja fejlesztése tölti ki, akkor hamar elfárad, és nagy eséllyel idő előtt feladja a túl intenzív és kimerítő koncentráció miatt.
5. El kell fogadnia azt a tényt, hogy a tudatos gyakorlás nem szórakoztató. Sokszor kifejezetten megterhelő még akkor is, ha egyébként lelkes és szívesen fejleszti egy készségét. Könnyebb azonban úgy megtenni minden nap a fejlődéshez szükséges lépéseket, akár nehéz időszakban is, ha a kitűzött cél elérését tartjuk szem előtt.
6. A kiváló teljesítmény eléréséhez idő kell. Azt csak kitartó munkával, türelemmel, tudatos, napi gyakorlással érheti el, ezért meg kell engednie magának, hogy a saját munkahelyét nevezze ki gyakorlópályának. Így tehet szert a lehető legtöbb időre ahhoz, hogy tudatos gyakorlással kiváló vezetővé váljon. Hiszen akkor sajátíthatja el igazán hatékonyan a kiváló vezetői készségeket, ha olyan rutinszerű tevékenységként tekint rá, mint az emailek ellenőrzése vagy az üzleti találkozók szervezése.

Képzelje el, hogy vezetőként nehezére esik önérvényesítőn kommunikálni, ami miatt a csapatáért sem tud kiállni. Hiába vannak hasznos és a szervezet egészére nézve is várhatóan pozitív hatással levő gondolatai, ha azt nem tudja átadni feletteseinek úgy, hogy amellett érvelni is tudjon, ha ellenállásba ütközik. Ennek a képességnek a

fejlesztésére kiválóan alkalmas a fent leírt tudatos gyakorlási technika. Hasznos, ha van egy segítő, akár *coach*, aki támogatja ebben a folyamatban, például visszajelzésekkel vagy szituációs, szerepjáték gyakorlatokkal. Célravezető lehet például előre eljátszani egy lehetséges párbeszédet, amiben már megtapasztalhatja milyen érzés ellenérvekkel szembesülni, milyen érveket tud felállítani a saját véleménye mellett. Ugyanilyen hasznos lehet, ha a vezető a felettese bőrébe bújva játssza el a szituációt a *coach* (mentor, támogató) segítségével, hiszen így egy kicsit kívülről is láthatja magát, ami segíthet új nézőpontot adni a saját kommunikációjában (pl. hogyan látják mások őt kívülről). Emellett pedig egy kicsit a másik fél szerepébe bújva csökkentheti a saját autoritás félelmét is, ami blokkolja az ön- és csapatérdekérvényesítő kommunikációját. Mindennapos tudatos gyakorlással, azonban ez is tökélyre fejleszthető.

Ahogy azt a példa is jól mutatja, vezetőként nem csak abban kell kiváló teljesítményre törekednie, amiben jó, ugyanakkor lehetne még jobb. A sikeres emberek ugyanis kitartó munkával a gyengeségeiket is fejlesztik és szembenéznek a félelemeikkel. Nem kell a legnehezebb kihívással kezdeni gyengeségei fejlesztését, amiben talán nem is hiszi, hogy fejlődést érhet el. Így ugyanis könnyen elveszítheti a lelkesedését és kitartását. Sokkal hatékonyabb, ha elsőként egy olyan gyengeségén próbál változtatni, amiről elhiszi, hogy képes a javára fordítani és aminek a sikere után képes lesz szembenézni a nagyobb félelmeivel is.

A tudatos gyakorlás mellett a napi szokások kialakítása vagy éppen rossz szokások megváltoztatása is hozzásegítheti ahhoz, hogy kiváló vezetővé váljon. Charles Duhigg *A szokás hatalma* című könyvében a szokás kialakítását három lépéses ciklusban írja le:

Utasítás: Ez tulajdonképpen a „program” indítógombja, ami az agyat az adott szokás automata üzemmódjába helyezi. Tehát például, ha szeretné a napot reggeli tornával indítani, akkor ehhez az első utasítás az lehet, ha reggel, ébredés után négykézlábra áll, így utasítva az agyát arra, hogy a reggeli torna „programot” kapcsolja be.

Rutin: Ez a fázis tulajdonképpen a tényleges cselekvés, ami lehet fizikai, szellemi vagy akár érzelmi is. A reggeli torna esetében tehát ez maga a tornagyakorlatok elvégzése. Homorítás domborítás, lazítás, nyújtás stb.

Jutalom: Ez segít eldönteni az agynak, hogy érdemes-e egy következő alkalommal is emlékezni erre a jutalomra, ami segít a folyamat automatikussá válásában. Ez a reggeli torna után a frissebb, lendületesebb, vidámabb nap indítás.

Ugyanez a három lépés alkalmazható akkor is, ha egy rossz szokást szeretnénk átírni azzal a különbséggel, hogy ebben az esetben a régi rutin helyett egy újat kell bevezetni és gyakorolni.

A szokásaink majdnem 40%-át naponta ismételjük, sokszor nem is tudatosan. Ha tehát tudatos odafigyeléssel megváltoztatjuk a rossz szokásainkat, az az egész életünkre hatással lesz.

Tudatos gyakorlással, tudatos napi szokások kialakításával és kihívások keresésével, tehát kiváló vezetővé válhat. Egyedül azonban nem lesz képes kihozni magából a legjobbat. Nem csak azért, mert a környezete tükröt tart és visszajelzéseket ad, ami segíti a fejlődésben, hanem azért is, mert vezetőként szüksége van csapatra, akikkel együtt viheti a szervezetet sikerre. Ehhez pedig fontos, hogy kialakítson egy szervezeti kultúrát, amiben mindenki igazodási pontra lelhet az irányelveket illetően.

6.7. A csoport alakulás

Egy új csoportot létrehozni vagy egyszerűen csak megtalálni a helyünket egy új közösségben, legyen az óvoda, iskola vagy egy munkahely, nem mindig egyszerű, hiszen az egyének megismerése mellett a csoportnorma, az egység és a szerepek kialakulása semelyik korosztályban sem konfliktusmentes folyamat. Tuckman modellje szerint bármilyen céllal jön létre egy csoport, a kialakuláshoz vezető úton, ugyanazon a négy állomáson kell keresztül vezet az út.

6.7.1. Alakulás (forming)

Az elmélet szerint ez a fázis tulajdonképpen egy csoport alakulása során a tagok első személyes találkozása. Képzelje el, hogy felkérték egy most induló képzési projekthez oktatási szakértőnek, ahol egy teljesen új csapattal kell együttműködni és közös erővel teljesíteni a megbízást. Izgalommal telve megy el az első találkozóra, ahol megismerheti a projekt többi résztvevőjét és részletekbe menő információkat, konkrétumokat is szerezhet a munkáról. Lehetősége van formális és informális keretek között is beszélgetni a csoporttagokkal és a projektfelelőssel, akitől megtudja, hogy az ő szerepe a feladatok kiosztása és koordinálása, a konkrét munkafolyamatba azonban csak akkor szól bele, ha az veszélyezteti a projekt sikerét és eredményességét.

Így tehát a projekthez összegyűlt szakértőknek, képzőknek, szervezőknek, marketingeseknek, informatikusoknak stb. teljes együttműködésben kell létrehozni egy új képzési programot, amihez meg kell írni a szakmai anyagot, meg kell szervezni a helyszínt, meg kell határozni a célcsoportot és őket megfelelő módon értesíteni kell a képzés hirdetésével. A még hatékonyabb eléréshez pedig a megrendelő arculat- és honlaptervezésben és létrehozásban is segítséget kért.

Sokféle emberrel kell tehát olajozott gépezetként együttműködve megalkotni egy új képzési programot, ami lássuk be, nem egy könnyű feladat. Ennek a konkrét célnak az elérése érdekében állt tehát össze a példában szereplő csapat, ezért az időnyomás miatt hamar átlépnek a második fázisba.

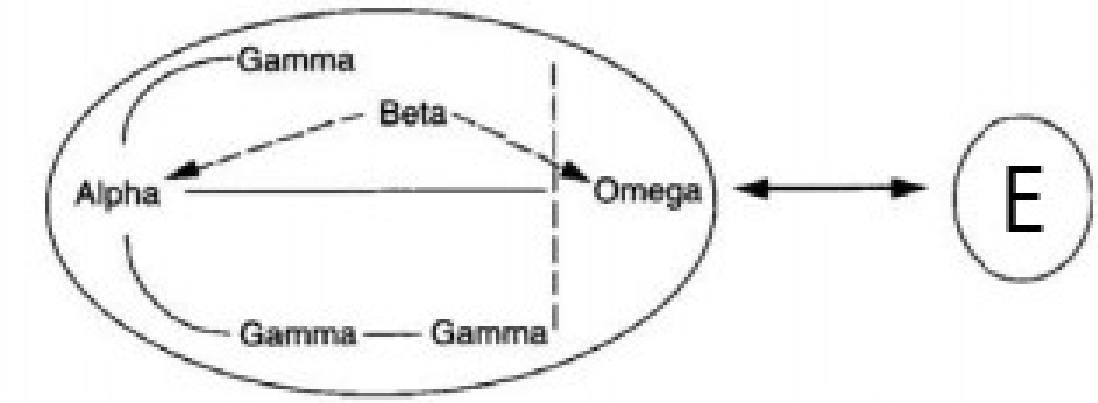
6.7.2. Viharzás (stroming)

A csoport életében ez egy konfliktusokkal tűzdelt időszak, ahol kialakul a hierarchia, hogy kinek hol a helye, és mi a szerepe.

A csoportszerepek kialakulásával kapcsolatban számos modell található a szakirodalomban, amelyek akár jelentős különbségeket is mutathatnak. A személyiségpszichológián alapuló tipológiák például azt feltételezik, hogy a szerepeket teljes mértékben az alapvető személyiségtípusaink határozzák meg. Tehát egy csendesebb jellem biztos, hogy egy alkalmazkodó, alárendelt, követő szerepet tölt be, míg egy határozott, erősebb kiállású, domináns személyiség azonnal magához veszi az irányítást, amivel a hierarchiában is magasabb helyet foglal el a csoportban. Ezzel szemben a szociálpszichológiai-csoportdinamikai szemléletmód szerint minden csoportban kialakul egy szerepkészlet, amit a feladatok és a résztvevő tagok személyi összetétele határoz meg. A csoportdinamikai felfogás szerint az így meghatározott szerepkészletet csak részben határozza meg a csoporttagok, szerephordozók személyes tulajdonsága, mert az így meghatározott csoportszerepek nem egy emberhez kötődnek, hanem szituációnként eltérő szerepeket is magunkra vehetünk ugyanabban a csoportban. Akkor tud ugyanis hatékonyan együttműködni egy csoport, ha széleskörű szereppaletta alakul ki benne. Például, ha egy csoportban van vezető, kritikus, békítő, bohóc, alkalmazkodó, megfigyelő, akkor ezeket a szerepeket eltérő feladatokban más és más tölti be, attól függően, hogy ki az adott feladat szakértője.

Raoul Schindler szerepdinamikai modellje azt mutatja be, hogy mik azok az alapvető szerepek, amik egy csoport működéséhez mindenképpen szükségesek. Schindler szerint a csoportidentitás kialakulásához szükség van egy Ellenpontra, vagy ellenfélre (E), ami mindenképpen a csoporton kívül helyezkedik el. Ez lehet egy feladat, amit meg kell oldani (képzési projekt létrehozása), vagy egy személy (közös ellenfél), esetleg másik csapat (sport versenyeknél) akivel meg kell küzdeni. Az azonban fontos, hogy a csoport kapcsolata az ellenponttal nem tisztán negatív vagy pozitív, hanem sokkal inkább ambivalens és nagyon intenzív. Ez adja ugyanis a hajtóerőt a leküzdéshez, ezáltal pedig a csoportidentitás kialakulásához is.

77. ábra: Raoul Schindler szerepdinamikai modellje 1971-ből



Forrás: König, Schattenhofer, 2014

Az elmélet szerint, ahogy az ábra is mutatja, a csoporton beül van egy vezető, ő az Alpha pozícióban lévő személy, aki az ellenpont leküzdésében sikerre viheti a csoportot. Aktív, irányító, akit elfogadnak, támogatnak és követnek a Gamma pozíciót elfoglaló csapattagok (ők lehetnek például a megfigyelők, együttműködők, lojális támogatók). Az Alpha vezető adhat identitást, folyamatosságot és biztonságot a csapatnak, ugyanakkor veszélye lehet a pozíciónak a bemerevedés vagy a szerepben való megkövesedés. Éppen ezért egy jól működő csapatban szükség van az Omega pozícióra is, aki megkérdőjelezi az Alpha vezető gondolatait, ötleteit. Ő a kritikus, aki nem csatlakozik egyből kis katonaként a vezető mögé. Ezzel a viselkedésével ugyanakkor sokszor feszültséget

kelt a vezetőben és a követőiben (Alpha, Gamma). Működésével akár azt is elérheti, hogy kiveti magából a közösség, vagy szélsőséges esetben akár a csoport megszűnését is előidézheti. Ennek ellenére a kritikus (Omega) szerepe nagyon fontos a fejlődésben, hiszen ő az, aki az állandó konstruktív kritikusságával és a tények megkérdőjelezésével folyamatosan új nézőpontokat hoz be a meglévő megoldás javítására, fejlesztésére.

A három alap szerep – Alpha, Gamma, Omega – mellett Schindler modelljében szerepel még a Béta pozícióban lévő tanácsadó, szakmai támogató, aki független pozícióból, objektíven segítheti a vezető és a kritikus konfliktusát, hiszen közvetlenül nem érintett. Szerepének sikeressége azonban attól függ, hogy a vezető elfogadja-e szakmai tudását és tanácsait, vagy sem. Utóbbi esetben ugyanis a vezető és az együttműködők könnyen rásüthetik a kritikus ellenálló bélyeget.[175]

A projektcsapatunkat sem kímélte a viharzási időszak. Rengeteg vita és konfliktus előzte meg a tényleges munkát, ahol mindenki a saját feladatát tartotta a legfontosabbnak, a saját korábbi tapasztalatait pedig az egyedüli üdvözítő megoldásnak. A vita egy pontján a csapattagok megrekedtek. Egy napi erőfitogtatás után, sok veszekedéssel a hátuk mögött, tulajdonképpen egy lépést sem tettek előre a közös cél felé. Ekkor kezébe vette az irányítást az eddig inkább háttérben maradó egyik képzési szakértő, aki nyíltan elmondta a véleményét az eddig tapasztaltakról. Volt, akit ez elgondolkodtatott és követve konstruktív kezdeményezését, mögé állva a projekt megoldása irányába terelte a csapatot. Ugyanakkor egy marketinges résztvevő sok tekintetben nem értett egyet a vezetővé avanzsált szakértővel, akit túl merevnek és katonásnak tartott. Ezért ahol csak tudta, fúrta a megoldási javaslatait. Mindeközben pedig a programszervező lány időnként vicces mondatokkal igyekezett oldani a feszültséget, az informatikus srácok pedig csendes ellenállással fejezték ki, hogy ők valójában csak haladni szeretnének a dolgukkal. Végül az egyre fokozódó vitát a szakértő és a marketinges között egy másik programszervező igyekezett feloldani, aminek köszönhetően a csapat két pólusa a személyes sértegetés helyett már a projekt előremenetelét helyezte a fókuszba. A csapatszerepeket tehát megalkotta a projektcsapatunk, aminek köszönhetően egy nyugodtabb fázis vehette kezdetét.

6.7.3. Norma képzés (norming)

A normák a közös élmények hatására alakulnak ki. Ezek tulajdonképpen magatartásbeli elvárások, értékek, amik a csoport minden tagjára egyformán érvényesek. Ugyanakkor sokszor megnehezíti a normák vagy a szervezeti kultúra kialakulását, hogy életünk során számos csoportban mozgunk. Ilyenek a nemekhez kötődő normarendszerek, a kulturális, etnikai csoportokhoz tartozó, vagy éppen a korosztályi normák. A különböző magatartásokat elváró csoportok normarendszerei akár össze is ütközhetnek, ami megnehezítheti az egyén saját értékképzését. Mivel azonban a normáknak van egy olyan szerepe, hogy biztonságos keretet biztosít a változások, bizonytalanságok idején, ezért alapvető igényünk, hogy legyenek olyan értékeink, viselkedési mintáink, amikhez igazodhatunk, amiket elfogadunk és követünk.

A csoportok közötti normaütközeten kívül azonban csoporton beül is akadhatnak normakonfliktusok. Előfordulhat ugyanis, hogy bizonyos normák nyíltan kommunikáltak (explicit normák), és vannak olyan háttrében meghúzódó viselkedésminták, amelyek kimondatlanul határozzák meg egy csoport működését (implicit normák). Ez a jelenség – ami hasonló a szervezeti kultúrákat meghatározó különböző szintekhez – sokkal gyakoribb, mint gondolnánk. Sokszor az egyéni érdekek vagy a látszólagos nyugalom fenntartása, a konfliktuskerülés a cél. Ezért a csoporttagok – az eredményes munkát teljesen ellehetetlenítve – egy ki nem mondott szerződést kötnek egymással, amelyben van egy kimondott, felmutatható normarendszer, és egy háttérben húzódó szabályrendszer a béke érdekében.[176]

A projektcsapatunkban azt a szabályrendszert határozták meg, hogy akinek gondja van a munka során, az jelezze. Akár személyes ellentétről van szó, akár szakmai elakadásról, arról nyíltan lehet beszélni. Megfogalmazhatnak építő jellegű kritikákat, megoldási javaslatokat és kifejezhetik az érzéseiket is a projektmunkával kapcsolatban.

Bár ezeket a szabályokat közösen határozták meg, mégis a gyakorlatban semmilyen konfliktust nem mondtak ki. Senki nem vitte be a megbeszélésekbe az ellenvetéseit, elakadásait, kimerültségét. Ezzel pedig fenntartották azt a látszatot, hogy a folyamat rendben megy, a munka pedig határidőre elkészülni. Ugyanakkor a leadás előtt nem sokkal kiderült, hogy a programszervezők és a marketingesek egyáltalán nem beszéltek, így téves információk kerültek ki a képzésről. Ráadásul az informatikusok sem egyezettek a képzési anyaggal és a képzők névsorával kapcsolatban a szakértőkkel, így a honlapon sem teljes és pontos képet mutattak meg a képzésről. Látszólag tehát mindenki elvégezte a dolgát, vagyis az egyéni érdekek érvényesültek, a csapatérdek azonban csorbult, ami miatt a képzés nem tudott elindulni a megrendelő által kért időpontban. Amikor ez napvilágra került, a kinevezett projektfelelősnek kellett közbelépni, hogy elinduljon a kommunikáció az egyes részlegek között.

175 König – Schattenhofer (2014)
176 König – Schattenhofer (2014)

Ennek hatására az eddig teljes passzivitásba vonuló informatikusok a hallgatás normáját megtörve a felszínre hozták az elvileg kimondott normák és elvárt viselkedési minták, valamint a csoport valós viselkedése közötti ellentétet. A csoport így nyíltan tudott beszélni a normákról, azok tényleges funkcionalitásáról, és azokról a háttérben húzódó félelmekről, amelyek megakadályozták a hatékony közös munkát. Innentől a feszültségeket, félreértéseket tisztázva már tényleges csapatként tudtak tovább dolgozni egy újonnan megalkotott normarendszer alapján.

Ahogy tehát a képzési projektcsapatunk példája is mutatja, az elvárt és kimondott normák és a felszín alatt húzódó kimondatlan magatartásminták közötti ellentétet csak úgy tudjuk feloldani, ha nyíltan beszélünk a normákról, és arról, hogy ezeknek mi a funkciója, szerepe a csoportműködés és a cél elérése érdekében. A hatékony munkavégzéshez ugyanis – ahogy azt láthattuk is – elengedhetetlen, hogy tisztázzuk a mélyben húzódó kimondatlan mozgatórugókat.

6.7.4. Munka fázis (performing)

Ebben a fázisban zajlik a tényleges munkavégzés, aminek része lehet a kapcsolatok ápolása, a feladatok megoldása vagy akár a tagok viselkedésének a befolyásolása is. Mivel itt a normák már egyértelműen le vannak tisztázva, tényleges kommunikáció alakul ki a résztvevők között. Rendszeres az építő visszajelzés, a szabályok újragondolása, ha bizonyos szituáció megköveteli, és magas az együttműködés szintje a csoportban. A tagok örömmel végzik el a feladataikat, nyitottak az új információkra, egymás tudására. Ebben a szakaszban a csoport gyakorlatilag önirányítottá válik és olajozott gépezetként működik. A csoporttagok örömmel vesznek részt a munkában, hiszen kialakult bennük egy erős „mi”-tudat, ahol mindenkinek fontos szerepe és helye van.[177]

Az első, kudarcba fulladt, ellentmondásos normarendszerrel működő munkafázis után a képzési projektcsoportunk újra visszalépett a normaképzési fázisba, hogy ezúttal minden normát nyíltan átbeszélve, rejtett konfliktusok nélkül vágjon bele a közös munkába. Heti rendszerességgel találkoztak és átbeszélték a megelőző hét folyamatait, illetve az előttük álló feladatokat. Beszéltek a munkával kapcsolatos érzéseikről, ahogyan arról is, hogy mi tehetné hatékonyabbá az egyes részlegek közötti munkavégzést vagy kommunikációt a hét közben. Segítették egymást ötletekkel és visszajelzésekkel, valamint igyekeztek a konfliktusokat is felszínre hozni egy-egy ilyen meetingen. Emellett pedig nem feledkeztek meg a humorról sem, mint „szelepről”, ami segített oldani a közelgő határidő okozta nyomást. Ez az együttműködés meghozta a várt eredményt és sikeresen lezajlott a képzéssorozat egy gyönyörű helyszínen. Az igényes honlapnak és a hatékony hirdetésnek köszönhetően sokan vettek részt a színvonalas programokon. Mivel a céljukat elérte a projektcsapat – sikeres képzést állítottak össze és szerveztek meg –, ezért ebben a formában a csoportnak nem kellett tovább együttműködnie.

6.7.5. Megszűnés (ending)

A cél elérésével, illetve a feladat befejezésével a csoport felbomlik, bár ez nem szükségszerű, hiszen vannak olyan csoportok (például baráti társaságok), amelyek egy-egy feladat után is együtt maradnak.

Azokban a csoportokban viszont, ahol a projekt lezárása egyben a csoport feloszlását is jelenti, újból felüti a fejét a konfliktus. Különbözőképpen reagálunk ugyanis egy szituáció, élethelyzet végére, amit nevezhetünk gyászreakciónak is. Vannak, akik könnyen le tudják zárni a csapatmunkát, racionálisabban felmérik, hogy mit tanultak, mit visznek magukkal, mit csinálnának legközelebb másként vagy éppen kivel szeretnének a későbbiekben még együtt dolgozni, és kivel nem. Ugyanakkor vannak olyanok is, akik nehezebben távolodnak el az élményektől, emberektől, sikerektől, kudarcoktól és még hosszú ideig az egykor jól működő csapat nosztalgiájában élnek. Ők azok, akik megpróbálják életben tartani a csapatot valamilyen új funkcióval felruházva, ami sok esetben hamar kudarcba fullad. Részben azért, mert nincs közös cél vagy feladat, ami összetartaná őket, részben pedig azért, mert a csapat racionálisabb fele egyáltalán nem vevő a nosztalgiázásra. Ez konfliktusokat szül és felerősíti az ilyenkor egyébként is intenzív ambivalens érzelmeket – gyász és öröm –, ami egyéni és csoport szinten is megjelenik.[178]

A képzési projektcsapat tagjaiban is hasonlóan ambivalens érzések kavarogtak. Volt, aki örült, hogy visszatérhet a megszokott közegébe dolgozni, annak ellenére, hogy hasznos tapasztalatokkal gazdagodott a munka során és értékes kapcsolatokat épített. Volt, aki a veszteség miatt érzett feszültségét, szomorúságát és csalódottságát agresszív, támadó viselkedéssel próbálta leplezni, más pedig mindent megtett azért, hogy ne kelljen szembenéznie a csoport megszűnésének tényével, ezért minden erővel megpróbálta egyben tartani a csapatot. Ezek a vegyes, de annál intenzívebb érzések végül egy konfliktusban csúcsosodtak ki, amiben kezdetben sértő, bántó személyeskedő kritikák hangoztak el. Végül a vihar elcsendesedése után egy közös lezáró „gála” vacsorában

177 König – Schattenhofer (2014)
178 König – Schattenhofer (2014)

egyeztek meg, ahol kötetlenül beszélgethettek a közös munka örömeiről és küzdelmeiről egyaránt. Érdemes tehát időt hagyni magunknak és a csoportnak is, hogy fel tudjuk dolgozni – akár együtt, egy záró alkalommal – a közös munka örömét, küzdelmét, konfliktusát, kapcsolatait, szerepeit, és le tudjuk zárni az élményeket, hatásokat.

6.7.6. Csoport alakulás egy szervezeten belül

A különböző szervezeteknél találkozhatunk olyan csoportokkal, divíziókkal, amelyek hosszú távon, több projekten is együtt dolgoznak. Az ő esetükben a hatékony munkafázist az törheti meg, ha például ki nem mondott implicit normák felülírják az elvárt kimondott normákat, vagy ha egy csapattag távozik, és helyére új ember érkezik. Ha új kolléga érkezik a már megszokott rendszerbe, az biztos, hogy megváltoztatja az erőviszonyokat, a felépítést, a csapatszerepeket, szélsőséges esetben pedig akár a csapatnormát, szervezeti kultúrát is. Ezek a változások nem minden esetben negatívak, azonban biztos, hogy konfliktusokkal járnak. Hiszen, ahogy azt a normaalakulásnál már láthattuk, ha egy általunk ismert rendszer megváltozik, az bizonytalansággal jár, amikor – sok esetben önszántukon kívül – ki kell lépni a komfortzónánkból, és egy teljesen új szituációt kell megismernünk, megtanulnunk. Teljesen jogosan merülhetnek fel ilyen helyzetekben olyan kérdések, hogy „Miért jó ez nekem?", „Mi hasznom van ebből?". Különösen akkor, ha egyébként belülről úgy érzékeljük, hogy az éppen aktuális rendszer vagy csapat teljesen jól működik.

Ugyanakkor nem ritka, hogy éppen egy új ember hozhat olyan lendületet, vérfrissítést, aminek a hiányát a mókuskerék és a megszokott napi rutin miatt a csoporttagok esteleg nem is érzékelik. Előfordulhat például, hogy az új kolléga világít rá az eddig rejtett normák csoportműködtető hatására, ami eleinte biztos, hogy konfliktusokkal jár, akár még a csapatból való kirekesztést is magával hozhatja (viharzás). Azonban egy ilyen szituáció lehetőséget is kínálhat a fejlődésre, hogy egy olyan új normarendszert alakítsanak ki, amiben azok csoportra és munkamorálra gyakorolt hatását is nyíltan meg tudják beszélni (norma alakítás). Ezek után pedig a munka fázisában akár meg is duplázhatják a bevételüket.

6.8. Összegzés

A hullám című filmben a kamaszok útkeresésének, konfliktuskerülésének és egoharcának ad keretet az autokrácia órán alakuló csoportnorma kialakulása, amiben egyenruhával, egységes köszönés megalkotásával és egy honlap segítségével fokozzák a csoporthoz tartozás érzését. Van azonban olyan, aki nem tud azonosulni ezekkel a normákkal, és annak ellenére kilép inkább a csoportból, hogy személyes kötődései, barátai, illetve szerelme is aktív részt vállal benne. Ahogy láthattuk, ez az üzleti életben is megfigyelhető folyamat, amiben fontos szerepe van az egyéni különbségeknek, illetve annak, hogy hogyan kezeli valaki az azzal járó stresszt, hogy nem tud azonosulni egy csoport gondolkodásával. Kilép, vagy a nyomásnak engedve behódol? A diákok Wenger tanár urat a feladat előtt is kedvelték (vonzalom elve), ezért, és a tanári mivolta (tekintély elve) miatt a feladat során egyértelműen őt nevezték ki vezetőnek, így pedig a meggyőzés eszközeit még hatékonyabban tudta alkalmazni a tanulóin. Tanulmányozva az autokrácia kialakulásának folyamatát minden lehetséges eszközt bevetett azért, hogy mozgalmat indítson el, és bebizonyítsa a diákoknak, hogy igenis létre tud hozni diktatúrát a német múlt ellenére is. Tudatosan felépített befolyásolása, a tagok személyiségváltozását idézte elő, a csoportkohézió egyre erősebb lett, kialakult a mi és a ti tudat, ugyanakkor vezetőként nem tudta a folyamat végéig megtartani a kontrollt. Hatásos és fordulatokkal teli beszéde, amivel véget vetett a mozgalomnak, tragikus véget ért. Vezetőként tehát nem mérte fel pontosan, hogy az általa létrehozott mozgalom milyen hatással volt a résztvevők személyiségére, és az egyes tagok viselkedésváltozását, illetve annak gyökerét sem ismerte fel kellő tudatossággal. A vezetői készségek tudatos fejlesztése azonban az üzleti életben is elengedhetetlen ahhoz, hogy egy szervezetet és annak tagjait sikerre vigye. Fontos, hogy vezetőként irányt egy célt mutasson, ami felé közösen haladhatnak. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy megismerje önmagát, a saját céljait, motivációit. Ezek után pedig csapatának egyéni motivációit, viselkedését, személyiségét, hogy ezek által megfelelő módon tudja motiválni őket. A lelkesítésben, motiválásban, nevelésben, vagy akár egy prezentáció elkészítésében hatékony segítsége lehet a retorika, meggyőzés és érvelés eszköztára.

