

WIMMER Ágnes

## A PIACI NORMÁK SÉRÜLÉSE, ÜZLETI DÖNTÉSEK ÉS A VÁLLALATI HATÉKONYSÁG

**Az üzleti vállalkozások környezetére vonatkozó előfeltevések és ezek érvényesülése keretben szab az üzleti döntésekhez és hat a teljesítményre. A cikkben (a feltételezett, illetve elvárt) piaci normák sérülésének hatékonysági következményeit vizsgálja a szerző. Kiindulásként értelmezi a vállalati hatékonyság fogalmát és külső befolyásoló tényezőit. Ezt követően rendszerezi a nem normasértő üzleti döntéshozók lehetséges válaszait a piaci szereplők (versenytársak, üzleti partnerek) normasértéseire, kitérve arra is, hogy ez milyen hatást gyakorol a hatékonyságra.<sup>1</sup>**

**Kulcsszavak:** üzleti teljesítmény, vállalati hatékonyság, piaci hatékonyság, piaci normák megsértése, üzleti döntések

A különböző gazdálkodástudományi diszciplínák elméletei és az üzleti gyakorlat is bizonyos kimondott vagy kimondatlan előfeltevésekkel élnek a piac működésére, s az érvényesülő társadalmi, piaci, etikai normákra. Egy ilyen előfeltevés például a szereplők jogkövető, tisztességes piaci magatartása. A tulajdonosiérték-szemlélet szerint „Az üzleti vállalkozásnak egyetlen egy társadalmi felelőssége van a magántulajdont elismerő piacgazdaságokban: tulajdonosi értéket teremteni törvényes és tisztességes módszerekkel” (Rappaport, 2002: 19. o.). A „törvényes és tisztességes eszközök” kitétel bizonyos szabályok és normák érvényesülését feltételezi, melyek a gyakorlatban sérülhetnek. A következőkben a piaci normák sérülésének hatékonysági következményeit vizsgálom. A követett közelítésmód elsődlegesen mikroszintű: a piaci koordináció (Kornai, 1983) dominanciája mellett működő üzleti vállalkozás hatékonysága áll a középpontban.

### A vállalati hatékonyság értelmezése

A *hatékonyság* az üzleti teljesítmény egyik kulcsfogalma. A magyar köznyelvben és a gazdasági szaknyelvben kétféle értelemben is használatos: egyrészt mint az eredményesség (a célok elérése), másrészt mint az erőforrás-felhasználás gazdaságossága. E két tényező együt-

tesen jelenik meg az értelmező szótár meghatározásában is, mely szerint a hatékonyság *a kívánt hatás elérése* (Eöry, 2007). A gazdálkodástudományi szakirodalomban az *üzleti teljesítmény* jellemzésére leggyakrabban használt két fogalom az *eredményesség* (effectiveness) és a *gazdaságosság* (efficiency).<sup>2</sup> E két szempont nem választható teljesen külön, hiszen a gazdaságosság javításának csak akkor van értelme, ha az a megfelelő cél érdekében történik, s a tevékenység eredményes. Mindezt nemcsak egy-egy kiragadott időpillanatban vagy időszakra vonatkozóan érdemes értékelni, hanem hosszabb időtávon, a hatékonyság fenntartásának, fejlesztésének szem előtt tartásával (lásd az 1. ábrát).

1. ábra



Az eredményesség (a célelérés) mércéje különböző teljesítményelvárásokban jelenhet meg, melyek vonatkozhatnak *pénzügyi, piaci, működési célokra*, versenytényezőkre, az érintettek bizonyos elvárásainak teljesítésére stb. A konkrét tartalom mindig vállalatspecifikus, az adott vállalkozás értékviszáltsái, követett stratégiája, célkitűzései, üzleti modellje határozzák meg – melyeket természetesen külső tényezők, s azok észlelése, az azokra adott válaszok is befolyásolnak. A céleléréshez kapcsolódó erőforrás-felhasználás megítélése relatív, azonban a piacon működő vállalkozások hatékonysága összességében a versenytársak teljesítményéhez mérten értékelődik.

A hatékonyság tehát több szempontú fogalom, e szempontok azonban nem függetlenek egymástól: egymásra hatások, oksági kapcsolatok feltételezhetőek, illetve mutathatók ki, akár pozitív egymásra hatások, akár átváltások („valamit valamiért”) formájában. Ezeket az ok-okozati kapcsolatokat fel kell tárni a hatékony vállalati működéshez, az üzleti teljesítmény kézben tartásához (menedzseléséhez) és fejlesztéséhez, s meg kell érteni és tudatosan kell alakítani a teljesítményt befolyásoló kulcs tényezőket (teljesítményezőket, értékteremtő tényezőket). (Erről bővebben lásd pl. Lebas – Euske, 2002.)

Az üzleti teljesítmény azonban nemcsak az elvárások megfogalmazását vagy a felhasznált erőforrásokat tekintve relatív, hanem az időbeli változások tükrében is. Az idődimenzió manapság egyre hangsúlyosabban jelenik meg, leginkább a *fenntarthatóság*, a *változóképesség*, valamint a *versenyképesség* fogalmihoz kapcsolódóan. A társadalmi felelősség kérdésének előtérbe kerülésével a *fenntarthatóság* értelmezésekor főként a *környezeti és a társadalmi* szempontokat hangsúlyozzák, ugyanakkor az üzleti vállalkozásoknál (de hasonlóképpen a nonprofit szervezeteknél is) alapvető a *gazdasági (pénzügyi) fenntarthatóság* célja, mely a fenntarthatóság, illetve a vállalati felelősség értelmezéseinek (pl. Caroll, 1979) is eleme.

A *változóképesség* fogalma Rolstadás (1995) szerint azt fejezi ki, hogy a vállalat mennyire van felkészülve a jövőre. E képességet az eredményesség és a gazdaságosság mellett az üzleti teljesítmény harmadik elemeként említi, mely a környezeti változások közepette segíti a célok és a megvalósítási folyamatok felülvizsgálatát, s szükség esetén módosítását.

