



## **Párbeszéd a gazdaság nagy és kis szervezeteiről**

**Laky Teréz  
szociológussal,  
a Munkaügyi  
Kutatóintézet  
osztály-  
vezetőjével**



– Ön évek óta a kisvállalkozásokkal foglalkozik. S évek óta elégedetlen: úgy látja, hogy számszerű gyarapodásuk kevés, méreteik túl kicsik, alapítók óvakodnak a tőkebefektetéstől és így visszafogják fejlődésüket, hogy a résztvevők zöme megélhetését a szocialista szektorbeli főmunkahelyére alapozza és csak szabadideje terhére vállalkozik...

– Csak azt látom, amit a tények mutatnak, s attól tartok, hogy a kis szervezetek létrejöttétől remélt gazdasági, társadalmi változásoktól még elég messze vagyunk. Mint a szervezetekkel – és közelebbről a gazdasági szervezetekkel – foglalkozó szociológus a gazdaságot a társadalom működésébe beágyazva vizsgálom. A mi gazdasági szervezetrendszerünk is a társadalmi – elsősorban a hatalomban 1945-ben és a következő években tör-

tént – változásoknak alárendelten alakult ki, s mindmáig ennek meghatározó jegyeit viseli. Témánk nézőpontjából: az 1950-es évekre gazdaságunkból lényegében eltűntek a kis szervezetek, elsorvadt a gazdaság hajszálgöyök-hálózata, s ezt azóta sem sikerült ujjaélesíteni. Holott – mint minden modern gazdaság példája mutatja – a kis, egyéni, családi néhány fős vállalkozások megannyi kis piaca alkalmas csak arra, hogy ezerféle keresletünket kielégítse, s hogy a nagyobb szervezetek tevékenységét kiegészítse, kiszolgálja.

– A reformfolyamat elengedhetetlen feltétele a vállalati szféra szervezeti decentralizációja, a többnyire mesterségesen nagyméretűre duzzasztott vállalatok megbontása és egységeiből kisebb, önálló szervezetek létrehozása – írja Ön egyik tanulmányában. Ezek szerint tudatos program része az, hogy a szanálások során szinte minden egyes

nagyvállalatból több kisebbet hoznak létre; ezzel is segítve működőképességük helyreállítását?

– Ez lehetne az egyik út, de sajnos nagyon kevés új vállalat jött, jön így létre, a nagyvállalatok decentralizálásából. Példái néhány, vész helyzetben hozott központi intézkedésre vonatkoznak. A gazdaságpolitika által meghirdetett szerkezetátalakítási program tulajdonképpen már évekkel ezelőtt elakadt. Néhány nagy trösztöt sikerült ugyan szétbontani, de a meglévő vállalati kör azóta szinte mozdíthatatlan. A kormány néhány éve módot kínált arra, hogy a vállalatok önállóan is működni képesek kisebb egységei kérjék az önállóságot; a gyakorlatban azonban legfeljebb az anyavállalatok szigorú felügyelete alatt tartott leányvállalatok születtek. A nagyvállalatok ezzel is védik helyzetüket, akkor érzik magukat biztonságban, ha „nagyok és

Laky Teréz a 60-as évek elején, korábban hallgatásra ítélt szociológia újraéledésekor az elsők között kezdte tanulni e szakma ismereteit. Első jelentősebb publikációját az MTA (akkor még) Szociológiai Kutatócsoportja adta ki 1970-ben. A 70-es évektől a gazdasági szervezetek szociológiai kérdéseivel foglalkozik. Kandidátusi értekezését a vállalati döntéseket alakító érdekviszonyokról írta. 1982 óta a Munkaügyi Kutatóintézet tudományos osztályvezetője, munkatársaival együtt azóta kísérik figyelemmel és elemzik a hazai kisvállalkozások társadalmi-gazdasági beilleszkedésének kérdéseit. 1979 óta a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem szociológiai tanszékének félállású docense, szervezetszociológiát tanít.

erősek”. Hiszen a jelenlegi irányítási rendszerben ez a biztosítéka annak, hogy megőrizzék alkukhelyzetüket, és gazdasági súlyuktól függően részesüljenek a központi forrásokból.

– De miért nem hozták létre következetesen a mozgékonyabb, rugalmasabb, kisebb vállalatokból álló szervezeti rendszert?