Michelle Obama tudatosan készült sikeres beszédére, aminek köszönhetően rátalált az erősségeire, és megengedte magának, hogy önmagát adja. A beszéde után megtanulta, hogy *„közelről nehezebb gyűlölni."* [179] Az üzleti élet sikerének tehát fontos eleme, hogy az ember tudatosan keresse és megtalálja az erősségeit, fejlessze a gyengeségeit és bátran, hitelesen, szenvedélyesen, kitartóan vállalja önmagát.

179 Obama (M)., 2018

6.9. Kulcsfogalmak és kérdések

Kulcsfogalmak:

» viselkedés, kultúra, kiégés, meggyőzés, érvelés, szónoklattan, vezetői készségek, stresszkezelés, csoportalakulás, társadalom, kommunikáció, csoportnyomás, utasítás hatalma

Kérdések:

» Mi a különbség a külső (extrinsic) és a belső (intrinsic) motiváció között?
» Milyen hatás érvényesül a Milgram kísérletben, és ez hogyan jelenhet meg az üzleti életben?
» Mi segíthet a túlzott konfromizáció elkerülésében?
» Mi a kiégés három jellemző ismertetője, tünete, és az élet melyik területén jelentkezhetnek ezek?
» Mit jelent a következetesség elve? Mondjon rá egy példát is!
» Mit jelent a rejtett norma kifejezés a szervezeti kultúrában?
» Mi a csoportalakulás öt fázisa?
» Mi a rutin kialakulásának három lépéses ciklusa?
» Milyen csúcspontok és hullámvölgyek jellemzik az elmúlt öt-tíz évben a szakmai életét? A vezető készségek fejezetben leírt idővonal feladat a segítségére lehet a pontosabb meghatározásban.
» Készítsen tervet egy önnek fontos szakmai cél eléréséhez a tudatos gyakorlás hat szempontja alapján!

Mellékletek

I. Rész: Nemzetközi gazdasági alapok és szakpolitikák

16. A vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzése

52. Táblázat - Adózói tájékoztató Magyarország 2019. január 1-jétől alkalmazható adóegyezményeiről

ORSZÁG	ALÁÍRÁS	KIHIRDETÉS	ALKALMAZÁS
Albánia	1992. XI. 14.	1996. évi XCI. tv.	1996. I. 1.
Ausztrália	1990. XI. 29.	1993. évi XXXVI. tv.	1993. I. 1.
Ausztria (hagyaték, öröklés)	1975. II. 25.	1976. évi 1. tvr.	1977. I. 1.
Ausztria	1975. II. 25.	1976. évi 2. tvr.	1976. I. 1.
Azerbajdzsán	2008. II. 18.	2008. évi LXXXIX. tv.	2009. I. 1.
Bahrein	2014. II. 24.	2014. évi XLIX. tv.	2016. I. 1.
Belgium	1982. VII.19.	20/1984. (IV. 18.) MT r.	1985. I. 1.
Belorusszia	2002. II. 19.	2004. évi CXII. tv.	2005. I. 1.
Bosznia és Hercegovina	1985. X. 17.	1988. évi 6. tvr.	államelismerés óta
Brazília	1986. VII. 20.	1992. évi XXVII. tv.	1991. I. 1.
Bulgária	1994. VI. 8.	1996. évi XCII. tv.	1996. I. 1.
Ciprus	1981. XI. 30.	82/1982. (XII. 29.) MT r.	1983. I. 1.
Csehország	1993. I. 14.	1996. évi XCIII. tv.	1995. I. 1.
Dánia	2011. IV. 27.	2011. évi LXXXIII. tv.	2013.I.1.
Dél-Afrika	1994. III. 4.	1999. évi VII. tv.	1997. I. 1.
Egyiptom	1991. XI. 5.	1995. évi XVII. tv.	1995. I. 1.
Észtország	2002. IX. 11.	2004. évi CXXVIII. tv.	2005. I. 1.
Észtország (módosító jegyzék)	2016. XI. 25.	2017. évi CXII. tv.	2016. I. 1.
Egyesült Arab Emirátusok	2013. IV. 30.	2013. évi CLXI. tv.	2015. I. 1.
Finnország	1978. X. 25.	66/1981. (XII. 16.) MT r.	1982. I. 1.
Franciaország	1980. IV. 28.	65/1981. (XII. 16.) MT r.	1982. I. 1.
Fülöp-szigetek	1997. VI. 13.	2000. évi XVII. tv.	1998. I. 1.
Georgia	2012. II. 16.	2012. évi XIV. tv.	2013.I.1.
Görögország	1983. V. 25.	33/1985. (VII. 1.) MT r.	1986. I. 1.

ORSZÁG	ALÁÍRÁS	KIHIRDETÉS	ALKALMAZÁS
Hollandia	1986. VI. 5.	10/1988. (III. 10.) MT r.	1988. I. 1.
Hongkong	2010. V. 12.	2010. évi CXXIX. tv.	2012. I. 1.
Horvátország	1996. VIII. 30.	2000. évi XVIII. tv.	1999. I. 1.
India	2003. XI. 3.	2005. évi CXLIV. tv.	2006. I. 1.
Indonézia	1989. X. 19.	1999. évi X. tv.	1994. I. 1.
Irán	2015. XI. 30.	2016. évi IV. tv.	2017. I. 1.
Írország	1995. IV. 25.	1999. évi XI. tv.	1997. I. 1.
Izland	2005. XI. 23.	2005. évi CXLV. tv.	2007. I. 1.
Izrael	1991. V. 14.	1993. évi LXIII. tv.	1993. I. 1.
Japán	1980. II. 13.	1980. évi 18. tvr.	1981. I. 1.
Kanada	1992. IV. 15.	1995. évi XVI. tv.	1995. I. 1.
Kanada (módosító jegyzőkönyv)	1994. V. 3.	1999. évi XII. tv.	1997. I. 1.
Katar	2012. I. 18.	2012. évi XV. tv.	2013.I.1.
Kazahsztán	1994. XII. 7.	1999. évi XIV. tv.	1997. I. 1.
Kína	1992. VI. 17.	1999. évi XV. tv.	1995. I. 1.
Koreai Köztársaság	1989. III. 29.	1992. évi XXVIII. tv.	1991. I. 1.
Koszovó	2013. X. 3.	2013. évi CLXXXVII. tv.	2015. I. 1.
Kuvait	1994. I. 17.	1999. évi XVI. tv.	1995. I. 1.
Kuvait (módosító jegyzőkönyv)	2001. XII. 9.	2003. évi LXX. tv.	2003. I. 1.
Lengyelország (öröklés)	1928. V. 12.	1931. évi XXVII. tv.	1931. VII. 22.
Lengyelország	1992. IX. 23.	1996. évi XCV. tv.	1996. I. 1.
Lengyelország (módosító jegyző-könyv)	2000. VI. 27.	2002. évi XXVII. tv.	2002. IX. 1.
Lettország	2004. V. 14.	2004. évi CXXX. tv.	2005. I. 1.
Liechtenstein	2015. VI. 29.	2015. évi CL. tv.	2016. I. 1.
Litvánia	2004. V. 12.	2004. évi CXXIX. tv.	2005. I. 1.
Luxemburg	2015.III.10.	2015. évi XCI. törvény	2018. I. 1.
Macedónia	2001. IV. 13.	2002. évi XXXV. tv.	2003. I. 1.

ORSZÁG	ALÁÍRÁS	KIHIRDETÉS	ALKALMAZÁS
Malajzia	1989. V. 22.	1993. évi LX. tv.	1993. I. 1.
Málta	1991. VIII. 6.	1993. évi LXVII. tv.	1993. I. 1.
Marokkó	1991. XII. 12.	2002. évi VIII. tv.	2000. I. 1.
Mexikó	2011. VI. 24.	2011. évi CXLV. tv.	2012. I. 1.
Moldova	1995. IV. 19.	1999. évi XVIII. tv.	1997. I. 1.
Mongólia	1994. IX. 13.	2000. évi LXXXII. tv.	1999. I. 1.
Montenegró	2001. VI. 20.	2003. évi XXV. tv.	2003. I. 1.
Nagy-Britannia	2011. IX. 7.	2011. évi CXLIV. tv.	2012. I. 1.
Németország	2011. II. 28.	2011. évi LXXXIV. tv.	2012. I. 1.
Norvégia	1980. X. 21.	67/1981. (XII. 16.) MT r.	1982. I. 1.
Olaszország	1977. V. 16.	53/1980. (XII. 22.) MT r.	1981. I. 1.
Omán	2016. XI. 2.	2016. évi CLXXVII. tv.	2018.I.1.
Orosz Föderáció	1994. IV. 1.	1999. évi XXI. tv.	1998. I. 1.
Örményország	2009. XI. 09.	2010. évi X. tv.	2011. I. 1.
Pakisztán	1992. II. 24.	1996. évi II. tv.	1995. I. 1.
Portugália	1995. V. 16.	2000. évi XIX. tv.	2000. I. 1.
Románia (öröklés)	1948. VIII. 28.	1949. évi 16. tvr.	1950. I. 1.
Románia	1993. IX. 16.	1996. évi XCIX. tv.	1996. I. 1.
San Marino	2009. IX. 15.	2010. évi CXXXII. tv.	2011. I. 1.
Szaúd Arábia	2014. III. 23.	2014. évi LII. tv.	2016. I. 1.
Szerbia	2001. VI. 20.	2003. évi XXV. tv.	2003. I. 1.
Szingapúr	1997. IV. 17.	2000. évi XXI. tv.	1999. I. 1.
Szlovákia	1994. VIII. 5.	1996. évi C. tv.	1996. I. 1.
Szlovénia	2004. VIII. 26.	2005. évi CXLVI. tv.	2006. I. 1.
Spanyolország	1984. VII. 9.	12/1988. (III. 10.) MT r.	1988. I. 1.
Svájc	2013. IX. 5.	2013. évi CLXIII. tv.	2015. I. 1.
Svédország	1981. X. 12.	55/1982. (X. 22.) MT r.	1983. I. 1.
Svédország (öröklés)	1936. XI. 20.	1937. évi XXVI. tc.	alkalmazandó
Tajpej	2010. IV. 19.	2010. évi CXXXIII. tv.	2011. I. 1.

ORSZÁG	ALÁÍRÁS	KIHIRDETÉS	ALKALMAZÁS
Thaiföld	1989. V. 18.	13/1990. (VII. 25.) Korm.r.	1990. I. 1.
Törökország	1993. III. 10.	1996. évi CI. tv.	1996. I. 1.
Tunézia	1992. X. 22.	1999. évi XXVIII. tv.	1998. I. 1.
Türkmenisztán	2016. VI. 01.	2016. évi XCVI. tv.	2017. I. 1.
Ukrajna	1995. V. 19.	1999. évi XXX. tv.	1997. I. 1.
Uruguay	1988. X. 25.	1999. évi XXXI. tv.	1996. I. 1.
Üzbegisztán	2008. IV. 17.	2008. évi XC. tv.	2010. I. 1.
Üzbegisztán (módosító jegyzőkönyv)	2014. XI. 25.	2015. XXVIII. tv.	2016. I. 1.
USA	1979. II. 12.	49/1979. (XII. 6.) MT r.	1980. I. 1.
Vietnam	1994. VIII. 26.	1996. évi CII. tv.	1996. I. 1.

Forrás: Pénzügyminisztérium

53. Táblázat - Társasági adómérték trendje 2007-2019

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Afganisztán	20,00	20,00	20,00	20,00	Változatlanság
Albánia	20,00	10,00	15,00	15,00	Csökkenés
Algéria			26,00	26,00	Változatlanság
Angola	35,00	35,00	30,00	30,00	Csökkenés
Argentína	35,00	35,00	35,00	30,00	Csökkenés
Aruba	28,00	28,00	25,00	25,00	Csökkenés
Ausztrália	30,00	30,00	30,00	30,00	Változatlanság
Ausztria	25,00	25,00	25,00	25,00	Változatlanság
Bahamák	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Bahrein	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Banglades	30,00	27,50	25,00	25,00	Csökkenés
Barbados	25,00	25,00	25,00	5,50	Csökkenés
Belgium	33,99	33,99	33,99	29,00	Csökkenés
Bermuda	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Bolívia		25,00	25,00	25,00	Változatlanság
Bonaire, Saint Eustatius és Saba			0,00	25,00	Emelkedés
Bosznia és Hercegovina	10,00	10,00	10,00	10,00	Változatlanság
Botswana	25,00	25,00	22,00	22,00	Csökkenés
Brazília	34,00	34,00	34,00	34,00	Változatlanság

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Bulgária	10,00	10,00	10,00	10,00	Változatlanság
Chile	17,00	17,00	24,00	27,00	Emelkedés
Ciprus	10,00	10,00	12,50	12,50	Emelkedés
Colombia	34,00	33,00	25,00	33,00	Csökkenés
Costa Rica	30,00	30,00	30,00	30,00	Változatlanság
Curacao			22,00	22,00	Változatlanság
Cseh Köztársaság	24,00	19,00	19,00	19,00	Csökkenés
Dánia	25,00	25,00	22,00	22,00	Csökkenés
Dél-Afrika	36,89	34,55	28,00	28,00	Csökkenés
Dominikai Köztársaság	25,00	25,00	27,00	27,00	Emelkedés
Ecuador	25,00	25,00	22,00	25,00	Változatlanság
Egyesült Államok	40,00	40,00	40,00	27,00	Csökkenés
Egyesült Arab Emírségek	55,00	55,00	55,00	55,00	Változatlanság
Egyesült Királyság	30,00	28,00	20,00	19,00	Csökkenés
Egyiptom	20,00	20,00	22,50	22,50	Emelkedés
El Salvador			30,00	30,00	Változatlanság
Észtország	22,00	21,00	20,00	20,00	Csökkenés
Fehéroroszország	24,00	24,00	18,00	18,00	Csökkenés
Fiji	31,00	28,00	20,00	20,00	Csökkenés
Finnország	26,00	26,00	20,00	20,00	Csökkenés
Franciaország	33,33	33,33	33,33	31,00	Csökkenés
Fülöp-szigetek	35,00	30,00	30,00	30,00	Csökkenés
Ghána			25,00	25,00	Változatlanság
Gibraltár	35,00	22,00	10,00	10,00	Csökkenés
Görögország	25,00	24,00	29,00	28,00	Emelkedés
Grúzia			15,00	15,00	Változatlanság
Guatemala	31,00	31,00	25,00	25,00	Csökkenés
Guernsey-sziget	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Hollandia	25,50	25,50	25,00	25,00	Csökkenés
Honduras	30,00	25,00	30,00	25,00	Csökkenés
Hongkong SAR	17,50	16,50	16,50	16,50	Csökkenés
Horvátország	20,00	20,00	20,00	18,00	Csökkenés
India	33,99	33,99	34,61	30,00	Csökkenés
Indonézia	30,00	25,00	25,00	25,00	Csökkenés
Irak			15,00	15,00	Változatlanság
Írország	12,50	12,50	12,50	12,50	Változatlanság
Izland	18,00	18,00	20,00	20,00	Emelkedés
Izrael	29,00	25,00	25,00	23,00	Csökkenés
Jamaica	33,33	33,33	25,00	25,00	Csökkenés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Japán	40,69	40,69	33,86	30,62	Csökkenés
Jemen	35,00	35,00	20,00	20,00	Csökkenés
Jersey	0,00	0,00	20,00	0,00	Változatlanság
Jordánia	25,00	14,00	20,00	20,00	Csökkenés
Kajmán-szigetek	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Kambodzsa		20,00	20,00	20,00	Változatlanság
Kamerun			33,00	33,00	Változatlanság
Kanada	36,10	31,00	26,50	26,50	Csökkenés
Katar	35,00	10,00	10,00	10,00	Csökkenés
Kazahsztán	30,00	20,00	20,00	20,00	Csökkenés
Kenya			30,00	30,00	Változatlanság
Kína	33,00	25,00	25,00	25,00	Csökkenés
Koreai Köztársaság	27,50	24,20	24,20	25,00	Csökkenés
Kuvait	55,00	15,00	15,00	15,00	Csökkenés
Lengyelország	19,00	19,00	19,00	19,00	Változatlanság
Lettország	15,00	15,00	15,00	20,00	Emelkedés
Libanon			15,00	17,00	Csökkenés
Líbia	40,00	40,00	20,00	20,00	Csökkenés
Liechtenstein			12,50	12,50	Változatlanság
Litvánia	15,00	15,00	15,00	15,00	Változatlanság
Luxemburg	29,63	28,59	29,22	24,94	Csökkenés
Macau	12,00	12,00	12,00	12,00	Változatlanság
Macedónia	12,00	10,00	10,00	10,00	Csökkenés
Magyarország	16,00	19,00	19,00	9,00	Csökkenés
Malajzia	27,00	25,00	24,00	24,00	Csökkenés
Malawi			30,00	30,00	Változatlanság
Málta	35,00	35,00	35,00	35,00	Változatlanság
Man-sziget	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Marokkó			31,00	31,00	Változatlanság
Mauritius	22,50	15,00	15,00	15,00	Csökkenés
Mexikó	28,00	30,00	30,00	30,00	Emelkedés
Moldova			12,00	12,00	Változatlanság
Montenegró	9,00	9,00	9,00	9,00	Változatlanság
Mozambik	32,00	32,00	32,00	32,00	Változatlanság
Namíbia			33,00	32,00	Csökkenés
Németország	38,36	29,41	29,72	30,00	Csökkenés
Nigéria	30,00	30,00	30,00	30,00	Változatlanság
Norvégia	28,00	28,00	27,00	22,00	Csökkenés
Olaszország	37,25	31,40	31,40	24,00	Csökkenés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Omán	12,00	12,00	12,00	15,00	Emelkedés
Oroszország	24,00	20,00	20,00	20,00	Csökkenés
Örményország	20,00	20,00	20,00	20,00	Változatlanság
Pakisztán	35,00	35,00	33,00	30,00	Csökkenés
Panama	30,00	27,50	25,00	25,00	Csökkenés
Pápua Új-Guinea	30,00	30,00	30,00	30,00	Változatlanság
Paraguay	10,00	10,00	10,00	10,00	Változatlanság
Peru	30,00	30,00	28,00	29,50	Csökkenés
Portugália	25,00	25,00	21,00	21,00	Csökkenés
Románia	16,00	16,00	16,00	16,00	Változatlanság
Sierra Leone			30,00	30,00	Változatlanság
Spanyolország	32,50	30,00	28,00	25,00	Csökkenés
Srí Lanka	35,00	35,00	28,00	28,00	Csökkenés
St Maarten			24,50	35,00	Emelkedés
Suriname			34,50	36,00	Emelkedés
Svájc	20,63	18,75	17,92	18,00	Csökkenés
Svédország	28,00	26,30	22,00	21,40	Csökkenés
Szamoa	27,00	27,00	27,00	27,00	Változatlanság
Szaúd-Arábia	20,00	20,00	20,00	20,00	Változatlanság
Szent Márton-sziget (Holland rész)			34,50	35,00	Emelkedés
Szerbia	10,00	10,00	15,00	15,00	Emelkedés
Szingapúr	20,00	17,00	17,00	17,00	Csökkenés
Szíria	28,00	28,00	22,00	28,00	Változatlanság
Szlovákia	19,00	19,00	22,00	21,00	Emelkedés
Szlovénia	23,00	20,00	17,00	19,00	Csökkenés
Szudán	30,00	15,00	35,00	35,00	Emelkedés
Tajvan	25,00	17,00	17,00	20,00	Csökkenés
Tanzánia		30,00	30,00	30,00	Változatlanság
Thaiföld	30,00	30,00	20,00	20,00	Csökkenés
Törökország	20,00	20,00	20,00	22,00	Emelkedés
Trinidad és Tobago			25,00	25,00	Változatlanság
Tunézia	30,00	30,00	25,00	25,00	Csökkenés
Uganda	30,00	30,00	30,00	30,00	Változatlanság
Új-Zéland	33,00	30,00	28,00	28,00	Csökkenés
Ukrajna	25,00	25,00	18,00	18,00	Csökkenés
Uruguay	30,00	25,00	25,00	25,00	Csökkenés
Vanuatu	0,00	0,00	0,00	0,00	Változatlanság
Venezuela	34,00	34,00	34,00	34,00	Változatlanság
Vietnám	28,00	25,00	22,00	20,00	Csökkenés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Zambia	35,00	35,00	35,00	35,00	Változatlanság
Zimbabwe	30,90	25,75	25,75	25,00	Csökkenés
Afrika átlaga	30,52	28,49	28,14	28,24	Csökkenés
Amerika átlaga	29,27	28,28	27,61	27,21	Csökkenés
Ázsia átlaga	28,34	23,72	21,98	21,09	Csökkenés
EU átlaga	23,97	22,93	22,15	21,12	Csökkenés
Európa átlaga	22,99	21,46	20,05	19,35	Csökkenés
Globális átlag	26,96	24,65	23,77	23,79	Csökkenés
Latin-Amerika átlaga	28,30	27,52	27,16	27,24	Csökkenés
Észak-Amerika átlaga	38,05	35,50	33,25	26,75	Csökkenés
Óceánia átlaga	30,20	29,00	27,00	28,43	Csökkenés
OECD-átlag	27,00	25,70	24,77	23,35	Csökkenés
Dél-Amerika átlaga	28,30	27,52	27,16	27,24	Csökkenés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

54. Táblázat - Indirekt/Hozzáadottértékadók a világ országaiban

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Afganisztán			0	0	Változatlanság
Albánia	20	20	20	20	Változatlanság
Algéria			17	19	Növekedés
Angola			10	10	Változatlanság
Antigua és Barbuda				15	
Argentína	21	21	21	21	Változatlanság
Aruba	3	1,5	1,5	2	Csökkenés
Ausztrália	10	10	10	10	Változatlanság
Ausztria	20	20	20	20	Változatlanság
Bahamák			7,5	12	Növekedés
Bahrein			0	5	Növekedés
Banglades	15	15	15	15	Változatlanság
Barbados	15	15	17,5	17,5	Növekedés
Belgium	21	21	21	21	Változatlanság

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Bermuda			0	0	
Bolívia	13	13	13	13	Változatlanság
Bonaire, Saint Eustatius és Saba			8	8	Változatlanság
Bosznia és Hercegovina	17	17	17	17	Változatlanság
Botswana	10	10	12	12	Növekedés
Brazília	19	19	19	18	Csökkenés
Bulgária	20	20	20	20	Változatlanság
Chile	19	19	19	19	Változatlanság
Ciprus	15	15	19	19	Növekedés
Costa Rica	13	13	13	13	Változatlanság
Curacao			6	6	Változatlanság
Csehország	19	20	21	21	Növekedés
Dánia	25	25	25	25	Változatlanság
Dél-Afrika	14	14	14	15	Növekedés
Dél-Szudán				15	
Dominika				15	
Dominikai Köztársaság	16	16	18	18	Növekedés
Ecuador	12	12	12	12	Változatlanság
Egyesült Államok			0	0	Változatlanság
Egyesült Arab Emirátusok			0	5	Növekedés
Egyesült Királyság	17,5	17,5	20	20	Növekedés
Egyiptom	10	10	10	14	Növekedés
El Salvador			13	13	Változatlanság
Észtország	18	20	20	20	Növekedés
Fehéroroszország	18	20	20	20	Növekedés
Fidzsi-szigetek	12,5	12,5	15	9	Csökkenés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Finnország	22	23	24	24	Növekedés
Franciaország	19,6	19,6	20	20	Növekedés
Fülöp-szigetek	12	12	12	12	Változatlanság
Ghána			17,5	18,13	Növekedés
Gibraltár			0	0	
Görögország	19	23	23	24	Növekedés
Grenada				15	
Georgia (Grúzia)			18	18	Változatlanság
Guatemala	12	12	12	12	Változatlanság
Guernsey-sziget			0	0	
Hollandia	19	19	21	21	Növekedés
Honduras	12	12	15	15	Növekedés
Hongkong			0	0	
Horvátország	22	23	25	25	Növekedés
India	12,5	12,5	14	18	Növekedés
Indonézia	10	10	10	10	Változatlanság
Irak			0	0	
Írország	21	21	23	23	Növekedés
Izland	24,5	25,5	24	24	Csökkenés
Izrael	15,5	16	17	17	Növekedés
Jamaica	16,5	17,5	16,5	16,5	Változatlanság
Japán	5	5	8	8	Növekedés
Jemen	5	5	5	5	Változatlanság
Jersey		3	5	5	Változatlanság
Jordánia			16	16	Változatlanság
Kajmán-szigetek			0	0	

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Kambodzsa		10	10	10	Változatlanság
Kanada	6	5	5	5	Csökkenés
Kanári-szigetek				6,5	
Katar			0	0	
Kazahsztán	14	12	12	12	Csökkenés
Kenya			16	16	Változatlanság
Kína	17	17	17	16	Csökkenés
Kolumbia	16	16	16	19	Növekedés
Koreai Köztársaság	10	10	10	10	Változatlanság
Kuvait			0	0	
Lengyelország	22	22	23	23	Növekedés
Lettország	18	21	21	21	Növekedés
Libanon			10	11	Növekedés
Líbia			0	0	
Liechtenstein			8	7,7	Csökkenés
Litvánia	18	21	21	21	Növekedés
Luxemburg	15	15	17	17	Növekedés
Macedónia	18	18	18	18	Változatlanság
Magyarország	20	25	27	27	Növekedés
Makaó			0	0	
Malajzia	10	10	6	10	Változatlanság
Malawi			16,5	16,5	Változatlanság
Málta	18	18	18	18	Változatlanság
Man-sziget		17,5	20	20	Növekedés
Marokkó			20	20	Változatlanság
Mauritius	15	15	15	15	Változatlanság

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Mexikó	15	16	16	16	Növekedés
Mongólia				10	
Montenegró	17	17	19	21	Növekedés
Mozambik	17	17	17	17	Változatlanság
Namíbia			15	15	Változatlanság
Németország	19	19	19	19	Változatlanság
Nicaragua			15	15	Változatlanság
Nigéria	5	5	5	5	Változatlanság
Norvégia	25	25	25	25	Változatlanság
Olaszország	20	20	22	22	Növekedés
Omán			0	0	
Oroszország	18	18	18	20	Növekedés
Örményország	20	20	20	20	Változatlanság
Pakisztán	15	16	17	17	Növekedés
Panama	5	7	7	7	Növekedés
Pápua Új-Guinea	10	10	10	10	Változatlanság
Paraguay	10	10	10	10	Változatlanság
Peru	19	19	18	18	Csökkenés
Portugália	21	21	23	23	Növekedés
Puerto Rico			7	11,5	Növekedés
Románia	19	24	24	19	Változatlanság
Saint Kitts és Nevis				17	
Saint Lucia				12,5	
Saint Martin			5	5	Változatlanság
Saint Vincent és a Grenadi-ne-szigetek				16	
Sierra Leone			15	15	Változatlanság