A változásokra való reagálás, az alkalmazkodás és a fejlődés képessé-

ge a *versenyképesség* követelményében is fontos szerepet kap. Chikán és Czákó (2009) meghatározása szerint „(...) a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok olyan módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaiknál kedvezőbben tudják teljesíteni.” (Chikán – Czákó, 2009: 78. o.) A szerzők kiemelik, hogy e megfogalmazásban a kettős értékteremtés követelménye (tulajdonosi és vevői értékteremtés; lásd Chikán, 2003) jelenik meg, s hogy a versenyképesség fenntartása folyamatos alkalmazkodást igényel, melyben a legfőbb viszonyítási pontot a versenytársak jelentik.

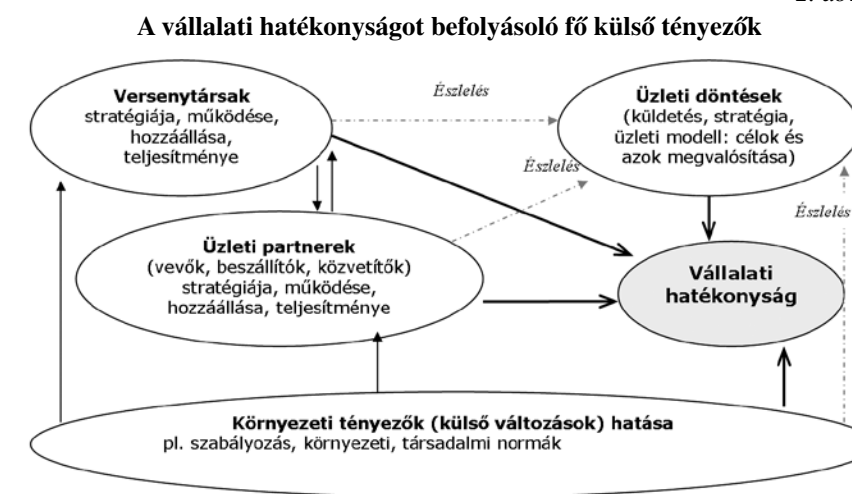
### A vállalati hatékonyság külső befolyásoló tényezői

A vállalati hatékonyság alakulását a *belső tényezőkön* (a rendelkezésre álló erőforrások, képességek, a stratégia megfogalmazása és megvalósítása, a működési folyamatok stb.) kívül *külső tényezők* is befolyásolják. A környezet, a külső tényezők (például a versenytársak vagy az üzleti partnerek tevékenysége) közvetlenül is hatnak a vállalkozás tevékenységének külső megítélésére és relatív eredményességére, versenyképességére. A környezetről alkotott kép, a környezet és változásainak észlelése is befolyásolja a döntéshozókat, hat a teljesítményt befolyásoló döntésekre. (A 2. ábra a vállalati hatékonyságot befolyásoló főbb külső tényezők közvetlen és közvetett hatásait foglalja össze.)

### Az üzleti döntéseket befolyásoló tényezők

Az üzleti döntések, a teljesítménycélok meghatározása *értékválasztásokat* is tükröz. Ezek tetten érhetőek

2. ábra



egyrészt a *vallott, kinyilvánított értékekben*, elvekben, célokban, másrészt a megvalósításkor ténylegesen *képviselet, követett értékekben*. Az értékvalasztás megjelenik az *értékteremtés<sup>3</sup> céljaiban*, illetve a *működési elvekben*, az érintettekkel kapcsolatos hozzáállásban, az ígéretek betartásában, a különböző szabályoknak és normáknak való megfelelésben (köztük a tisztességes piaci magatartásban). Az értékvalasztásokkal kapcsolatos ellentmondás, hogy a gyakorlatban a vallott (kommunikált) és a követett értékek nem feltétlenül vannak összhangban. Terjed a vevői érték vagy a környezeti, társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozása, ugyanakkor ezek a fogalmak gyakran főként a kommunikációban jelennek meg, s nem épülnek be a mindennapi gyakorlatba.

Az értékvalasztások egyfajta keretet, hátteret jelentenek az üzleti döntésekhez. Ezek, valamint a *környezetre vonatkozó előfeltevések* és az aktuális *környezeti jellemzők észlelése* is befolyásolják a döntéshozók lépéseit.

A környezettel kapcsolatos feltételezések között kulcsfontosságúak a piac működésével kapcsolatos előfeltevések, várakozások. Chikán (2008) a *hatékony piacok* kapcsán kiemeli, hogy egy-egy konkrét stratégiai döntés (például piacra lépés) előtt a vállalat tájékozódik a várható piaci tendenciákról, kockázatokról, költség- és jövedelmezőségi viszonyokról. A hatékony piaci mechanizmusok mellett a keresleti és kínálati viszonyok alakítják a piacra lépés vonzerejét, a várható jövedelmezőséget. A hatékony piacokon tendencia az azonos kockázattal járó befektetések jövedelmezőségének a kiegyenlítődése (Chikán, 2008: 108. o.). A piaci hatékonyság sérülése azt is jelentheti, hogy a döntéshozók nem, vagy nehezen tudják felmérni döntéseik várható következményeit, illetve a piaci verseny, a vállalati hatékonyság piaci megmértetése elszakad a korábban keretet adó, elvárt szabályoktól, normáktól.

Miközben a vállalkozások értékvalasztásait és döntéseit a környezetre vonatkozó *előfeltevések* és a környezet *észlelése* befolyásolja, a tényleges teljesítményre<sup>4</sup>, a vállalati hatékonyságra a döntéseik, a belső működés jellemzői mellett a környezeti jellemzők *tényleges alakulása* hat. A vállalati hatékonyságot ronthatja, ha tévesek a környezetre vonatkozó (implicit vagy explicit módon megfogalmazott) előfeltevések, illetve a helyzetértékelések, észlelések. A téves feltételezések adódhatnak a vállalkozás hibás helyzetfelméréséből, szakmai tévedésekből, de általánosan elfogadott (vallott, kommunikált) normák, gazdasági összefüggések sérüléséből is, mint például a tisztességes piaci magatartás gyakorlatban nem mindig teljesülő feltételezése. (E hatásokra és következményeikre a cikk harmadik részében térek ki.)

### Az üzleti partnerek, vevői és beszállítói kapcsolatok hatása a hatékonyságra

A vállalati hatékonyság problematikája nem korlátozódik az egyes, önálló cégek gyakorlatára: a vállalkozások környezete, versenytársai és kapcsolati hálói is befolyásolják a lehetőségeket és a döntéseket. A vállalatok ellátási láncok, hálózatok tagjaként működnek, s az üzleti partnerek (vevők, beszállítók, közvetítők) viselkedése, teljesítménye, s a velük folytatott kapcsolataik működése is befolyásolja a hatékonyságukat. Håkansson és Snehota (2006) egy csaknem húsz évvel korábbi tanulmányukat kommentálva újra kiemelik, hogy az üzleti vállalkozásokat nem „önálló szigetként”, hanem sokkal inkább egy egész rendszer részeként kellene tekintenünk. A piaci szereplők közötti üzleti kapcsolatok fizikai és szervezeti erőforrások kombinációjaként alakulnak, s időben változnak, fejlődnek. Ez az üzleti hatékonyság kérdését is némileg átértékeli: a hatékonyság nem önmagában erőforrások megfelelő kombinációjából adódik, hanem egy releváns, *időben folyamatos változási folyamatból*.

E változási folyamat jelenik meg a vállalati teljesítmény és a hatékonyság értelmezésekor említett változóképesség, illetve a versenyképesség megközelítéseiben is. A reakciót indukáló, szükségessé tevő változások a belső tényezők mellett a vállalkozás piaci és nem piaci környezetének számos területéről származhatnak. Ilyen például mind a beszállítói piac, mind a vevői igények, illetve a kínálat módosulása vagy a jogi szabályozások változása. E jellemzők egymástól függetlenül, de egymással összefüggésben is változhatnak. Például a versenytársak a vevői igényekre reagálva az inputpiacok (növekvő vagy csökkenő) lehetőségeihez igazodva alakítják tevékenységüket, ugyanakkor az outputpiacok kínálata is kihat az igények alakulására. (Ezekre mutat példákat az 1. táblázat.) Az üzleti döntéshozók reagálóképességét azonban nemcsak a piaci struktúra, a kínálat, a kereslet, a konkrét igények változása teheti próbára, hanem a piaci normák, az érintettek hozzáállása s a piaci mechanizmusok hatékonysága (s ezek változása) is. A vállalati hatékonyság megőrzéséhez vagy fejlesztéséhez szükséges változtatások ebből is következően az üzleti vállalkozások működésének teljes spektrumát átfoghatják: vonatkozhatnak az outputokra, az inputokra vagy a folyamatokra, de tágabb perspektívában is jelentkezhettek, így a vállalkozás céljának értelmezése, a képviselt értékek, a küldetés<sup>5</sup>, a stratégia vagy a követett üzleti modell<sup>6</sup> módosítása is szükséges lehet a hatékonyság és a versenyképesség megőrzéséhez.

Az üzleti kapcsolatok, s ezek kezelése jelentős értékteremtő (vagy éppen értékromboló) tényezők lehetnek.<sup>7</sup> Hiába a kiváló egyéni teljesítmény, ha a vállalat

Példák a változást indukáló környezeti változások tipikus formáira

	Megjelenési formák (példák)
<b>Változások az inputpiacokon</b>	a) Változik a (potenciális) beszállítók köre, száma, koncentrációja, változnak a beszállítók képességei, teljesítményük. b) A termék-, illetve szolgáltatáskínálat, a különböző alapanyagok, erőforrások, szolgáltatások elérhetősége és jellemzői változnak (pl. technológiai változások vagy a kereslet változása következtében). c) A beszállítók erőfölényének alakulása, hozzáállásuk, a követett normák változása.
<b>Változások az outputpiacokon</b>	A kereslet változásai: a) A (potenciális) vevők körének, számának, igényeinek és elvárásainak alakulása (összetétel, mennyiség, minőség, kapcsolódó szolgáltatások, érzékenység stb.). b) A vevők erőfölényének alakulása, hozzáállásuk, a követett normák változása. A kínálat változásai: a) A versenytársak körének és kínálatának alakulása, helyettesítő termékek és szolgáltatások, új üzleti modellek, új technológiák megjelenése. b) A termék-, illetve szolgáltatáskínálat alakulása (összetétel, mennyiség, minőség, kapcsolódó szolgáltatások, árak stb.). c) A versenytársak hatékonyságának, versenyképességének változása.
<b>Változások az általános piaci, illetve nem piaci környezetben</b>	Szabályozások alakulása és érvényesülésiük. Piaci szabályok, normák (a tisztességes piaci verseny követelményének) érvényesülése. Környezeti, társadalmi, etikai elvárások alakulása és érvényesülése. Nem piaci érintettek befolyásoló hatásának változása.

üzleti partnerei, a beszállítói, az alvállalkozói, termékeinek vagy szolgáltatásainak közvetítői, az ellátási (értékesítési) lánc más kapcsolódó szereplői nem teljesítenek megfelelően. Ez a függőség a keresleti oldalra is vonatkozik. Speciális termékek/szolgáltatások – s nagy relációs-specifikus befektetések esetében – a vevők üzleti problémáinak tovaryűrűző hatása is válságot okozhat. Mindez azt jelzi, hogy a vállalkozások sikerét nagymértékben befolyásolja *üzleti partnereinek teljesítménye*, illetve *az üzleti partnerekkel való kapcsolat jellemzői*, a kapcsolatok fenntartásának költségei és hozadéka. A cikk témája szempontjából fontos hozzátenni, hogy az üzleti partnerek, piaci szereplők hozzáállása, normakövető vagy normasértő magatartása is befolyásolja a kapcsolatokat, s a partnerek teljesítményét.

### Üzleti döntések és hatékonysági következményeik a piaci normák sérülésekor

Mint láthattuk, a vállalati hatékonyság szempontjából fontos tényező, hogy a gyakorlatban mennyire érvényesülnek a döntéshozók környezettel kapcsolatos előfeltevései, s hogyan észleli a vállalkozás a környezet aktuális helyzetét. Nem feltétlenül vannak összhangban a

feltételezett és a működő *gazdasági törvényszerűségek*, az érvényben lévő, illetve az érvényesített *szabályozás*, valamint a vallott, illetve a követett *normák*. Ez a szereplőket újabb értékvalasztások elé állítja, s egyben a teljesítmény és a hatékonyság javítását célzó döntések értékelését is megnehezíti. A következőkben áttekintem a piaci normák fogalmát, szerepét, a normasértések megjelenési formáit, majd az ezekre adott lehetséges válaszok (üzleti döntések) típusait és hatékonysági következményeiket.

### Piaci normák

Az üzleti siker (teljesítmény, hatékonyság) elérését elemző modellek jellemzően a hatékony piacok működése, s bizonyos további keretfeltételek, „piaci normák” betartásának előfeltevéseivel élnek. (A hatékony piacokról lásd Reszegi, 2010.) Rappaport már idézett megfogalmazása szerint az üzleti vállalkozásnak egyetlen egy társadalmi felelőssége a magántulajdont elismerő piacgazdaságokban a tulajdonosiérték-teremtés *törvényes és tisztességes módszerekkel* (i. m. 19.). Mi történik azonban, ha sérül a „törvényes”, vagy éppen a – még szubjektívebben megítélhető – „tisztességes módszerek” alkalmazása a versenytársak, vagy éppen az üzleti partnerek körében?



A „törvényes és tisztességes” kitélt nem feltétlenül ugyanúgy értelmezik a különböző szereplők. Értékválasztásokat tükröz, s az érvényes jogszabályok, azok elismerése, betartása és betartatása, a vallott, illetve a követett normák egyaránt befolyásolják. A nemzetközi jogharmonizációs törekvések ellenére is országonként eltérőek lehetnek a jogszabályok, s a különböző szabályok betartásának kultúrája és a szabálysértés megítélése is eltérő lehet. Előbbire példa, hogy a hatályos jogszabályok szerint elfogadott-e a gyermekmunka. Utóbbira, hogy a közlekedési szabályokat hogyan értelmezik, mennyire tartják be, s hogyan ítélik meg a szabálysértőket egyes országokban: vagyis milyen közlekedési kultúra és normák érvényesülnek a gyakorlatban. A követett normák nem feltétlenül vannak összhangban a szabályozással.

A lebukás észlelt kockázata, a jogi szankciók elretentő ereje, a közmegítélés alakulása és a morális korlátok befolyásolják, hogy az érintettek mennyire sértik meg a szabályokat vagy a piaci, etikai normákat. (Ezt az adócsalás kapcsán részletesen elemzi Szántó, 2010.) Mindezek a kérdések felmerülnek nemcsak a jogszabályok megsértése, hanem az elvárt viselkedésformának való meg nem felelés, illetve korábban tett ígéretek, megegyezések be nem tartása kapcsán is.

A *versenyszabályozás és a tisztességes piaci magatartás* jogi kereteinek meghatározási alapja Magyarországon az 1996-ban született LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról. E törvény fő szabályként kimondja a tisztességtelen piaci magatartás tilalmát: „*Tilos gazdasági tevékenységet tisztességtelenül – különösen a versenytársak, üzletfelek, valamint a fogyasztók törvényes érdekeit sértő vagy veszélyeztető módon, vagy az üzleti tisztesség követelményeibe ütközően – folytatni.*” Emellett tiltja az üzleti döntések tisztességtelen befolyásolását (pl. a fogyasztók megtévesztése), a gazdasági versenyt korlátozó megállapodásokat (kartelltilalom), a gazdasági erőfölénnyel való visszaélést, s előírja a vállalkozások összefonódásának ellenőrzését (füziókontroll). A tisztességes piaci verseny sérülésének formáiról képet ad a Gazdasági Versenyhivatal fennállása óta történt vizsgálatok és perek sokszínűsége.<sup>8</sup>

A következőkben a *piaci normák megsértése* alatt a tisztességtelen piaci magatartást, a „törvényes és tisztességes” kitélt megsértését értem.<sup>9</sup> A „piaci normák” fogalmának értelmezésekor felmerülhet a kérdés, hogy normának tekinthető-e a piacon általánossá vált, elfogadott (de legalábbis sokak által gyakorolt) magatartásformák, függetlenül attól, hogy megfelelnek-e az érvényes jogszabályoknak, illetve a tisztességes piaci magatartás követelményének?

Normává válhat-e a jogsértés, a szabályok be nem tartása? Értelmezésem szerint a „norma” kifejezés csak erőltetett, ellentmondásos módon használható a nem jogszerű magatartás jellemzésére. A jellegzetes szemléletmód, a szereplők hozzáállása és viselkedése a *piaci kultúra*, a *versenykultúra* jellemzésével írható le, melyben viszont dominálhatnak a nem tisztességes hozzáállások is.

A piaci normák sérülése tulajdonképpen a piaci mechanizmus hatékony működését akadályozza. A normasértések egyben azt jelentik, hogy a környezetre, a piac működésére vonatkozó előfeltevések sérülnek – legyen szó a gazdasági elméletek és üzleti modellek megközelítéseiről, vagy konkrét döntéshozók környezetre vonatkozó észleléséről. Felmerülhet természetesen, hogy a normasértések terjedésével is csökkenhet a bizonytalanság, a döntéshozók beépíthetik ezt előfeltevéseikbe, a környezetről, a piacról alkotott képbe. Ez az alkalmazkodás egy lehetséges módja, így azonban mindenképp sérül a piaci mechanizmus hatékonysága, s romlik a vállalati hatékonyság is.

#### **Példák a piaci normák sérülésére**

A piaci normák megsértése, a tisztességtelen piaci magatartás következményei az üzleti döntéshozók számára megjelenhetnek más szereplők „*nem piaci alapú*” *versenyelőnyében* vagy *erőfölényében*. Így például normasértésnek tekinthetők a versenytársak tisztességtelen akciói, melyek több üzletet és/vagy kisebb költségeket, így nagyobb hatékonyságot eredményeznek számukra. Hasonlóképpen normasértést jelent az üzleti partnerek tisztességtelen hozzáállása és működése, gazdasági erőfölénnyel való visszaélése, mely csökkenti a partnerek hatékonyságát. A normasértésekkel kapcsolatban fontos kérdés azok elterjedtsége, elfogadottsága, a piaci és nem piaci környezet, a piaci kultúra alakulása a szabályok és normák érvényesülése terén: Milyen a szabályok betartásának képessége (szándékok, költségek, eredményesség), s milyen a szabály- és normasértések elterjedtsége, „elfogadottsága” (vélemények és reagálások)?

Következzen két példa, s kapcsolódó dilemmák a piaci normák sérülésének problematikájához:

1) A normasértés egyik jellemző típusa a *piacon tett ígéretek be nem tartása*. Ennek egyik legelterjedtebb formája a *fizetési határidők be nem tartása*. Esetenként felmerül a kérdés: ez kényszerként vagy lehetőségként jelenik meg a nem, vagy a késve fizető vállalkozások számára? A megoldást sokan a maximális fizetési határidők törvényi szabályozásában látják, vagyis a szabályozás, a bürokratikus koordináció növelésében a piaci koordinációval szemben.

Mit jelent ez piaci szempontból? Ha erős piaci pozícióban lévő cégek 180, vagy annál többnapos fizetési határidőkkel szerződnek a beszállítóikkal, elképzelhető, hogy visszaélnék erőfölényükkel, s törvényt sértenek – ilyen esetekben a versenyhivatal folytathat vizsgálatot. Lehetséges azonban, hogy a beszállítók a piacszerzés érdekében önként vállalják a hosszú fizetési határidőt. Ekkor, ha a vevők betartják a szerződéses feltételeket, bár nem túl kedvező, de kiszámítható feltételeket nyújtanak beszállítóiknak. Más cégek esetleg 8 vagy 30 napos fizetési határidővel szerződnek, s ezt rendszeresen nem tartják be. Üzleti partnereiknek ezzel nemcsak likviditási problémákat okozhatnak: kiszámíthatatlanná, nehezen tervezhetővé teszik az üzletmenetüket. Kérdés, hogy a rendszeresen késve fizető partnert kizárja a piac, vagy elfogadja? Ha elfogadja, ez a hozzáállás az üzleti kultúra részévé válik, s ez lesz a hatékonynak tekintett (bár nem tisztességes, de a szereplők által elfogadott) magatartás?

2) A *szellemi javak piacai* a sorozatos törvény- és normasértések tipikus területei. A jogsértéseket nemcsak a versenytársak követhetik el (pl. szabadalmak, termékinnovációk stb. jogsértő másolásával), hanem a potenciális vevők, felhasználók vagy az ellátási láncban közvetítő szereplők is (pl. bizonyos termékek, tartalmak szerzői jogokat sértő másolásával, terjesztésével). A szellemi javak védelmével kapcsolatos hazai gyakorlatról képet nyerhetünk a Magyar Szabadalmi Hivatal és a mellette működő Szerzői Jogi Szakértő Testület tevékenysége alapján.<sup>10</sup> Az információ, a szellemi javak tulajdonsága, hogy az egyszeri előállítás költséges, a többszörözés, a terjesztés már kevéssé (Shapiro – Varian, 1999). A zenei felvételek, a filmek, a könyvek, a cikkek stb. például minimális költségráfordítással sokszorozhatók elektronikus (vagy fizikai) másolatok formájában a szerzők, illetve jogtulajdonosok hozzájárulása nélkül is, a szerzői jogok megsértésével. Míg a kézzelfogható termékeknél társadalmilag kevéssé elfogadott a lopás, a könnyen sokszorozható termékek piacán az etikai korlátok gyengébbek. A jogsértők esetenként végső felhasználók (például a nem jogtiszt szoftvereket használó vállalkozás vagy egy könyvet lefénymásoló olvasó), máskor az ellátási láncban közvetítő szerepet betöltő szereplők (például a fénymásolt könyveket értékesítő fénymásoló szalon vagy az interneten elektronikus másolatokat közlő, akik a felhasználási jogokkal nem rendelkeznek, viszont a terjesztéssel közvetve vagy közvetlenül bevételeket szereznek).<sup>11</sup> Mindezek a magatartásformák korlátozzák a hatékony piaci mű-

ködést. Ha sokan nem tartják be a jogszabályokat, többféle irányba mozdulhat el a piac és a szabályozás. Egyrészt nő a nyomás a törvény változtatására, a gyakorlathoz igazítására, másik oldalról erősödik a szabályozás szigorításának, az ellenőrzés és a büntetés igénye, mely esetenként a tisztességes üzleti partnerek és felhasználók lehetőségeit is korlátozza. Erősödik az új technikai megoldások vagy új üzleti modellek keresése, de ezek sikere hiányában (amíg nem születik az érintettek számára elfogadható modell) a kínálatot nyújtók a potyautasok miatti költségeket a tisztességes fogyasztókra háríthatják, átvállalhatják, vagy kiléphetnek a piacról. Ezáltal csökkenhet a kínálat, romolhat a szolgáltatások minősége, növekedhetnek a költségek, s csökken a piaci szereplők és a piac hatékonysága is.

Az előbbi két példán túl a normasértések számos formájának következményeként végigkövethető a vállalati és a piaci hatékonyság csökkenése. Jellegzetes példák többek között a versenytársak „adóelkerülő” működése (lásd Reszegi, 2010), vagy a közbeszerzések átláthatóságának és hatékonyságának a kérdése (lásd Tátrai, 2010). A következő részben a normasértésre adott lehetséges válaszok és hatékonysági következményeik rövid áttekintése következik általánosabb formában.

#### **Lehetséges döntések piaci normasértések esetén és hatékonysági következményeik**

A vállalati hatékonyság tényezői között elemzett változóképesség nemcsak a piaci alapú változások esetében fontos: a nem piaci, a tisztességes verseny szabályait sértő változások mellett is az üzleti teljesítmény kulcs-tényezője. A 2. táblázatban a más szereplők normasértésével szembesülő vállalkozások döntési lehetőségeit, lehetséges hozzáállását és reakcióit rendszerezem, s e válaszok lehetséges hatékonysági következményeire is utalok.

A válaszok a döntéshozók hozzáállását, irányultságát tekintve négy csoportba sorolhatók: *törekvés a normasértés megszüntetésére, törekvés a normasértés ellensúlyozására, a probléma elhárítása*, illetve a *passzivitás*. A konkrét lépések formái is változatosak lehetnek. Ilyen a *jogi út* (bíróság, versenyhivatal), a *piaci válasz* (nem szállít, nem köt üzletet bizonyos partnerekkel), a *normaváltás, hasonló hozzáállás követése* („mindenki így csinálja” alapon pl. a többiekhez hasonlóan nem fizet, a „szürke” megoldások felé mozdul) vagy a sérelmezett magatartásformák *passzív elfogadása*. Utóbbi önmagában versenyhátrányt, vagy magasabb költségeket, elmaradt bevételeket, összességében hatékonyságvesztést jelent az elszenvedőknek. A jogi

2. táblázat

**Lehetséges döntések más szereplők normasértései esetén és hatékonysági következményeik**

A normasértésekre adható lehetséges válaszok típusai	Hatékonysági következmények
<b>1. Megszüntetésre törekvés</b> <i>Törekvés mások nem piaci versenylőnye, erőfölénnyel való visszaélése megszüntetésére</i>	
a) A normasértések kommunikálása a piaci szereplők és a közvélemény felé	Többletköltség Bizonyítás nehézsége esetenként Bizonytalan hatás (érintettek reakciói)
b) Jogi út – fellépés közvetlenül a normasértő(k) ellen	Többletköltség Bizonytalan eredmény
c) A szabályozás módosításáért, illetve betartatásáért, szigorúbb ellenőrzésért való lobbizás	Többletköltség Bizonytalan eredmény
<b>2. Ellensúlyozásra törekvés</b> <i>Törekvés a normasértés következményeinek az ellensúlyozására, a saját hatékonyság javítására</i>	
a) „Alkalmazkodás”, hasonló hozzáállás követése, normasértések felvállalása	Normasértések terjedése a piacon, piaci hatékonyság csökkenése Átmeneti versenyhátrány csökkenése a normasértőkhöz képest, versenylőny a tisztességes szereplőkkel szemben Kockázatok (lebukás, büntetés, közmegítélés, erkölcsi tényezők)
b) Innováció, fejlesztés, új megoldások keresése: üzleti modell, erőforrások, folyamatok, termékek, szolgáltatások fejlesztése	A hatékonyság lehetséges növekedése, mely részben vagy egészben ellensúlyozhatja a normasértők nem piaci versenylőnyét vagy erőfölényét (ua. a relatív hátrány fennmarad, hosszabb távon nem fenntartható fejlődési pálya)
<b>3. Elhárítás, elkerülés</b> <i>Törekvés a normasértő kapcsolatok és környezet elkerülésére</i>	
a) Üzleti kapcsolatok korlátozása vagy megszakítása a normasértőkkel	Lehetséges piacvesztés (pl. a normasértő közvetítő, vevő keresletének kiesése) A normasértésből eredő többletköltségek kiküszöbölése (pl. a korábbi késedelmes fizetés miatti finanszírozási igény csökken) Partnerváltás, esetleg termékváltás költségei, esetenként más költségek növekedése (pl. magasabb beszerzési árak, kedvezőtlenebb árrések az új partnerekkel való kapcsolatban stb.)
b) Más piaci szegmensek, területek keresése (pl. export, más piaci célcsoport, termékek)	Piacváltás, partnerváltás, termékváltás költségei Bizonytalan hatékonyság az új piacokon.
c) Kilépés a piacról, az iparágból	Piacváltás, partnerváltás, termékváltás költségei Új piacokon, új tevékenységekkel elérhető hatékonyság bizonytalansága
<b>4. Passzivitás</b> <i>Passzív túrés, nincs reakció</i>	
a) A versenyhátrány fel nem ismerése	A versenytársakénál kedvezőtlenebb értékajánlat a vevők felé,
b) A versenyhátrány felismerése és elfogadása, várakozás más szereplők (állam, közvélemény, más piaci szereplők) lépéseire (hacsak nem történik változás a piacon, a normakövetésben)	illetve a belső hatékonyság romlása, a kereslet csökkenése, fejlesztési lehetőségek csökkenése, lassú kizáródás a piacról (hacsak nem történik változás a piacon, a normakövetésben)

vagy a piaci válasz sem jelent garanciát az anomáliák kiküszöbölésére, költségeket viszont mindenképp okoz, s az egész rendszerben hatékonysági veszteségeket eredményezhet.

A különböző típusú válaszok eredményessége eltérő lehet a konkrét helyzetekben, de a következmény

minden esetben a vállalati (és a piaci) hatékonyság csökkenése. A hatékonyság csökkenése megjelenhet a tisztességes szereplők pénzügyi, piaci, illetve működési teljesítményének abszolút vagy relatív romlásában is. Meghiúsulhat a célok elérése, illetve a növekedhet az ehhez szükséges erőforrásigény. A hatékonyságról

oka lehet a költségnövekedés (a normasértés megszüntetésére vagy elhárítására tett erőfeszítések, az esetleges piacváltás, partnerváltás következményei), vagy a piacon megmérettetésre kerülő értékajánlat relatív gyengése a normasértő szereplők ajánlatához képest. A tisztességes szereplők elvileg innovációval, működési teljesítményük javításával is ellensúlyozhatják más szereplők nem piaci versenylőnyét, azonban a relatív hátrány ekkor is fennmarad: a nagyobb hatékonyságot nem vagy kevéssé értékeli a piac, illetve hasonló eredményhez több ráfordítás szükséges, ami veszélyezteti a fejlődési pálya fenntarthatóságát. A normasértő magatartások és az ezek ellensúlyozására, kiegyenlítésére tett kísérletek összességében az egész gazdaság költség szintjét is emelik, hatékonyságát csökkentik.

A piac egészét tekintve a „szürkeség” terjedése, a nem tisztességes magatartásformák kényszerű elfogadása, vagy éppen fellépés ellene további versenyhátrányok beállásával nemcsak az üzleti teljesítményre hat rövidebb és hosszabb távon, hanem alakítja a normákat (a vallott és a követett értékeket), s hathat a szabályozás és a gyakorlat összehangolása (illetve az erre való igény) irányába. Utóbbinak eszköze nemcsak a szabálykövető gyakorlat ösztönzése lehet, hanem a szabályok (esetleg kényszerű) gyakorlathoz alakítása is. E kérdések már visszavezetnek a piac és a szabályozás kérdéséhez. Fontos, hogy felismerjük: a piaci logika csak akkor működhet hatékonyan, ha az üzleti kultúra támogatja azt.

**Zárszó**

A vállalati hatékonyság romlásának egyik lehetséges oka, ha a döntéshozók téves előfeltevésekkel élnek a környezetre vonatkozóan, vagy tévesen észlelik a környezetet, a versenytársakat, az üzleti partnerek tevékenységét. Ez származhat hibás helyzetfelmérésből, de abból is, ha a gyakorlatban nem érvényesülnek az általánosan feltételezhető piaci, etikai normák, például nem minden szereplő működik a tisztességes piaci verseny követelményeinek megfelelően. A piaci normák sérülése a tisztességes szereplők számára hatékonyságvesztést, versenyhátrányt okoz, s egyben az egész piac hatékonyságát rontja, az egész gazdaság költség szintjét emeli.

Az átfogó teljesítménymenedzsment és üzletfejlesztési megközelítések megfogalmazásához elkerülhetetlen a használt modellek, üzleti megközelítések átgondolása a változó környezet és a normák tükrében, az érvényesülő magatartásformák és hozzáállások figyelembevételével. Az ok-okozati összefüggések feltárásával mindez rávilágíthat a piaci működés jelenlegi üzleti kultúrába ágyazott anomáliáira. Kulcstényező

az üzleti kultúra, a versenykultúra fejlesztése. Egyszerű – de nem feltétlenül hatékony – megoldás a piacot hibáztatni és erőteljesebb szabályozást követelni, ha a piac nem működik hatékonyan. A piaci koordinációval szemben a bürokratikus koordináció túlzott előtérbe helyezése azonban a piac innovációra ösztönző, a gazdaságot, a társadalmat dinamizáló sajátosságait (lásd Kornai, 2008) is korlátozhatja. Mindemellett a piaci hatékonyságot nemcsak a szabályozási keretek, hanem a piaci szereplők értékvalasztásai és magatartása is befolyásolja. A piac bölcsességében és dinamizáló erejében csak akkor bízhatunk, ha bizonyos előfeltevések, szabályozásbeli, társadalmi, üzleti, etikai normák érvényesülnek, vagyis az üzleti kultúra támogatja a hatékony piacot, s a piacon értékelődik a vállalkozások teljesítménye, hatékonysága.

**Lábjegyzet**

<sup>1</sup> Ezúton is köszönöm Chikán Attilának, Könczöl Erzsébetnek, Reszegi Lászlónak, Szántó Richárdnak és Városiné Demeter Krisztinának a cikkhez fűzött véleményét, észrevételeit, javaslatait. Az esetleges hibákért, hiányosságokért természetesen továbbra is a szerző tartozik felelősséggel.

<sup>2</sup> A magyar üzleti szaknyelv nem teljesen egységes e fogalmak használatában, ahogy erre korábbi tanulmányokban (pl. Wimmer 2002) részletesebben is kitértem. Az angolszász terminológiában elterjedt „effectiveness – efficiency” fogalompár többféle fordítása is előfordul, s a „hatékonyság” fordítás mindkét értelemben, az eredmények eléréseként, illetve az erőforrás-felhasználás hatékonyságaként is szerepel. A cikkben leírt értelmezés egyben javaslat az egységes hazai fogalomrendszer használatára, egy olyan értelmezést használva, melynek az előzményei megtalálhatók a hazai szakirodalomban (pl. Marosi, 1980; Szűts, 1983).

<sup>3</sup> Az értékteremtés kapcsán a különböző menedzsmentterületek művelői más-más fogalmakat állítanak a középpontba (*tulajdonosi érték, vevői érték, érintettek számára nyújtott érték*), melyek összehangolása egyre nagyobb figyelmet kap. Az értékteremtés elméleti koncepciói elvben összekapcsolhatók. A tulajdonosok és a vevők számára történő értékteremtés összehangolása jelenik meg Chikán (2003) *kettős értékteremtés* koncepciójában, a tulajdonosi és az érintettek számára nyújtott érték Jensen (2008) ún. *felvilágosult értékmaximalizálás és felvilágosult érintettszemlélet* megközelítésében. Mindez összhangban van a tulajdonosiérték-szemlélet klasszikus megközelítésével (pl. Rappaport, 2002) és a több szempontú, érintett központú teljesítménymenedzsment koncepciókkal is (pl. Neely és munkatársai [2004] teljesítmény-prizma megközelítésével).

<sup>4</sup> A „tényleges teljesítmény”, a vállalati hatékonyság objektív és szubjektív jellemzőkkel is leírható. Észlelése és értékelése függ a teljesítmény értelmezésétől, az elvárásoktól, az értékelő szereplőtől, e tekintetben tehát relatív és szubjektív, ahogyan a rá ható döntések is azok.

<sup>5</sup> A küldetés Chikán (2008) alapján a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése, mely meghatározza a működési kört (milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárással kívánja kielégíteni a vállalat), a belső működés és a külső érintettekkel való kapcsolatok alapelveit (i. m. 30. o.).



- <sup>6</sup> Egy üzleti modell Johnson és munkatársai (2009) meghatározása szerint négy egymással összefüggő elemből áll: a fogyasztói értékajánlat (célfogyasztók, elvégzendő feladat, ajánlat), a profitképlet (bevételi modell, költségszerkezet, marzsmo­dell, eszközök forgási sebessége), az alapvető erőforrások és a kulcsfolyamatok (folyamatok, szabályok, mérőszámok és normák). Az üzleti modellekkel részletesebben foglalkozik Könczöl (2010) írása.
- <sup>7</sup> Az üzleti kapcsolat értéktéremtő szerepét vizsgáló kutatásaink eredményeit mutatják be például a következő tanulmányok: Wimmer – Mandják (2002), Wimmer (2005) és a Vezetéstudomány 2005. évi 5. számában megjelent további cikkek.
- <sup>8</sup> Lásd a Gazdasági Versenyhivatal honlapján a versenyhivatali döntéseket: [http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17\\_act=3&st=1](http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=10&m17_act=3&st=1). Könczöl (2010) cikke több kapcsolódó példát is idéz.
- <sup>9</sup> Normasértést jelent a különböző törvények, jogszabályok megsértése, illetve így értelmezhetjük a – szubjektívebben értékelhető – általános morális elvek megsértését is. A cikkben a tisztességtelen piaci magatartás jelenik meg elsősorban a normasértés példájaként.
- <sup>10</sup> A Magyar Szabadalmi Hivatal honlapján (<http://www.mszh.hu/>) elérhető többek között a szellemi javak védelmével kapcsolatos hazai, közösségi és nemzetközi jogszabályok, valamint szakértői vélemények, így az MSZH mellett működő Szerzői Jogi Szakértő Testület működésével kapcsolatos információk és a testület korábbi szakvéleményei, melyek a szerzői jogokkal kapcsolatos kérdések széles spektrumát átfogják.
- <sup>11</sup> A szerzői jogok megsértésének számos más formája is létezik, ezekről is képet ad a Szerzői Jogi Szakértő Testület adatbázisa, ahol tematikusan kereshetők a korábbi szakvélemények: <http://www.mszh.hu/testuletek/szjszt/kereses.html>
- Kornai J.* (2008): A kapitalizmus néhány rendszerspecifikus vonása. *Közgazdasági Szemle*, LV. évf. 5. sz. 377–394. o.
- Könczöl E.* (2010): Üzleti modellek a piaci változások tükrében. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz.
- Lebas, M. – Euske, K.* (2002): A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely, Andy (2002): *Business Performance Measurement – Theory and Practice*. Cambridge University Press. 65–79. o.
- Marosi M.* (1980): *Szervezés – ösztönzés – hatékonyság*. 2., javított kiadás. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*
- Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch.* (2004): *A teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest
- Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Bp.
- Reszegi L.* (2010): Hatékony piac, hatékony vállalat. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 3–15. o.
- Rolstadás, A.* (ed., 1995): *Performance Management – A Business Process Benchmarking Approach*. Chapman & Hall, London
- Shapiro, C. – Varian, H.* (1999): *Az információ uralma – A digitális világ gazdaságtana*. Geomédia Szakkönyvek, Bp.
- Szántó R.* (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.
- Szűts I.* (1983): *Módszerek a hatékonyság összehasonlító elemzéséhez*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Tátrai T.* (2010): A közbeszerzés jogi és hatékonysági aspektusai. *Vezetéstudomány* XLI. évf., 7–8. sz. 68–76. o.
- Wimmer Á. – Mandják, T.* (2002): Business relationships as value drivers? In: Spencer, R. – Pons, J.F. – Gasigla, H. (eds.) 18th IMP Conference, Work in progress papers, CD-ROM, Dijon, 1–11. o.
- Wimmer Á.* (2002): Üzleti teljesítménymérés Műhelytanulmány. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/35/01/Wimmer17.pdf>
- Wimmer Á.* (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány* XXXVI. évf. (2005), 5. szám 4–13. o.
- Zoltayné Paprika Z.* (2005): *Döntésmélet*. 2. kiadás. Alinea Kiadó, Budapest
- A Gazdasági Versenyhivatal honlapja: [www.gvh.hu](http://www.gvh.hu)
- A Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH) honlapja, az MSZH mellett működő Szerzői Jogi Szakértő Testület információi: <http://www.mszh.hu/szerzoijog/>
- A szellemi tulajdon védelmével kapcsolatos jogszabályok gyűjteménye a Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH) honlapján: <http://www.mszh.hu/jogforras/>
- A szerzői jogokkal kapcsolatos jogszabályok gyűjteménye a Magyar Szabadalmi Hivatal (MSZH) honlapján: [http://www.mszh.hu/jogforras/jogforras\\_szjog/](http://www.mszh.hu/jogforras/jogforras_szjog/)
- Az 1996. évi LVII. Törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról, <http://www.gvh.hu/domain2/files/modules/module25/107431993E7AB5042.pdf> (Letöltés: 2010. február 27.)

## Felhasznált irodalom

*Caroll, A.B.* (1979): A three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4:4, 497–505. o.

*Chikán A.* (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest

*Chikán A. – Czakó E.* (2009): Versenyképesség vállalati nézőpontból. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk., 2009): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 35–95. o.

*Eőry V.* (szerk., 2007): *Értelmező szótár+*. Tinta Könyvkiadó, Budapest

*Håkansson, H. – Snehota, I.* (2006): Comment „No business is an island” 17 years later. *Scandinavian Journal of Management*, Volume 22, Issue 3, September 2006, 271–274. o.

*Jensen, M.C.* (2008): Értékmaximalizálás, érintettelmélet és vállalati célfüggvény, in: Tulajdonosok és menedzserek – A vállalatirányítás természete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, 41–68. o.

*Johnson, M.W. – Christensen, C.M. – Kagermann, H.* (2009): Találjuk ki újra az üzleti modellünket! *Harvard Business Review* magyar kiadás, 2009. június, 37–47. o.

*Kornai J.* (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, XXX. évf. 9. sz. 1025–1038. o.