

Közgazdasági Szemle, XLV. évf., 1998. november (1051–1053. o.)

## Illés Mária: Vezetői gazdaságtan

(Kossuth Kiadó, 1997. 440 oldal)

Illés Mária új könyve a közgazdászok legszélesebb körének figyelmébe ajánlható hiánypótló mű. A magyar gazdálkodási és szakismereti viszonyok között értelmezhető és hasznosítható formában dolgozza fel a vezetői gazdaságtan főbb témaköreit, egyidejűleg nagy súlyt helyez a fontosabb döntés-előkészítő módszerek elemző jellegű bemutatására.

A vezetői gazdaságtan az ötvenes években az Egyesült Államokban született. Létrejöttét egyrészt a gazdálkodás funkcionális részterületeire vonatkozó elméletek önálló, elszigetelt és összehangolatlan fejlődése, másrészt a gazdasági vezetőknek a részterületeken átívelő komplex látás- és szemléletmódú elemzések iránti igénye magyarázza. Amint ezt többek között a szerzőnek a téma elvi és módszertani kérdéseiben szerzett évtizedes oktatói tapasztalatai igazolták, hasonló igények tették indokolttá a magyar nyelvű mű összeállítását és kiadását is.

A könyv hat részre oszlik. Az első (rövid) fejezet alapozó-összefoglaló jellegű; a vállalat fogalmát, típusait, a nyereség összetevőit, a vállalati érdekszerkezet főbb elemeit, a nyereségérdekeltség típusait tekinti át. Arra emlékeztet, hogy a vállalat számos különböző, sőt ellentmondásos funkciót is betölthet, a vállalkozó, illetve a munkavállalói státusú döntéshozók érdekei, céljai gyakran eltérők, s mindez erőteljesen befolyásolja a döntési szempontokat, a döntés-előkészítés alkalmazott módszereit, valamint magukat a döntéseket is.

A második fejezet egy alapvető vállalatgazdasági fogalmi körnek, az implicit költségeknek és a megtérülési követelménynek a tartalmát és fontosságát világítja meg. Rámutat, hogy az igényes kalkulációkban úgynevezett kváziköltségként nemcsak az idegen, de a saját tőke használatának árával is számolni kell, emellett figyelembe kell venni a vállalkozó tulajdonában lévő természeti erőforrások járadékait, valamint a vállalkozó munkabéretét, továbbá számításba kell venni a kockázatvállalás ellenértékének normál szintjét is. A szerző részletes képletek és számpéldák segítségével tekinti át, miként határozható meg a minimális tőkehozam-követelmény a kalkulatív kamatláb felhasználásával (beillesztve ebbe a gondolati körbe többek között a nemzetközileg használatos ROI mutatót is). A tárgyalás során itt is, de a továbbiakban is különösen érdekesek az egyes számítások buktatóira, hazai típushibáira, torzítási veszélyeire figyelmeztető megjegyzések. A szerző bírálja például a saját tőke felhasználását költségmentesnek minősítő („főmérnöki”) felfogásmódot. Nem felesleges még az a figyelmeztetés sem, hogy a megtérülési követelményt az össztőkére, s nem csak a saját tőkére kell számítani. Több alkalommal rámutat a hazai átmeneti gazdaság ilyen szempontból megtévesztő ellentmondásaira, például a termelőszférában elérhető hozamot messze meghaladó banki kamatok évtizedes uralmára. Kiemeli az árbevétel-arányos nyereségmutatók korlátozott információtartalmát stb. Vitathatatlan, hogy az ilyen és ezekhez hasonló ismertek nélkül végzett döntés-előkészítésnek olykor több a kára, mint a haszna, s az is, hogy ma Magyarországon még sok helyütt indokolt a figyelemfelhívás. A fejezet további részei a gazdaságossági számítások alapvető eljárásait, a színvonal-meghatározás, a rangsorolás, az időtényező és a bizonytalanság kezelésének a módszereit, illetve ezek lehetőségeit és korlátait vázolja

fel. A recenzens számára a leginkább tanulságos a nettó jelenérték-számítás és a belső kamatlábkeresés összevetése volt. Az előbbi, többnyire fenntartások nélkül használt módszer – például a lekötött tőke nagyságának figyelmen kívül hagyásából adódó – korlátaira, az utóbbi néhány előnyös tulajdonságára hívja fel a figyelmet a szerző.

A kötet következő fejezetei a szakembereknek is számos érdekességet, sőt „csemegét” ajánlanak. A szerző arra emlékeztet, hogy maga a költség is relatív fogalom. A nagyobb cégek például világszerte a reálfolyamatokra épülő, a legkisebbek (amelyek száma igen nagy) viszont pénzforgalmi folyamatokat követő költségelszámolásra kötelezettek – s ezáltal a két vállalatcsoportban a költségeket eltérő módon számszerűsítik. Mindemellert számos költségtípus esetében a tényleges ráfordítás, illetve a számviteli elszámolás időpontjai közt is jelentős különbség lehet. Az ezen eltérések figyelmen kívül hagyásával készített gazdaságossági számítás katasztrofális döntési ajánlásokra vezethet.