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Spanyolország	16	18	21	21	Növekedés
Sri Lanka	15	12	11	15	Változatlanság
Sint Maarten (holland rész)			5	5	Változatlanság
Svájc	7,6	7,6	8	7,7	Növekedés
Svédország	25	25	25	25	Növekedés
Szamoa			15	15	Változatlanság
Szaúd-Arábia			0	5	Növekedés
Szenegál				18	
Szerbia	18	18	20	20	Növekedés
Szingapúr	5	7	7	7	Növekedés
Szíria			0	0	
Szlovákia	19	19	20	20	Növekedés
Szlovénia	20	20	22	22	Növekedés
Szudán	12	15	17	17	Növekedés
Szváziföld (eSwatini Királyság)				15	
Tajvan	5	5	5	5	Változatlanság
Tanzánia	20	18	18	18	Csökkenés
Thaiföld	7	7	7	7	Változatlanság
Törökország	18	18	18	18	Változatlanság
Trinidad és Tobago			15	12,5	Csökkenés
Tunézia	18	18	18	18	Változatlanság
Uganda			18	18	Változatlanság
Új-Zéland	12,5	12,5	15	15	Növekedés
Ukrajna	20	20	20	20	Csökkenés
Uruguay	23	22	22	22	Csökkenés
Vanuatu			12,5	15	Növekedés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Venezuela	14	12	12	12	Csökkenés
Vietnám	10	10	10	10	Változatlanság
Zambia	17,5	16	16	16	Csökkenés
Zimbabwe		15	15	15	Változatlanság
Afrika átlaga	13,85	14	15,1	15,55	Növekedés
Amerikai átlaga	14,02	14,12	12,94	13,27	Csökkenés
Ázsia átlaga	12,1	11,93	12,25	11,61	Csökkenés
EU átlaga	19,58	20,54	21,61	21,46	Növekedés
Európa átlaga	19,37	19,67	20,2	19,85	Növekedés
Globális átlag	15,59	15,68	15,55	15,4	Csökkenés
Latin-Amerika átlaga	14,39	14,5	13,19	13,51	Csökkenés
Észak-Amerika átlaga	6	5	5	5	Csökkenés
Óceánia átlaga	11,25	11,25	12,92	12,33	Növekedés
OECD-átlag	17,76	18,26	19,15	19,17	Növekedés
Dél-Amerika átlaga	14,39	14,5	13,19	13,51	Csökkenés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

55. Táblázat - Személyi jövedelemadó mértéke a világ országaiban

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Afganisztán	20	20	20	20	Változatlanság
Albánia	25	10	23	23	Csökkenés
Algéria			35	35	Változatlanság
Angola	15	17	17	17	Emelkedés
Anguilla			0	0	Változatlanság
Antigua és Barbuda			25	0	Csökkenés
Argentína	35	35	35	35	Változatlanság
Aruba	58,95	58,95	58,95	52	Csökkenés
Ausztrália	45	45	45	45	Változatlanság
Ausztria	50	50	50	55	Emelkedés
Bahamák	0	0	0	0	Változatlanság
Bahrein	0	0	0	0	Változatlanság

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Banglades	25	25	30	30	Emelkedés
Barbados			35	40	Emelkedés
Belgium	50	50	50	50	Változatlanság
Bermuda	0	0	0	0	Változatlanság
Bosznia-Hercegovina	10	10	10	10	Változatlanság
Botswana	25	25	25	25	Változatlanság
Brazília	27,5	27,5	27,5	27,5	Változatlanság
Brunei Darussalam			0	0	Változatlanság
Bulgária	24	10	10	10	Csökkenés
Chile	40	40	40	35	Csökkenés
Ciprus	30	30	35	35	Emelkedés
Costa Rica	15	15	15	15	Változatlanság
Curacao			48,25	46,5	Csökkenés
Csehország	32	15	22	22	Csökkenés
Dánia	59	55,38	55,41	55,89	Csökkenés
Dél-Afrika	40	40	40	45	Emelkedés
Dominika				35	
Dominikai Köztársaság			25	25	Változatlanság
Ecuador	25	35	35	35	Emelkedés
Egyesült Államok	35	35	39,6	37	Emelkedés
Egyesült Arab Emirátusok	0	0	0	0	Változatlanság
Egyesült Királyság	40	50	45	45	Emelkedés
Egyiptom	20	20	25	22,5	Emelkedés
El Salvador			30	30	Változatlanság
Észtország		21	20	20	Csökkenés
Etiópia				35	
Fehéroroszország			13	13	Változatlanság
Fidzsi-szigetek	31	31	20	20	Csökkenés
Finnország	51	49,6	52,35	53,75	Emelkedés
Franciaország	40	41	22,5	45	Emelkedés
Fülöp	32	32	32	35	Emelkedés
Ghána				30	
Gibraltár	40	40	40	25	Csökkenés
Görögország	40	45	42	45	Emelkedés
Grenada				28	
Georgia (Grúzia)	12	20	20	20	Emelkedés
Guatemala	31	31	7	7	Csökkenés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Guernsey	20	20	20	20	Változatlanság
Holland Antillák			49	35	Csökkenés
Hollandia	52	52	52	51,75	Csökkenés
Honduras	25	25	25	25	Változatlanság
Hongkong (KKT)	16	15	15	15	Csökkenés
Horvátország	45	40	40	36	Csökkenés
India	30	30	33,99	35,88	Emelkedés
Indonézia	35	30	30	30	Csökkenés
Irak				15	
Írország	41	47	48	48	Emelkedés
Izland	35,7	46,12	46,24	46,24	Emelkedés
Izrael	48	45	50	50	Emelkedés
Jamaica	25	35	25	30	Emelkedés
Japán	50	50	50,84	55,95	Emelkedés
Jemen	20	20	15	15	Csökkenés
Jersey	20	20	20	20	Változatlanság
Jordánia	25	25	14	30	Emelkedés
Kajmán-szigetek	0	0	0	0	Változatlanság
Kambodzsa				20	
Kanada	29	29	29	33	Emelkedés
Katar	0	0	0	0	Változatlanság
Kazahsztán	10	10	10	10	Változatlanság
Kenya			30	30	Változatlanság
Kína	45	45	45	45	Változatlanság
Kolumbia	34	33	33	39	Emelkedés
Kongó			30	30	Változatlanság
Kongói Demokratikus Köztársaság			30	40	Emelkedés
Koreai Köztársaság	35	35	38	42	Emelkedés
Kuvait	0	0	0	0	Változatlanság
Lengyelország	40	32	32	32	Csökkenés
Lettország	25	26	23	31,4	Emelkedés
Libanon			20	20	Változatlanság
Litvánia	27	15	15	20	Csökkenés
Luxemburg	39	39	43,6	45,78	Emelkedés
Macedónia			10	10	Változatlanság
Magyarország	36	32	16	15	Csökkenés
Makaó	12	12	12	12	Változatlanság

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Malajzia	28	26	25	28	Változatlanság
Malawi	30	30	30	30	Változatlanság
Málta	35	35	35	35	Változatlanság
Man-sziget	18	20	20	20	Emelkedés
Marokkó			38	38	Változatlanság
Mauritánia				40	
Mauritius	22,5	15	15	15	Csökkenés
Mexikó	28	30	35	35	Emelkedés
Mianmar			20	25	Emelkedés
Sint Maarten				48	
Moldova			18	12	Csökkenés
Mongólia			10	10	Változatlanság
Montenegró			9	9	Változatlanság
Mozambik	32	32	32	32	Változatlanság
Namíbia			37	37	Változatlanság
Németország	45	45	45	45	Változatlanság
Nicaragua		30	30	30	Változatlanság
Nigéria			24	24	Változatlanság
Norvégia	47,8	47,8	47,2	38,2	Csökkenés
Olaszország	43	43	43	43	Változatlanság
Omán	0	0	0	0	Változatlanság
Oroszország	13	13	13	13	Változatlanság
Örményország	20	20	36	36	Emelkedés
Pakisztán	20	20	20	20	Változatlanság
Panama	27	25	25	25	Csökkenés
Pápua Új-Guinea	42	42	42	42	Változatlanság
Peru	30	30	30	30	Változatlanság
Portugália	42	45,88	48	48	Emelkedés
Puerto Rico			33	33	Változatlanság
Románia	16	16	16	10	Csökkenés
Saint Kitts és Nevis				0	
Saint Vincent és Grenadin-szigetek				30	
Sierra Leone			30	15	Csökkenés
Sint Maarten (holland rész)			47,5	48	Emelkedés
Spanyolország	43	43	47	45	Emelkedés
Srí-Lanka			24	24	Változatlanság
Suriname				38	

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Svájc	40,4	40	40	40	Csökkenés
Svédország	56,77	56,56	57	57,19	Emelkedés
Szamoa			27	27	Változatlanság
Szaúd-Arábia	0	0	0	0	Változatlanság
Szenegál			50	40	Csökkenés
Saint Lucia				30	
Szerbia	15	15	15	10	Csökkenés
Szingapúr	20	20	20	22	Emelkedés
Szíria	20	22	22	22	Emelkedés
Szlovákia	19	19	25	25	Emelkedés
Szlovénia	41	41	50	50	Emelkedés
Szudán	20	15	15	15	Csökkenés
Szváziföld			33	33	Változatlanság
Tajvan	40	40	45	40	Változatlanság
Tanzánia	30	30	30	30	Változatlanság
Thaiföld	37	37	35	35	Csökkenés
Törökország	35	35	35	35	Változatlanság
Trinidad és Tobago			25	25	Változatlanság
Tunézia	35	35	35	35	Változatlanság
Uganda		30	40	30	Változatlanság
Új-Zéland	39	35,5	33	33	Csökkenés
Ukrajna	15	15	20	18	Emelkedés
Uruguay	25	25	30	36	Emelkedés
Venezuela	34	34	34	34	Változatlanság
Vietnam	40	35	35	35	Csökkenés
Zambia			35	37,5	Emelkedés
Zimbabwe	48,93	36,05	51,5	45	Csökkenés
Afrika átlaga	27,79	26,16	31,63	31,96	Emelkedés
Amerika átlaga	30,8	31,86	31,59	32,56	Emelkedés
Ázsia átlaga	28,2	27,96	27,09	27,99	Csökkenés
EU átlaga	39,32	37,3	37,37	38,27	Csökkenés
Európa átlaga	36,02	34,9	32,12	31,87	Csökkenés
Globális átlag	32,07	31,52	30,8	31,23	Csökkenés
Latin-Amerika átlaga	30,65	31,84	31,37	32,4	Emelkedés
Észak-Amerika átlaga	32	32	34,3	35	Emelkedés
Óceánia átlaga	39,25	38,38	33,4	33,4	Csökkenés
OECD-átlag	41,44	40,76	41,1	41,65	Emelkedés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Dél-Amerika átlaga	30,65	31,84	31,37	32,4	Emelkedés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

56. Táblázat - Munkáltatói közterhek mértéke a világ országaiban

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Afganisztán	10	11	50	50	Emelkedés
Albánia	16,7	16,7	16,7	15	Csökkenés
Algéria	26	26	26	26	Változatlanság
Angola	8	8	8	8	Változatlanság
Anguilla	5	5	5	5	Változatlanság
Antigua és Barbuda	5	5	6	7,5	Emelkedés
Argentína	27	27	27	26,7	Csökkenés
Aruba	9,5	9,5	10,5	11	Emelkedés
Ausztria	21,83	21,83	21,63	21,38	Csökkenés
Bahamák	5,4	5,4	5,9	5,9	Emelkedés
Banglades	0	0	0	0	Változatlanság
Barbados	11,25	11,25	11,25	12,75	Emelkedés
Belgium	35	35	35	27,5	Csökkenés
Bermuda				0	
Bosznia-Hercegovina		10,5	10,5	10,5	Változatlanság
Botswana	0	0	0	0	Változatlanság
Brazília	29	29	29	29	Változatlanság
Brunei Darussalam	5	5	8,5	8,5	Emelkedés
Bulgária		18,1	18,1	19,02	Emelkedés
Chile				5	
Ciprus	10	10,5	11,5	8,3	Csökkenés
Costa Rica	26	26	26,17	26,33	Emelkedés
Curacao			9,5	10	Emelkedés
Csehország	35	34	34	34	Változatlanság
Dánia				0	
Dél-Afrika	0	0	0	0	Változatlanság
Dominika				6,75	
Dominikai Köztársaság	15,37	15,37	16,25	14	Csökkenés
Ecuador	11,15	11,15	11,15	12,15	Emelkedés
Egyesült Államok	7,65	7,65	7,65	7,65	Változatlanság
Egyesült Arab Emirátusok				0	
Egyesült Királyság	12,8	12,8	13,8	13,8	Emelkedés
Egyiptom	25,07	25	24,7	26	Emelkedés
El Salvador	7,5	7,5	7,5	7	Csökkenés
Észtország	34,4	34,4	33,8	33,8	Csökkenés

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Etiópia				11	
Fehéroroszország	35	34	34	34	Csökkenés
Fidzsi-szigetek	8	8	8	10	Emelkedés
Finnország		26,47	23,23	20,17	Csökkenés
Franciaország			45	45	Változatlanság
Fülöp-szigetek	5,07	7,07	7,37	7,37	Emelkedés
Ghána			13	13	Változatlanság
Gibraltár		20	20	20	Változatlanság
Görögország	28,06	28,06	24,56	25,06	Csökkenés
Grenada				5	
Guatemala	12,67	12,67	12,67	12,67	Változatlanság
Guernsey	6,5	6,5	6,5	6,6	Emelkedés
Holland Antillák		7,5	7,5	16	Emelkedés
Hollandia			18,08	19,8	Emelkedés
Honduras	7	7,2	7,2	10,66	Emelkedés
Hongkong (KKT)	0	0	0	0	Változatlanság
Horvátország	17,2	17,2	17,2	16,5	Csökkenés
India	12	12	12,5	12	Változatlanság
Indonézia	5,74	5,74	5,74	5,74	Változatlanság
Irak				12	
Írország	10,75	10,75	10,75	10,95	Emelkedés
Izland	5,73	7	7,49	6,6	Emelkedés
Izrael	5,43	5,43	7,25	7,6	Emelkedés
Jamaica	11,5	11,5	12	12	Emelkedés
Japán	12,44	12,78	14,7	15,49	Emelkedés
Jemen	9	9	9	9	Változatlanság
Jersey				6,5	
Jordánia	11	11	12,25	14,25	Emelkedés
Kajmán-szigetek	0	0	0	0	Változatlanság
Kambodzsa				3,4	
Kanada	7,89	7,37	7,58	7,37	Csökkenés
Katar			0	0	Változatlanság
Kazahsztán		11	11	3,5	Csökkenés
Kenya	0	0	0	0	Változatlanság
Kína	43,5	44	35	32	Csökkenés
Kolumbia			20,5	21	Emelkedés
Kongói Demokratikus Köztársaság	5	5	9	9	Emelkedés
Koreai Köztársaság	7,57	8,56	9,28	9,65	Emelkedés
Kuvait	11	11	11,5	11,5	Emelkedés

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Lengyelország		18,51	20,74	21	Emelkedés
Lettország	24,09	24,09	23,59	24,09	Változatlanság
Libanon	21,5	21,5	21,5	22,5	Emelkedés
Litvánia	31	30,98	30,98	1,77	Csökkenés
Luxemburg		19,27	15,3	15,15	Csökkenés
Magyarország	32	32	28,5	21	Csökkenés
Makaó	0	0	0	0	Változatlanság
Malajzia	12	12	12	12	Változatlanság
Malawi	0	0	0	0	Változatlanság
Málta	10	10	10	10	Változatlanság
Man-sziget	12,8	12,8	12,8	12,8	Változatlanság
Marokkó	17,7	20,1	20,48	21,09	Emelkedés
Mauritánia				5	
Mauritius	3	3	6	6	Emelkedés
Mexikó	31,76	31,43	31,64	51,15	Emelkedés
Mianmar			2,5	3	Emelkedés
Moldova			27	22,5	Csökkenés
Monaco				27,27	
Mongólia	13	13	13	14,5	Emelkedés
Montenegró	9,8	9,8	9,8	10,3	Emelkedés
Mozambik			4	4	Változatlanság
Namíbia	0,9	0,9	0,9	0,9	Változatlanság
Németország	20,85	19,48	19,33	19,83	Csökkenés
Nicaragua	16	16	18	22,5	Emelkedés
Nigéria				10	
Norvégia	14,1	14,1	14,1	14,1	Változatlanság
Olaszország			30	30	Változatlanság
Omán				11,5	
Oroszország	10,5	8,5	32,6	30	Emelkedés
Örményország			35	0	Csökkenés
Panama	10,75	11,5	12	12,25	Emelkedés
Peru	9	9	9	9	Változatlanság
Portugália	23,75	23,75	23,75	23,75	Változatlanság
Puerto Rico	7,65	7,65	7,65	8	Emelkedés
Románia	35,75	29,2	23,45	2,25	Csökkenés
Saint Kitts és Nevis				6	
Saint Vincent és Grenadin-szigetek				5,5	
Sierra Leone	10	10	10	10	Változatlanság
Spanyolország	29,9	29,9	29,9	29,9	Változatlanság

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Srí-Lanka	15	15	15	12	Csökkenés
Sint Maarten				8	
Suriname				9	
Svájc	6,05	6,05	6,25	6	Csökkenés
Svédország	32,82	31,42	31,42	31,42	Csökkenés
Szamoa	5	5	5	5	Változatlanság
Szenegál	12	12	12	11	Csökkenés
Saint Lucia				5	
Szerbia	17,9	17,9	17,9	17,15	Csökkenés
Szingapúr	14,5	15	17	17	Emelkedés
Szíria	17,1	17,1	17,1	17,1	Változatlanság
Szlovákia	35,2	35,2	35,2	35,2	Változatlanság
Szlovénia	16,1	16,1	16,1	16,1	Változatlanság
Szudán	17	17	17	17	Változatlanság
Szváziföld				0	
Tajvan	2,97	2,97	2,97	3,61	Emelkedés
Tanzánia	10	10	10	10	Változatlanság
Thaiföld	4	5	5	5	Emelkedés
Törökország	21,5	21,5	21,5	22,5	Emelkedés
Trinidad és Tobago	5,6	7	7,8	7,8	Emelkedés
Tunézia			16,57	16,57	Változatlanság
Uganda	10	10	10	10	Változatlanság
Ukrajna			49,7	0	Csökkenés
Uruguay			12,63	12,63	Csökkenés
Venezuela	11	11	13	11	Változatlanság
Vietnam	15	15	18	21,5	Emelkedés
Zambia	5	5	5	5	Változatlanság
Zimbabwe	3	3	3	3	Változatlanság
Afrika átlaga	10,9	11,2	11,51	11,13	Emelkedés
Amerika átlaga	12,07	12,13	12,44	12,46	Emelkedés
Ázsia átlaga	12,58	12,59	14,73	14,1	Emelkedés
EU átlaga	24,82	23,06	23,34	21,13	Csökkenés
Európa átlaga	21,43	20,27	22,14	20,05	Csökkenés
Globális átlag	14,84	14,86	16,16	15,07	Emelkedés
Latin-Amerika átlaga	12,44	12,53	12,8	12,77	Emelkedés
Észak-Amerika átlaga	7,77	7,51	7,62	7,51	Csökkenés
Óceánia átlaga	6,5	6,5	6,5	6,5	Változatlanság
OECD-átlag	20,91	19,94	20,81	20,72	Csökkenés
Dél-Amerika átlaga	12,44	12,53	12,8	12,77	Emelkedés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

57. Táblázat - Munkavállalói közterhek a világ országaiban

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Afganisztán	21	20	20	20	Csökkenés
Albánia	11,2	11,2	11,2	9,5	Csökkenés
Algéria	9	9	9	9	Változatlanság
Angola	3	3	3	3	Változatlanság
Anguilla	5	5	5	5	Változatlanság
Antigua és Barbuda	3	3	4	5,5	Emelkedés
Argentína	17	17	17	17	Változatlanság
Aruba	4	4	5	5	Emelkedés
Ausztrália	2,5	2,5	3,5	0	Csökkenés
Ausztria	18,07	18,07	18,07	18,12	Emelkedés
Bahamák	3,4	3,4	3,9	3,9	Emelkedés
Banglades	0	0	0	0	Változatlanság
Barbados	10,1	10,1	10,1	11,1	Emelkedés
Belgium	13,07	13,07	13,07	13,07	Változatlanság
Bermuda				0	
Bosznia-Hercegovina		31	31	31	Változatlanság
Botswana	0	0	0	0	Változatlanság
Brazília	11	11	11	11	Változatlanság
Brunei Darussalam	5	5	8,5	8,5	Emelkedés
Bulgária		13	12,9	13,78	Emelkedés
Chile				18,5	
Ciprus	6,3	6,8	7,8	8,3	Emelkedés
Costa Rica	9	9	9,17	10,34	Emelkedés
Curacao			6,5	7	Emelkedés
Csehország	12,5	11	11	11	Csökkenés
Dánia				0	
Dél-Afrika	0	0	0	0	Változatlanság
Dominika				6	
Dominikai Köztársaság	7,75	7,75	7,16	6	Csökkenés
Ecuador	9,35	9,35	9,35	9,45	Emelkedés
Egyesült Államok	7,65	7,65	8,55	7,65	Változatlanság
Egyesült Arab Emirátusok				0	
Egyesült Királyság	1	1	2	2	Emelkedés
Egyiptom	12,6	12,5	12,1	14	Emelkedés
El Salvador	3	3	3	3	Változatlanság
Észtország	2,8	2,8	16	3,6	Emelkedés
Etiópia				7	
Fehéroroszország	1	1	1	1	Változatlanság

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Fidzsi-szigetek	8	8	8	8	Változatlanság
Finnország	6,3	6,48	8,45	9,79	Emelkedés
Franciaország			18	23	Emelkedés
Fülöp-szigetek	3,33	3,33	3,63	3,63	Emelkedés
Ghána			5,5	5,5	Változatlanság
Gibraltár		10	10	10	Változatlanság
Görögország	16	16	15,5	16	Változatlanság
Grenada				4	
Guatemala	4,83	4,83	4,83	4,83	Változatlanság
Guernsey	6	6	6	6,6	Emelkedés
Holland Antillák		6,5	6,5	25	Emelkedés
Hollandia			28,15	27,65	Csökkenés
Honduras	3,5	3,5	3,5	6,5	Emelkedés
Hongkong (KKT)	0	0	0	0	Változatlanság
Horvátország	20	20	20	20	Változatlanság
India	12	12	12	12	Változatlanság
Indonézia	2	2	2	2	Változatlanság
Irak				5	
Írország	4	4	4	4	Változatlanság
Izland				0	
Izrael	12	12	12	12	Változatlanság
Jamaica	6,5	6,5	6,75	6,75	Emelkedés
Japán	11,59	12,18	14,05	15,19	Emelkedés
Jemen	6	6	6	6	Változatlanság
Jersey				6	
Jordánia	5,5	5,5	6,5	7,5	Emelkedés
Kajmán-szigetek	0	0	0	0	Változatlanság
Kambodzsa				3,4	
Kanada	7,05	6,68	6,83	6,72	Csökkenés
Katar			0	0	Változatlanság
Kazahsztán			0	0	Változatlanság
Kenya	0	0	0	0	Változatlanság
Kína	18	18	10,5	10,5	Csökkenés
Kolumbia			10	10	Változatlanság
Kongói Demokratikus Köztársaság	35	35	35	35	Változatlanság
Koreai Köztársaság	6,92	7,61	8,38	8,65	Emelkedés
Kuvait	7	7	8	10,5	Emelkedés
Lengyelország		13,71	13,71	13,71	Változatlanság
Lettország	9	9	10,5	11	Emelkedés

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Libanon	2	2	2	3	Emelkedés
Litvánia	3	9	10	19,5	Emelkedés
Luxemburg		12,35	12,45	12,45	Emelkedés
Magyarország	13	17	18,5	18,5	Emelkedés
Makaó	0	0	0	0	Változatlanság
Malajzia	8	8	11	11	Emelkedés
Malawi	0	0	0	0	Változatlanság
Málta	10	10	10	10	Változatlanság
Man-sziget	10	10	11	11	Emelkedés
Marokkó	4,29	6,29	6,48	6,74	Emelkedés
Mauritánia				5	
Mauritius	6	6	3	3	Csökkenés
Mexikó	3,12	2,73	2,78	2,78	Csökkenés
Mianmar			1,5	2	Emelkedés
Moldova			10	10,5	Emelkedés
Monaco				8,95	
Mongólia	11	11	11	11,5	Emelkedés
Montenegró			24	24	Változatlanság
Mozambik			3	3	Változatlanság
Namíbia	0,9	0,9	0,9	0,9	Változatlanság
Németország	20,85	20,63	20,48	20,08	Csökkenés
Nicaragua	6,25	6,25	6,25	7	Emelkedés
Nigéria				8	
Norvégia	7,8	7,8	8,2	8,2	Emelkedés
Olaszország			10,49	9,49	Csökkenés
Omán				7	
Oroszország	0	0	0	0	Változatlanság
Örményország			8	0	Csökkenés
Panama	7,25	8	9	9,75	Emelkedés
Peru	13	13	13	13	Változatlanság
Portugália	11	11	11	11	Változatlanság
Puerto Rico	7,65	7,65	7,65	8	Emelkedés
Románia	17	16,5	16,5	35	Emelkedés
Saint Kitts és Nevis				5	
Saint Vincent és Grenadin-szigetek				4,5	
Sierra Leone	5	5	5	5	Változatlanság
Spanyolország	6,35	6,35	6,35	6,35	Változatlanság
Srí-Lanka	8	8	8	8	Változatlanság
Saint Lucia				5	

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Sint Maarten				7	
Suriname				6	
Svájc	6,05	6,05	6,25	6	Csökkenés
Svédország	7	7	7	7	Változatlanság
Szamoa	5	5	5	5	Változatlanság
Szenegál	0	0	0	11	Emelkedés
Szerbia	17,9	17,9	19,9	19,9	Emelkedés
Szingapúr	20	20	20	20	Változatlanság
Szíria	7	7	7	7	Változatlanság
Szlovákia	13,4	13,4	13,4	13,4	Változatlanság
Szlovénia	22,1	22,1	22,1	22,1	Változatlanság
Szudán	8	8	8	8	Változatlanság
Szváziföld				0	
Tajvan	7,9	7,9	8,5	18,23	Emelkedés
Tanzánia	10	10	10	10	Változatlanság
Thaiföld	4	5	4	5	Emelkedés
Törökország	15	15	15	15	Változatlanság
Trinidad és Tobago	2,8	3,5	3,9	3,9	Emelkedés
Tunézia			9,18	9,18	Változatlanság
Uganda	5	5	5	5	Változatlanság
Új-Zéland	1,7	2,04	1,45	0	Csökkenés
Ukrajna			3,6	0	Csökkenés
Uruguay			23,13	23,1	Változatlanság
Venezuela	4	4	4	4	Változatlanság
Vietnam	5	5	8	10,5	Emelkedés
Zambia	5	5	5	5	Változatlanság
Zimbabwe	3	3	3	3,5	Emelkedés
Afrika átlaga	8,21	8,16	7,7	7,84	Csökkenés
Amerika átlaga	6,65	6,68	7,28	7,77	Emelkedés
Ázsia átlaga	8,89	8,97	8,74	9,01	Emelkedés
EU átlaga	11,08	11,47	13	14,46	Emelkedés
Európa átlaga	10,61	11,54	12,78	13,48	Emelkedés
Globális átlag	8,49	8,95	9,43	9,84	Emelkedés
Latin-Amerika átlaga	6,59	6,63	7,25	7,81	Emelkedés
Észak-Amerika átlaga	7,35	7,16	7,69	7,18	Csökkenés
Óceánia átlaga	4,3	4,38	4,49	4,67	Emelkedés
OECD-átlag	9,57	9,82	11,33	12,16	Emelkedés
Dél-Amerika átlaga	6,59	6,63	7,25	7,81	Emelkedés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Ausztria	25	25	25	25	Változatlanság
Bosznia és Hercegovina	10	10	10	10	Változatlanság
Bulgária	10	10	10	10	Változatlanság
Csehország	24	19	19	19	Csökkenés
Észtország	22	21	20	20	Csökkenés
Horvátország	20	20	20	18	Csökkenés
Lengyelország	19	19	19	19	Változatlanság
Magyarország	16	19	19	9	Csökkenés
Montenegró	9	9	9	9	Változatlanság
Németország	38,36	29,41	29,72	30	Csökkenés
Románia	16	16	16	16	Változatlanság
Szerbia	10	10	15	15	Emelkedés
Szlovákia	19	19	22	21	Emelkedés
Szlovénia	23	20	17	19	Csökkenés
Országcsoport átlaga	18,67	17,60	17,91	17,14	Csökkenés
Országcsoport minimuma	9,00	9,00	9,00	9,00	Változatlanság
Országcsoport maximuma	38,36	29,41	29,72	30,00	Csökkenés
Afrika átlaga	30,52	28,49	28,14	28,24	Csökkenés
Amerika átlaga	29,27	28,28	27,61	27,21	Csökkenés
Ázsia átlaga	28,34	23,72	21,98	21,09	Csökkenés
EU átlaga	23,97	22,93	22,15	21,12	Csökkenés
Európa átlaga	22,99	21,46	20,05	19,35	Csökkenés
Globális átlag	26,96	24,65	23,77	23,79	Csökkenés
Latin-Amerika átlaga	28,3	27,52	27,16	27,24	Csökkenés
Észak-Amerika átlaga	38,05	35,5	33,25	26,75	Csökkenés
Óceánia átlaga	30,2	29	27	28,43	Csökkenés
OECD-átlag	27	25,7	24,77	23,35	Csökkenés
Dél-Amerika átlaga	28,3	27,52	27,16	27,24	Csökkenés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