– Ennek elsődleges okai a saját szakmám ismeretei szerint szintén nem gazdaságiak. Túl azon, hogy az évtizedek során egyre nagyobbá szervezték s így működő szervezeteket – s vele kapcsolati rendszereiket – roppant nehéz szétbontani s újjászervezésük zavarait elviselni, az igazi probléma a gazdaságirányítás adott rendszerében rejlik. Az irányítást – a központtól kapott funkcióknak megfelelően – ugyancsak szervezetek végzik: különféle jogkörökkel felruházott hatóságok. Létüket irányítási funkci-

„Ma már aktívan lehet játszani a lejáratokkal, a kamatokkal, a valutákkal”

# A túlélés esélyei

Ha manapság adósságmenedzselésről hallani, mindenki a világ nagy adósainak látványos adósságcsökkentési programjaira gondol. Általában a hosszú alkudozások árán létrejött átütemezési csomagok, a különféle új pénzügyi eszközök, az adósságcserek, az adósságok kötvényesítése, részvényesítése vagy éppen visszavásárlása köti le a szakemberek figyelmét. Holott az adósságmenedzselésnek ezek az akciók csak egy részét adják. A szakemberek meggyőződése: az adósok sokkal kevésbé vannak kiszolgáltatva a hitelezőknek, mint régebben. A hitelezők, a bankárok nem tudják a markukban tartani az adóst, ha az megtanulja az adósságmenedzselés technikáját.

Ha egy országnak ésszerű eladósodási politikája és adósságmenedzselési gyakorlata van, akkor az legalább olyan sokat jelent, mint ha aktívuma lenne a külkereskedelmi mérlegében – mondják a szakemberek. Az adósságmenedzselés során ma már aktívan lehet „játszani” a kamatokkal, a lejáratokkal, a valutákkal és a legkülönbözőbb piacokkal. A legfőbb cél voltaképpen az, hogy minél kisebb és minél egyenletesebb legyen a gazdaság terhelése. Még pontosabban, hogy az adósságszolgálat, azaz az esedékes tőke- és kamattartozások nagysága mindig igazodjon a gazdaság állapotához és teherbíró képességéhez.

**Melyik valutában?** Az adósságok kezelésében a legkézenfekvőbb szempont, hogy egy-egy ország milyen valutában adósodik el. Sokszor felvetődik, hogy az adósságállomány valutáris szerkezete igazodik-e az éppen aktuális árfolyammozgásokhoz. Logikusnak látszik az a mondás, hogy érdekesebb leértékelődő valutában eladósodni és felértékelődő pénz- nemekben tartalékokat képezni. Ez a nézőpont azonban leegyszerűsíti a dolgokat. A valuták kiválasztásánál ugyanis nemcsak az árfolyam lényeges, hanem a kamat is. Ezt figyelembe véve sokkal nehezebb a döntés. A felértékelődés- gyanús valutáknak ugyanis általában alacsonyabb, a leértékelődés- gyanús pénzeknek pedig magasabb a kamata. Így, ha gyengül is az a pénz, amelyben a hitelt felvették, az adós könnyen ráfizethet a növekvő kamatterhek miatt. Magyarán: amit nyert a révén, elveszíti a vámon.

Csak egy példa: a folyamatosan leértékelődő (eladósodásra kiszemelt) dollár kamatai átlagosan 10 százalékosak a mérhetetlenül megerősödött japán jen és nyugatnémet márka átlagosan 5-6 százalékos kamatával szemben. Egyes számítások szerint – mondjuk egy év alatt – a dollár 40

százalékos leértékelődésekor a dollárban eladósodott ország a kamatok emelkedése ellenére akár 35 százalékot is nyerhet. Ugyanakkor az is igaz, teszik hozzá a szakemberek, hogy nem mindig érdemes olcsó kamatozású valutában eladósodni. Mindent egybevetve meg lehet találni a valutáknak azt az összetételét, amelynél az árfolyamváltozások a lehető legkisebb mértékben okoznak veszteségeket. Optimális megoldás az lenne, ha az adósságok szerkezete tükrözné az illető ország kereskedelmi és fizetési szükségleteit, a piaci helyzetet és a piaci perspektívát.

**Kamatbuktatók.** A kamatok kevésbé szélsőségesen ingadoznak, mint az árfolyamok, ennek ellenére vannak ma már olyan pénzügyi „varázslatok”, új módszerek, amelyek révén egy-egy adósságnál a kamatterheket korlátozni, mi több, hosszabb távon tervezni lehet. Ez behozhatatlan előny, hiszen évről évre előre lehet látni, hogy a kamatok milyen mértékben terhelik meg egy-egy ország fizetési mérlegét. Arról nem is beszélve, hogy a kamatok limitálása (angol szaknyelven: megsapkázása) óriási kockázattól mentesíti az országot. Egy olyan állam, amelynek 20 milliárd dollár körüli az adóssága, a kamatok 1 százalékos emelkedése következtében 100 millió dollár körüli többletköltséget kénytelen elkönyvelni.