A gyakorlat számára ugyancsak tanulságos elemzés mutat rá arra is, hogy egyes elszámolási módok adófizetést halasztó, mások előrehozó jellegűek. A szakirodalmi háttér szinte teljes hiánya miatt ezeknél is fontosabbak az infláció hatáselemzéséről rögzítettek. Illés Mária képletekkel, gyakorlati példákkal igazolja, hogy az árindexek hibás számbavétele teljesen hasznavehetetlenné teheti a vagyoneértékeléseket. Az inflációt figyelmen kívül hagyó amortizáció durván eltorzított gazdaságossággépet ad és hatalmas vagyonesztés forrásává válhat. Az inflációs nyereség is minden más nyereségforrás hozamánál nagyobbak mutatkozhat. Széles körben hasznos az ezt követően a gazdasági avulásról, az értékcsökkenési leírások módszereiről s az egyéb erőforrások felhasználásának költségvonzatairól írottak ismerete is.

Az előzőknél némileg már rövidebb negyedik fejezet a fedezetszámítás alapjait vizsgálja meg. A szerző hangsúlyozza a változó és állandó költségek helyes elhatárolásának a fontosságát. Utal az összköltségfüggvény linearizálásából fakadó torzító hatásokra (például a „volumenhozadék” túlbecsülésének a veszélyére). Élesen kiemeli továbbá, hogy a számításokban kulcsfontosságú a figyelembe vett költségek köre. A minimális gazdaságos üzemméret meghatározásához például a megtérülési követelményt is tartalmazó (kváziköltségekre is kiterjedő) kalkulációk az irányadók.

A hazai viszonyok között új a három és a hat metszéspontos fedezeti ábra értelmező-elemző jellegű bemutatása, illetve a többtermékes vállalat kritikus termelési volumeneinek gyors becslésére alkalmas módszer ismertetése. A tárgyalás áttöri a fejezetbeosztás korlátait. Az ötödik fejezet nagyjából szintén a fedezeti számítás néhány alkalmazását, a termékek, illetve a vállalatban belüli üzemek gazdaságosságának mérési módjait taglalja. Eközben számos ponton bírálja a jelenlegi hazai kalkulációs gyakorlatot. Figyelmeztet rá, hogy a termelőfolyamat magas fokú gépesítettsége esetén a hagyományos „teljes” önköltségszámítás termékköltség-torzító hatása óriási. A hazai számviteli előírásokban előírt úgynevezett *direkt costing* hasonló okokból ugyanilyen problematikus. A széles körben használatos árbevétel-arányos fedezet kifejezetten zavaros tartalmú mutató. Bizonyítja ugyanakkor, hogy a nettó fedezet (ár mínusz technológiai ráfordítás) jól orientálható.

A kötetet lezáró elemzések már „ráadásnak” tűnnek. Az ötödik fejezet utolsó 30 oldala az árelemzési célt szolgáló árszámítások alapvető módszereit mutatja be. Rámutat, hogy a piactelítettség, a hasonló termékek paraméterei és árai s a költségek önmagukban is egy-egy alapvető árinformációhoz vezetnek. Noha a megtérülési követelmény teljesülése nagyon fontos, az árajánlat megtételekor mégis a piaci viszonyok felmérése alapján nyerhető árinformációk a döntők. (A kifejtés olykor – például a keresletre ható tényezőknek a reklámot nem említő felsorolása esetén – elnagyolt.) Végül a könyv mindössze nyolcoldalas hatodik fejezete a makroszemléletű termelékenységi és hatékonysági információk mikrogazdasági felhasználási lehetőségeinek rövid áttekintését adja.

A mű összefoglaló értékelésekor mindenekelőtt azt kell kiemelni, hogy a döntés-előkészítési módszerekről közölt elemzései újszerűek, vitathatatlan tudományos értékűek. Az egyes kérdésköröknél ismertetett egyszerű becslőmódszerek körében is számos friss ötlettel találkozhatunk. Ezért kétségtelen, hogy a munka jelentősen segítheti a vállalati gazdálkodás piactudományi jellemzőinek a megértését, újragondolását. Különösen ajánlható a bemutatott – pontos, kifinomult információgyűjtésre, művészi adatfeldolgozásokra, az alkalmazó nagy szakértelmére igényt tartó – módszerek tanulmányozása a nagyvállalatok specialistáinak, illetve a nemzetközi piacokon is versenyző ambiciózus közép- és nagyvállalatok vezetőinek.

A könyvet azonban kézikönyvként – egy-egy speciális kalkulációs probléma megoldását keresve – mind a kutatók, egyetemi hallgatók, mind az egymilliónyi hazai kisvállalkozás „nagyvonalúságra”, gyors döntésekre kényszerített vezetői is haszonnal forgathatják. De igencsak javallható a mű rendszeres kézbevétele a gazdasági szabályozás „kiagyalóinak” is. Végül az is elmondható, hogy mindez akkor is igaz, ha a tárgyalás nem mindenben teljes körű. Az önkormányzati, nonprofit stb. szférák nagyszámú vezetőjére hivatkozva, mindenképp kifogásolandó az utolsó fejezet rövidebbé válása, például a „társadalmi” nézőpontú ügynevezett költség–haszon elemzés bemutatásának mellőzése. Az ilyen és ezekhez hasonló, az anyag kiegészítésére vonatkozó megjegyzések megfogalmazásakor azonban nem felejtendő a már így is terjedelmes műnek a szerző által megszabott keretei, s az ezek szétfeszítésével kapcsolatos veszélyek sem. Ugyancsak némi irigységgel hasonlítható össze a nem könnyű olvasmány egyszerű („magyaros”) tipográfiája, illetve a tájékozódást, lényegkiemelést segítő egyes külföldi munkák művészi szerkesztése is.

**Papanek Gábor**