59. Táblázat - Indirekt/Hozzáadottértékadók a kiválasztott országcsoportban

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Ausztria	20	20	20	20	Változatlanság
Bosznia és Hercegovina	17	17	17	17	Változatlanság
Bulgária	20	20	20	20	Változatlanság
Csehország	19	20	21	21	Növekedés
Észtország	18	20	20	20	Növekedés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Horvátország	22	23	25	25	Növekedés
Lengyelország	22	22	23	23	Növekedés
Magyarország	20	25	27	27	Növekedés
Montenegró	17	17	19	21	Növekedés
Németország	19	19	19	19	Változatlanság
Románia	19	24	24	19	Változatlanság
Szerbia	18	18	20	20	Növekedés
Szlovákia	19	19	20	20	Növekedés
Szlovénia	20	20	22	22	Növekedés
Országcsoport átlaga	19,29	20,29	21,21	21,00	Növekedés
Országcsoport minimuma	17	17	17	17	Változatlanság
Országcsoport maximum	22	25	27	27	Növekedés
Afrika átlaga	13,85	14	15,1	15,55	Növekedés
Amerikai átlaga	14,02	14,12	12,94	13,27	Csökkenés
Ázsia átlaga	12,1	11,93	12,25	11,61	Csökkenés
EU átlaga	19,58	20,54	21,61	21,46	Növekedés
Európa átlaga	19,37	19,67	20,2	19,85	Növekedés
Globális átlag	15,59	15,68	15,55	15,4	Csökkenés
Latin-Amerika átlaga	14,39	14,5	13,19	13,51	Csökkenés
Észak-Amerika átlaga	6	5	5	5	Csökkenés
Óceánia átlaga	11,25	11,25	12,92	12,33	Növekedés
OECD-átlag	17,76	18,26	19,15	19,17	Növekedés
Dél-Amerika átlaga	14,39	14,5	13,19	13,51	Csökkenés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

60. Táblázat - Személyi jövedelemadó mértéke a kiválasztott országcsoportban

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Ausztria	50	50	50	55	Emelkedés
Bosznia-Hercegovina	10	10	10	10	Változatlanság
Bulgária	24	10	10	10	Csökkenés
Csehország	32	15	22	22	Csökkenés
Észtország		21	20	20	Csökkenés
Horvátország	45	40	40	36	Csökkenés
Lengyelország	40	32	32	32	Csökkenés
Magyarország	36	32	16	15	Csökkenés

Állam	2007	2010	2015	2019	Trend
Montenegró			9	9	Változatlanság
Németország	45	45	45	45	Változatlanság
Románia	16	16	16	10	Csökkenés
Szerbia	15	15	15	10	Csökkenés
Szlovákia	19	19	25	25	Emelkedés
Szlovénia	41	41	50	50	Emelkedés
Országcsoport átlaga	31,08	26,62	25,71	24,93	Csökkenés
Országcsoport minimuma	10	10	9	9	Változatlanság
Országcsoport maximuma	50	50	50	55	Emelkedés
Afrika átlaga	27,79	26,16	31,63	31,96	Emelkedés
Amerika átlaga	30,8	31,86	31,59	32,56	Emelkedés
Ázsia átlaga	28,2	27,96	27,09	27,99	Csökkenés
EU átlaga	39,32	37,3	37,37	38,27	Csökkenés
Európa átlaga	36,02	34,9	32,12	31,87	Csökkenés
Globális átlag	32,07	31,52	30,8	31,23	Csökkenés
Latin-Amerika átlaga	30,65	31,84	31,37	32,4	Emelkedés
Észak-Amerika átlaga	32	32	34,3	35	Emelkedés
Óceánia átlaga	39,25	38,38	33,4	33,4	Csökkenés
OECD-átlag	41,44	40,76	41,1	41,65	Emelkedés
Dél-Amerika átlaga	30,65	31,84	31,37	32,4	Emelkedés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

61. Táblázat - Munkáltatói közterhek mértéke a kiválasztott országcsoportban

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Ausztria	21,83	21,83	21,63	21,38	Csökkenés
Bosznia-Hercegovina		10,5	10,5	10,5	Változatlanság
Bulgária		18,1	18,1	19,02	Emelkedés
Csehország	35	34	34	34	Változatlanság
Észtország	34,4	34,4	33,8	33,8	Csökkenés
Horvátország	17,2	17,2	17,2	16,5	Csökkenés
Lengyelország		18,51	20,74	21	Emelkedés

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Magyarország	32	32	28,5	21	Csökkenés
Montenegró	9,8	9,8	9,8	10,3	Emelkedés
Németország	20,85	19,48	19,33	19,83	Csökkenés
Románia	35,75	29,2	23,45	2,25	Csökkenés
Szerbia	17,9	17,9	17,9	17,15	Csökkenés
Szlovákia	35,2	35,2	35,2	35,2	Változatlanság
Szlovénia	16,1	16,1	16,1	16,1	Változatlanság
Országcsoport átlaga	25,09	22,44	21,88	19,86	Csökkenés
Országcsoport minimuma	9,8	9,8	9,8	2,25	Csökkenés
Országcsoport maximuma	35,75	35,2	35,2	35,2	Csökkenés
Afrika átlaga	10,9	11,2	11,51	11,13	Emelkedés
Amerika átlaga	12,07	12,13	12,44	12,46	Emelkedés
Ázsia átlaga	12,58	12,59	14,73	14,1	Emelkedés
EU átlaga	24,82	23,06	23,34	21,13	Csökkenés
Európa átlaga	21,43	20,27	22,14	20,05	Csökkenés
Globális átlag	14,84	14,86	16,16	15,07	Emelkedés
Latin-Amerika átlaga	12,44	12,53	12,8	12,77	Emelkedés
Észak-Amerika átlaga	7,77	7,51	7,62	7,51	Csökkenés
Óceánia átlaga	6,5	6,5	6,5	6,5	Változatlanság
OECD-átlag	20,91	19,94	20,81	20,72	Csökkenés
Dél-Amerika átlaga	12,44	12,53	12,8	12,77	Emelkedés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

62. Táblázat - Munkavállalói közterhek a kiválasztott országcsoportban

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Ausztria	18,07	18,07	18,07	18,12	Emelkedés
Bosznia-Hercegovina		31	31	31	Változatlanság
Bulgária		13	12,9	13,78	Emelkedés
Csehország	12,5	11	11	11	Csökkenés
Észtország	2,8	2,8	16	3,6	Emelkedés
Horvátország	20	20	20	20	Változatlanság
Lengyelország		13,71	13,71	13,71	Változatlanság

Állam	2009	2010	2015	2019	Trend
Magyarország	13	17	18,5	18,5	Emelkedés
Montenegró			24	24	Változatlanság
Németország	20,85	20,63	20,48	20,08	Csökkenés
Románia	17	16,5	16,5	35	Emelkedés
Szerbia	17,9	17,9	19,9	19,9	Emelkedés
Szlovákia	13,4	13,4	13,4	13,4	Változatlanság
Szlovénia	22,1	22,1	22,1	22,1	Változatlanság
Országcsoport átlaga	15,76	16,70	17,97	18,48	Emelkedés
Országcsoport minimuma	2,8	2,8	11	3,6	Emelkedés
Országcsoport maximuma	22,1	31	31	35	Emelkedés
Afrika átlaga	8,21	8,16	7,7	7,84	Csökkenés
Amerika átlaga	6,65	6,68	7,28	7,77	Emelkedés
Ázsia átlaga	8,89	8,97	8,74	9,01	Emelkedés
EU átlaga	11,08	11,47	13	14,46	Emelkedés
Európa átlaga	10,61	11,54	12,78	13,48	Emelkedés
Globális átlag	8,49	8,95	9,43	9,84	Emelkedés
Latin-Amerika átlaga	6,59	6,63	7,25	7,81	Emelkedés
Észak-Amerika átlaga	7,35	7,16	7,69	7,18	Csökkenés
Óceánia átlaga	4,3	4,38	4,49	4,67	Emelkedés
OECD-átlag	9,57	9,82	11,33	12,16	Emelkedés
Dél-Amerika átlaga	6,59	6,63	7,25	7,81	Emelkedés

Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

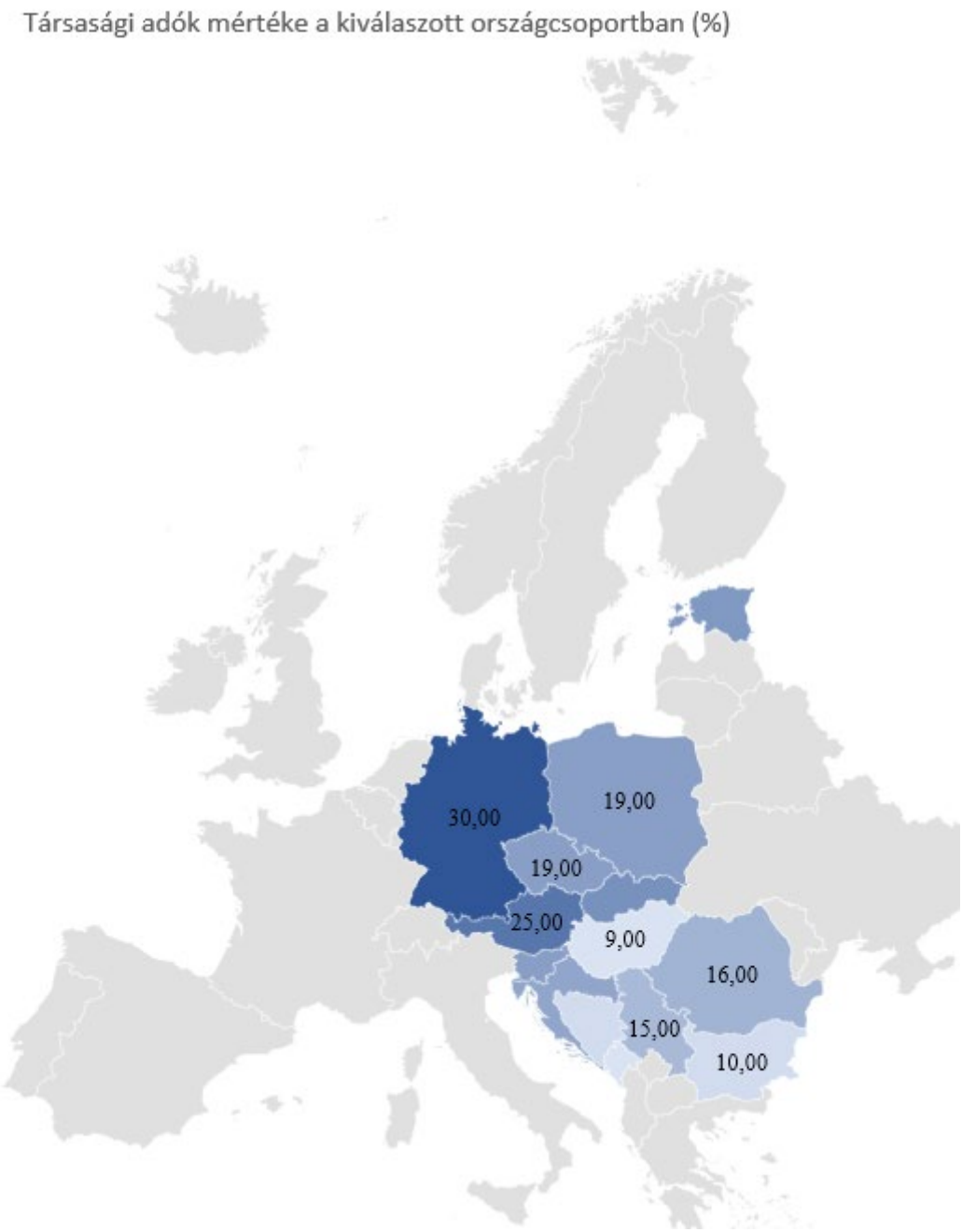
63. Táblázat - Közterhek a kiemelt országcsoportban

Állam	Társasági adó	Hozzáadott-érték adó	Személyi jövedelemadó	Munkáltatói közterhek	Munkavállalói közterhek
Ausztria	25	20	55	21,38	18,12
Bosznia és Hercegovina	10	17	10	10,5	31
Bulgária	10	20	10	19,02	13,78
Csehország	19	21	22	34	11
Észtország	20	20	20	33,8	3,6
Horvátország	18	25	36	16,5	20
Lengyelország	19	23	32	21	13,71
Magyarország	9	27	15	21	18,5
Montenegró	9	21	9	10,3	24
Németország	30	19	45	19,83	20,08
Románia	16	19	10	2,25	35
Szerbia	15	20	10	17,15	19,9
Szlovákia	21	20	25	35,2	13,4

Állam	Társasági adó	Hozzáadott-érték adó	Személyi jövedelemadó	Munkáltatói közterhek	Munkavállalói közterhek
Szlovénia	19	22	50	16,1	22,1
Országcsoport átlaga	17,14	21,00	24,93	19,86	18,87
Országcsoport minimuma	9,00	17	9	2,25	3,6
Országcsoport maximuma	30,00	27	55	35,2	35
Afrika átlaga	28,24	15,55	31,96	11,13	7,84
Amerika átlaga	27,21	13,27	32,56	12,46	7,77
Ázsia átlaga	21,09	11,61	27,99	14,1	9,01
EU átlag	21,12	21,46	38,27	21,13	14,46
Európa átlaga	19,35	19,85	31,87	20,05	13,48
Globális átlag	23,79	15,4	31,23	15,07	9,84
Latin-Amerika átlaga	27,24	13,51	32,4	12,77	7,81
Észak-Amerika átlaga	26,75	5	35	7,51	7,18
Óceánia átlaga	28,43	12,33	33,4	6,5	4,67
OECD-átlag	23,35	19,17	41,65	20,72	12,16
Dél-Amerika átlaga	27,24	13,51	32,4	12,77	7,81

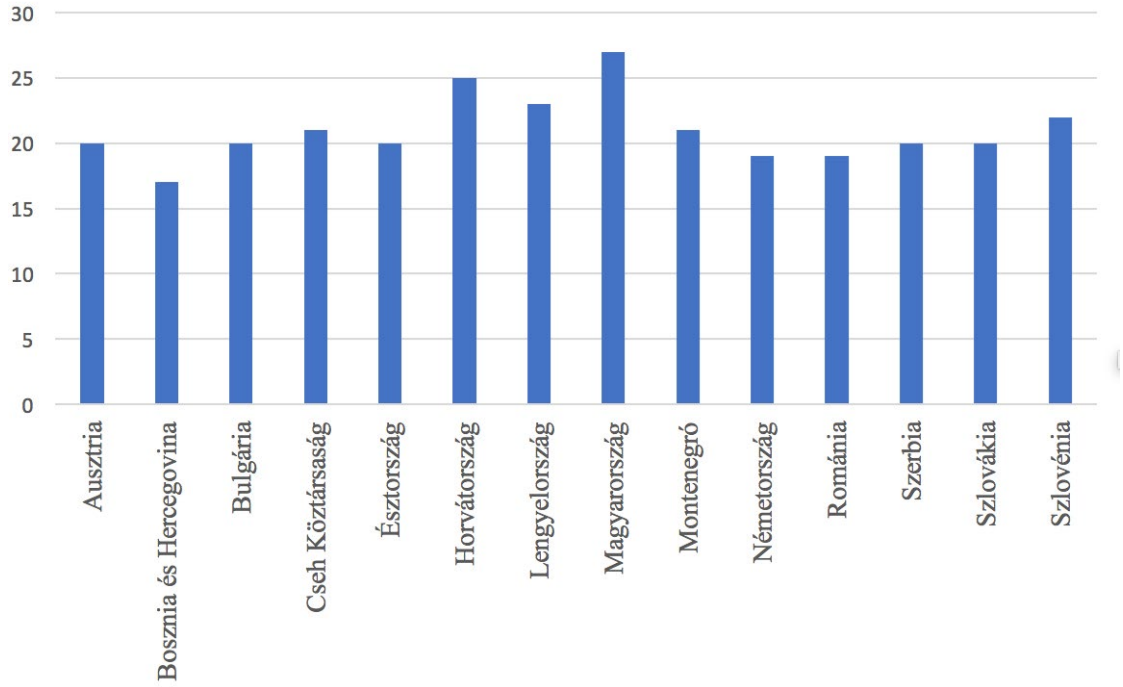
Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

78. Ábra - Társasági adók mértéke a kiválasztott országcsoportokban (%)



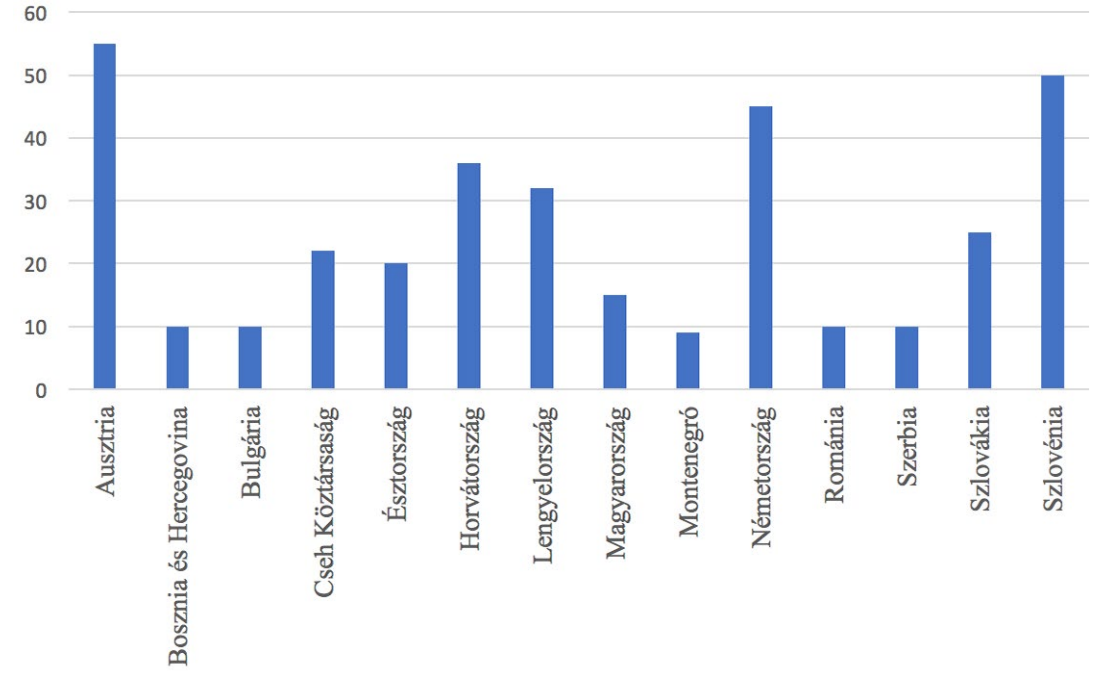
Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés (2019)

79. Ábra - Hozzáadottértékadó mértéke a kiválaszott országcsoportban (%, 2019)



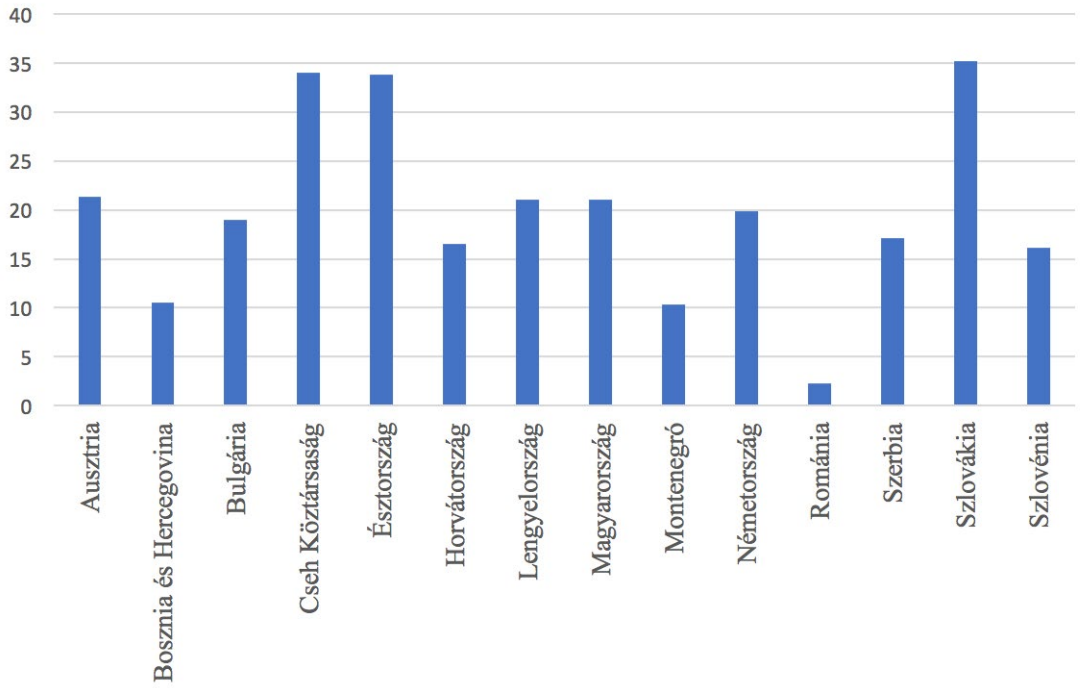
Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

80. Ábra - Személyi jövedelemadó mértéke a kiválaszott országcsoportban (%, 2019)



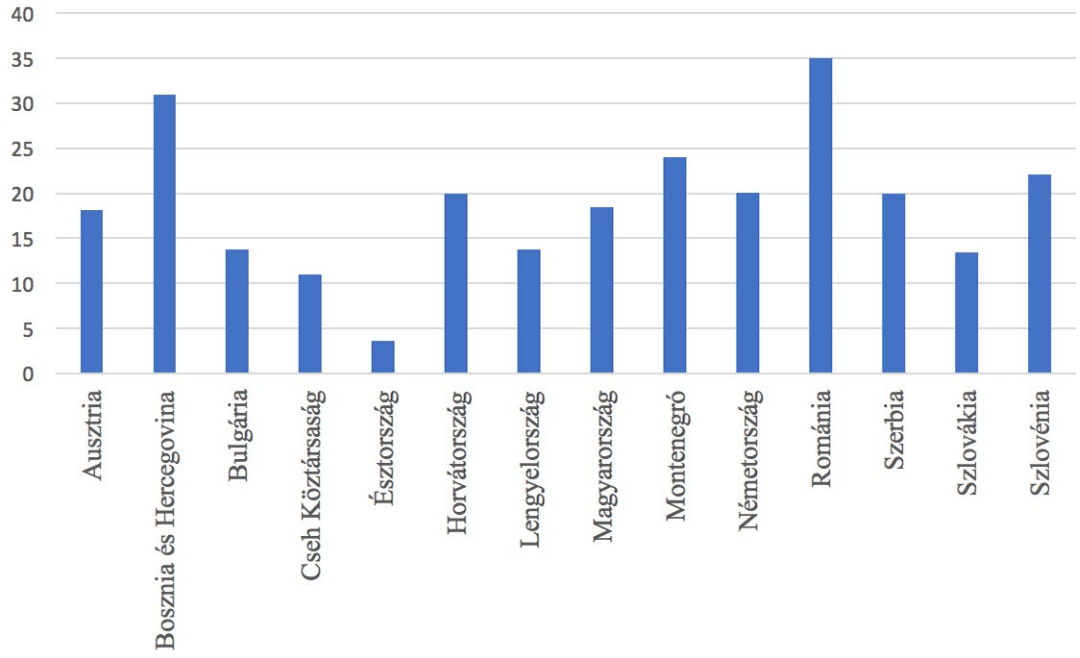
Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

81. Ábra - Munkáltatói közterhek mértéke a kiválaszott országcsoportban (%, 2019)



Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

82. Ábra - Munkavállalói közterhek mértéke a kiválaszott országcsoportban (%, 2019)



Forrás: KPMG adatai alapján saját szerkesztés

6. Az egyes kategóriák összefoglalása az Incoterms 2010 szerint

Omnimodeális (minden fuvarozási mód esetén használható) fuvarparitások

E csoport: az exportőr (szállító) szemszögéből egypontos, és indulási-hely alapú záradék (sem a berakodás, sem főfuvar= main carriage nincs fizetve)

» EXW EX WORKS (üzemből… a teljesítés megnevezett helyével kiegészítve)

F csoport: az exportőr (szállító) szemszögéből egypontos, és indulási-hely alapú (a berakodás fizetve, de főfuvar= main carriage nincs fizetve)

» FCA 1. FREE CARRIER (bérmentesítés nélkül a vevő által megnevezett első, azaz a főfuvarozást végző fuvarozónak (esetleg más személynek) történő átadással. A teljesítés megnevezett helye az eladói telephely. A kockázatok a berakodás után szállnak át.
» FCA 2. FREE CARRIER to logistics service providers (bérmentesítés nélkül a vevő által megnevezett személynek történő átadással. A teljesítés megnevezett helye a vevő által megnevezett telephely (jellemzően a vevő logisztikai szolgáltatójának telephelye). A kockázatok eladó érkező fuvareszközén, az árukat kirakodásra készen rendelkezésre bocsátva szállnak át.

C csoport: az exportőr (szállító) szemszögéből kétpontos, indulási-hely alapú (a főfuvart =main- carriage az eladó előre fizeti).

» CPT CARRIAGE PAID TO (fuvarozás fizetve … megnevezett rendeltetési hely, kockázatátszállás: FCA klauzula szerint)
» CIP CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO (fuvarozás és biztosítás fizetve … megnevezett hely, kockázatátszállás: FCA klauzula szerint; Biztosítás: Institute Cargo A)

D csoport: az exportőr (szállító) szemszögéből egypontos, érkezési-hely alapú (minden költséget a rendeltetési helyig az eladó fizet).

» DAP DELIVERED AT PLACE (megnevezett helyre leszállítva: kockázatátszállás: megjelölt helyen érkező fuvareszközön kirakodásra készen)
» DAT DELIVERED AT TERMINAL (a kikötőben vagy a rendeltetési helyen megnevezett terminállal, kockázatátszállás: az áru az érkező fuvareszközből kirakva kerül elhelyezésre kerül a terminálban)
» DDP DELIVERED DUTY PAID (vámfizetéssel leszállítva megnevezett rendeltetési helyre, kockázatátszállás: érkező járművön a vevő rendelkezésére bocsátva, levámoltatva és kirakodásra készen)

Tengeri és belvízi fuvarozási mód esetén használható fuvarparitások

F csoport: az exportőr (szállító) szemszögéből egypontos és indulási-hely alapú (főfuvar= main-carriage nincs fizetve).

» FAS FREE ALONGSIDE SHIP (bérmentesítés nélkül a hajó oldalához a megnevezett elhajózási kikötőben, kockázatátszállás: az áruknak a kijelölt hajó oldalához való elhelyezéssel)
» FOB FREE ON BOARD (bérmentesítés nélkül a fedélzete megnevezett elhajózási kikötőben; kockázatátszállás: amikor az áru on board van, azaz a fedélzetre történő elhelyezés befejeztével)

C csoport: az exportőr (szállító) szemszögéből kétpontos indulási-hely alapú (a főfuvart (=main- carriage az eladó előre fizeti.)

