

Lakatos Miklós

Beszélgetés Boda György statisztikus közgazdással, közgazdasági tanácsadóval

**Conversation with György Boda, statistical economist and
economic consultant**

Lakatos Miklós, a Statisztikai Szemle nyugalmazott főszerkesztője
E-mail: drlakatosmiklos@gmail.com

Budapesten született, 1949. március 25-én. Általános és középiskoláit szülővárosában végezte, 1973-ban a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem (ma Budapesti Corvinus Egyetem) terv-matematika szakán közgazdasági diplomát, majd 2006-ban a Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetemen PhD-fokozatot szerzett. Dolgozott az Országos Tervhivatalban, a KSH-ban, majd 1989-től a magánszektorban, kontrollingvezetőként tevékenykedett több nagyvállalatnál, 2005 és 2019 között pedig a Budapesti Corvinus Egyetemen kontrolling, vezetői számvitel, vállalatgazdaságtan és tudásmenedzsment tárgyakat oktatott. 2006-tól tanácsadó céget alapított vállalatirányítás, kontrolling, valamint tudásmenedzsment téren. Azóta vállalatok, intézmények, közigazgatási szervek részére végez tanácsadói tevékenységet. Folyamatosan publikál mikro- és makrogazdasági témákban, több tankönyv és gazdasági folyamatokat bemutató könyv szerzője, gazdasági témákkal foglalkozó konferenciák résztvevője, előadója. Nős, két gyermek édesapja, két unoka nagypapája.

Első kérésem, hogy légy szíves, beszélj a családi háttередről, a szülői házról, iskoláidról, gyermek- és ifjúkorodról!

Munkás-paraszt családból származom, édesapám segédmunkás, édesanyám óvónő volt, szüleim Jánoshidáról költöztek Budapestre, Zuglóban nőttem fel, az általános iskolát azonban egy véletlen folytán – de nagy szerencsémre – a Teréz-

városban (VI. kerület, Felsőerdősor utca) végeztem. Az iskola igazgatójának sokat köszönhetek: kiemelten foglalkozott a hátrányos helyzetű gyerekekkel, és rávette a szüleimet, hogy eredeti elképzeléseikkel szemben gimnáziumban taníttassanak tovább. Így kerültem Budapest egyik legjobb gimnáziumába, a Szinyei Merse Pál orosz tagozatos osztályába. Középiskolás koromban tanítványokat kellett vállalnom, akik – humán érdeklődésem ellenére – főleg matematikai és fizikai tárgyú korrepetálást igényeltek, így a humán tárgyak mellett ezekben a tantárgyakban is megerősödtem. Többek között ez a körülmény inspirált arra, hogy 1968-ban a Közgazdaságtudományi Egyetemre felvételizzek, ahol a történelem mellett a matematika volt a másik felvételi tantárgy. Sikeresen bekerültem az akkori időkben elitnek számító terv-matematika szakra, amelynek vezetése szoros kapcsolatot ápolt az Országos Tervhivatal vezetésével, így már harmadéves koromban Augusztinovics Máriának, a korszak jeles közgazdászának a Tervhivatalba toborzott csoportjába kerültem. Első számú feladatomban, az egyetemi tanulmányok befejezése mellett tehát már dolgozhattam. Ezt követően egyenes út vezetett a Tervhivatalba, ahol 1973-ban a távlati tervezési főosztályon kezdtem meg munkás életemet.

Milyen volt az akkori Tervhivatal, milyen munkatársi környezetbe kerültél?