A kamatok mellett a futamidőkkel is lehet „sakkozni” – figyelmeztetnek a devizapiaci szakértők. Természetes, hogy a lejáratok kialakításánál is az lebeg a bankárok szeme előtt, hogy az adósságok rugalmasak legyenek, a fizetési időpontok olyan periódusra essenek, amikor a gazdaság teljesíteni tud. Nem az a lényeg – mint ahogy azt sokan gondolják –, hogy a kölcsönöket minél hosszabb futamidővel vegyék fel az adós országok. A lejáratok megállapításánál az a szempont, hogy amikor eljön a fizetési

határidő, az ország éppen tud-e fizetni vagy sem.

**Piacszerzés.** Az adósságokkal kapcsolatos tévhitek közé tartozik még, hogy mindig arról a pénzpiacról kell felvenni, ahol nagy a likviditás és ahol készségesek a hitelnyújtók. Ez csak részben igaz – vélik a pénzpiacokon jártas szakemberek. Egy-egy kölcsön, főképpen egy konzorciális hitel szervezésénél ugyanis az adós alapján véve nem is tudja, hogy valójában ki áll a háttérben. Lehet, hogy egy svájci konzorcium a japán piacról szerez pénzt. De – esetleg – érdemes a távol-keleti pénzpiachoz fordulni akkor is, ha onnan főként dráguló valutában lehet csak pénzt kapni. A valuták cseréje (swap) általános és bevett szokás ma már mindenütt.

Egy ország anyagi helyzetén persze nemcsak a szorosan vett pénzügyi eszközökkel és a pénzpiacokon való manőverekkel lehet segíteni. Számátalan ügyes tranzakció adódik az árupiacokon és az értéktőzsdéken is. Az igazán hatékony adósságmenedzseléshez azonban személyi, szervezeti és technikai feltételek szükségesek. Több ország példája mutatja, hogy az adósságmenedzselést a központi pénz- és monetáris politikát „csináló” intézményektől

független, önálló testületek végzik. Így van ez például Szingapúrban vagy az Egyesült Arab Emírségekben, ahol az illetékesek arra hivatkoznak, hogy az önálló „adóssághivatal” vagy „pénzügyi ügynökség” felállítása révén ellenőrizhetőbbé vált az ország eladósodása. Jó néhány ország adósságokkal foglalkozó szakemberei panaszkodnak arról, hogy nem tudják keresztülvinni esetleg ütőképes, hosszú távra szóló adósságmenedzselési programjukat, mert a költségvetés és a minisztériumok, továbbá a központi bank részéről falakba ütköznek.

**Rólunk is szó van.** A fent felsorolt eszközök hatásosak lehetnek egy olyan eladósodási paraméterekkel bíró ország szempontjából is, mint amilyen Magyarország – hívják fel a figyelmet a szakemberek. Nem hivatalos becslések szerint a hazai adósságállománynak mindössze elenyésző részét menedzselik, azaz a tartozásoknak csak ekkora részén tervezhető és „behatárolt” a veszteség. Márpedig Magyarország szempontjából is életbevágó fontosságú az adósságállomány szerkezetének, kamatának, lejáratának korszerűsítése.

Átütemezésre ugyanis semmi-féleképpen nem lehet gondolni. És nemcsak azért, mert az átütemezés rontaná Magyarország eddig még jó adósi presztízsét, mert feszültséget okozna a gazdaság teljesítőképessége és az adósságszolgálat okozta terhek között, hanem azért sem, mert a fizetések időpontjának kitolása meglehetősen drága mulatság, s mert hosszú távon gazdasági válságot okoz, sok-sok évre megállítva a mindenki által elkerülhetetlennek mondott, támogatott és sürgetett gazdasági reformfolyamatokat.

BOZZAI RITA



ők igazolják. S amíg a gazdasági tevékenységek – akár csak indirekt módon is – a hatáskörükbe tartoznak, amíg felelősnek tekintetik magukat az export növeléséért, az import csökkentéséért, a kifizethető bérek meghatározásáért, addig szükségük van a minél nagyobb – s így egyszerűbben irányítható és könnyebben ellenőrizhető – egységekre.

– *Eszerint nemcsak a nagy szervezetek érdeke az, hogy „nagyok és erősek” maradjanak...*

– Létük az adott irányítási rendszerből következik: a gazdaság működéséért felelős irányító apparátusok és a nagy szervezetek kölcsönösen feltételezik egymást. A nagy, monopolhelyzetű gazdálkodók helyébe lépő sok száz vagy sok ezer kisebb egység már nem irányítható a megszokott módon, eseti tárgyalásokkal, alkukkal, megállapodásokkal – minél több a gazdálkodó, együttműködésük annál inkább igényli a piaci automatizmusokat. A nagy szervezetek megszűnése a központi irányítás egész jelenlegi szervezeti rendszerét tenné feleslegessé. Többünk véleménye szerint elsősorban azért rekedt meg a szervezeti decentralizálás, mert a központi irányító szervezetek nem tehetik kérdésessé a saját létüket és a saját funkcióikat.

– *S az Ipari Minisztérium létrehozása, azaz az ágazati minisztériumok megszüntetése vagy a most folyó gazdasági, irányítási és szervezeti átalakítás, a Kereskedelmi Minisztérium megalakítása miképpen illeszkedik ebbe a képbe?*

– Az irányító szervezetek ésszerűsítése szükséges, de nem elégséges lépés. A probléma az, hogy valamennyi irányítási funkciójuk megmarad, csupán más felső szintű szervezeti keretek közé kerül. Jó példa erre az Ipari Minisztérium néhány éves története.

Létrehozásával az volt az elképzelés, hogy az új szervezet csak elvileg irányít és csupán törvényességi felügyeletet gyakorol. De amíg a minisztérium felelős a kormány előtt az ágazattól elvárt teljesítményért, az export alakulásáért, a költségek növekedéséért stb., addig a minisztérium, a saját kötelezettségei teljesítése érdekében, mégiscsak behívja a meghatározott súlyú vállalatok vezetőit, és megpróbál megalkudni velük az exportról, a beruházási lehetőségekről és így tovább.

– *Ön szerint tehát ahhoz, hogy a gazdaság szervezetrendszer*

*átalakuljon, az irányítás egész rendszerének kell átalakulnia – csak akkor jelenhetnek meg tömegesen a kisebb és középmetretű szervezetek. De hogyan kapcsolódnak ebbe a szisztémába az egészen kicsik, a kisvállalkozásoknak nevezett formák?*

– A kicsiknek – amint köztudott – más a szerepük a gazdaságban, mint a nagyobbaknak. Napjainkban, mint a modern gazdaságok példája mutatja, a kis szervezetek gazdasági szerepe látványosan növekszik. A század második felétől fordult meg a korábbi évtizedek fejlődési menete: azóta a gazdaság sokféle új igénye, amit a tömegtermelés nem tud kielégíteni, a gyorsan változó igényekhez könnyebben alkalmazkodó méretek kényszere, az új szolgáltatások sokasága stb. minden korábbinál több kis szervezetet hívott életre. Számos területen ezek váltak a szellemi innováció gócaivá, a modern technika alapítóivá, felszívóivá és terjesztőivé. Nálunk ez a folyamat a kezdet kezdetén tart.

Tulajdonképpen ugyanazok az érdekek, amelyek megakadályozták a nagy szervezetek decentralizálását, állnak ellen annak is, hogy a tevékenységek sokasága kis szervezeti formába kerüljön. Talán ma már – ötven év múltán – érdektelen az összehasonlítás, mégis: a második világháborút megelőzően csak az iparban 3950 olyan üzem működött, amelyet kis- vagy középüzemnek nevezhetünk. Ennek több mint a fele (pontosan 2089) legfeljebb 20 munkást foglalkoztatott, további 897 üzem 21–50 főt, 419 pedig 51–100 főt. Az ipar jellegzetesen kis egységeit kézművesek sokasága egészítette ki: a korabeli statisztikák csaknem 220 ezer kisiparost tartottak nyilván. Ezt – a technikai felszereltségben bizonyára nem eléggé korszerű – szervezeti struktúrát egy roppant racionálisnak látszó elv, a gazdaság központi irányítása – és rögtön tegyük hozzá: a kis magán-tevékenységekre is kiterjesztett magántulajdon-ellenes ideológia – jegyében szervezték át. Mindent a nagy – és egyre nagyobbra növe – szervezetekbe olvasztottak be, és csak azok a tevékenységek maradhattak egyéni-családi munkaszervezetben, amelyek nem kellettek sem az állami vállalatoknak, sem a szövetkezeteknek. S bár a gazdaság működési zavarai már az 50-es évek elején, szinte az új szervezeti és tulajdonformák létrejöttével egy időben kikényszerítettek kisebb változtatásokat (1953–54-ben, majd 1956–57-ben is ösztönözték a kisipari létszám növelését),

csak a 80-as évek elején kezdődött meg ismét az érdemlegesebbnek remélt változás.

– *Azaz, a nagy szervezetek decentralizálásával párhuzamosan, egyéni kezdeményezésre új gazdálkodó egységek létrehozása...*

– E döntés helyességét és fontosságát valószínűleg aligha kérdőjelezi meg a közvélemény, noha a kis szervezetek jelenléte a gazdaság működésében még alig érzékelhető a fogyasztók számára.

Valami mégis elkezdődött – bár a fejlődés útja láthatóan eléggé rögzös. A hagyományos és az új kis szervezetek létrejöttének, működésének sokféle, ma már többé-kevésbé közismert problémája közül itt csak a tulajdonviszonyokkal kapcsolatos társadalmi bizonytalanságra utalok.

Kis szervezetek mind a három – állami, szövetkezeti és magántulajdonformában – alakultak. Mindháromban sajátos – mégis közös gyökerű – problémák nehezítik, hogy a szervezetek megtalálják helyüket, tevékenységeikkel jól illeszkedjenek a gazdaság igényeihez, növelni kívánják teljesítményüket.

– *Az állami tulajdont érinti a közelmúltban megjelent tanulmánya a szolgáltatások körében létrehozott állami kisvállalatokról. Véleménye szerint az volt az egyik probléma, hogy a különböző nagy szervezetekből, például az AFIT-ből, a GELKA-ból, a Budapesti Állami Fodrászattól, a vidéki Patyolat vállalatokból stb. kialakított új kisvállalati forma gyakran nem illeszkedik a tevékenységeikhez: e szolgáltatások természetes kerete az egyéni-családi-társas munkaszervezet.*

– Igen, ez a véleményem, mert ezt mutatják a tények. Tudom, hogy a működő szervezetek megbontása, átalakítása nagyon nehéz, de az is bizonyos, hogy az átszervezést végző apparátust mintegy felmentette a teendőik komoly végiggondolásától, a célszerű formák keresésétől az a régi elv, hogy az állami tulajdont – ha egyszer létrejött – lehetőleg együtt kell tartani. Holott a gazdaságilag sem elég eredményes szolgáltató kisvállalatok helyett talán a műszerállomások, bérletek, társas vállalkozások és – különösen a megrendelőkkel közvetlen kapcsolatban állóknál – a kisipari műhelyek jelezték az e tevékenységhez illeszkedő formát. E kisvállalatok ugyanis – amelyekben lényegében a dolgozók döntésétől függ, hogy teljesítményükből mennyit engednek át a kisvállalatnak, s meny-

nyit tartanak meg magukna számlázatlanul, fusiban végezve – éppen az állami vagyon értékcsöküléséhez nem adnak alkalmas keretet.

– *S mi a helyzet ebből a szempontból a kisszövetkezetekkel?*

– Ez a forma azért vált nagyon népszerűvé, mert – a kisvállalatokhoz hasonlóan – sokféle, a szocialista szektor szervezeteinek nyújtott működési kedvezményt élveztek. Sőt, a kisszövetkezetek – ellentétben a hagyományosokkal – rugalmasabban kezelhették a közös vagyont is. A mostani vita jelzi: a szövetkezeti tulajdon eddigi értelmezése és kezelésének egész gyakorlata kíván változásokat. A hagyományos szövetkezetekből kiválóan megállapíthatatlan, kiknek az alapítóvagyonát örökölték. Az újak azonban pontosan tudják, hogy mennyi pénzt adtak össze és mire – s érthető, ha ezzel a vagyonnal maguk akarnak gazdálkodni.

A magán-tevékenységek esetében pedig – nagyon sok okból – még mindig kölcsönös és általános a bizalmatlanság. A kistermelőt, aki – esetleg szerszámteremtő eszközökkel – magának teremti egzisztenciát, sokféle gyánakvász kíséri. Ezért az egyéni és társas szervezetek óvakodnak a befektetéstől, a műhelyek modernizálásától, inkább felélik bevételeiket, néha egyenesen pazarlóan.

Ahhoz, hogy a gazdaságban újraéledjen a kis tevékenységek hajszálygyöker-hálózata, a politikának nemcsak szükségességüket kell deklarálni, hanem életképességüket is biztosítani kell.

– *Megköszönve a beszélgetést, összegzésképpen hadd idézzem tanulmányom befejező sorait: „Ha az alapok kritikus felülvizsgálata elmarad, s ha az irányító szervezetek kitérnek a bonyolultabb, nem rutinszerű feladatok elől, akkor a korszerűsítési törekvések csak félmegoldásokat s újratermelő problémákat hoznak.”*

ELLER ERZSÉBET