» CFR COST AND FREIGHT (költség és fuvardíj a megnevezett rendeltetési kikötőig, főszabály szerint beleértve a kirakodást is; kockázatátszállás: FOB klauzula szerint;)
» CIF COST, INSURANCE AND FREIGHT (költség, biztosítás és fuvardíj a megnevezett rendeltetési kikötőig, főszabály szerint beleértve a kirakodást is; kockázatátszállás: FOB klauzula szerint; Biztosítás: Institute Cargo A)

2. Az OSINT alkalmazásához aktuálisan használható keresőmotorok (válogatás)

64. Táblázat – Keresők

Keresőmotorok	Nemzeti keresőszolgáltatások
http://www.google.com/	https://www.yandex.com/ – (Oroszország)
http://www.bing.com/	https://www.search.ch/ – (Svájc)
http://www.yahoo.com/	http://www.alleba.com/ – (Fülöp-szigetek)
http://www.aol.com/	https://www.baidu.com/ – (Kína)
http://infospace.com/	https://www.so.com/ – (Kína)
http://www.lycos.com/	https://www.eniro.se/ – (Svédország)
https://www.exalead.com/search/	https://www.daum.net/ – (Dél-Korea)
https://www.search.ask.com/	http://www.goo.ne.jp/ – (Japán)
https://www.ecosia.org/	https://www.onet.pl/ – (Lengyelország)
https://www.entireweb.com/	http://www.parseek.com/ – (Irán)
http://www.teoma.com/	http://www.aonde.com/ – (Brazília)
http://yippy.com/	https://www.lableb.com/ – (Arab világ)
http://isearchfrom.com/	http://www.arabo.com/ – (Arab világ)
https://millionshort.com/	https://search.walla.co.il/ – (Izrael)
Kulcsszavas keresők	Személyes adatok védelmét előtérbe helyező keresők
https://adwords.google.com/home/tools/keyword-planner/	https://duckduckgo.com/
https://keywordtool.io/	https://www.startpage.com/
https://kwfinder.com/	https://peekier.com/
https://www.keyworddiscovery.com/	https://www.qwant.com/
http://www.onelook.com/reverse-dictionary.shtml	https://oscobo.co.uk/
https://ubersuggest.io/	https://swisscows.com/
	https://www.gigablast.com/
Metakeresők	http://www.gibiru.com/
http://www.excite.com/	
https://www.search.com/	FTP keresők
https://metager.org/	http://globalfilesearch.com/
https://www.zapmeta.com/	http://archie.icm.edu.pl/archie_eng.html
http://www.etools.ch/search.do	http://www.mmnt.ru/int/
https://www.alltheinternet.com/	https://www.searchftps.net/
http://www.izito.com/	
http://www.metacrawler.com/	Fájlkeresők
https://www.myallsearch.com/	http://www.faganfinder.com/filetype

http://search.carrot2.org/	https://www.owplus.com/
https://all-io.net/	
	Közösségi médiaoldalak képkereső funkcióval
Képkeresők	https://www.flickr.com/
https://images.google.com/	https://www.flickr.com/map
http://www.bing.com/images	https://www.webpagefx.com/tools/idgettr
http://images.yahoo.com/	http://flickrhivemind.net/
https://yandex.com/images	https://www.instagram.com/
http://image.baidu.com/	https://www.pinterest.com/
https://imgur.com/	
http://photobucket.com/	Médiában és hírekben megjelent képek keresésére alkalmas keresőmotorok
http://www.picsearch.com/	http://www.gettyimages.com/
https://ccsearch.creativecommons.org/	http://pictures.reuters.com/
https://www.smugmug.com/	http://www.apimages.com/
	https://www.paimages.co.uk/
Fordított képkeresők	http://www.epa.eu/
https://www.google.com/imghp	http://www.cpimages.com/fotoweb/index.fwx
http://karmadecay.com/	
http://www.tineye.com/	Blogkeresők
http://www.reverse-image-search.com/	https://www.searchblogspot.com/
	http://www.blogsearchengine.org/
Videókeresők	https://www.bloggingfusion.com/
https://www.youtube.com/	https://blogs.botw.org/
https://www.google.com/videohp	http://www.bloghub.com/
https://video.search.yahoo.com/	https://www.blog-search.com/
https://www.bing.com/videos	https://www.blogsearchengine.com/
https://www.aol.com/video	
http://www.veoh.com/	Hír- és újságcikk-keresők
https://vimeo.com/	https://www.1stheadlines.com/
http://www.360daily.com/	https://news.google.com/?hl=en-US&gl=US&ceid=US:en
http://www.metatube.com/	https://news.google.com/newspapers?hl=en
https://www.liveleak.com/	http://www.newsnow.co.uk/
https://archive.org/details/opensource_movies	https://newspaperarchive.com/
	http://www.allyoucanread.com/
Álhír/fake news szűrők	https://newspapers.com/search/
https://www.snopes.com/	https://search.findmypast.com/search/us-and-world-newspapers
https://hoaxy.iuni.iu.edu/	http://dailyearth.com/index.html
http://www.factcheck.org/fake-news	https://chroniclingamerica.loc.gov/search/titles

https://reviewmeta.com/	http://newspapermap.com/
https://reporterslab.org/fact-checking	https://wn.com/
http://www.truthorfiction.com/	https://www.thepaperboy.com/index.cfm
http://www.hoax-slayer.com/	http://newsography.com/index.php
http://verificationhandbook.com/	http://www.onlinenewspapers.com/
http://verificationjunkie.com/	https://www.yougotthenews.com/
https://citizenevidence.org/	
	Data leak oldalak
Szürke irodalmi források	https://wikileaks.org/
https://www.academia.edu/	https://cryptome.org/
https://www.virtuallrc.com/	https://www.globaleaks.org/
https://beta.worldcat.org/archivegrid	https://www.aljazeera.com/investigations/
https://scholar.google.com/schhp?hl=en	
https://www.base-search.net/Search/Advanced	Weboldalak korábbi változatai
http://www.archivesportaleurope.net/	http://www.archive.org/ – (Wayback Machine)
https://www.ssrn.com/en	http://www.cachedpages.com/
http://trove.nla.gov.au/	https://github.com/jsvine/waybackpack
http://www.sciencedirect.com/	https://loc.gov/websites
https://pqdtopen.proquest.com/search.html	http://www.webarchive.org.uk/ukwa
http://discovery.nationalarchives.gov.uk/	https://swap.stanford.edu/
https://academic.oup.com/journals	http://oldweb.today/
http://www.pagepress.org/	http://www.nationalarchives.gov.uk/webarchive
https://cdsweb.cern.ch/	
http://highwire.stanford.edu/lists/browse.dtl	
http://greyguide.isti.cnr.it/	
https://search.crossref.org/	
http://academictorrents.com/	

Forrás: osinttechniques.com és osint.link

4. Hatékony és eredményes időgazdálkodás – Így nyerjen az életünkben teret az idő (Dr. Kiss Orhidea Edith)

4.8.1. Összpontosítást értékelő feladat

Osztályozza magát az Összpontosítás tekintetében egy 0-tól 10-ig terjedő skálán!

0…….1……2…....3…....4…....5…….6…….7…….8…….9……..10

nagyon gyenge közepes kiváló

4.8.2. Az „önfegyelmezési csomag”gyakorlat

Önfegyelmezési csomag	
Mi a LÉNYEGE a feladatnak?	Milyen hasznom származik belőle?
	Mi változik a feladat elvégzése által?
	Mi újat tudok/tanulok meg? stb.
Miért NEKEM kell az adott feladatot elvégezni?	Hogyan érinti az érdekeimet a feladat?
	Miért vagyok csak én képes a feladat elvégzésére?
Miért MOST kell elvégezni?	Milyen egyéb teendők épülnek rá, mi minden függ a feladattól?
Miért ITT kell helyileg elvégezni?	Milyen eszközök, környezeti feltételek kapcsolódnak hozzá?
	Hol tudok még esetleg alkalmas közeget biztosítani a feladat elvégzéséhez? pl. home office?

4.8.3. A C típusú célok felismeréséhez elvégezhető feladat

» Listázza, hogy a következő egy évben mit szeretne elérni!
» Listázza, hogy a következő öt évben mit szeretne elérni!
» Tételezzük fel, hogy csak hat hónapja maradt az életéből! Kérjük, listázza, hogy mi mindent hajtana végre!

Most nézze meg, hogy a listák milyen viszonyban vannak egymással! Az utolsó listán szereplő célokat próbálja beiktatni a tervezhető teendői közé, miközben nézze meg az egyéves céljait, hogy valóban annyira fontosak-e, összhangban vannak-e az ötéves célokkal, ezek pedig azokkal a teendőkkel, melyek az élete során feltétlenül megvalósítandók.

4.8.4. Szerepek óralapja gyakorlat

Rajzoljon egy kört egy papírlapra! Ez a kör az ön szerepeinek óralapja.

» Ossza fel cikkekre úgy, hogy a kör tükrözze, mely szerepének betöltésével mennyi időt tölt! Például berajzolhat egy cikket, ami azt tükrözheti, hogy mennyit tölt családi szerepeinek, szakmai és egyéb (pl. társasági) szerepeinek betöltésével. Ön határozza meg, hogy mely szerepcsoportokat szeretné megélni saját életében, majd ezeket tovább részletezheti. Például a családi szerepeknél megjelenhetnek a szülői, házastársi, gyermek, rokonszerepek stb., a szakmai szerepek között a vezetői, beosztott, projektirányító, támogató, mentori stb. szerepek, és így tovább. A cikkek nagysága jelezze, hogy mely szerep betöltésére, megélésére mennyi idő áll rendelkezésére saját elvárásához képest.
» Gondolja át az óralapot a következő kérdések mentén: Melyik szerepére kellene több időt szánnia? Melyik betöltésével kellene kevesebb időt tölteni?
» Ennek a függvényében lehet aztán alakítani a szerepeknek szánt súlyokon, és az új felállás eléréséhez konkrét teendőket megfogalmazni.

A gyakorlat elvégezhető feladatokra is egy megadott munkahelyi/családi szerepben, a lényeg, hogy egy kritikus kérdésre segítsen választ találni.

4.8.5. Asszertivitás különböző kommunikációs helyzetekben

Asszertív kérés

» Nyílt, egyenes módon kérj!
» Legyél rövid!
» Indokold meg őszintén kérésedet!
» Kérésedhez ne ígérj csábító, vonzó ajánlatot!

- » Ne élj vissza az emberek jóindulatával!
- » Az elutasítást ne vedd személyes sértésnek!
- » Engedd, hogy a másik eldönthesse, hogy mit válaszol!

Asszertív elutasítás

- » Értesd meg, nem őt utasítottad el, hanem a kérését!
- » Legyen rövid, határozott a válaszod!
- » Vállald fel a visszautasítás okát, de ne magyarázkodj!
- » Kerüld a „nem tudom”-mal kezdődő kifejezéseket, mert mentegetőzésnek tűnik!
- » Ne kérj folyton bocsánatot, amiért elutasítod a kérést!

Dicséret adása

- » Figyelj a szemkontaktusra!
- » Röviden és világosan dicsérj!
- » Ne használj felesleges kifejezéseket!
- » Mondd meg pontosan, tényszerűen, hogy mivel vagy elégedett!
- » Csak akkor dicsérj, ha őszintén úgy érzed, hogy jó volt a teljesítmény!

Dicséret fogadása

- » Köszönd meg a dicséretet! Fogadd el!
- » Érzéseidet is tárd fel!
- » Mondd meg röviden és őszintén, ha te is meg vagy elégedve a teljesítményeddel!
- » Mondd meg azt is, ha nem értesz egyet a dicsérettel, és indokold is meg!
- » Kérj pontosítást, ha nem érted a dicséretet, ha nem konkrét!
- » Ne dicsérj vissza!

Kritika adása

- » Nyomatékosítsd, hogy a kritikát konstruktív eseménynek tartod!
- » A másik embert támadás, lenézés és hibáztatás nélkül kritizáld!
- » Hangsúlyozd, hogy a kritika tőled származik! Vállald!
- » Légy empatikus!
- » Ne kritizálj sok dolgot egyszerre!
- » Légy konkrét!

Kritika fogadása

- » Az építő kritikát köszönd meg, és építsd be viselkedésedbe!
- » Kérj magyarázatot, ha nem érted mivel is kritizálnak!
- » Ha a kritika személyes támadás volt, akkor különítsd el a kritika tartalmát és a közlés módját!
- » Asszertíven jelezd, ha nem értesz egyet a kritikával! Nem kell mindent elfogadnod!
- » Mielőtt elutasítod a kapott kritikát, vizsgáld meg, tényleg jogtalan-e!

Asszertív véleménynyilvánítás

- » Nyíltan vállald a véleményed, akár egyetértesz, akár nem!
- » Egyenesen és világosan mondd el, mit szeretnél!
- » Ne becsüld alá sem magad, sem másokat!
- » Ha véleményedet részletezed, használj direkt közlést!
- » Különítsd el saját véleményedet a tényektől, és saját tapasztalataidat másokétól!

Rossz hírek közlése

- » Előbb add át a hírt, mint ahogy az érintett elkezdene érdeklődni!
- » Vezesd be a témát, és utalj a korábbi megállapodásra!
- » Röviden, tömören fogalmazz!
- » Ismertesd, hogy mit tettél, vagy szándékozol tenni!
- » Ne takarózz más emberekkel, vagy a szervezettel!

Rossz hírek fogadása

» Kellő önuralommal hallgasd meg, és fogadd a hírt!
» Maradj végig felnőtt és partneri!
» Kérdezz és kérj, ha szükséged van rá! Jelezz vissza, hogy jól értetted-e!
» Próbáld megérteni a rossz hírt!
» Ne válj dacossá, maradj racionális!
» Csak annyira vedd magadra, amennyire feltétlenül szükséges!

4.8.6. Késést áttekintő feladat

Kések a/az _____ (javasolt egy megadott helyzetre, körülményre gondolni), mert:

Okok:	**Hozzá kapcsolódó érzelmek:**
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Ha elkések az adott teendővel, a következménye: _____

Érveim valamennyi felsorolt okkal szemben:

1.

2.

3.

4.

5. Üzleti Kommunikáció (Bodrogi Richárd)

5.7.1. Egy amerikai igazgató a francia cég élén[180]

Peter az első angolszász vezető volt a francia cégnél. Azzal az ambícióval vállalta a munkát, hogy minden korábbi tapasztalatát beveti – beleértve az általa ismert és az USA-ban sikeresen alkalmazott vezetési, szervezési módszereket is – annak érdekében, hogy a céget mielőbb nemzetközi pályára tudja állítani. Mielőtt elutazott otthonról, tanácsot kért egyik barátjától, aki egy rövid ideig már dolgozott Franciaországban. Ő azt mondta, hogy nem követhet el nagy hibát, ha a jó munkáért rendszeresen dicsér, a problémákat viszont őszintén és keményen veti fel. Az új igazgató azonban nagyon hamar érzékelte, hogy valami baj van. A kollégák gyanakvók, óvatosak voltak vele szemben. Amikor pedig a heti rendszeres értekezleteken megdicsérte a kollégáit a jól elvégzett munkáért, nem látta az arcukon az elégedettséget. Később visszahallotta, hogy nem hittek neki, azt gondolták, hogy ez csak „amerikai trükk", nem pedig őszinte vélemény. Ekkor módszert váltott, és a megbeszéléseket a problémák felsorolásával kezdte. Ezzel azonban még több ellenérzést váltott ki. Ahogy próbálta jobban megérteni a helyzetet, észrevett néhány érdemi különbséget a saját és a francia kollégák vezetési stílusa között.

Kérdés: Milyen kulturális eltérések, okok játszottak közre abban, hogy Peternek nem sikerült megfelelő hangot találnia francia kollégáival?

A helyzet elemzése: Peter meg volt győződve arról, hogy az általa ismert vezetési, szervezés módszerek változtatás nélkül sikeresek lesznek Franciaországban is. Ezért nem is próbálta megismerni a helyi viszonyokat, a franciák számára ismert és általuk alkalmazott vezetési-szervezési módszereket. A helyi viszonyokról csupán egy barátjától, egy másik amerikaitól kért véleményt. Pedig az alaposabb informálódásra azért is szükség lett volna, mert ő volt az első angolszász vezető a francia cégnél. Hiányos kulturális ismerete bizalmatlanságot váltott

180 Csath (2008) 62-64. o.

ki francia kollégáiból. A munkatársakat a közös gondolkodásba, problémamegoldásba bevonni akaró vezetési stílusa, amely az amerikai „részvételen alapuló vezetés" megnyilvánulása volt, ellenérzéseket váltott ki az amerikainál nagyobb hatalmi távolságú francia kultúrában, amelyben a munkavállaló elvárja, hogy a vezető válaszolja meg a felmerülő kérdéseket, oldja meg a problémákat és adja ki a feladatokat. Az individualista franciák rossz néven vették továbbá a munkacsoportra bízott feladatvégzést is.

Lehetséges megoldás: Peternek sürgősen meg kell ismerkednie a francia kultúra jellemzőivel. Jó megoldás lenne, ha maga mellé venne egy francia helyettest, akinek segítségével jobban megértené a munkavállalók értékrendjét, gondolkodásmódját és motiválhatóságát. Ezenkívül belső továbbképzés keretében ismertethetné meg az illetékes munkavállalókkal az általa alkalmazni kívánt vezetési-szervezési módszerek, közöttük a csoportmunka előnyeit. Peternek és kollégáinak egyaránt tanulniuk kell. A tanulási folyamat egyik állomásaként elküldhetne egy, a bevezetni kívánt változások szempontjából fontos munkavállalói csoportot tapasztalatcserére egy amerikai céghez. Felvehetne továbbá néhány fiatal francia szakembert, akiknek például amerikai MBA (*Master of Business Administration*) végzettségük van. Ezekkel a lépésekkel behozhatná a cégbe a hiányzó tudást, és megtámogathatná változtatási elképzeléseit.

5.7.2. John Németországban[181]

Az Egyesült Államokban sikeres, konyhai eszközöket gyártó cég stratégiájának egyik célkitűzése volt az európai terjeszkedés. Miután elemzéseket végeztek az egyes országok piaci helyzetéről és a várható keresletről, úgy döntöttek, hogy először Németországban próbálnak szerencsét. Mivel nem ismerték jól a helyi viszonyokat, a piacra lépést helyi partner segítségével képzelték el. Találtak is egy jónevű német kereskedelmi láncot, amely érdeklődést mutatott a termékek értékesítése iránt. Az amerikai cég a termékeit bemutató megbeszélésre egyik agilis, németül jól beszélő munkatársát, Johnt küldte el a német cég központjába, Frankfurtba. A bemutató napján John könnyed, informális ruhában jelent meg, mindenkivel barátságosan kezet fogott, majd elkezdte előadását. A hangulat felmelegítése céljából beszédét egy amerikai viccel kezdte. Meglepődve tapasztalta, hogy a jelenlévő, formális öltözetű német vezetők nem nevetnek.

Kérdés: Milyen hibát követett el John?

A helyzet elemzése: Az első hibát nem John, hanem a cége követte el. Elfeledkeztek ugyanis arról, hogy Németországban sokkal nagyobb a hatalmi távolság, mint az Egyesült Államokban. Ezért az első, kapcsolatot felvevő tárgyalásra nem egy fiatal munkatársnak kellett volna Frankfurtba utaznia, hanem az amerikai cég egyik felsőbb szintű vezetőjének. Ugyanakkor John is bakizott, mert a könnyed, informális öltözködés egy kapcsolatot felvevő tárgyaláson elfogadható az USA-ban, de ellenérzéseket válthat ki Európában, különösen Németországban. Az pedig végképpen rossz ötlet volt, hogy előadását viccel kezdte. Ez az előadási stílus az Egyesült Államokban általános és természetes. Viszont Németországban, ahol feladata egy termékcsalád megismertetése volt azzal a céllal, hogy a jelenlévő szakértők fantáziát lássanak benne, a viccelődő, könnyed stílus rontotta az együttműködés esélyeit.

Lehetséges megoldás: John hazatérte után az amerikai cég felsővezetésének azonnal fel kell vennie a kapcsolatot a frankfurti cég vezetőivel, és meg kell hívnia őket egy céglátogatásra. Ennek keretében a németek megismerhetik nemcsak a termékeket, de a gyártási technológiát és a minőségbiztosítási rendszert is. Így meggyőződhetnek arról, hogy megbízható, jó minőségű termékek forgalmazását vállalják. Az amerikai látogatás során a két cég vezetői megismerhetik egymást, érzékelhetik a kulturális különbségeket, és kialakulhat közöttük a bizalom, amely az együttműködés egyik legfontosabb feltétele.

5.7.3. Az üzletnek megvan a maga ideje[182]

Dávid kiváló eredménnyel végezte el az üzleti iskola MBA-programját. Minden vágya az volt, hogy Japánban dolgozhasson. Szerette a japán kultúrát, és érdekesnek találta a nyelvet. Az első adandó alkalommal, amikor egy japán cég fiatal szakembert keresett, megpályázta és el is nyerte az állást. A munka jól ment, és kollégáival is együtt tudott működni. Közben szorgalmasan tanult japánul. Két hónappal megérkezése után meghívták egy céges partira. A rendezvényen a munkavállalók egy-egy verssel, dallal vagy vicces történettel szórakoztatták a többieket. Dávid is elmondott egy otthoni sporttörténetet, amit a japánok nagy figyelemmel hallgattak. Dávid úgy érezte, hogy ennél jobban nem is sikerülhetett volna számára az este. Örömmel tapasztalta, hogy munkatársai és főnökei egyaránt nagyon barátságosak vele, és hogy az egész légkör kötetlen és informális. Annyira felbátorodott, hogy úgy gondolta, itt az idő, hogy néhány problémáról, amit Japánba érkezése óta tapasztalt, beszámoljon a jelen lévő felsővezetőknek. Odament a közelében beszélgető két főnökhöz, és elkezdett beszélni az üzleti gondokról. De hirtelen észrevette, hogy valami olyat tett, amit nem kellett volna. A levegő megdermedt körülötte, és a továbbiakban úgy viselkedtek vele a japánok, mintha ott sem lenne.

181 Csath (2008) 110-111. o.
182 Csath (2008) 127. o.

A helyzet elemzése: Bármilyen sokat tanult is Dávid a japán kultúráról, nem volt tudatában annak, hogy egy parti informalitása nem ad felhatalmazást neki arra, hogy a felsővezetőket üzleti problémák megbeszélése céljából szólítsa meg. Az üzleti problémák megbeszélésének ideje Japánban ugyanis nem a vidámságnak és a közösségépítésnek szánt parti.

Lehetséges megoldás: A probléma természetesen nem súlyos. A következő munkanapon nyugodtan megkeresheti vezetőit, és – miután elnézés kért az előző napi viselkedéséért – elmondhatja észrevételeit és megoldási javaslatait.

5.7.4. Egy svéd Tajvanon[183]

A svéd igazgató egy amerikai cég leányvállalatát vezette Tajpejben, Tajvanon. Megérkezése után első dolga volt, hogy jelentősen javította a munkakörülményeket és a biztonságot. Ennek ellenére egymás után történt néhány baleset. Először tűz ütött ki az egyik raktárban, azután pedig a belső anyagmozgatók okoztak kisebb balesetet. Ezt csak tetézte, hogy az egyik munkavállaló autóbalesetet szenvedett. Olaf tudomására jutott, hogy a cégnél az emberek a gonosz szellemek megjelenéséről beszélnek. Eluralkodott a félelem, és megnőtt a hiányzások száma. Olaf összehívta a vezetőket, és megbeszélte velük, hogy nézzék át újra a teljes biztonsági rendszert. Megígérte, hogy külső szakembereket is igénybe fog venni az átvizsgáláshoz. Azonban a helyi vezetők ezt elégtelennek tartották, és azt javasolták, hogy hívják meg a helyi vallási vezetőt a céghez, és kérjék meg, hogy a munkaidő kezdetekor, a munkásokkal imádkozzon a cégért, a dolgozókért és a gonosz szellem kiűzéséért. Olaf megdöbbenve hallgatta a javaslatot, és mivel komolytalannak tartotta, elvetette.

A helyzet elemzése: Erős vallásosságuk miatt a helyi emberek külső erők megjelenését olvasták ki az egymást érő balesetekből. Ezért a probléma megoldását racionális módszerek segítségével nem is tudták elképzelni. Az erős determinista értékrend több kultúrára is jellemző. Közöttük található több ázsiai ország is.

Lehetséges megoldás: Nem valószínű, hogy Olaf rövid távon meg tudja győzni a munkavállalókat arról, hogy a balesetek nem földöntúli erőknek köszönhetők. Éppen ezért jobb, ha elfogadja a helyiek igényét arra, hogy egy vallási vezető is segítsen a veszélyek elhárításában. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy ne vizsgáltassa át, akár külső szakértő bevonásával is, a teljes biztonság rendszert. Az átvizsgálást célszerű nagyon látványosan végezni, amennyire lehetséges, a helyiek állandó informálásával és bevonásával. Ez segíthet abban, hogy a munkavállalókat előbb-utóbb meg tudja győzni arról, hogy a baleseteknek mindig vannak objektív, megfogható és – megfelelő biztonsági eljárások esetén – kivédhető okai.

5.7.5. Tárgyalások kezdése az egyes kultúrákban

Németek:	Formális bemutatkozás. Kezdés.
Finnek:	Formális bemutatkozás. Kávézás. Kezdés.
Amerikaiak:	Informális bemutatkozás. Kávézás. Beszólások,viccek. Kezdés.
Angolok:	Formális bemutatkozás. Tea és sütemény. 10 percnyicsevegés időjárásról, sportról. Informáliskezdés.
Franciák:	Formális bemutatkozás. 15 perc csevegés politikáról,botrányokról. Kezdés.
Japánok:	Formális bemutatkozás. Előre tervezett ülésrend.Zöld tea. 15-20 perc beszélgetés kellemes dolgokról.Majd a legmagasabb rangú japán tárgyalópartnerjelt ad. Kezdés.
Spanyolok, olaszok:	20-30 perc csevegés, futballról, családi dolgokról.Eközben mindenki megérkezik. Kezdés.

Forrás: Csath (2008) 184

183 Csath (2008) 87-88. o.
184 Csath (2008) 268. o.

6.10.1. Az érvelés technikájának legfontosabb szabályai

1. Tudnunk kell, hogy melyik érvelési típust milyen gondolkodási folyamatok esetében használhatunk hatékonyan. Tehát, hogy érveinkkel cáfolni vagy bizonyítani akarjuk a téziseket, amiket a tárgyalás során felvetettünk a meggyőzés érdekében.

2. Az egyszerű, érthető, rövid érvelés hatásosabb, mint a hosszú szájbarágós magyarázgatás.

3. A jól összeszedett, átlátható és egységes érvelés egy tárgyaláson hatásosabb, mint a több külön részre szakadó. Utóbbi ugyanis azt a hatást kelti a másik félben, hogy mi magunk sem látjuk át az összefüggéseket a számunkra fontos témában.

4. A vitában azonban a különálló érvek sorozata lehet hatásos ütőkártya, hiszen ilyenkor több irányból is rá tudunk világítani a vitapartner által felhozott ellenérvekkel szemben a saját érveinkre, meggyőződésünkre.

5. Az egységes és összeszedett érvek mellé gyűjtött kiegészítő érvelések következetessé teszik a meggyőződéseinket.

6. Hatásosabb az érvelésünk, és partnerünk számára is világosabb, ha meggyőző gondolataink kezdő és végpontja tiszta és egyértelmű. Ha érthető a logikai felépítése, az íve annak, amit mondunk, hiszen ez tovább növeli a szakértelmünket, növelheti a másik félben a tekintély elve alapján azt, hogy meggyőzhetővé váljon a mi gondolatunkra, eszménkre vagy elképzeléseinkre.

7. Növelhető az érvek hatékonysága, ha kötőszavakkal tesszük logikusabbá, követhetőbbé. Ezek hatására ugyanis a másik fél számára szimpatikusabb lesz az érvelésünk.

8. A kulcsfontosságú érvek megismétlése – például az érvelés végén – megerősíti azok feszességét, komolyságát, ezáltal fokozva a hatékonyságot.