Ebben az időben a Tervhivatalban kulcsszerepet játszott Hetényi István, a későbbi pénzügyminiszter, aki összetoborzott kb. 30 munkatársat azzal a feladattal, hogy a távlati tervezés elméleti és gyakorlati oldalát vizsgáljuk. Hetényi István belső körben kijelentette, hogy két dolog kivételével minden témával foglalkozhatunk: nem bírálhatjuk a párt vezető szerepét és a Szovjetuniót. Augusztinovics Mária ebből a társaságból létrehozott egy olyan csoportot, amely matematikai-statisztikai alapon hosszú távú válogató, lineáris programozási modellek összeállításával foglalkozott. Ebben a munkában már akkor is kulcsszerepe volt a számítástechnikának. Nem volt könnyű a modellel kapcsolatos számítástechnikai programokat összeállítani, tekintettel arra, hogy egy mintegy ötezerszeres ötezerszeres mátrixra épült. A munkában való részvételem meghatározó volt további szakmai pályafutásomban, ugyanis ott tanultam meg a modellezéssel kapcsolatos módszertani megoldásokat, amelyeket mind makro- (országos), mind mikro- (vállalati tervezés) szinten a későbbiekben alkalmaztam. E csoport munkájában nekem az ágazati kapcsolatok mérlege (ÁKM) és a külkereskedelmi mérleg jutott. Így szoros kapcsolatba kerültem a KSH-val, azon belül is Csepinszky Andorral, aki az egyik legjobb szakembere volt e témának, és amikor nyugdíjba vonult, áthívtak a KSH-ba, hogy vegyem át az ÁKM-mel kapcsolatos feladatok irányítását.

Tekintettel arra, hogy igen megkedveltem ezt a munkát, elvállaltam a feladatot, és így lettem 1984-ben a KSH munkatársa.

Ezek szerint nem ismeretlen közegbe kerültél, ráadásul olyan témában dolgoztál, amely már akkor is a figyelem középpontjában állt. Hogyan sikerült e nehéz feladatot menedzselned?

A KSH-ba kerülve a Népgazdasági Modellek Osztályának vezetője lettem, ennek a részlegnek csak az egyik feladata volt az ÁKM összeállítása, ezenkívül más modellezési feladatokat is elláttunk, amelyek végrehajtása jelentős számítástechnikai háttérrel igényelt. Előnyömré vált, hogy a Tervhivatalban végzett modellezési munkám során komoly számítástechnikai apparátussal kellett dolgozni. A KSH-ban módomban állt olyan nemzetközi konferenciákon részt venni, ahol megismerkedhettem a legmodernebb számítástechnikai eszközök felhasználását is alkalmazó nyugati országok gyakorlatával az ÁKM összeállításában. A KSH-ban ezt főleg nagy teljesítményű számítógépekkel végeztük – sokat kellett küzdeni a gépidőért –, azonban már arra is volt mód, hogy az akkoriban újdonságnak számító mikroszámítógépeket használjuk. A KSH-ban a mi részlegünk az elsők között kapott lehetőséget, hogy ezen új eszközök igénybevételével dolgozhasson. A munka komoly szakmai és számítógépes ismereteket igényelt, viszont az eredmény, amely konkrét matematikai-statisztikai módszerek alkalmazásán alapult, általában elfogadásra talált, és ha vitatták is néhány elemét, e módszerek használatának profizmusát elismerték. Szakmai pályafutásom egyik tapasztalata, hogy az alapos számításokon alapuló közgazdasági, társadalomtudományi termékeket mind a tudományos, mind a politikai oldalon komolyabban veszik, és eredményességüket kevésbé vitatják el.

A korszak egyik jellegzetes epizódja volt az a munka, amelyet a Világbankkal kapcsolatos felvételi tárgyalások során kellett végezni. Akkoriban a magyar árrendszert egy nagyon összekuszálódott adórendszer torzította el. A korábbi kormányok egyes ágazatokból eléggé ad hoc módon vonták el a tiszta jövedelmet, más ágazatokban pedig támogatásokkal növelték. Így az árrendszer nem tükrözte a piaci folyamatokat, a valós ráfordításokat és nyereségeséget. Ilyen átláthatatlan árrendszerű gazdaságot a Világbank nem akart támogatni. Számos megbeszélés után – amelyeken a világbanki és a KSH-szakemberek mellett tervhivatali és pénzügyminisztériumi szakemberek vettek részt – javaslatunkra elfogadtak egy olyan, ÁKM-alapú ármodellt, amelyben a hozzáadottérték-adózás elveit követve a munkaköltségekre és a tőkeköltségekre egy egységes jövedelemkulccsal rátettünk egy tiszta jövedelmet, és kiszámoltuk az így kialakult ágazati hozzáadott értékekhez tartozó egyensúlyi árakat. Ez természetesen egyes ágazatokban ár-

csökkenést, másokban árnövekedést jelentett. Ezeket a változásokat a Pénzügyminisztérium és a Világbank elfogadta kiinduló tárgyalási alapként, és ebben a folyamatban alakították ki Magyarországon a hozzáadottérték-típusú adózás rendszerét. Az újonnan meghatározott hozzáadott értéket egységes áfakulccsal kezdték adóztatni. Az áfa mint fogalom e munkák során született meg. Az így kialakított árrendszer már tárgyalási alapot jelentett a világbanki tárgyalásokon. Ezek a terven felüli munkák igen megterhelők voltak az általam irányított részleg számára, ráadásul állandó küzdelem folyt a jelentős számítógépes többletkapacitás igénybevételéért. Volt időszak, amikor a KSH számítástechnikai kapacitásai is elégtelennek bizonyultak, és igénybe kellett venni a Pénzügyminisztérium számítóközpontjának teljes kapacitását is.

Ez azonban csak egy epizódnak bizonyult. A rendszerváltozás közeledtével bizonytalanná vált az ÁKM összeállításának sorsa, mivel az akkori közgazdasági gondolkodás – a hazai és a nyugati egyaránt – ezt az eszközt a tervgazdasági rendszerek produktumának tekintette, és nem bízott a felhasználásukra épülő eredményekben. Csak a piaci folyamatoknak volt hitelük, és ez véget vetett a modellezés korábbi évtizedekben kialakult igen magas presztízsének. Magam is úgy láttam, hogy nem az ÁKM-é a jövő, többek között ezért döntöttem úgy, hogy addigi ismereteimet felhasználva más területen folytatom munkásságomat. Érdekes módon ez a döntésem sok szempontból hibásnak bizonyult. Akárhová kerültem is később az életben, az ÁKM összeállítása során szerzett ismereteimre mindig nagy szükség volt, és ezeknek köszönhettem a versenyképességem jelentős részét a magánszférában is.

Emlékeim szerint a rendszerváltozás környékén több neves, a magánszférában hasznosítható tudással rendelkező kolléga – néhányan csak ideiglenesen – megvált a KSH-tól, és ígéretesen induló magán-, többnyire külföldi tulajdonú cégek-nél helyezkedtek el. Te is köztük tartoztál?

A KSH-ból való távozásom után viszonylag jelentős gazdasági potenciállal rendelkező cégeknél, így a Douwe Egberts Ltd.-nél, a Mol Rt.-nél és a Hungaropharma Rt.-nél foglalkozhattam a tervezéssel, amelyet mindig egy vállalati modellezési feladatként értelmeztem. Ebben az időszakban – elsősorban a Douwe Egberts multinacionális gyakorlata alapján – nagyon meg kellett tanulnom a számvittel és a kontrollinggal kapcsolatos gyakorlati feladatokat. Ez annyira jól sikerült, hogy külön kontrollingtanfolyamokat szerveztem nagyvállalati kontrollinglevezetők részére, ahol az egyik előadó én voltam. Zárójelben meg kell jegyez-nem, hogy szerencsés helyzetben foglalkozhattam e témával, ugyanis a kontroll-ing jellegű vállalatirányítási módszer a rendszerváltozáskor Magyarországra be-

települő nemzetközi, multinacionális vállalatok hatására terjedt el, lényege a célmeghatározás, a termelés- és a marketingszabályozási folyamatok egységes szerkezetbe szervezése. Ezt meg csak akkor lehet jól megvalósítani, ha nagyon szilárd alapokon áll a tervezés. Így ami nemzetgazdasági szinten elbizonytalanodott, az vállalati szinten épp ellenkezőleg, felerősödött.

A magánszférában a fő elvárás velem szemben a menedzseri feladatok ellátása volt, ezen belül engem a stratégiai modellezési feladatok érdekelték jobban. A nagyvállalati vezetők általában azt kérték tőlem, hogy a döntések előkészítésében számokkal alátámasztott javaslatokkal álljak elő. Az ilyen feladatok elvégzésekor igencsak jól jöttek e modellek előállításához szükséges korábbi tapasztalataim, ismereteim. Miután kontrollingvezetőként menedzseri feladatokat is el kellett látnom, e vállalatok vezetésének belső konfliktusaiban is érintetté váltam, és ezeknek a szituációknak a kezelése igen sok energiámat kötötte le, hiszen az általam menedzselt stratégiai tervek egy része egyes vállalati részeket hátrányosan is érinthette. Be kellett látnom, hogy engem főleg a vállalati modellezési feladatok érdekelnek, inkább az ezekkel kapcsolatos tanácsadói feladatok állnak hozzám közel, így az 1990-es évek végén váltottam, és egy Magyarországra betelepülő, világszerte ismert tanácsadó cégnél helyezkedtem el.

Tulajdonképpen mivel foglalkoznak ezek a tanácsadó cégek, milyen feladatokat kellett végrehajtani? Életrajzodból látom, hogy közben oktatói tevékenységet is végeztél, mely területre terjedt ki ez a tevékenységed?

A tanácsadói tevékenység kibontakozása szintén a rendszerváltozással függött össze, ugyanis a sorra alakuló magánvállalkozásoknak és még bizonyos állami intézményeknek is szükségük volt arra, hogy egy külső, független cég átvilágítsa, elemezze a tevékenységüket, és a jövőre vonatkozó, stratégiai jellegű tanácsokat adjon. E téren jól jöttek számomra a nagyvállalatoknál szerzett kontrollingismeretek és a gazdasági modellezés terén végzett módszertani tapasztalatok, így részt vehettem a megrendelő cégek, vállalatok rekonstrukciós elképzeléseinek megvalósításában, a vállalatok átalakításában, kontrollingrendszereik telepítésében.

Időközben a gazdasággal kapcsolatos oktatásban is igény jelentkezett olyan szakemberek iránt, akik mind makro-, mind mikroszinten, matematikai-statisztikai módszereket is alkalmazva ismerik a gazdasági folyamatok jellegzetességeit, és ezt a tudásukat át tudják adni a közgazdász hallgatóknak. Ennek is köszönhetem, hogy 2003-ban megkerestek a Zsigmond Király Főiskoláról, hogy legyek félállású oktatójuk. A Vezetéstudományi Tanszék vezetőjeként feladatom volt a kontrolling, a vezetői számvitel, a vállalatgazdaságtan és a tudásmenedzsment tantárgyak oktatása. Miután e téma iránt jelentős volt az érdeklődés, ezt a tanszé-

ket a Budapesti Corvinus Egyetem átvette, és az ott alapított Üzleti Iskola igazgatója lettem. Ezt követően egészen 2020-ig párhuzamos tevékenységként az egyetemi, főiskolai világban oktattam az előbb említett gyakorlati vállalati ismereteket, miközben saját cég alapításával folytattam a tanácsadói munkámat. Az egyetemi, főiskolai munkám során kezdtem foglalkozni a vállalati gyakorlati tevékenység tudományos szintű összefoglalásával, számos tankönyvet állítottam össze a gazdaságvezető-képzés támogatására. Három, különböző szempontokat részletező, kontrollinggal kapcsolatos tankönyvről van szó, például a kontrollings-rendszer tervezésével összefüggő ismereteket is tárgyalom, a vállalatok vezetői számára nélkülözhetetlen tudnivalók mellett. Ebben nagy segítséget jelentett a tanácsadói tevékenységem, mert ennek révén folyamatos ismeretekre tettem szert a valós, gyakorlati vállalati gazdasági tevékenységről, amiket be tudtam építeni az oktatói munkámba.

Az elméletet és a gyakorlatot magába foglaló tevékenységem kapcsán érdeklődésem újra a makrogazdasági folyamatok elemzése felé fordult: a tudástőke és a tudásmenedzsment témájának alaposabb kutatásával kezdtem foglalkozni. A gyakorlati munkám során rá kellett jönnöm, hogy a vállalati gazdaság alakulásában mennyire jelentős szerepe van az ott dolgozók képzettségének, tudásának és tapasztalatának. Mind az oktatásban, mind a tanácsadói munkámban nagyon jól tudtam használni a statisztika terén szerzett tudásomat, hiszen az átadott ismeretekben nagy szerepe volt, hogy egy-egy témát a statisztika, a modellezés eszközeivel láthatóvá tudtam tenni, és a stratégiai különböző részeit a számok nyelvére lefordítani. Ez a fajta tudásom aztán jól jött a makrogazdasági kutatási tevékenység folytatásához is.

Akkor ez utóbbi tevékenységedről kellene néhány főbb jellemzőt megemlíteni?

Fontos körülmény, hogy a tanácsadói munkám során valamiképpen összekapcsolódott a gyakorlati és az elméleti tevékenység, ugyanis a tanácsadói munkát érintő jelentős volumenű megbízások esetén munkatársaim többsége az egyetemi, főiskolai oktatói karból került ki, akikkel a felmerült, több oldalról jelentkező problémákat sikerült sokszor tudományos igényességgel megoldani. Ezek közé tartozott a tudástőke mérésének kérdése, a tudásmenedzsmentnek mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvéseknek az összefoglalása, a gazdasági folyamatban betöltött szerepének a vizsgálata. A tanácsadói megbízások révén egyre bonyolultabb, a vállalatokkal kapcsolatos gazdaságitevékenység-mérést kellett végrehajtanunk, meg kellett állapítanunk a vállalatok értékét, jövedelemtermelési képességét, az anyagi javaik összességét, és nem utolsósorban a vállalatoknál dolgozók szakmai képzettségének összetételét. A vállalati szféra nagy

részére vonatkozó adatok összeállításához jelentős statisztikai apparátust kell mozgatni, különböző vállalatokkal kapcsolatos adatállományokat átvizsgálni és összekapcsolni. Az adatok jelentős része a KSH adatbázisából származik, de sok információt lehet az Eurostatban rendelkezésre álló adatösszesítésekből is lekérni. Nagy segítséget jelent, hogy igénybe vehetjük a KSH kutatószobáját, ahol kellő részletezettséggel tudjuk vizsgálni a vállalati adatokat. Ezek a mikroszintű vizsgálatok is segítenek bizonyítani, hogy a vállalati szintű eredményességben milyen fontos szerepe van a vállalatokban megtestesülő tudástőkének. 2012-ben a Corvinus Egyetemen Chikán Attila vezetésével gazdaságpolitikai munkacsoport alakult, amelynek az országban zajló makrogazdasági folyamatok vizsgálata volt a feladata, a csoportban nekem kellett a tudástőke oldaláról a statisztika eszközeivel vizsgálnom ezt a témát. Időközben, a tudástőke elemzése révén sokat foglalkoztam a tudásmenedzsment témakörével, és az ezzel kapcsolatos kutatásokban is részt vettem, tagja vagyok az MTA Gazdaságtudományi Bizottság Tudásmenedzsment Bizottságának.

Ezek szerint foglalkoztat a gazdasági folyamatok tudástőkével, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos problémája.

A modern közgazdaságtan feltárta, hogy aki csak az anyagi gazdagságát növeli, az előbb-utóbb elszegényedik másokhoz képest. Ennek az az oka, hogy a javakat egyre nagyobb mértékben nem anyagi eszközökkel termeljük. Ilyenek a tevékenységi receptúrák: mit, miből, mivel, kikkel, hogyan termelünk? Ilyenek a kapcsolati viszonyok: kiknek adjuk el a tevékenységünket, és kiktől veszünk át tevékenységeket? Fontos, hogy mindehhez gyakorlottság és motiváció is kell. Ezek az említett eszközök nem materializálódnak, emiatt gyűjtőfogalomként sokan, köztük én is, tudáseszközöknek nevezzük őket. Többnyire láthatatlanok, emiatt nehezen mérhetők, és nem menedzselhetők az anyagi eszközök menedzselésére kidolgozott szabályokkal. Nagyon fontos probléma, hogy láthatatlanságuk okán nehéz megállapítani az értéküket és a tulajdonosaikat, ami a modern, egyre inkább tudáseszközökkel termelő vállalatokban nagyon sok problémát okoz. Tudásmenedzsment alatt azon menedzsmenteszközök összességét értem, amelyeket ezen eszközök számbavételére, fejlesztésére, értékállóságának biztosítására és optimális működtetésére alakítottak ki.

A tudáseszközökkel kapcsolatban van még egy alapvető probléma: nagyon ritka, hogy azonnal eredményt hozzanak. Ráadásul gyakran a teremtő rombolás folyamatában terjednek el, ezért nagyon csábító a jelenbeli gyors eredmények érdekében feláldozni a tudásbefektetéseket, és ennek negatív következményeit az utódokra hagyni. Szerencsémre a piacgazdaságban láttam néhány pozitív példát,

amikor a korszerű üzleti gondolkodás pont ezen a ponton újított. Mándoki Zoltán, a MOL vezérigazgatója például nem engedte, hogy a gázárrendezés elhalasztása miatt veszteségesse váló vállalati eredményt a kutatás-fejlesztési célok elhalasztása árán tegyék jobbá. Ismerjük a GE esetét, amikor megváltak attól a vezetőjüktől, aki a LED-korszak hajnalán a hagyományos világítótestekre koncentrálnak termelt eredményt. Ilyesmivel szembenemni nagyon nagy felelősség és igen kockázatos. Ha viszont a gazdasági szakemberek nem foglalkoznak vele, elkerülhetetlen a hanyatlás.

Mindez a statisztika fejlődése szempontjából is lényeges. Már Árvay János megállapította korszakos nagydoktori értekezésében, hogy Magyarország szellemi vagyona legalább kétszerese az anyagi vagyonának. Ennek 50 éve. Ez az arány azóta nőtt, és a nemzeti statisztikai szolgálatok még mindig főleg az anyagi vagyont mérik, többnyire változó színvonalon. Nagyon fontos lenne ebbe az irányba lépni, mert a tudáseszközök fejlesztése nemzetgazdasági szinten is alapvető fontosságú.

A Világbank e tekintetben sokkal előrébb jár. Rendszeresen megbecsüli, hogy az egyes országoknak hogyan alakul a várható fogyasztásuk a jövőben, és ennek összegzésével, illetve diszkontálásával vélelmezi az országok nemzeti vagyonát. Nem meglepő, hogy ez lényegesen nagyobb, mint a statisztikai hivatalok által kimutatott fizikai vagyon. Persze ez egy más jellegű statisztika: nemcsak utólagosan mér, hanem figyeli az utólagos mérések – a Világbank esetében ez az országok múltbeli fogyasztásának – jövőbeli kihatásait. Ennek a gyakorlatnak az átvételét a statisztikai szolgálatoknak is meg kellene fontolniuk, hiszen ez jelentős többletinformáció. Vállalati tapasztalataim is azt mutatják, hogy az igazi vállalkozó sohasem a múltba réved, hanem a jövőbeli várakozásokra koncentrálnak. A nemzeti statisztikának is inkább az ily módon gondolkozó társadalomtudósokat kellene segítenie. Nemcsak azért, mert csupán így kapunk megfelelő képet az ország valódi gazdagságáról, fejlődéséről, elmaradásáról, hanem azért is, mert csak ezzel alapozhatjuk meg Magyarország tudásgazdasággá alakulását. Jelenleg a tudástőke mérésében főleg a társadalomstatisztika mutat fel eredményeket. A népességstatisztikusok például bátran jelzik azokat a veszélyeket, amelyek a demográfiai folyamatok miatt nagy valószínűséggel bekövetkeznek. Folyamatosan a jelzések a tudásbefektetések elhalasztása miatt várható negatív következményekről is. Szükség lenne arra, hogy ez a szemlélet a gazdaságstatisztikában is jobban érvényesüljön.

Köszönöm a beszélgetést, jó egészséget kívánok!