9. Beszéljünk rövid mondatokban! A hosszú, többszörösen összetett mondatokat nehéz követni a másik félnek, ezáltal romlik az érvelés hatékonysága. A megfelelő kifejezésmód, találó szavak, esetleg szójáték alkalmazása is a malmunkra hajtja a vizet a meggyőzés során.[185]

6.10.2. Döntő szavazat: Bud Johnson beszéde (részletek)

„Elnök Úr, Mr. Greenleaf! Szeretném megköszönni a vendégszeretetüket, nagyon érdekes volt! Sok mindent mondtam, amit nem gondoltam komolyan, Önök meg sok mindent ígértek, amit úgy sem tudnak teljesíteni. (…) Nem mondhatom el, hogy sok mindent letettem az asztalra. Sőt, valahogy az élet folyamán szépen csendesen feladtam azt. Nem mintha nagyravágyó lettem volna, de azért voltak álmaim régen. Volt hitem és volt reményem is, elképzelésem arról, hogy milyen a jó élet. Aztán az évek egyre gyorsabban szálltak el és hirtelen minden, ami másnál működött, nálam nem jött be annyira. (…) Több esélyem volt, mint az átlagnak. (…) Mindent lazán vettem és nem adtam bele semmit. Szégyellem magam a lányom előtt és a hazám előtt. (…) Az egyetlen nehéz dolog, amit kértek tőlem, az is egyszerű, hogy figyeljek oda, hogy szavazzak. (…) Ma egyetlen ember szavazatán fog múlni sok minden, mert holnapra elnököt választunk. És nem csak olyat, aki beleül egy washingtoni székbe. Olyan kell, aki többet csinál, mint beszél. Olyan elnök, akiről valaha tanultunk az iskolában. Egy gondolkodó elnök. Tudják, egy igazi óriás. (…) Akinek van bölcsessége, hogy minket kibékítsen a világgal és egyben önmagunkkal is. (…) Szeretném, ha mindketten tudnák, hogy nagyon nagyra tartom Önöket.”[186]

6.10.3. Arnold Schwarzenegger: A siker öt szabálya (részlet)

„Olyan akarok lenni, mint Reg Park. Én akarok lenni Herkules, be akarok kerülni a filmekbe! >>Oh Arnold, ez olyan vicces! Mi akarsz lenni, főszereplő? Oh nem már (…) először is olyan nagy vagy, mint egy szörny, és az akcentusod, ettől kiráz a hideg! Láttál már valaha nemzetközi filmsztárt német akcentussal? Felejtsd el! (…) << Egész nap gyakoroltam és hirtelen kaptam egy kis áttörést, benne lehettem egy TV show-ban. Egy kis részt, majd kisebb szerepeket és aztán természetesen megérkezett az olyan szerep is, mint a Conan, a Barbár és végül elértem a nagy-nagy áttörést. (…) A rendező azt mondta a sajtótájékoztatón, ha nem lett volna a Schwarzeneggerünk azokkal az

185 Blahó, 2003
186 Johnson, 2008

izmokkal, akkor nekünk kellett volna építeni egyet. És akkor, amikor a Terminátort játszottam, James Cameron azt mondta, a >>Visszatérek<< szöveg lett a leghíresebb filmes mondat a történelemben, Arnold őrült akcentusa miatt, mert úgy hangzott, mint egy gép. Ahogy láthatod, minden, amit a kétkedők mondtak, teher volt, míg előnnyé nem változott. (…)"[187]

6.10.4. Barack Obama: Győzelmi beszéd Chicagóban (részlet)

„Ha még mindig van valaki, aki kételkedik abban, hogy Amerika az a föld, ahol bármi megtörténhet, ha valaki még nem biztos abban, hogy az alapító atyák álma napjainkban is él-e, ha valaki még mindig megkérdőjelezi a demokráciánk erejét, az ezzel az estével megkapta a választ.

A választ azok az emberek adták, akik az iskoláknál és templomoknál minden korábbinál nagyobb számban gyűltek össze. A válasz azoknak az embereknek a válasza, akik három-négy órát vártak, sokan közülük életükben először, azért, mert hittek abban, hogy ezúttal más lesz, hogy az ő hangjuk hozza el a változást.

Ez a válasz a fiatalok és öregek, gazdagok és szegények, demokraták és republikánusok, feketék, fehérek, hispánok, ázsiaiak, őslakos amerikaiak, melegek, heteroszexuálisok, fogyatékkal és anélkül élők válasza. Amerikaiaké, akik azt az üzenetet küldték a világnak, hogy mi soha nem pusztán egyének, vagy vörös és kék államok összessége voltunk.

Mi magunk vagyunk az Amerikai Egyesül Államok, és örökké azok is maradunk.

Ez az a válasz, amely azokat vezette, akik fejébe oly sokáig azt sulykolták, hogy legyenek cinikusak és féljenek attól, amire képesek vagyunk. Azáltal, hogy kezeiket a történelem ívére helyezve azt még egyszer egy jobb nap reménye felé hajlítjuk. (…)"[188]

6.10.5. Motiváció a munkában

Az emberek viselkedését jelentősen befolyásolják motivációik, amelyek hátterében szinte minden esetben szükségleteik állnak. Ezen szükségletek kielégítésével jelentősen növelhető a dolgozói elégedettség is egy adott munkaszervezetnél. A motiválás folyamatát valamilyen új, kielégítetlen szükséglet indítja el. Ezáltal jön létre a cél, amelynek elérése talán ki tudja elégíteni az adott szükségletet, és amely meghatározza a munkavállaló cselekedeteit. Motiválni olyan eszközökkel lehet, amelyek lehetővé teszik a dolgozók számára saját egyéni szükségleteik kielégítését. Az ösztönzés eredményessége azon múlik, hogy mennyire szoros az egyének munkában kifejtett erőfeszítése és az ennek fejében járó kompenzáció közötti kapcsolat. Amennyiben sikerül megismernünk egy munkavállaló „motívumait", „ösztönzőit", magyarázatot kaphatunk arra a kérdésre, hogy mit, miért tehet bizonyos helyzetekben. Az egyéni viselkedést befolyásoló motívumok többek között: önfenntartás, fajfenntartás, társas kapcsolatok, kíváncsiság, és anyagi (birtoklási) szükségletének kielégítései lehetnek. A motiváció minden embernél más és más, egymástól különbözően értékelik a motivációs eszközöket, egyéni céljaik és szükségleteik vannak. E szükségletek kielégítettségének mértéke szintén különböző, mint ahogy az ebből fakadó feszültség intenzitása is.[189]

Mivel az egyéni szükségletek és célok ennyire különbözőek, nagyon nehéz megmondani, hogy egy bizonyos ösztönző hogyan fogja befolyásolni az egyéni magatartást. Az azonban általánosságban minden dolgozóról elmondható, hogy akkor a legmotiváltabbak, amikor esélyét érzik annak, hogy cselekedeteikkel (amelyek minden bizonnyal jelentős erőfeszítésekkel járnak) valamilyen jutalmat, pozitív visszajelzést érhetnek el. Tehát ennek fényében kijelenthető, hogy a motiváció hátterében egyéni érdekek állnak, amelyek minden esetben már tudatosult szükségletek.

187 Schwarzenegger, 2018
188 Obama, 2008
189 Bodnár, Sass, 2014

FELHASZNÁLT IRODALOM

I. Rész: Nemzetközi gazdasági alapok és szakpolitikák

3. Egy nyitott gazdaság makrogazdasági folyamatainak elemzése

Belyó Pál (szerk.): Gazdasági trendek – 100 makrogazdasági mutató. Budapest: Ecostat Gazdaságelemző és Informatikai Intézet, 2004. december.

Benczes István – Csáki György – Szentes Tamás: Nemzetközi gazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt., 2009.

Benczes István – Kutasi Gábor: Költségvetési pénzügyek. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2010.

Dedák István: „Gazdasági növekedés és gazdasági fejlődés". In: Fejezetek a gazdaságpolitikából (szerk. Veress József). Aula Kiadó Kft., 2005.

Eurostat: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database Letöltés dátuma: 2018. június 2.Federal Reserve System: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/monetary-policy-what-are-its-goals-how-does-it-work.htm Letöltés dátuma: 2018. június 13.Gáspár Pál: „Kereskedelmi és monetáris politika: eszközök, rendszerek". In: Fejezetek a gazdaságpolitikából (szerk. Veress József). Aula Kiadó Kft., 2005.

Kaponya Erzsébet (szerk.): „Monetáris politika Magyarországon 2012". Magyar Nemzeti Bank, https://www.mnb.hu/letoltes/monetaris-politika-magyarorszagon-2012.pdf Letöltés dátuma: 2018. május 15.Magyar Nemzeti Bank: https://www.mnb.hu/monetaris-politika/a-monetaris-politika-keretrendszere/mi-az-arstabilitas Letöltés dátuma: 2018. június 03.Majoros Pál: „Magyarország a világgazdaságban, világkereskedelemben". In: Világgazdaságtan (Blahó András et al). Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007.

Mankiw, N. Gregory: Makroökonómia. Budapest: Osiris Kiadó, 2005.

Pál Tamás: „A pénzügyi kormányzás intézményrendszere". In: Gazdaságpolitika a globalizált világban (szerk. Veress József). Budapest: Typotex, 2009.

Paul A. Samuelson – William D. Nordhaus: Közgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, 2012.

Szentes Tamás: Világgazdaságtan. Elméleti és módszertani alapok Aula Kiadó Kft., 2005.

Varga Lóránt: „A választható tartalékráta bevezetésének indokai Magyarországon". MNB-Szemle, https://www.mnb.hu/letoltes/varga-mnbszemle-1007.pdf Letöltés dátuma: 2018. május 17.

4. A kereskedelmi folyamatok és előnyök felmérése

Findlay, Ronald – O'Rourke, Kevin H. (2007): Power and Plenty. Trade, War and the World Economy in the Second Millenium. Princeton University Press: Princeton and Oxford

Központi Statisztikai Hivatal (é.n.): Külkereskedelemi adatok. http://www.ksh.hu/kulkereskedelem Utoljára letöltve: 2018. augusztus 10.

Krugman, Paul – Obstfeld, Maurice – Melitz, Marc J. (2015): International Economics. 10th Global Edition. Pearson

Pugel, Thomas A. (2009): International Economics. 14th International Edition. McGraw-Hill Irwin: New York

Xing, Yuqing (2013): The Supply Chain of the iPhone and Trade in Value Added. Asian Development Bank

Szentes (1999): Világgazdaságtan. Elméleti és módszertani alapok. Aula: Budapest

WTO (2018a): World Trade Statistical Review. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts17_toc_e.htm Letöltés dátuma: 2018. augusztus 10.WTO (2018b): Trade Profiles 2017. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_profiles17_e.pdf Letöltés dátuma: 2018. augusztus 10.WTO (é.n.): WTO statistics database. http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=E Letöltés dátuma: 2018. augusztus 10.

5. Tőkefolyamatok elemzése

Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2014): Tükör által homályosan: a külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. Külgazdaság 58. (7-8), pp. 30-57.

Benczes István – Csáki György – Szentes Tamás (2009): Nemzetközi gazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 282.

Magyar Nemzeti Bank (2014): Magyarország fizetésimérleg- és külfölddel szembeni befektetésipozíció-statisztikái. p. 47., 49-50 Elérési útvonal: https://www.mnb.hu/letoltes/magyarorszagfizetesimerlegeskulfolddel-szembenibefektetespoziciostatisztikai2014.pdf Letöltés dátuma: 2017. november 25.

6. Hogyan olvassunk nemzetközi kereskedelmi - és tőkestatisztikákat?

Antalóczy K., Sass M. (2014) Tükör által homályosan: a külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. KÜLGAZDASÁG 58:(7-8) pp. 30-57.

Arndt, S. & Kierzkowski, H. (2001) Fragmentation. New production patterns in the world economy. Oxford University Press, Oxford.

Baldwin, R (2016) The Great Convergence: Information technology and the New Globalisation. Cambridge, MA:

Harvard University Press.
Baldwin, R. (2012) Global supply chains: why they emerged? why they matter? and where they are going? Discussion Paper No. 9103. Geneva: The Graduate Institute.
Baldwin, R. (2011) Trade and industrialisation after globalisation's 2nd unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters. NBER Working Paper 17716, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA
Blanchard, O.; Acalin, J. (2016) What Does Measured FDI Actually Measure? PIIE Policy Brief 16-17, Peterson Institute for International Economics.
Damgaard, J.; Elkjaer, T. (2017) The Global FDI Network: Searching for Ultimate Investors. Working Paper No. 120, Danmarks Nationalbank, 2 November 2017
EUROSTAT (2016) Special Purpose Entities within EU Direct Investment Statistics. BOPCOM—16/05. https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2016/pdf/16-05.pdf
Francois, J. and Pindyuk, O. (2013) Consolidated Data on International Trade in Services, IIDE Discussion Papers 20130101, Institue for International and Development Economics.
Francois, J., Pindyuk, O., & Wörz, J. (2009) Trends in International Trade and FDI in Services: a global database of services trade. IIDE Discussion Papers, 20090802, Rotterdam: Institute for International and Development Economics.
Hernandez, V. & Pedersen, T. (2017) Global value chain configuration: A review and research agenda. Business Research Quarterly, 20, 137-150.
IMF (2016) Compiling Data on Special Purpose Entities. Prepared by the Statistics Department of IMF. BOPCOM—16/04. https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2016/pdf/16-04.pdf
Jaklič A, Svetličič M (2009) Survey ranking Slovenian multinationals finds them small and vulnerable, but flexible and increasingly international. Available at http://ccsi.columbia.edu/files/2013/11/Slovenia_2009.pdf
Kaliszuk E, Wancio A (2013) Polish Multinationals: Expanding and seeking innovation abroad. Available at http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Poland_2013.pdf
Kalotay, K. (2012) Does it matter who invests in your country? Columbia FDI Perspectives, No. 66., April 30. http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/FDI_66.pdf
Koroknai, P. – Lénárt-Odorán, R. (2011) The role of special purpose entities in the Hungarian economy and in statistics. MNB Bulletin, October, 51-60. o.
KSH (2017) Jelentés a külkereskedelem 2016. évi teljesítményéről. http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/kulker16.pdf
Lipsey, R. E. (2007) Defining and Measuring the Location of FDI Output. NBER Working Paper, No. 12996., March.
Los, B.; Timmer, M.P.; de Vries, G. J. (2015) How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation. Journal of Regional Science. (55) 1, 66-92
Markusen, J. R. (2002) Multinational Firms and the Theory of International Trade. The MIT Press, Cambridge, MA.
MNB (2016a) SAJTÓKÖZLEMÉNY A fizetési mérleg alakulásáról. 2016. I. negyedév. https://www.mnb.hu/letoltes/bpm6-sajtokozlemeny-2016-q1.pdf
MNB (2016b) A külföldiek magyarországi közvetlentőke-befektetés állományának végső befektetők szerinti bontása. http://www.mnb.hu/letoltes/a-kozvetlentoke-befektetes-allomany-vegso-befektetore-allokallasa-honlapra.pdf
Montvai, B. (2016) Towards to interpretable FDI data in external statistics. Filtering distortions arising from globalisation from data of multinational enterprises. Paper presented at the Conference of European Statistics Stakeholders, Budapest, 20-21 October 2016
Oblath G. (2016) Tanulmányok. Működôtôke-áramlás, újrabefektetett jövede- lem és a nettó külföldi vagyon változása. Magyarországon – Statisztikai adatok, módszertani kérdések és értelmezési buktatók. Statisztikai Szemle, 94. évfolyam 8-9. szám, 821-855
Rugraff E (2010) Strengths and weaknesses of the outward FDI paths of the Central European countries. Post-Communist Economies 22(1): 1-17
Sass M. (2010) International Fragmentationof Tradable Business Services:the Case of Hungary. MT-DP – 2010/24. Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Budapest http://econ.core.hu/file/download/mtdp/MTDP1024.pdf
Sass M, Antalóczy K, Éltető A (2012) Emerging multinationals and the role of virtual indirect investors: the case of Hungary. Eastern European Economics 50(2): 41-58
Sass M., Fifekova, M. (2011) Offshoring and outsourcing business services to Central and Eastern Europe: some empirical and conceptual considerations European Planning Studis 19:(9): 1593-1609.
Sass M., Kovács O. (2011) Hungarian multinationals a strong presence in neighborhood, survey finds. Available at http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Hungary_2011.pdfSass M, Kovács O (2013) A Snapshot of the Leading Hungarian Multinationals 2011. Available at http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Hungary_2013.pdf
Shrolec, M. (2007) High-Tech Exports from Developing Countries: A Symptom of Technology Spurts or Statistical Illusion? Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv), 143, (2), 227-255
UNCTAD (2016) World Investment Report. UNCTAD, Geneva
UNCTAD (1998) World Investment Report. UNCTAD, Geneva
WTO (2017) Global Value Chain Development Report 2017. WTO, Geneva
Yeats, A. (1998). Just how big is global production sharing? Policy Research Working Paper 1871, The World

Bank, Washington DC

7. Hogyan módosítják a nemzetközi kereskedelmi és gazdasági integrációk a gazdasági folyamatokat?

Eurasian Economic Union: http://www.eaeunion.org/?lang=en Letöltés dátuma: 2018. április 11.)
Horváth Zoltán (2011): *Kézikönyv az Európai Unióról*. 8. átdolgozott kiadás, HVG-ORAC lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
Közép-amerikai Integrációs Rendszer: https://www.sica.int/sica/sica_breve_en.aspx Letöltés dátuma: 2018. április 11.Palánkai Tibor (szerk.) (2011): *A globális és regionális integráció gazdaságtana*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
Palánkai Tibor (ed.) (2014): *Economics of Global and Regional Integration*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
Szalayné Sándor Erzsébet (szerk., 2010): Az Európai Unió alapdokumentumai – 2010. Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Európa Központ
Vinokurov, Evgeny (2017): *Eurasian Economic Union: Current state and preliminary results*. Russian Journal of Economics, pp. 54-70.

8. A fejlesztéspolitikai hatása a gazdasági környezetre

Acemoglu, Daron és James Robinson: Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. London: Crown Publishers, 2012.
Addison, Tony és Mark McGillivray, és Matthew O. Odedokun: „Donor Funding of Multilateral Aid Agencies: Determining Factors and Revealed Burden Sharing." The World Economy Vol. 27. No. 2. (2004.) 173-191 o.
Alesina, Alberto és David Dollar: „Who Gives Foreign Aid to Whom and Why?" Journal of Economic Growth Vol. 5. No. 1. (2000). 33-63 o.
Alesina, Alerto és Beatrice Weder: „Do corrupt governments receive less foreign aid?" American Economic Review Vol. 92. No. 4. (2002.) 1126-1137 o.
Benczes István: „A Washingtoni Konszenzus és a nemzetközi pénzügyi szervezetek". Köz-Gazdaság Vol. 11. No. 3. (2016.) 107-123 o.
Blahó András, szerk: Világgazdaságtan II. Globális fejlődés, gazdaságdiplomácia. Budapest: Aula Kiadó, 2002, VII. fejezet.
Brainard, Lael és Carol L. Graham, Nigel Purvis, Steven Radelet, és Gayle E. Smith: The Other War. Global Poverty and the Millennium Challenge Account. Washington: Brookings Institution, 2003.
Bräutigam i. m.; Rowlands i. m.; Deborah Bräutigam: The Dragon's Gift. The Real Story of China in Africa. Oxford University Press, 2011;
Bräutigam, Deborah: „Aid 'With Chinese Characteristics: Chinese Foreign Aid and Development Finance Meet the OECD-DAC Aid Regime." Journal of International Development Vol. 23. No. 5 (2011.) 752-764 o.
Burnell, Peter: „Foreign aid resurgent: new spirit or old hangover?" In: Building the New International Financial Architecture: Issues, Challenges and Agendas (szerk. Tony Addison és George Mavrotas). Basingstoke: Palgrave, 2005.
Cammack, Diana: „The Logic of African Neopatrimonialism: What Role for Donors?" Development Policy Review Vol. 25. (2007). 599-614 o.
Carbone, Maurizio: „Between EU actorness and aid effectiveness: The logics of EU aid to Sub-Saharan Africa." International Relations Vol. 27. No. 3. (2013.) 341-355 o.
Cassen, Robert és társai: Does Aid Work: Report to an Intergovernmental Task Force. Oxford: Oxford University Press, 1986.
Clemens, Michael és Todd Moss: „The ghost of 0.7 per cent: origins and relevance of the international aid target". International Journal of Development Issues Vol. 6. No. 1. (2007). 3-25 o.
Collier, Paul: The Bottom Billion. Oxford: Oxford University Press, 2017.
Council of the European Union: „Operational Framework on Aid Effectiveness - Consolidated text". 18239/10 (2011).
D'Alfonso, Allesandro: European Development Fund. Joint development cooperation and the EU budget: out or in? Brussels: European Parliamentary Research Service, 2014.
Degnbol-Martinussen, John és Poul Engberg-Pedersen: Aid: Understanding International Development Cooperation. London: Zed Books, 2005.
Del Biondo, Karen: „EU Aid Conditionality in ACP Countries: Explaining Inconsistency in EU Sanctions Practice". Journal of Contemporary European Research, Vol. 7. No. 3. (2011.) 380-395 o.
Dodds, Felix és David Donoghue és Jimena Leiva Roesch: Negotiating the Sustainable Development Goals: A Transformational Agenda for an Insecure World. Abingdon: Routledge, 2017.
Dollar, David és Victoria Levin: „The increasing selectivity of foreign aid, 1984-2002." World Development Vol. 34. No. 12. (2006.) 2034-46 o.
Dreher, Axel és Andreas Fuchs és Peter Nunnenkamp: „New Donors." International Interactions Vol. 39. (2013) 402-415 o.
Duflo, Esther és Rachel Glennerster és Michael Kremer: „Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit." In Handbook of Development Economics (szerk: T. Paul Schultz és John A. Strauss). Elsevier, 2007, 3895-3962 o.

European Commission: European Development Fund (EDF). https://ec.europa.eu/europeaid/funding/funding-instruments-programming/funding-instruments/european-development-fund_en Letöltés dátuma: 2017. november 23.
European Commission: Multiannual Financial Framework. Programmes. http://ec.europa.eu/budget/mff/programmes/index_en.cfm#insc Letöltés dátuma: 2017. szeptember 26.
European External Action Service: Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. Brussels: EEAS, 2016.
European Union: „Internal Agreement on the financing of European Union aid." Official Journal of the European Vol. L210 No. 1. (2013.)
European Union: „Joint statement by the Council and the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council, the European Parliament and the Commission on European Union Development Policy: 'The European Consensus'". Official Journal of the European Union C46/1. (2006).
European Union: „New European Consensus on Development - ‚Our world, our dignity, our future'." https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf Letöltés dátuma: 2017. szeptember 26.
Fodor Erika: „Partnerek a fejlődésben – az Európai Unió fejlesztési politikája." Külügyi Szemle Vol. 2. No. 2 (2003.), 142-170 o.
Fukuyama, Francis: State-Building: Governance and World Order in the 21st Century. Ithaca: Cornell University Press, 2004.
Gantner, Leigh: „Case Study #5-1, „PROGRESA: An Integrated Approach to Poverty Alleviation in Mexico". In: Food Policy for Developing Countries: Case Studies (szerk. Per Pinstrup-Andersen és Fuzhi Cheng), 2007. http://cip.cornell.edu/dns.gfs/1200428168 Letöltés dátuma: 2017. november 24.
Gore, Charles: „Introduction. The New Development Cooperation Landscape: Actors, Approaches, Architecture." Journal of International Development Vol. 25. No. 6. (2013.) 769-786 o.
Hoeffler, Anke és Verity Outram: „Need, merit, or self-interest – what determines the allocation of aid?" Review of Development Economics Vol. 15. No. 2. (2011.) 237-50 o.
Holden, Patrick: In Search of Structural Power. EU Aid Policy as a Global Political Instrument. Abingdon, Routledge, 2013.
Kuziemko, Ilyana és Eric Werker: „How Much Is a Seat on the Security Council Worth? Foreign Aid and Bribery at the United Nations". Journal of Political Economy Vol. 114. No. 5. (2006). 905-930 o.
Külgazdasági és Külügyminisztérium: Jelentés Magyarország 2015. évi nemzetközi fejlesztési és nemzetközi humanitárius segítségnyújtási tevékenységéről. (2016)
Külügyminisztérium: Magyarország nemzetközi fejlesztési együttműködésére vonatkozó szakpolitikai stratégiája és nemzetközi humanitárius segítségnyújtására vonatkozó szakpolitikai koncepciója (2014-2020) (2014).
Lancaster, Carol: Foreign Aid. Diplomacy, Development, Domestic Politics. Chicago: The University of Chicago Press, 2007.
Mawdsley Emma és Laura Savage, és Sung-Mi Kim: „A 'post-aid world'? Paradigm shift in foreign aid and development cooperation at the 2011 Busan High Level Forum." The Geographical Journal Vol. 180. No. 1. (2014.) 27-38 o.
Morra-Immas, Linda és Ray C. List: The road to results: designing and conducting effective development evaluations. Washington DC: The World Bank, 2009
OECD.stat: „Total flows by donor (ODA+OOF+Private) [DAC1]." http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=TABLE1 Letöltés dátuma: 2017. november 20.OECD.stat: „Total flows by donor (ODA+OOF+Private) [DAC1]." http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=TABLE1, Letöltés dátuma: 2017. november 20.OECD.stat: „Total flows by donor (ODA+OOF+Private) [DAC1]." http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=TABLE1 Letöltés dátuma: 2017. november 20.OECD: „Is it ODA?" http://www.oecd.org/dac/stats/34086975.pdf Letöltés dátuma: 2017. november 20.OECD: „Official development assistance – definition and coverage." http://www.oecd.org/dac/stats/officialdevelopmentassistancedefinitionandcoverage.htm Letöltés dátuma: 2017. november 20.OECD: „The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action". http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf Letöltés dátuma: 2017. november 11.
OECD: „Untying aid: The right to choose." http://www.oecd.org/development/untyingaidtherighttochoose.htm Letöltés dátuma: 2017. november 27.
OECD: Untying Aid. Is It Working? Párizs: OECD, 2009. http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44375975.pdf Letöltés dátuma: 2017. november 27.Paragi Beáta, Szent-Iványi Balázs és Vári Sára: Nemzetközi fejlesztési segélyezés. Budapest: Tett Consult, 2007, 2. fejezet.
Park, Susan: World Bank Group Interactions with Environmentalists: Changing International Organisation Identities. Manchester: Manchester University Press, 2010.
Radelet, Steven: „A Primer on Foreign Aid." Centre for Global Development Working Paper, No. 92 (2006).
Riddell, Roger: „Does Foreign Aid Really Work?" http://devpolicy.org/2014-Australasian-Aid-and-International-Development-Policy-Workshop/Roger-Riddell-Background-Paper.pdf, 2014 Letöltés dátuma: 2017. november 11.Rodrik, Dani: „Goodbye Washington Consensus, Hello Washington Confusion? A Review of the World Bank's Economic Growth in the 1990s: Learning from a Decade of Reform." Journal of Economic Literature Vol. 44. No. 4. (2006.) 973-987 o.
Rodrik, Dani: „Understanding Economic Policy Reform". Journal of Economic Literature Vol. 34. No. 1. (1996).

9-41 o.
Rohonyi Péter és Balogh Réka: A Fenntartható Fejlődési Célok. Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig szóló ENSZ-programja. http://hand.org.hu/media/files/1450115684.pdf Letöltés dátuma: 2017. november 17.Rowlands, Dane: „Individual BRICS or a collective bloc? Convergence and divergence amongst 'emerging donor' nations." Cambridge Review of International Affairs Vol. 25. No. 4. (2012.) 629-49 o.
Sang-Kee Kim és Young-Han Kim: „Is tied aid bad for the recipient countries?" Economic Modelling Vol. 53. No. 2. (2016.), 289-301 o.
Sen, Amartya: A fejlődés mint szabadság. Budapest: Európa Kiadó, 2003.
Söderberg, Marie: The Business of Japanese Foreign Aid: Five Case Studies from Asia. London: Routledge, 1996
Szent-Iványi Balázs és Tétényi András: „The East-Central European New Donors: Mapping Capacity Building and Remaining Challenges." Journal of International Development Vol. No. 6 (2013.), 819-831 o.
Tarrósy István: „Chimerican' Interests, Africa Policies and Changing US–China Relations.". BiztPol Affairs Vol. 1. No. 1. (2013.) 11-28 o.
Tempus Közalapítvány: „Stipendium Hungaricum Scholarship Programme." http://studyinhungary.hu/study-in-hungary/menu/stipendium-hungaricum-scholarship-programme Letöltés dátuma: 2017. december 7.United Nations: „A Prehistory of the Millennium Development Goals: Four Decades of Struggle for Development in the United Nations". UN Chronicle, Vol. 44. No. 4. (2007).
Verschaeve, Joren és Jan Orbie: „The DAC is Dead, Long Live the DCF? A Comparative Analysis of the OECD Development Assistance Committee and the UN Development Cooperation Forum." Journal of European Development Research Vol. 28. No. 4 (2016.) 571-587 o.
Walle, Nicolas van de: African Economies and the Politics of Permanent Crisis, 1979-1999. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
Watts, Charlotte és Cathy Zimmerman: „Violence against women: global scope and magnitude". The Lancet, Vol. 359. No. 9313. (2002). 1232-1237. o.
Weissman, Stephen R.: „Addicted to Mobutu. Why America can't learn from its foreign policy mistakes." The Washington Monthly, Vol. 1997. No. September (1997.) 37-39 o.
World Bank: „Grant and Grant Equivalent Contributions to the Seventeenth Replenishment." http://ida.worldbank.org/sites/default/files/pdfs/ida17-contributions.pdf Letöltés dátuma: 2017. november 27.World Bank: „Poverty headcount ratio". https://data.worldbank.org/topic/poverty Letöltés dátuma: 2017. november 17.
World Bank: „World Bank Group Support Tops $61 billion in Fiscal Year 2016." http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/07/12/world-bank-group-support-tops-61-billion-in-fiscal-year-2016 Letöltés dátuma: 2017. november 20.

9. A nemzetközi technológia együttműködések várható hatásainak felmérése

Csáki György (2002): A nemzetközi gazdaságtan alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest, pp. 274-278, 313
Európai Bizottság Elérhető: http://ec.europa.eu/research/infocentre/article_en.cfm?&artid=45896&caller=other Letöltés dátuma: 2017. december 27.Európai Bizottság: Elérhető: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020 Letöltés dátuma: 2017. december 27.Európai Innovációs és Technológiai Intézet: http://eit.europa.eu/ Letöltés dátuma: 2017. december 28.Horváth Zoltán (2011): Kézikönyv az Európai Unióról. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, p. 414-416, 420-421,
Szalayné Sándor Erzsébet (2010): Az Európai Unió alapdokumentumai – 2010. PTE ÁJK Európa Központ, p. 58., 137
Székely-Doby András (2003): Az amerikai transznacionális társaságok és az új gazdaság. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, pp. 21, 29, 44-48,51-52,53

10. A nemzetközi versenyképességi mutatók értelmezése

Czakó, E. (2003) Have competitiveness research projects brought a system paradigm shift. *Society and Economy*, 25(3), 339. o.
Czinkota, M. R. (1982) Export Development Strategies. U. S. Promotion Policy. New York: Praeger. In Szentes Tamás, Bató Márk, Blahó András, Dorner Anikó, Döbrönte Katalin, Kutasi Gábor, Magas István, Miszlivetz Ferenc, Surányi Sándor, Szajp Szabolcs, Török Ádám (2005) *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció I.* Budapest: Akadémia Kiadó, 308-309. o.
Éltető, A. (2003) Integráció és nemzetközi versenyképesség a magyar gazdaság esélyei. *MTA Világgazdasági Kutató Intézet: Műhelytanulmányok*, 52, 3-4. o.
Horváth, Gy. (2003) A magyar régiók versenyképessége. In: Versenyképesség és kreativitás. *V. Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Program*, Oktatási Minisztérium, Budapest, 71. o.
IMD World Competitiveness Center (2017a) Methodology and principles of analysis. [Online] Elérhető: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/methodology-and-principles-wcc-2017.pdf. Letöltés dátuma: 2017. december 11.*IMD World Competitiveness Center* (2017b) World Competitiveness Ranking 1 Year Change. [Online] Elérhető: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016--final.pdf. Letöltés dátuma: 2017. december 11.Magyar Nemzeti Bank Versenyképességi jelentés 2017 [Online] Elérhető: https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-digita-lis.pdf Letöltés

dátuma: 2017.december 11.O'Brien, Bennett (2016) 10 small countries who are major players in the international trade world. *Trade Ready.* [Online] Augusztus 18. Elérhető: http://www.tradeready.ca/2016/topics/researchdevelopment/10-small-countries-major-players-international-trade-world/. Letöltés dátuma: 2018. június 26.*ODI* (2014) Turning the lights on Sustainable energy and development in Viet Nam. [Online] Szeptember. Elérhető: https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11555.pdf. Letöltés dátuma: 2018. június 26.*OEC*. Thailand, 2016. [Online] Elérhető: https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/tha/. Letöltés dátuma: 2018. június 26.OECD (1992) Technology and the Economy: The Key Relationships. Paris: OECD. In: *Institute for Management Development*. [Online] Elérhető: https://www.imd.org/business-school/wcc/global-competitiveness.html. Letöltés dátuma: 2017. december 5.OECD (1994) *Gobalisation and Competitiveness*: Relevant Indicators. OECD, Paris.

Palánkai, T. (2001) A versenyképesség és integrációs kérdések az EU csatlakozás tükrében. In: A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. század küszöbén. *Tudományos konferencia a Magyar Tudomány Napja alkalmából*. BKÁE, Vállalatgazdasági Tanszék, 11. o.

Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London, 10. o.

Sala-i-Martin, X., & Artadi, E. V. (2004) The Global Competitiveness Index. In WEF (2004) *The Global Competitiveness Report 2002-2003.* Oxford University Press, New York-Oxford, 51-80. o.

Szentes, T. (2005) *Világgazdaságtan*. Budapest: Aula.

Szentes, T. (2011) Concept, measurement, and ideology of „national competitiveness". *Közgazdaság*, 6(4), 9-59. o.

Szentes Tamás, Bató Márk, Blahó András, Dorner Anikó, Döbrönte Katalin, Kutasi Gábor, Magas István, Miszlivetz Ferenc, Surányi Sándor, Szajp Szabolcs, Török Ádám (2005) *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció I.* Budapest: Akadémia Kiadó.

The EU Regional Competitiveness Index 2016 [Online] Elérhető: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/201701_regional_competitiveness2016.pdf Letöltés dátuma: 2017. december 11.Török Ádám Dr. (1997) A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. *Gazdaság - Vállalkozás - Vezetés*, 3/1997, 2-13. o.

Trading Economics. Thailand Exports By Category, 2016. [Online] Elérhető: https://tradingeconomics.com/thailand/exports-by-category. Letöltés dátuma: 2018. június 26.)

UNCTAD (2005) A Case Study of the Electronics Industry in Thailand. Transfer of Technology for Successful Integration into the Global Economy. [Online] Elérhető: http://unctad.org/en/docs/iteipc20056_en.pdf. Letöltés dátuma: 2018. június 26.WEF (2002) *The Global Competitiveness Report 2001-2002*. Oxford University Press for WEF, New York.

WEF (2017) The Global Competitiveness Report 2017-2018 [Online] Elérhető: http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf. Letöltés dátuma: 2017. december 11.)

World Bank Doing Business Report 2017 [Online] Elérhető: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf A letöltés dátuma: 2017. december 11.WWForEurope Competitiveness under new Perspectives 2013 [Online] Elérhető: http://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf Letöltés dátuma: 2017.december 11.

14. A multinacionális vállalatok viselkedése és elemzése

Abenaa A Oti-Prempeh.: „U.S Foreign Direct Investment in Developing Countries: a Case Study of Malaysia, Mexico and South Africa". LLM Theses and Essays.Paper 39, http://digitalcommons.law.uga.edu/stu_llm/39 Letöltés dátuma: 2013. április 4.Alex Espenson: „5 Companies Doing Corporate Social Responsibility Right". https://www.business2community.com/social-business/5-companies-corporate-social-responsibility-right-0951534 Letöltés dátuma: 2014. július 23.**Árva László**: „A külföldi működőtőke–beruházások ára". Kritika, Vol. 2002 No. 2. (2002). 2-3. o.

Blomström, Magnus – Kokko, Ari: „How Foreign Investment Affects Host Countries". Ideas Online, https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/1745.html Letöltés dátuma: 1997. április 3.Charles W.L. Hill: International Business: Competing in the Global Marketplace. 10th Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2015.

Éltető Andrea – Sass Magdolna: „A külföldi befektetők döntéseit és a vállalati működést befolyásoló tényezők Magyarországon az exporttevékenység tükrében". Közgazdasági Szemle, XLIV. Èvf., 1997. június. 531-546. o.

Európai Bizottság – OECD: „Global value chains, global innovation networks and economic performance". Európai Bizottság Online, https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/expert-groups/i4g-oecd_workshop_gvc_and_gin.pdf Letöltés dátuma: 2013. szeptember 9.Falusiné Szikra Katalin: „Külföldi beruházás - belföldi munkahely". Közgazdasági Szemle, Vol. 47. No. 6. szám, (2000). 446–458. o.

Forbes: 2018 Global 2000 Methodology: How We Crunch The Numbers (2018) Online, https://www.forbes.com/sites/andreamurphy/2018/06/06/2018-global-2000-methodology-how-we-crunch-the-numbers/#6c9635001504 Letöltés dátuma: 2018. július 11.Forbes: Top Multinational Performers (2017) Online, https://www.forbes.com/top-multinational-performers/list/#tab:rank_header:position Letöltése dátuma: 2018. július 11.Georgeta Ilie,: „Positive Versus Negative Effects of Foreign Direct Investments on Host Countries". Knowledge Horizons - Economics, Faculty of Finance, Banking and Accountancy Bucharest,"Dimitrie Cantemir" Christian University Bucharest, Vol. 6 No. 4 (2014). 162-166 o.

Győri Zsuzsanna: „CSR-on innen és túl". Budapesti Corvinus Egyetem, PhD értekezés, http://phd.lib.uni-corvinus.

hu/552/1/gyori_zsuzsanna.pdf Letöltés dátuma: 2010. április 19.Hans-Peter Lankes - Anthony J. Venables: „Foreign direct investment in economic transition: the changing pattern of investments," The Economics of Transition, The European Bank for Reconstruction and Development, Vol. 4 No. 2, (1996). 331-347 o.

Henry Handerson: „Tesla in talks with Chile's SQM over lithium investment". The Financial Times Online, https://www.ft.com/content/5df19f04-01c7-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5 Letöltés dátuma: 2018. január 29.Jeff Madura – Roland Fox: International Financial Management. 2nd Edition. Hampshire: Cengage Learning, 2011.

John H. Dunning: Alliance Capitalism and Global Business. London: Routledge, 1997.

Katona Klára: A Magyarországra áramló külföldi működőtőke motiváció- és hatásvizsgálata (Makro- és mikro ökonómiai elemzés 1993-2003 közötti időszakra vonatkozóan). Disszertáció, Pécsi Tudományegyetem, KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola, 2007. http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/15150?show=full Letöltés dátuma: 2018. április 21.Klaus E. Meyer: „Direct foreign investment in Eastern Europe. The role of labor costs". Comparative Economic Studies, Vol. 37. (1995). 69-88. o.

Klaus E.Meyer: „Business Operations of British and German Companies with the Economies in Transition". Middle Europe Center, Business School Discussion Paper Series, No. 19. London, 1996.

Központi Statisztikai Hivatal: A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok tevékenysége a 2016. évi végleges és a 2017. évi előzetes adatok alapján http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulfleany16.pdf Letöltés dátuma: 2018. április 28.Kutasi Gábor, Endrődi-Kovács Viktória, Magasházi Anikó: „Integration of V4 electronics in Samsung global value chain". In: Challenges in Process Management: Cooperations, clusters and networks (szerk. Kozma Tímea, Tóth Róbert, Gyenge Balázs). Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, 2017. 49-72. o.

Marial Yol - NgieTeng Teng: „Estimating the domestic determinants of foreign direct investment flows in Malaysia: evidence from cointegration and error-correction model". Jurnal Pengurusan. Vol. 28. (2009). 3-22. o.

Mészáros Ádám: „A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege". Külgazdaság, Vol. 48. No. 4. (2004). 48-59. o.

Michael E. Porter: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985b.

Michael E. Porter: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985a.

Michelle Faul: „Royal Dutch Shell hid Nigeria oil-spill dangers, health data, says geologist". The Seattly Times Online, https://www.seattletimes.com/business/geologist-shell-concealing-hazards-from-nigerian-oil-spills/ Letöltés dátuma: 2017. március 24.Mohammed Ameen Fadhil - Mahmoud Khalid Almsafir: „The Role of FDI Inflows in Economic Growth in Malaysia (Time Series: 1975-2010)". Procedia Economics and Finance, Vol. 23, (2015). 1558-1566. o.

Niraj Dawar – Tony Frost: „Competing with Giants: Surviving Strategies for Local Companies in Emerging Markets". Harvard Business Review, March-April 1999, https://hbr.org/1999/03/competing-with-giants-survival-strategies-for-local-companies-in-emerging-markets Letöltés dátuma: 2018. április 21.OECD: „Foreign Direct Investment for Development". OECD Publications Service, Párizs, https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959815.pdf Letöltés dátuma: 2002. október 17.OECD: OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD, 2008.

Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld – Marc J. Melitz: International Economics, Theory and Policy. Tenth Edition. Essex: Pearson, 2015.

Peter Dicken: Global Shift – Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. London: SAGE Publications Ltd, 2003

Robert Gilpin: Nemzetközi politikai gazdaságtan. Budapest: Bucipe, 2004.

Selma Kurtishi-Kastrati: „The Effects of Foreign Direct Investments for Host Country's Economy". European Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 5. No. 1. (2013). 26-38. oldal.

Statista: Statista and Forbes unveil the Best Employers and the Top Regarded Companies worldwide (2017) Online, https://www.statista.com/press/p/18_10_2017_forbes_pm_headline/ Letöltés dátuma: 2018. július 11.Stephen D. Cohen: Multinational Corporations and Foreign Direct Investment. New York: Oxford University Press, 2007.

Szentes Tamás: Világgazdaságtan 1. Elméleti és módszertani alapok. Budapest: Aula Kiadó, 2005.

Szent-Iványi Balázs ed.: Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe, Post-Crisis Perspective, Cham: Palgrave Macmillan, 2017.

The Guardian: „Shell and Nigeria has failed on oil pollution clean-up, Amnesty Says". The Guardian Online, https://www.theguardian.com/environment/2014/aug/04/shell-nigeria-oil-pollution-clean-up-amnesty Letöltés dátuma: 2014. augusztus 4.Thomas A. Pugel: International Economics. New York: McGraw-Hill, 2012.

UNCTAD: „Transnational Corporations, TNC". http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx Letöltés dátuma: 2018. február 20.

UNCTAD: Balance of Payment Manual, Fifth edition (BPM5). IMF: Washington, 1993.

UNCTAD: World Investment Report (WIR), 2017. Investment and the Digital Economy. Geneva: United Nations.

Világbank: „About Doing Business". World Bank Online, http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB18-Chapters/DB18-About-Doing-Business.pdf Letöltés dátuma: 2018. április 4.

16. A vállalatokat érintő nemzetközi pénzügyi, adózási és számviteli kérdések elemzése

Csátaljay Zs.(2016): Adótervezés az áfában. A legális áfatervezés követelményei. https://5percado.hu/adotervezes-az-afaban/
Doupnik, T. – Perera, H. (2012): International Accounting, McGraw-Hill, New York
Frederick, D. C. – Meek, G.K. (2011): International accounting, 7th ed., Pearsons / Prentice Hall
Herich Gy. (2010): Nemzetközi adózás (III. kiadás), Penta Unió, Budapest
Herich Gy. és szerzőtársai (2008): Elszámolóárak, Penta Unió, Budapest
Herich Gy. és szerzőtársai (2012): Telephelyek, fióktelepek adózási, számviteli kérdései, Penta Unió, 2012
Jancsa-Pék J. (2014): BEPS Akcióterv: a káros adóverseny és az agresszív adótervezés elleni fellépés állomásai – 1. rész. Adózásról Érthetően, LeitnerLeitner szakmai blogja https://adozasrolerthetoen.blog.hu/2014/07/04/jancsa-pek_judit_beps-akcioterv_a_karos_adoverseny_es_az_agressziv_adotervezes_elleni_fellepes_allom
Nobes, C.W. - Parker, R.H. (2012): Comparative International Accounting, Pearson, Harlow
Radebaugh, L. H. – Gray, S.J. – Black, E.L. (2006): International Accounting and Multinational Enterprises, Wiley, Hoboken

Ajánlott jogi források:

http://www.oecd.org/tax/
http://ec.europa.eu/taxation_customs/index_en.htm
http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_duties/tariff_aspects/combined_nomenclature/
http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2011:137:SOM:EN:HTML
https://net.jogtar.hu
Személyi jövedelemadó 1995. évi CXVII., Általános forgalmi adó 2007. évi CXXVII., Társasági adó 1996. évi LXXXI, Adózás rendje 2003. évi XCII., Jövedéki adó 2003. évi CXXVII.

17. A nemzetközi tőkepiacok elemzése

Bánfi Tamás (szerk.): Pénzügytan. Budapest: Tanszék Kft., 2008.
Brealey, Richard A. – Myers, Stewart C.: Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem Könyvkiadó, 2005.
Madura, Jeff: Financial Institutions and Markets. 9th edition. South-Western CENGAGE Learning, 2010.
Mankiw, N. Gregory: Makroökonómia. Budapest: Osiris Kiadó, 2005.
Szebellédi István (szerk.): Pénzügyek alapjai. Budapesti gazdasági Főiskola – Finance Oktatási és Kulturális Alapítvány, 2002.

II. Rész: Exportmenedzsment-ismeretek – a kkv-k exporttevékenysége

2. Az áruk és szolgáltatások export- és vámszabályozása (Dr. Kacsirek László)

Blahó András (2007): A nemzetközi árukereskedelem intézményi és szabályozási folyamatai. In: Blahó András (szerk.) (2007): Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.
Brown, Taylor Kate (2018). *US slaps ‚America First' tariffs on washing machines and solar panels.* BBC News, Washington, 2018. January 23. [online] Elérhető: https://www.bbc.com/news/business-42784380. Letöltés dátuma: 2018. január 24.
Commission (2019): Policy making. EU DG Trade honlapja. [online] Elérhető:
http://ec.europa.eu/trade/policy/policy-making/. Letöltés dátuma: 2019. február 10.
Commission (2019): Market Access Database. EU DG Trade honlapja. [online] Elérhető:
http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm. Letöltés dátuma: 2019. február 10.
Eckhouse, Brian – Natter, Ari & Martin, Christopher (2018). *President Trump Slaps Tariffs on Solar Panel sin Major Blow to Renewable Energy*. Time, 2018. January 22. [online] Elérhető: http://time.com/5113472/donald-trump-solar-panel-tariff/. Letöltés dátuma: 2018. január 24.
Európai Bizottság (2014): Vámpolitika. Európai Bizottság, 2014. [online] Elérhető: https://europa.eu/european-union/file/1344/download_hu?token=1YwzHgDD Letöltés dátuma: 2019. február 13.
Exim (2019): Termékpaletta. Exim Bank honlapja. [online] Elérhető: https://exim.hu/termekeink Letöltés dátuma: 2019. február 16.
Exim (2019): Bemutatkozás. Exim Bank honlapja. [online] Elérhető: https://exim.hu/rolunk/bemutatkozas Letöltés dátuma: 2019. február 16.
HEPA (2019): Bemutatkozás. HEPA honlap. [online] Elérhető: https://hepa.hu/bemutatkozas Letöltés dátuma: 2019. július 6.
HEPA (2019): Szolgáltatások. HEPA honlap. [online] Elérhető: https://hepa.hu/bemutatkozas Letöltés dátuma:

2019. július 6.
Hoekman, Bernard – Kostecki, Michel M. (1995): The political economy of the world trading system – From GATT to WTO. Oxford University Press Oxford
Huszár Ernő (1997): Nemzetközi kereskedelempolitika. AULA Kiadó, Budapest
Kacsirek László (2007): A nemzetközi szolgáltatáskereskedelem. In: Blahó András (szerk.) (2007): Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.
Kacsirek László, Kustos Lajos, Prof. Dr. Hidasi Judit, Dr. Csekő Katalin, Dr. Szedlacskó Zoltán, Nietsch Tamás (szerk.) (2012): Export menedzsment. ICC Hungary - Nemzetközi kereskedelmi Kamara Magyar Nemzeti Bizottsága, Budapest. 390 o.
Káldyné Esze Magdolna (2004): A kereskedelempolitika eszközrendszere. In: Káldyné Esze Magdolna (2004): Nemzetközi kereskedelem. A nemzetközi vállalkozások gazdaságtana. TRI-MESTER Bt., Tatabánya, 2004.
Palánkai Tibor (2016): Az integráció hatásai – költségek és hasznok. In: Blahó András (szerk.) (2016): A globális és regionális integráció gazdaságtana. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016.
Török Ádám (1995): Az iparvédelem korszerű értelmezése és eszközei. Külgazdaság 4-5. sz.
WCO (2018a): The WCO in brief. A WCO honlapja. [online] Elérhető:
http://www.wcoomd.org/en/about-us/what-is-the-wco.aspx. Letöltés dátuma: 2018. augusztus 12.
WCO (2018b): WCO goals. A WCO honlapja. [online] Elérhető:
http://www.wcoomd.org/en/about-us/what-is-the-wco/goals.aspx Letöltés dátuma: 2018. augusztus 12.
World Bank (2019): Tariff rate, applied, weighted mean, all products. The World Bank Database 2018. [online] Elérhető: https://data.worldbank.org/indicator/TM.TAX.MRCH.WM.AR.ZS Letöltés dátuma: 2018. március 1.
WTO (2018a): Trade Facilitation Agreement. WTO honlapja. [online] Elérhető: https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm Letöltés dátuma: 2018. március 2.
WTO (2018b): WTO trade topics. [online] Elérhető: https://www.wto.org/english/tratop_e/tratop_e.htm. Letöltés dátuma: 2018. október 3.
WTO (2018c): Understanding the WTO. [online] Elérhető: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm. Letöltés dátuma: 2018. október 3.
WTO (2019a): Tariff Download Facility. [online] Elérhető: http://tariffdata.wto.org/ReportersAndProducts.aspx Letöltés dátuma: 2019. február 10.
WTO (2019b): Agreement on Implementation of Article VI of the General Agreement on Tariffs and Trade 1994. [online] Elérhető: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/19-adp_01_e.htm. Letöltés dátuma: 2019. január 19.
WTO (2019c): Agreement on Subsidies and Countervailing Measures ("SCM Agreement"). [online] Elérhető: https://www.wto.org/english/tratop_e/scm_e/subs_e.htm. Letöltés dátuma: 2019. január 19.

3. A külpiacra lépés előkészítése (Dr. Constantinovits Milán)

Bozsik Norbert (2011): Nemzetközi gazdaságtan. Saldo, Budapest
Constantinovits Milán (2002a): A nemzetközi kereskedelmi ügyletek menedzsmentje. PhD értekezés, Kézirat, SZIE, Gödöllő
Constantinovits Milán (2002b): A kulturális javak nemzetközi piaca-nemzetközi kereskedelme *In*. Daubner-Horváth-Petro (*szerk.)*: Kultúra-gazdasági tanulmányok. Aula Kiadó. 2002. 209-221.oldal
Constantinovits Milán (2013): Nemzetközi kereskedelemtan. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő
Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2016): Nemzetközi üzleti technikák. Aula Kiadó. Budapest
Csáki György (2017): Nemzetközi gazdaságtan. Napvilág Kiadó, Budapest
Healey, Matthew (2009): Mi az a branding? Scolardesign Kiadó, Budapest
Kacsirek László (2007): Nemzetközi szolgáltatáskereskedelem *In:* Blahó András (szerk.): Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007 (201-222.oldal)
Kotler – Keller (2006): Marketing menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest
Tóth Tamás (2008): Nemzetközi marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest

4. A nemzetközi adásvételi szerződés (Gulyásné Dr. Csekő Katalin és Dr. Constantinovits Milán)

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. [online] Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300177.tv Letöltés dátuma: 2018. november 22.
Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2008): Nemzetközi kereskedelmi ügyletek, Aula, 2008, ISBN, 978-963-9698-51-2
Egyezmény (1980): 1987. évi 20. törvényerejű rendelet az Egyesült Nemzeteknek az áruk nemzetközi adásvételi szerződéseiről szóló, Bécsben, az 1980. évi április hó 11. napján kelt Egyezménye kihirdetéséről. [online] Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98700020.TVR Letöltés dátuma: 2018. november 19.
Gulyásné Dr. Csekő Katalin International (2018): Commercial TERMS, Magyarázatokkal, L'Harmattan, 2018, ISBN 978 963 414 434 2
Incoterms (2010): Incoterms 2010: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. International Chamber of Commerce, Franciaország, 2010. november. ISBN 9789284200801
Sándor Tamás (1990): A Nemzetközi Adásvétel, NAPRA-FORGÓ KIADÁS, Budapest, 1990.
UNIDROIT (1983): Preliminary draft Convention on operator of transport terminals as adopted by the Governing Council of UNIDROIT on 4 May 1983. [online] Elérhető: http://www.unidroit.org/work-in-progress-studi-

es/studies/transport-law/372-study-xliv-warehousing-contract-operators-of-transport-terminals Letöltés dátuma: 2018. december 9.

5. Üzletkötés – Az exportügylet (Dr. Constantinovits Milán)

Constantinovits Milán (1999): A személyes eladás stratégiái és taktikái a nemzetközi kereskedelemben. Marketing&Menedzsment 33/1.
Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2016): Nemzetközi üzleti technikák. Aula Kiadó. Budapest.
Constantinovits Milán – Vladár Zsuzsa (1996): The cooperative verbal behavior in business talks. Society and Economy in Central and Eastern Europe 1996/3. Quarterly Journal of Budapest University of Economic Sciences.
Constantinovits – Zhang (2018): Oral tactics in principled negotiation based on AIDA model. Brand. Broad Research in Accounting, Negotiation and Distribution 8. 60-70. o.
Egyezmény (1980): 1987. évi 20. törvényerejű rendelet az Egyesült Nemzeteknek az áruk nemzetközi adásvételi szerződéseiről szóló, Bécsben, az 1980. évi április hó 11. napján kelt Egyezménye kihirdetéséről. [online] Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98700020.TVR Letöltés dátuma: 2018. november 19.
Kotler – Keller (2006): Marketing menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest.

6. Kereskedelmi szokványok – Incoterms 2010 (Gulyásné Dr. Csekő Katalin)

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. [online] Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300177.tv Letöltés dátuma: 2018. november 22.
Egyezmény (1980): 1987. évi 20. törvényerejű rendelet az Egyesült Nemzeteknek az áruk nemzetközi adásvételi szerződéseiről szóló, Bécsben, az 1980. évi április hó 11. napján kelt Egyezménye kihirdetéséről. [online] Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98700020.TVR Letöltés dátuma: 2018. november 19.
Gulyásné Dr. Csekő Katalin (2018): International COmmercial TERMS, Magyarázatokkal, L'Harmattan, 2018. ISBN 9789634144342
IFRS Standards (2017): Interpretation and Application IFRS Standards, John Wiley & Sons, Ltd. 2017, ISBN 9781119340256
Incoterms (2010): Incoterms 2010: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. International Chamber of Commerce, Franciaország, 2010. november. ISBN 9789284200801
Sale of Goods Act (1979): Sales of Goods Act of United Kingdom. [online] Elérhető: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1979/54 Letöltés dátuma: 2018. november 14.
U.C.C. (2012): Uniform Commercial Code of USA. [online] Elérhető: https://www.law.cornell.edu/ucc Letöltés dátuma: 2018. november 13.
Vékás Lajos (szerk.) (2013): A Polgári Törvénykönyv magyarázatokkal. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft, Budapest, 2013 ISBN 9789632952789

7. Az áru vagy szolgáltatás eljuttatása a vevőhöz (Miskolcziné Gábriel Mónika)

Bányai T. (2013): A logisztika alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
Bokor Z. (2005): Fuvarozási és szállítmányozási ismeretek. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza.
Cetinkaya, B. – Cuthbertson, R. – Ewer, G. – Klaas-Wissing, T. – Piotrowicz, W. – Tyssen, C. (2011): Sustainable supply chain management. Springer, Heidelberg.
DHL (2018): The Herbal Garden: megbízható másnapi kézbesítés friss áruk szállítására. [online] Elérhető: https://www.dhl.hu/hu/expressz/megoldasok_kisvallalatoknak/szolgaltatasok_kkv_szektor/herbal_garden_esettanulmany.html Letöltés dátuma: 2018. december 14.
Dolan, S. (2018): The challenges of last mile logistics & delivery technology solutions. [online] Elérhető: https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained Letöltés dátuma: 2018. december 14.
Halászné S. E. (2013): Nemzetközi szállítmányozás, logisztikai szolgáltatások (kézirat). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
Horváth A. – Karmazin Gy. (2014): Nemzetközi közúti árufuvarozás és szállítmányozás. Akadémiai Kiadó, Budapest.
Lopez, E. (2017): Why is the last mile so inefficient? [online] Elérhető: https://www.supplychaindive.com/news/last-mile-spotlight-inefficient-perfect-delivery/443089/ Letöltés dátuma: 2018. december 15.
Magyar Szállítmányozók Szövetsége. (2016): FIATA. [online] Elérhető: https://www.szallitmanyozok.hu/fiata.php Letöltés dátuma: 2018. november 24.
Pavlić Skender, H. – Host, A. – Nuhanović, M. (2016): The role of logistics service providers in international trade. In Proceedings of The 16th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management (o. 21-37). Osijek, Croatia.
Sherlock, J. – Reuvid, J. (Szerk.) (2004): The Handbook of International Trade (2.). GMB Publishing, London.
Statista. (2018a): Container Shipping - Statistics & Facts. [online] Elérhető: https://www.statista.com/topics/1367/container-shipping/ Letöltés dátuma: 2018. december 14.
Statista. (2018b): Couriers and local delivery service providers' global market share in 2017. [online] Elérhető: https://www.statista.com/statistics/236309/market-share-of-global-express-industry/

Szegedi Z. – Prezenszki, J. (2012). Ellátásilánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.
Szymonik, A. (2014). International logistics. Lodz University of Technology, Łódź.

8. A nemzetközi ügyletek fizetési és finanszírozási módjai (Gulyásné Dr. Csekő Katalin)

Byrne J. – Byrnes C. (2006): Annual Survey of Letter of Credit Law and Practice, Institute of International Banking Law & Practice, Inc., 2006. ISBN 1888870400
Lloyd's report 359 (1962): MIDLAND BANK, LTD. v. EASTCHEAP DRIED FRUIT COMPANY
[1962] 1 Lloyd's Rep. 359. [online] Elérhető: https://www.i-law.com/ilaw/doc/view.htm?id=145463 Letöltés dátuma: 2018. december 18.
Incoterms (2010): Incoterms 2010: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. International Chamber of Commerce, Franciaország, 2010. november. ISBN 9789284200801
ICC Publication No. 745E (2013): International Standard Banking Practice for the Examination of Documents under UCP 600. International Chamber of Commerce (ICC), Párizs, 2013. ISBN: 9789284201884
UCP 600: Uniform Rules for Documentary Credits UCP 600. ISBN: 9789284212576
URC 522: Uniform Rules for Collection URC 522. ISBN: 9789284212146
Uniform Rules for Bank Payment Obligations ICC Publication 750. ISBN: 9789284201891

9. Okmányok a külkereskedelemben (dr. Constantinovits milán)

Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2003): Külkereskedelmi technika-külpiaci kockázat. Aula Kiadó, Budapest
Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2008): Nemzetközi kereskedelmi ügyletek. Külkereskedelmi technika, külpiaci kockázat, tranzakciók. Aula Kiadó, Budapest
Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2016): Nemzetközi üzleti technikák. Akadémiai Kiadó, Budapest

10. Export-kockázatkezelés, biztosítás és finanszírozás (dr. Constantinovits milán)

Constantinovits Milán (2002): A nemzetközi kereskedelmi ügyletek menedzsmentje. PhD értekezés, Kézirat, SZIE, Gödöllő
Constantinovits Milán (2004): Nemzetközi kereskedelmi ügyletek. Novoprint Öltevényi Kiadó, Budapest
Constantinovits Milán (2013): Nemzetközi kereskedelemtan. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő
Constantinovits Milán – Sipos Zoltán (2016): Nemzetközi üzleti technikák. Aula Kiadó. Budapest
Csekő Katalin (2012): A nemzetközi ügyletek fizetési és finanszírozási módjai. *In* Szedlacskó et al. (*szerk)*: Export menedzsment. ICC Hungary - Nemzetközi kereskedelmi Kamara Magyar Nemzeti Bizottsága, Budapest. 390 o.
Incoterms (2010): Incoterms 2010: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. International Chamber of Commerce, Franciaország, 2010. november. ISBN 9789284200801
Molnár József – Molnár Márk (2013): Fejezetek a piaci elégtelenségek közgazdaságtanából, Játékelmélet, oligopóliumok, információs asszimetria. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő.
Sipos Zoltán (2007): Külgazdasági ismeretek. Novoprint Öltevényi Kiadó, Budapest.

III. Rész: Készség- és kompetenciafejlesztés

2. Az OSINT alkalmazása a diplomáciában (Dr. Kis-Benedek József)

Best, Richard A., – Cumming, Alfred (2007): Open Source Intelligence (OSINT) ISSUES for Congress. December 5, 2007. [online] Elérhető: https://fas.org/sgp/crs/intel/RL34270.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 1.
CIA (2005): CIA News and Information: Establishment of the DNI Open Source Center. November 8, 2005. [online] Elérhető: https://www.cia.gov/news-information/press-releases-statements/press-release-archive-2005/pr11082005.html Letöltés dátuma 2018. július 1.
Facebook.com: Súgóközpont – Hogyan kezeli a Facebook az álhíreket a külső tényellenőrzők segítségével? [online] Elérhető: https://www.facebook.com/help/1952307158131536 Letöltés dátuma: 2018. július 1.
Ferenczy Gábor (2007): Internet alapú nyílt információszerzés elvi rendszertechnikai megvalósítása. Doktori (PhD.) értekezés, 2007. [online] Elérhető: http://archiv.uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/ferenczy_gabor.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 3.
FMI (2012): ATP 2-22.9 Open-Source Intelligence. Headquarters, Department of the Army, 2012 július 10. [online] Elérhető: https://fas.org/irp/doddir/army/atp2-22-9.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 1.
Heater, J. Williams – Blum, Ilana (2018): Defining second generation of Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise Rand Corporation 2018. [online] Elérhető: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1964.html Letöltés dátuma: 2018. július 1. ISBN 9780833098832
Internetlivestats.com: Total number of Websites. [online] Elérhető: https://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/ Letöltés dátuma: 2018. július 1.
Dr. Kis-Benedek József (2014): Az emberi erőkkel folytatott információszerzés (HUMINT – Human Intelligence). In.: Dr. Dobák Imre (szerk.) (2014): A nemzetbiztonság általános elmélete. Nemzeti Közszolgálati Egyetem,

Nemzetbiztonsági Intézet, Budapest, 2014. 153-163. o.
Lévay Gábor (2006): Internetes oldalak elemzése. Felderítő Szemle Felderítő Szemle, V. évfolyam 1. szám, 57-74. oldal (2006. március) [online] Elérhető: http://knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2006-1.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 6.
Lévay Gábor (2004): A nyílt források felhasználásának lehetőségei a hírszerző munkában. Felderítő Szemle III. évfolyam 3. szám (2004. szeptember) 48-65. oldal. [online] Elérhető: http://knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2004-3.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 5.
NATO (2001): Open Source Intelligence Handbook. November 5, 2001. [online] Elérhető: http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/030201/ca5fb66734f540fbb4f8f6ef759b258c/NATO%20OSINT%20Handbook%20v1.2%20-%20Jan%202002.pdf Letöltés: 2018. július 01.
Osint.gportal.hu: OSINT - nyílt információs hírszerzés, valamint üzleti hírszerzés-elhárítás kis- és középvállalkozások számára – amit az OSINT-ról tudni kell. [online] Elérhető: http://osint.gportal.hu/gindex.php?pg=20178125&nid=3320887 Letöltés dátuma: 2018. július 1.
Steele, Robert D. (2013): Open Source Intelligence: What is it? Why is it important to the military? NATO OSINT Reader, 2013. [online] Elérhető: http://harvardnsj.org/wp-content/uploads/2013/05/Vo.4-Moshirnia-Final.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 12.
Vadász Pál (2014): Információkeresés a gazdasági hírszerzésben. Hadmérnök, IX évfolyam 2. szám 2014. június. [online] Elérhető: http://hadmernok.hu/142_31_vadaszp.pdf Letöltés dátuma: 2018. július 7.
Vadász Pál (2018): A szemantikus keresés módszerei és alkalmazási lehetőségei a védelmi szférában, a közigazgatásban, illetve a gazdasági életben. Doktori (PhD.) értekezés, 2018. [online] Elérhető: https://hhk.uninke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/%C3%A9rtekez%C3%A9s-tervezet%20Vad%C3%A1sz%20P%C3%A1l.pdf Letöltés dátuma: 2018. december 6.
Vida Csaba (2018): Nyílt forrású adatszerzés (OSINT). 133-141. o. In. Resperger István (szerk.): A nemzetbiztonság elmélete a közszolgálatban. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018. 364 o. ISBN 9786155344329

4. Hatékony és eredményes időgazdálkodás – Így nyerjen az életünkben teret az idő (Dr. Kiss Orhidea Edith)

Adams, Gary A. – Jex, Steve M. (1999): Relationships between Time Management, Control, Work–Family Conflict, and strain. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 4(1), 72-77. o. [online] Elérhető: http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.72 Letöltés dátuma: 2018. június 22.
Bakacsi, Gy (2010): Szervezeti kultúra alapjai, Aula kiadó, Budapest. 284 o.
Blake, R. – Sekuler, R. (2004): Észlelés. Osiris Kiadó, Budapest. 618 o.
Blunt, A. – Pychyl, T. A. (1998): Volitional Action and Inaction in the Lives of Undergraduate students: State Orientation, Procrastination and Proneness to Boredom. Personality and Individual Differences, 24, 837-846. o. [online] Elérhető: https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00018-X Letöltés dátuma: 2018. május 24.
Correa, A. – Molina, E. – Sanabria, D. (2014): Effects of chronotype and time of day on the vigilance decrement during simulated driving. Accident Analysis and Prevention, 67:113-118. o. [online] Elérhető: https://doi.org/10.1016/j.aap.2014.02.020 Letöltés dátuma: 2018. június 6.
Covey, S. R. (2009): The 7 Habits of Highly Effective People (Kindle). RosettaBooks - A. Kindle Edition.
Csikszentmihályi, M. (2000): Happiness, flow, and economic equality. American Psychologist, 55(10), 1163-1164. [online] Elérhető: http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.10.1163 Letöltés dátuma: 2018. június 6.
DeQuency, T. (2004): What is procrastination? (2004.03.24.) [online] Elérhető: http://www.counselling.am.ac.uk./procras.html Letöltés dátuma: 2018. május 29.
Dúll, A. (2009): A környezetpszichológia alapkérdései – Helyek, tárgyak, viselkedés. L'Harmattan, Budapest. 372 o.
Giampietro, M. – Cavallera, G. M. (2007): Morning and evening types and creative thinking. Personality and Individual Differences, 42(3), 453-463. o.
Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1975): Development of job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170. o.
Harris, Nancy – Sutton, Robert (1983): Task Procrastination in Organizations: A Framework for Research. Human Relations 11(36): 987-995. o. [online] Elérhető: http://hdl.handle.net/2027.42/66755 Letöltés *dátuma: 2018. május* 9.
Hercegfi, K. – Izsó, L. (szerk.) (2010): Ergonómia. BME Tankönyv, Typotex Kiadó, Budapest. 228 o.
Hersey, P. – Blanchard, K. H. (l982): Management of organization behavior: utilizing human resources (4th ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice – Hall.
Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage Publications.
Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind. London, UK: McGraw-Hill.
Hofstede, G. – Bond, M.H. (1988): The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, Organizational dynamics, vol. 16, no. 4, 5-21. o.
House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M.– Dorfman, P. W. – Gupta, V. (szerk.) (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62. Societies, (Vol. 1), Thousand Oaks, CA: Sage,
Karasek, R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly 24:285-308. o.

Komócsin, L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. Manager Könyvkiadó, Budapest. 322 o.
Krasz, K. (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Pszichológiai Doktori Iskola
Kuhl, J. – Beckmann, J. (1994): Volition and personality: action versus state orientation. Hogrefe & Huber Publishers. 498 o.
Lewis, R. (2014) How Different Cultures Understand Time. Richard Lewis in Business Insider, uploaded in Jun. 1, 2014, 8:35. [online] Elérhető: http://www.businessinsider.com/how-different-cultures-understand-time-2014-5 Letöltés dátuma: 2018. május 30.
Macan, T. H. – Shahani, C. – Dipboye, R. L. – Phillips, A. P. (1990): College Students' Time Management: Correlations with academic performance and stress. Journal of Educational Psychology, Vol 82(4), 760-768. o.
Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396 o.
Mérő L. (2016): Emberi Matek – Ötperces írások. Tericum Kiadó, Budapest. 220 o.
Milgram, N. – Naaman, N. (1996): Typology in procrastination. Personality and Individual Differences, 20(6), 679-683. [online] Elérhető: https://doi.org/10.1016/0191-8869(96)00018-9 Letöltés dátuma: 2018. június 4.
Natale, V. – Alzani, A. – Cicogna, P. (2003): Cognitive efficiency and circadian typologies: A diurnal study. Personality and Individual Differences, 35(5), 1089-1105. [online] Elérhető: http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00320-3 Letöltés dátuma: 2018. május 26.
Nielsen, J. (2003): Information Foraging: Why Google Makes People Leave Your Site Faster. Useit Alertbox, Nielsen Norman Group. [online] Elérhető: http://www.useit.com/alertbox/20030630.html Letöltés dátuma: 2018. június 7.
Peeters, M. A. G. – Rutte, C. G. (2005): Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 10(1), 64-75. o.
Pfiffer, D. – Ponzi, D. – Sapienza, P. – Zingales, L. (2014): Morningness–eveningness and intelligence among high-achieving US students: Night owls have higher GMAT scores than early morning types in a top-ranked MBA program. Intelligence Volume 47, pp. 107–112. o.
Proctor, B. (2015): The ABCs of Success: The Essential Principles from America's Greatest Prosperity Teacher. Prosperity Gospel Series. Penguin 226 o.
Reivich, K. – Shatté, A. (2003): The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strenght and Overcoming Life's Hurdles. New York: Three Rivers Press. 352 o.
Rigó, A. (2017): Baglyok és pacsirták. Együtt vagy egymás ellen a túlélésért? A kronotípus összefüggése az alkalmazkodással, valamint a pszichés és szomatikus egészséggel és sérülékenységgel. ELTE Eötvös Kiadó. 232 o.
Schouwenburg, H. C. – Groenewoud, J. T. (2001): Study motivation under social temptation: effects of trait procrastination. Personality and Individual Differences, 30, 229-240. o.
Schriber, J. B. – Gutek, B. A. (1987): Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture. Journal of Applied Psychology, 72(4), 642-650. [online] Elérhető: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.642 Letöltés dátuma: 2018. május 25.
Shapiro, S., L. (2009): The integration of mindfulness and psychology. Special Issue: Mindfulness. Volume65, Issue6, 555-560. o. [online] Elérhető: https://doi.org/10.1002/jclp.20602 Letöltés dátuma: 2018. május 23.
Takács, I. (2010): A halogatás jellemzői a felsőoktatásban. A halogató magatartás és személyiség jellemzőinek vizsgálata a felsőoktatásban. Habilitációs dolgozat. Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar.
Takács, S. (2002a): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 11, 22-40 o.
Takács, S. (2002b): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata. Vezetéstudomány, 12, 12-31 o.
Van Eerde, W. (2000): Procrastination: Self-regulation in Initiative Aversive Goals. Applied Psychology: An International Review, 49 (3), 372-389. o.
Van Eerde, W. (2003): A meta-analytically derived nomological network of procrastination. Personality and Individual Differences, 35, 1401-1418. o.
Vroom, V. H. – Yetton, P. W. (1973): Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
Wellensiek, S. K. (2014): Reziliencia tréning. A csapat pszichikai ellenálló képességének fejlesztésére. Z-Press. 190 o.

5. Üzleti Kommunikáció (Bodrogi Richárd)

Ayer, A. J. (1974): „Mi a kommunikáció?" In: Társadalmi kommunikáció (szerk. Józsa Péter). Budapest: Tankönyvkiadó, 1974.
Balogh Katalin (2007): „Franciaország". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Bodolay László (2007): „Németország". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan, Budapest: AULA Kiadó, 2008.
Csath Magdolna (2008): Interkulturális Menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2008.

Falkné Bánó Klára (2007): „Amerikai Egyesült Államok". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Fáy Eszter (2007): „Belgium". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Gibson, Robert (2002): Intercultural Business Communication. New York: Oxford University Press, 2002.
Hidasi Judit (2007): „Japán". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Hidasi Judit (2008): Interkulturális Kommunikáció. Budapest: Scolar kiadó, 2008.
Joó Marianna (2007): „Írország". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Mohr Richárd (2007): „Kína". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Nanovfszky György (2007): „Oroszország". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Németh Pál (2007): „Arab országok". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Pálinkás Jenő (2001): Üzleti Kommunikáció. Budapest: Gábor Dénes Főiskola, 2001.
Rosengren, Karl Erik (2006): Kommunikáció. Budapest: Typotex, 2006.
Sárközi Mátyás (2007): „Nagy-Britannia". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.
Viziné Sárosdy Edit (2007): „Olaszország". In: Kultúrák@kontextusok.kommunikáció (szerk. Hidasi Judit). Budapest: Perfekt Zrt., 2007.

6. Üzleti Pszichológia (Barabás Réka)

Al Gaoui H. (2017): Félj Bátran – Hajtóerő az élethez iránytű a kihívásokhoz, Bookline Könyvek.
Amabile, T. – Kramer, S. (2011): The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work, Harward Business Review Press.
Aronson, E. (2015) Bábel, Hesnával a világ – Egy társadalmi kísérlet kulisszái mögött, 2015.12.14. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=Dw_yHz97RK8 Letöltés dátuma: 2018. november 27.Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. – Nolen-Hoeksema, S. (2003): Pszichológia, Osiris Kiadó.
Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
Bakacsi Gy. (2010): A szervezeti magatartás alapjai, Aula Kiadó.
Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K – Takács S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJKKERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
Berardi, F. B. (2015): Heroes: Mass Murder and Suicide, Verso.
Bergner, T. M. H. (2015): Burnout – A kiégés megelőzése 12 lépésben, Z-Press Kiadó Kft.
Blahó A. (2003): Térjünk a tárgyra! – Tárgyalástan, Aula Kiadó Bodnár É., Sass J. (2014) Munka-és szervezetpszichológia. BCE Nappali Képzése.
Bornot, T. (2015): Bábel, Hesnával a világ - Emberkísérletek és valóságshow-k, 2015.10.19. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=_IQ_j8piV5A Letöltés dátuma: 2018. november 27.
Brooks, A. W. – Gino, F. – Schweitzer, M. E. (2015): Smart People Ask for (My) Help: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence, Management Science, 61 (6): 1431.
Burgoon, J. K. – Newton, D. A. – Walther, J. B. – Baesler, J. E. (1989): Nonverbal expectancy violations and conversational involvement, Journal of Behavior 13/ 97.
Churchill, W. (1940): We Shall Fight on the Beaches, 1940.06.04. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=14IVzLjoFBQ Letöltés dátuma: 2018. december 6.
Cialdini, R. (2015): Bábel Hesnával a világ – A hatékony meggyőzés titkai, 2015.11.30. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=4YXrGk2lVyI Letöltés dátuma: 2018. november 30.
Csíkszentmihályi M. (2004): A flow-ról, TED Talks. [online] Elérhető: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=hu#t-856613 Letöltés dátuma: 2018. november 13.
Dobák M. (2010): Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése, Aula Kiadó.
Duhigg, C. (2012): The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and in Business, Random House.
Dweck, C. S. (2015): Szemléletváltás – A siker új pszichológiája, HVG Könyvek Kiadó.
Flynn, F. J. – Lake, V. K. B. (2008): If You Need Help, Just Ask: Understimating Compliance with Direct Reqests for Help, Journal of Personality and Social Psycology 95 (1): 128-143.
Freudenberger, H. J. (1974): Staff burnout, Journal of Social Issues, 30 (1): 159-165.
Fülöp M. (2015): Bábel, Hesnával a világ – Egy társadalmi kísérlet kulisszái mögött, 2015.12.14 [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=Dw_yHz97RK8 Letöltés dátuma: 2018. november 22.
Gallagher, L. – Roberts, D. (2015): The Best Advice I Ever Got, Fortune, 2015.10.01., 109.
Gallo, C. (2016): Storytelling – A történetmesélés ereje, HVG Könyvek Kiadó.
Getler, A. (2013): Sir Ken Robinson on Laughter. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=14IVzLjoFBQ Letöltés dátuma: 2018. december 5.
Gruber, M. J. – Gelman, B. D. – Ranganath, C. (2014): States of Curiosity Modulate Hippocampus-Dependent

Learning via the Dopaminergic Circuit, Neuron 84 (2): 486-496.
Hadfield, C. (2014): Mi a tanulság abból, ha az űrben megvakulsz? TED Talk. [online] Elérhető: https://www.ted.com/talks/chris_hadfield_what_i_learned_from_going_blind_in_space?language=hu#t-1085870 Letöltés dátuma: 2018. december 5.
Han, B-C. (2019): A kiégés társadalma, Typotex Elektronikus Kiadó Kft, 2019.
Haranghy, O. (2017): Aki nem adott kávét Arzaknak: Budapesten járt Gianni Frasi, 2017.12.02. Dining Guide. [online] Elérhető: https://diningguide.hu/aki-nem-adott-kavet-arzaknak-budapesten-jart-gianni-frasi/ Letöltés dátuma: 2018. november 13.
Harvard Business Review szerzői (2014): Talent: How Companies Can Profit from a „Growth Mindset", Harvard Business Review. [online] Elérhető: https://hbr.org/2014/11/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset?autocomplete=true Letöltés dátuma: 2018. október 24.
Hazag A. – Mészáros E. – Major J. – Ádám Sz. (2010): A hallgatói kiégés-szindróma mérése. A maslach kiégés-teszt hallgatói változatának (MBI-SS) validálása hazai mintán, Mentálhigiéné és Pszichoszomatika 11 (2): 151-168.
Herbert, A. S. (1982): *A vezetői döntés új tudománya*, Statisztikai Kiadó.
Hofstede, G. H. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Sage Publications.
Hofstede, G. H. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind, MCGRAW HILL UK BUSINESS.
Houel, A. – Godefroy, C. (1995): Hogyan bánjunk nehéz emberekkel? Bagolyvár Könyvkiadó.
Hunyady Gy. (1996): Sztereotípiák a változó közgondolkodásban, Akadémiai Kiadó.
Hunyady Gy. – Székely M. (2003): Gazdaság Pszichológia, Osiris Kiadó.
Jobs, S. (2007): iPhone bemutató, YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=Ew49Wj_6u00 Letöltés dátuma: 2018. december 4.
Kenrick, D. T. – Griskevicius, V. – Neuberg, S. L. – Schaller, M. (2010): Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations, Perspectives on psychological science, 5 (3): 292-314.
King, M. L. (1963): Van egy álmom, 1963.08.28. [online] Elérhető: https://vimeo.com/166940677 Letöltés dátuma: 2018. december 6.
Klein S. (2000): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Könyvek.
Kouses, J. M. – Posner, Z. B. (2019): Vezetői készségek elsajátítása: A példaértékű vezetővé válás öt alapszabálya, Pallas Athéné Könyvkiadó.
König, O. – Schattenhofer, K. (2014): Bevezetés a csoportdinamikába, In Dynamics Consulting Kft.
Levy, I. – Hasson, U. – Malach, R. (2004): One Picture Is Worth at Least a Million Neurons, Current Biology, 14 996-1001.
Maslow, A. S. (2016, 1968): A lét pszichológiája felé, Ursus Libris Kiadó.
McGonial, K. (2013): How to Make Stress Your Friend?, TED Talk. [online] Elérhető: https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend?language=hu Letöltés dátuma: 2018. november 6.
Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations, Prentice-Hall.
Mintzberg, H. (2019): Esti mesék menedzsereknek, Pallas Athéné Könyvkiadó.
Obama, B. (2008): Obama győzelmi beszéde magyarul, index.hu. [online] Elérhető: https://index.hu/kulfold/usa/feher_haz/2008/11/05/obama_gyozelmi_beszede_magyarul/ Letöltés dátuma: 2018. december 4.
Obama, B. (2008): Raw Video: Barack Obama's 2008 acceptance speech, 2008.11.04. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=LEo7lzfpdCU Letöltés dátuma: 2018. december 4.
Obama, B. (2012): President Obama emotional comment on Newtown Connecticut elementary school massacre, 2012.12.14. CNN. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=9mscL8gselU Letöltés dátuma: 2018. december 7.
Obama, M. (2018): Így lettem, HVG Könyvek Kiadó.
Pausch, R. (2007): Last Lecture: Achieving Your Chindhood Dreams, Carnegie Mellon Egyetem 2007.09.18. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=ji5_MqicxSo Letöltés dátuma: 2018. október 28.
Pléh Cs. – Fülöp M. (2015): Bábel, Hesnával a világ – Egy társadalmi kísérlet kulisszái mögött, 2015.12.14 [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=Dw_yHz97RK8 Letöltés dátuma: 2018. november 27.
Pléh Cs. (2015): Bábel, Hesnával a világ – Egy társadalmi kísérlet kulisszái mögött, 2015.12.14. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=Dw_yHz97RK8 Letöltés dátuma: 2018. november 27.
Praktanis, A. (2015): Bábel, Hesnával a világ – Egy társadalmi kísérlet kulisszái mögött, 2015.12.14. YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=Dw_yHz97RK8 Letöltés dátuma: 2018. november 27.
Pratkanis, A. (2015): Bábel Hesnával a világ – A hatékony meggyőzés titkai, 2015.11.30. YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=4YXrGk2lVyI Letöltés dátuma: 2018. november 30.
Profiles International Hungary Kft (1999): Értékelések. [online] Elérhető: https://www.profiles.hu/#ertekelesek Letöltés dátuma: 2018. november 12.
Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2007): Organizational Behavior (12th ed.), Pearson Education Prentice-Hall International.
Robinson, K. (2006): Do schools kill creativity? TED Talk. [online] Elérhető: https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_do_schools_kill_creativity#t-1862 Letöltés dátuma: 2018. december 6.
Rowling, J. K. (2008): Very Good Life: The Fringe Benefits of Failure and importance of Imagination, Little, Brown.
Rubin, G. (2015): Better Than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives, Crown Publisher, 2015.
Schein, E. H. (2010): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass.
Schwarzenegger, A. (2018): A siker öt szabálya, [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=Kb7_E12FFLw Letöltés dátuma: 2018. december 5.

Smith, E. R. – Mackie, D. M. (2001): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó.
Szakács A. (2018): 10 tipp kezdő kiégőknek, 2018.07.18., HVG.hu. [online] Elérhető: https://hvg.hu/pszichologia-magazin/20180719_10_tipp_kezdo_kiegoknek Letöltés dátuma: 2018. november 29.
Szakács A. (2019): Belső vészcsengő – Önismerettel a belülről fakadó életenergiáért, HVG Extra Pszichológia, 4: 93-94.
Stern, J. M. – Richman J. (2008) A döntő szavazat, [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=o0eF-QlGKCw Letöltés dátuma: 2018. december 1.
Stevenson, B. (2012): Beszélnünk kell az igazságtalanságról! TED Talk. [online] Elérhető: https://www.ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice?language=hu Letöltés dátuma: 2018. december 7.
Strasser, T. – Ganzel, D. – Thorwarth P. (2008): A hullám. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=HTNGFe5s3TM Letöltés dátuma: 2018. december 8.
Takács Gy. (2001): A vezetők és beosztottak céljai a teljesítményértékelés során- egy hazai felmérés tapasztalatai, Vezetéstudomány, 32 (11): 31-42.
Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin. 63 (6): 384-399.
Wrzesniewsky, A. – Swartz, B. – Cong, X. – Kane, M. – Omar, A. – Kolditz, T. (2014): Multiple Types of Motives Don't Multiply the Motivation of West Point Cadets, Poceedings of the National Academy of Sciences 111 (30): 10.990-10.995.
Wynn, S. (2014): Part I: Steve Wynn discusses his journey into the Las Vegas hotel and casino busines, 2014. július 17. [online] Elérhető: https://www.youtube.com/watch?v=m9Lg7uKhTMs Letöltés dátuma: 2018. október 26.
Zubof, S. (2019): The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power, Hardcover.
Zak, P. (2013): How Stories Change the Brain, Greater Good: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_stories_change_brain Letöltés dátuma: 2018. december 4.
Zak, P. (2014): Why Your Brain Loves Good Storytelling, Harvard Business Review 2014.10.28.

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „
A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának
és belső képzési rendszerének fejlesztése” című
KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt
projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva