

BÖGEL GYÖRGY

Vállalati belső átadási árak

A nyereségközpontokat működtető vállalatokon belül, illetőleg az egy vállalatcsoporthoz tartozó, közös felügyelet alatt álló cégek között mozgó termékek és szolgáltatások eladási árai, az ún. transzferárak nyitott kérdésként jelentkeznek mind az elmélet, mind a gyakorlat számára. A cikk szerzője mindenekelőtt arra törekszik, hogy bemutassa a belső árképzéssel kapcsolatos döntések szervezeti hátterét, és felhívja a figyelmet a szervezeti tényezők fontosságára. Ismerteti a témakörrel foglalkozó irányzatokat, rámutatva az elmélet és a gyakorlat elszakadásának okaira. Külön részben tárgyalja a szerző a belső árképzés nemzetközi vonatkozásait, különös tekintettel az adózásra.

Magyarországon egyre nagyobb számban jelennek meg a divizionális szervezetek és a különféle vállalatcsoportok; ezért a belső árképzés módszerének elsajátítása, a nemzetközi vállalatok belső árpolitikájának, a fejlett országok ezzel összefüggő adóügyi gyakorlatának tanulmányozása igen nagy jelentőségű az éledező magyar piacgazdaság szereplői számára is.

A vállalati belső átadási árak problémája (a *transfer pricing*) a korszerű vállalatvezetés egyik legizgalmasabb és legtöbbet vitatott kérdése. A szakirodalomban több mint harminc éve élő probléma ez, százával születnek cikkek és tanulmányok róla. Manapság nemigen jelenik meg olyan korszerű vezetői számviteli tankönyv, amely ne szánna egy fejezetet vagy legalább néhány oldalt a témának. Ugyanakkor szakmai körökben tényként kezelik, hogy a belső árak optimális meghatározásának problémáját egyelőre senki sem tudta megoldani. Ráadásul az elméleti javaslatok és a gyakorlat között mély szakadék tátong: az elméleti eredmények nem szivárognak át a gyakorlatba, ez utóbbit pedig az elmélet nem tudja kellőképpen magyarázni.

A belső átadási árakkal többnyire a számviteli témájú munkák foglalkoznak; tévedés azonban azt hinni, hogy a kérdésről csak e szakterület képviselőinek van mondanivalójuk. A belső ármeghatározás éppen azért izgalmas, mert több vezetési szakterület határán fekszik, több oldalról is megközelíthető. Állatorvosi lóként sajátos szemszögből hozza felszínre a *vezetői számvitel* számos régi problémáját. A javasolt optimalizálási modellek egy része a *közgazdaságtan* fogalmaival és összefüggéseivel operál, de bizonyos feltételek mellett szerepet kap itt a *matematikai* programozás is. A modellek operacionalizálása, gyakorlati alkalmazása *informatikai* kérdéseket is felvet. Az utóbbi években különös figyelem irányult a *nemzetközi* vállalatok belső árképzési gyakorlatára; ez a figyelem jelentős részben az adóhatóságok érdeklődésé-

nek köszönhető. A gyakorlat magyarázatához számos szakember a *viselkedéstudomány* módszereit és megközelítési módját alkalmazza.

A belső átadási árak problémájának teljes körű elemzése és megértése, a gyakorlatban is alkalmazható megoldási javaslatok kidolgozása elképzelhetetlen a *szervezeti háttér* ismerete nélkül. Megítélésünk szerint az elmélet és a gyakorlat szétválásának egyik oka éppen az, hogy általában csekély figyelmet szentelnek ennek a kérdésnek.

Írásunkat egyfajta felhívásnak is szánjuk a nemzetközi tapasztalatok tanulmányozására, a transzferárakkal kapcsolatos hazai kutatási programok megindítására. Megítélésünk szerint a vállalati belső átadási árak egyelőre a nemzetközi szinten is inkább csak kérdőjeleket vetnek fel, a hazai elemzések és vizsgálatok pedig még gyermekcipőben sem járnak. Ezenközben egyre több vállalat néz szembe a belső átadások problémájával. A problémakör időszerűségét nálunk egyfelől a technikai, módszertani lemaradásunk igazolja, másfelől az, hogy a hazai gazdasági perondon megjelenő nemzetközi vállalatok belső árképzési gyakorlata számos meglepetéssel szolgálhat, ha nem vagyunk felkészülve a problémák felismerésére és kezelésére.¹

A szervezeti háttér

Belső átadási árak alkalmazására olyan vállalatoknál van szükség, amelyek a szervezetüket több, nagyfokú önállósággal rendelkező, nyereségközpontként tevékenykedő részlegre bontják, és ezek között az egységek között termékátadási, szolgáltatási kapcsolatok vannak. *A belső átadási ár az az ár, amelyen a belső tranzakciókat elszámolják: bevételt jelent az „eladó” és kiadást a „vevő” számára.* A belső ár látszólag érintetlenül hagyja a vállalatnak mint egésznek a nyereségét, a valóságban azonban nem így áll a helyzet: az árak számos olyan vállalati döntést befolyásolnak, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a nyereségre.

Az elemzés szempontjából a „vevő”, illetve az „eladó” szerepében fellépő részlegek következő típusait célszerű megkülönböztetni:

a) egy-egy vállalati üzletágat képviselő „klasszikus” nyereségközpontok, *divíziók*. A fejlett országokban a diverzifikált nagyvállalatok körében a divizionális irányítási rendszerek rendkívül elterjedtek. (Lásd erről például *Dobák* [1988] vagy *Bögel* [1993] írásait.);

b) a vállalaton belül *szolgáltató* jellegű feladatokat (például karbantartás, informatika) ellátó részlegek, amelyek „eladókként” állnak szemben a divíziókkal;

c) olyan vállalatok, amelyekre egy másik vállalatnak *döntő befolyása* van, illetve amelyek egy közös irányítás alatt álló vállalatcsoporthoz (holdinghez) kapcsolódnak;

d) az utóbbiaknál érdemes külön tárgyalni azt az esetet, amikor egy *nemzetközi vállalatcsoportról* van szó, amelynek tagjait különböző országokban jegyezték be.

A legegyszerűbb játszmánának három szereplője van: a *vevő*, illetve az *eladó* a fenti négy eset valamelyikéből, valamint a *központ*, amely egyaránt lehet divizionális vállalat vagy holdingközpont. A központ decentralizál: a *vevőt* és az *eladót* felelőssé teszi a nyereségükért, miközben felruhazza őket mindazokkal a funkciókkal és hatáskörökkel, amelyekkel a nyereségüket döntő mértékben befolyásolni tudják. A *központnak* döntést kell hoznia arról, hogy a belső átadások – amelyekről feltételezzük, hogy jelentős nagyságúak – elszámolása hogyan, milyen árak alkalmazásával történ-

¹ Az irodalmi hivatkozásoknál a korlátozott terjedelem és a szerteágazó összefüggésrendszer miatt nem törekedtünk teljességre, az egyes irányzatoknak csupán néhány képviselőjét szerepeltetjük. Az érdeklődőknek elsősorban *Hirshleifer* [1956], [1957] elméleti alapozó munkáinak (a decentralizált vállalati rendszerek belső mikroökonómiájának elméleti megalapozása), *Kaplan* [1982], [1989] és *Dearden* [1988] gazdag példaanyagának (a belső árak a számvitelben és a vezetői döntésekben), valamint *Tomkins* [1973], [1990], [1991] elemzéseinek (árképzési modellek) a megismerését ajánljuk.

jen: mekkora legyen az ár, és ki határozza meg azt. Az így vázolt szervezeti rendszerben ez a döntés a következőkben felsorolt tényezők mérlegelését teszi szükségessé.

a) A rendelkezésre álló – a piac vagy a belső számvitel által kínált – *ár típusok*. A leggyakoribb változatok a következők: a *külső piaci ár* (ha az átadott árunak van külső piaca), a *költség + nyereség* szerkezetű árak különböző változatai, valamint a felek *egyezkedésével meghatározott árak* (*negotiated prices*). A később ismertetendő modellekben a külső piac léte vagy hiánya igen fontos szempontként jön számításba.

b) A *decentralizáció mértéke*. A nagyvállalatok decentralizációjának két fontos okát kell itt megemlítenünk: a hatáskörök leadása egyrészt fontos motiváló tényező, másrészt egy megfelelően decentralizált rendszerben a döntések ott szülehetnek meg, ahol a szükséges információk rendelkezésre állnak. A belső termékátadásokhoz kapcsolódó döntéseket (ilyenek mindenekelőtt a szállító, illetve a vevő kiválasztása, valamint az árak meghatározása) a központ megtarthatja magának vagy decentralizálhatja. A decentralizálás elősegíti a nyereségközpontok *differenciálódását*: strukturális alkalmazkodását sajátos körülményeikhez. A differenciálódás szoros kapcsolatban áll a szervezetelmélet másik alapfogalmával, az integrációval.

c) Az *integráció*² erőssége és módja. Lawrence–Lorsch vizsgálatai kimutatták, hogy a differenciálódás és az integráció nem ellentétei egymásnak: az előbbi erősödése nem a kívánt integrációs mértékűre, hanem a technikájára hat; a belső árak alkalmazása más integrációs mechanizmusokat (így például az utasításokat vagy a folyamatszabályozást) helyettesíthet. Porter arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzletágak egyre szorosabb összekapcsolása a diverzifikált nagyvállalatok körében általános tendencia: az integráltság, az anyagi és szellemi források megosztása előnyt jelent a versenyben. Egy decentralizált nagyvállalaton belül a belső átadási árak ugyanolyan integráló, orientáló szerepet játszhatnak, mint a külső piacon: segítségükkel a központ befolyást gyakorolhat az egyes nyereségközpontok kooperációs gyakorlatára, a vállalati érdekegyeztetési folyamatokra, a kapacitások kihasználására.

d) Az *eredmény mérés rendszere*. A belső átadási árak, illetve az árképzés módjának megváltoztatásával a központ számottevő mértékben átalakíthatja az egyes nyereségközpontok gazdasági eredményeit. Az eredmény mérés általában többlépcsős: az egyes költségek és bevételek (köztük a termékátadásoké) különböző szinteken, különböző mutatókban jelennek meg. Ezeket a mutatókat többféle döntés meghozatalára használják, amelyek közül itt kettőt kell kiemelni: a *tőkeallokációs* és a *jutalmazási* döntéseket. A vállalati tőke szétosztásánál az egyes nyereségközpontok eredménymutatói fontos szerepet játszhatnak: ezt a szempontot érvényesítve a központnak arra kell törekednie, hogy az eredménymutatók minél pontosabban mutassák a befektetések megtérülését, az üzletágak jövedelmezőségét, és kellő információt szolgáltatassanak a „csináljuk-vesszük” típusú döntések meghozatalához. Ha az eredménymutatókat jutalmazásra használják, akkor jogos elvárás, hogy azok megfelelően tükrözzék a részlegek teljesítményét. A nyereségközpontokat működtető vállalatok többsége a részlegvezetők ösztönzését az említett eredménymutatókhoz (többnyire a nyereség, a tőkemegtérülés vagy a reziduális jövedelem mutatóihoz) kapcsolja. A belső árakhoz, illetve az árképzés módjához így közvetlen személyes érdekek tapadnak. Az érintettek szempontjából egy ár lehet „fair” és „nem fair”.

e) A vevők és az eladók *hatalmi helyzete, alkupozíciója*. Egy decentralizált vállalat belső piacán ugyanolyan hatalmi, befolyásolási viszonyok alakulhatnak ki, mint a külső piacon. Ennek következtében az ártárgyalásokon az érintett részlegek alkupozíciója eltérő lehet. Az alku a decentralizált, nyereségközpontos rendszerek irányításának fontos eleme. A belső eladók és vevők hatásköri szempontból egyen-

² Az integráció a decentralizált, differenciálódott egységek működésének összehangolását jelenti: fontosságára szervezeti szempontból egyebek között Lawrence és Lorsch [1969] kutatásai, stratégiai szempontból Porter [1985] munkái hívják fel a figyelmet.

rangú partnerekként állnak egymással szemben, de a partneri viszony megjelenik a vállalati központ és a nyereségközpontok kapcsolatában is. A „jogi” szempontból vett partnerség azonban nem jelent feltétlenül tényleges egyenlőséget, hiszen az érintettek egymástól eltérő legitim és illegitim hatalmi bázisokkal rendelkezhetnek. Ha a központ úgy dönt, hogy nem ír elő valamilyen kötelező belső árképzési módot, hanem az árak alakítását a nyereségközpontokra bizza (megegyezéssel ár), akkor kifejezetten az alkumechanizmusra épít.

f) *A tulajdonosok érdekei, adózási szempontok.* Ha a nyereségközpontok önálló vállalatok formájában jelennek meg, akkor a belső árak segítségével a nyereségük átcsoportosítható. Ettől a ponttól kezdve a belső ár megszűnik vállalati belügy lenni, hiszen a következmények közvetlenül érinthetik a tulajdonosok és az adóhivatal érdekeit. Különösen élesen vetődik fel ez a szempont a nemzetközi vállalatok esetében. (Erre a kérdésre később még visszatérünk.)

g) *A megvalósíthatóság* is igen fontos tényező a lehetséges ársémák, árképzési modellek közötti választásban. A szakirodalomban szereplő modellek operacionálizálhatóságával kapcsolatban két szempontot kell megemlítenünk: az *alkalmazás információigényét és költségeit*. Olyan árképzési módszer, amelyhez az adott helyen és időpontban nem lehet biztosítani a szükséges információkat, vagy amelynek a költségei meghaladják a várható hasznot, nyilvánvalóan nem jöhet szóba. Az operacionálizálhatóságnak, a megvalósíthatóságnak sokkal nagyobb szerepe van az árakkal kapcsolatos döntésekben, mint ahogyan azt az ember az elmélet ismeretében gondolná.

h) *A korlátozott racionalitás.* Eddig számos olyan – az árképzésben szerepet játszó – szervezeti-irányítási szempontot és célt soroltunk fel, amelyek igen gyakran ellentmondásba kerülhetnek egymással. A célok sokfélesége és ellentmondásos volta, az információk bizonytalansága korlátozza a belső árak optimalizálásának a lehetőségét. Ha az árakat nem optimumszámítással határozták meg, akkor a belső ár a szabályozó kar szerepét játszhatja: ha a rendszer valahol kilép az elfogadható helyzetek köréből – például túl sok kihasználatlan kapacitás keletkezik, a nyereségközpontok nem vállalnak a vállalat szempontjából nyereséges munkákat, káros feszültségek keletkeznek az érdekeltségi rendszerben –, akkor a kívánt pályára való visszaállítást a belső árak vagy az árképzési mechanizmus átalakításával is elérhetik.

Az eddigi kifejtetkekből az is látható, hogy a belső árképzés *nem egy „zéró összegű játék”*, amelynek keretében számviteli dokumentumokban ide-oda tologatnak egy adott összegű vállalati nyereséget. Ellenkezőleg: az, hogy mekkora lesz a vállalati nyereség, nem kis részben éppen a belső árak meghatározásától is függ. Az árak kialakításával ugyanis tőkeallokációs döntéseket hoznak, embereket motiválnak, részlegek közötti kapcsolatokat erősítenek vagy lazítanak, adót takarítanak meg, mindezekkel közvetlen hatást gyakorolnak a vállalat mint egész eredményére.

Megítélésünk szerint a belső árakkal kapcsolatos modellek felépítésekor a fenti szervezeti tényezőket is figyelembe kell venni. Az árképzési gyakorlat magyarázatakor sem lehet a szervezeti problémák és hatások fölött elsiklani.

Modellek és módszerek

Belső árképzési módszerekkel, modellekkel tankönyvekben és elméleti folyóiratokban egyaránt találkozhatunk. Némi túlzással azt modhatjuk, hogy az előbbiek többnyire leegyszerűsítik a kérdést, felsorolva a fontosabb ártípusokat, megadva néhány szempontot az alkalmazásukhoz például kísérletében (amelyek egy részéről némi vizsgálódás után kiderül, hogy sokkal bonyolultabbak, mint amilyeneknek az első pillanatban látszanak). A másik végletet azok az elméleti cikkek jelentik, amelyek a kérdést teljességgel a matematikai közgazdaságtan apparátusával közelítik meg, legfeljebb

csak jelzésszerűen emlékezve meg az előző fejezetben említett szervezeti tényezőkről és a vállalati számvitel realitásairól.

Tekintsük át most – a teljesség igénye nélkül – a belső átadási árakkal kapcsolatos fontosabb modelleket, illetve irányzatokat.

a) *Matematikai közgazdaságtani megközelítés.* Ennek az irányzatnak az a kiindulópontja, hogy ha egy vállalat a külső piac mintájára belső piacot hoz létre, akkor az utóbbi ugyanolyan fogalmakkal (kereslet, kínálat, egyensúly, határkötség stb.) elemezhető, mint az előbbi. A javasolt receptek különböző alaphelyzetekre vonatkoznak. Az elemzések kiinduló kérdése így szól: milyen belső átadási árral (árképzési móddal) lehet elérni, hogy a vállalatnak ~~mint~~ egészen a nyeresége maximális legyen?

Egy lehetséges alaphelyzet az, amikor az átadásra kerülő árunak (alkatrésznek, félkész terméknek, szolgáltatásnak) *van külső piaca*, onnan korlátlanul beszerezhető és azon „valódi” piaci versenyáron értékesíthető. A közgazdaságtan tanítása szerint a vállalat nyeresége akkor maximális, ha a kibocsátást addig folytatja, amíg a határkötségek és a határbevételek egyenlővé nem válnak. Olyan belső árat kell tehát találni, amely arra készíti az érintett vállalati részlegeket, hogy saját termelésüket – és ezáltal a belső átadások volumenét – ehhez az optimumhoz igazítsák. Ez nem más, mint az átadott termék *külső piaci ára*. Ha a nyereségközpontok a beszerzési és értékesítési döntéseiket önállóan hozhatják meg, akkor automatikusan a külső árhoz fognak igazodni. A belső és a külső piac határai ilyen körülmények között elmosódnak.

A matematikai bizonyítástól eltekintve *első pillantásra* ez az elgondolás a gyakorlat embere számára is elfogadhatónak tűnik: ha egy divízió nem bírja a versenyt a külső szállítókkal, ha nem tud azoknál olcsóbban termelni, akkor nincs értelme fenntartani azt. Hasonlóképpen ha egy félkész termékkel a külső piacon elérhető nyereséghez a végterméket előállító részleg nem tud további hasznot hozzátenni, akkor a továbbfeldolgozás felesleges művelet.

Más a helyzet akkor, ha az átadott terméknek *nincs számottevő külső forgalma és versenytára*. A közgazdasági elemzés következtetése ebben az esetben az, hogy a termék *határkötségét* kell átadási árként használni az optimális kibocsátási volumen szintjén. Itt is ugyanazt mondhatjuk, mint az előző esetben: a megoldásban matematikai bizonyítás nélkül is felfedezhető a racionalitás. Ha az ár eltér a határkötségtől, a végterméket kibocsátó nyereségközpont határkötsége és a vállalati határkötség nem esik egybe, a vállalat érdekeivel ellentétes értékesítési és termelési döntések születhetnek.

Mindezekben az esetekben feltételeztük, hogy nincsenek *vállalati kapacitáskorlátok*, a termelés szabadon felfuthat az optimumig. Most feloldjuk ezt a feltételezést. Az elmélet válasza erre a kihívásra rendszerint az, hogy ekkor a felhasznált erőforrások „elmaradt hasznát” (*opportunity cost*) célszerű átadási árként használni. A bizonyítás módszertani hátterét a matematikai programozás adja: az optimalizálási feladat egyszerűbb esetben lineáris programozási modellként írható le, amelyből az árnyékárak kalkulálhatók. A „hétköznapi” racionalitás itt is megtalálható. Egy félkész terméket kibocsátó nyereségközpont jogosan érvelhet a következőképpen: „Nekem ezért a termékért jelenleg a külső piaci árat számolják el bevételként, ami 5 forint. Kapacitásaim azonban végesek: ha ezt a terméket állítom elő, akkor lemondok egy másik termeléséről, amiért 6 forintot kaphatnék: az egy forintnyi különbség nekem is veszteség meg a vállalatnak is.”

A matematikai közgazdaságtani megközelítésen belül alaplúnak *Hirshleifer* [1956], [1957] két cikke tekinthető: ezek a korszerű mikroökonómiai fogalmaival és modelljeivel operálnak. Az előbbi modellek számos más munkában is megjelennek különböző változatokban, eltérő feltételezésekkel élve a különböző bevételi és költségfüggvények alakjáról, a profitcentrumok autonómiájának mértékéről és szervezeti értékéről, a vezetői döntések tartalmáról és számviteli támogatásáról. (Lásd például *Kaplan* [1982], *Ronen–McKinney* [1970], *Bierman–Dyckman* [1976] munkáit.)

b) *Viselkedéstudományi megközelítés.* Ez az irányzat a tanulmányok számát és a kidolgozott javaslatok tudományos eleganciáját tekintve is valamivel halványabb az előzőnél. A lényege az ármeghatározás *tárgyalásként, alkuként (bargaining)* való felfogása. Az alkuban a fentebb említett részlegek vesznek részt: a vevő, az eladó és a központ. Mindegyikük meghatározott háttérrel, célokat, érdekeket képvisel, és igyekszik ezeknek megfelelő taktikát alkalmazni.

A matematikai közgazdasági irányzat képviselőit a végeredmény: maga az optimális belső ár érdekli; a viselkedéstudományi vonulat képviselői az ármeghatározás *folyamatára* koncentrálnak. A tárgyalás, az alku akár ugyanolyan eredményeket is hozhat, mint egy matematikai modell, de nem ez a lényeg. A folyamat során érdekek ütköznek, különböző szempontok, információk kerülhetnek felszínre, és ez végső soron – alkalmas konfliktuskezelő mechanizmusok megléte esetén – kifejezetten kedvező lehet a vállalat számára. A kialakult ár vagy elfogadott árképzési eljárás kompromisszumot tükröz: az egyensúly nem matematikai értelemben vett egyensúly, hanem azt jelzi, hogy a megállapodást a felek *fair play* szabályai alapján elfogadták.³

c) *Szituációelméleti megközelítés.* A szituációelmélet (kontingenciaelmélet) kifejezést a szervezetelmélet szótárából vettük át. E szerint a vállalati szervezeti struktúrát az adott helyzethez kell igazítani; nincsenek általános szervezési receptek; különféle környezeti feltételek, vezetési helyzetek vannak, amelyekhez folyamatosan alkalmazkodni kell. Ugyanez a gondolatmenet a vállalati belső átadási árakra is vonatkoztatható. Itt sincs általánosan alkalmazható séma, a szituációtól függ, hogy mi a kívánatos árképzési elv. Ezzel kapcsolatban két kérdésre kell választ adni: 1. hogyan lehet leírni és tipizálni az egyes szituációkat, és 2. milyen megoldások javasolhatók az egyes helyzetekben.

A szituációelméleti megközelítésre az egyik legjobb példát *Eccles* [1983] kutatási eredményei szolgáltatják. Ő a szituációt két fő dimenzióval jellemzi: 1. a vállalat diverzifikáltságával és 2. a vertikális integráció mértékével. A dimenziók segítségével létrehozott szituációs mezőben négy alaphelyzetet különböztet meg, és empirikus kutatási eredmények alapján mutat rá az ezekben alkalmazott vezetési, szervezési és belső árképzési módszerek különbözőségére. *Emmanuel* [1976] az árképzés módja és az átadott termékek szabványos vagy nem szabványos volta között keresett kapcsolatot.

Itt kell megjegyeznünk, hogy a szituációelméleti modellek kevés kivétellel sokkal kevésbé kidolgozottak és meggyőzőek, mint a matematikai közgazdasági eljárások, a megítélésüket pedig az is nehezíti, hogy az alátámasztásukat szolgáló empirikus adatok gyakran ellentmondanak egymásnak.

Szakadék az elmélet és a gyakorlat között

„A tudósok kutatásaiból a gyakorló vezetők mindaddig vajmi keveset hasznosítottak” – írja a már idézett cikkében *Eccles* ([1983], 150. o.), miután interjúkat készített a kérdésről mintegy 150 vállalati vezetővel. E megállapításával nem áll egyedül. A belső átadási árak gyakorlati alkalmazásáról nagyon kevés empirikus, statisztikailag értékelhető adatunk van. Ezek kétségtelenül *Eccles* megállapítását látszanak igazolni.

1978-ban *Umapathy* és *Srinivasan* 291, legalább két profitcentrummal rendelkező amerikai vállalatot vizsgált meg. A vállalatok 85 százalékánál (239 vállalat) azt

³ A belső árak problémájának viselkedéstudományi megközelítése megjelenik *Cyert-March* [1963] egyik – ma már klasszikusnak számító – munkájában. *Watson-Baumler* [1975] az ártárgyalások szervezeti integráló szerepét emelik ki. *Tomkins* [1990] – egyebek között a vállalati élet realitásaira hivatkozva – vegyes megoldást javasol: matematikai analízis alkalmazása egy bizonyos pontig, majd a terep átengedése a tárgyalásos megoldásnak.

tapasztalták, hogy árumozgás van a nyereségközpontok (divíziók) között. A vállalaton belül eladott termékek az értékesítés öt-nyolc százalékát teszik ki. Az egyes ártípusok alkalmazásának gyakoriságát a szűkített mintában az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A belső árképzés módja amerikai vállalatoknál

A belső árképzés alapja	Vállalatok száma
Változó költség	11
Teljes önköltség	61
Költség + haszon	40
Tárgyalásos ár	53
Piaci ár	74
Összesen	239

Forrás: Kaplan [1982] 499. o.

A táblázatban a határköltség vagy az elmaradt haszon mint árképzési bázis nem is szerepel. A közgazdaságtan határköltségét a számvitel változó költsége számos esetben jól közelítheti; azonban ez utóbbit is a vizsgált vállalatoknak csak csekély hányada alkalmazta. Az adatokból úgy tűnik, hogy a vállalatok inkább a *fair* (megtéríteni a költségeket, megosztani a hasznon, megmérettetni a piacon), és nem a matematikai közgazdasági elmélet által optimálisnak tartott árakhoz vonzódtak.

Borkowski [1988] mintavételes felmérés alapján azt találta, hogy a megvizsgált vállalatok 41 százaléka a teljes önköltséget használja belső átadási árként, és többségük akkor sem változtatna ezen a gyakorlaton, ha megtehetné. Kaplan-Atkinson [1989] megállapításai ezzel egybevágóak. Tomkins 1973-ban azt jelezte, hogy a külső piachoz igazodó belső átadási árakat azok a vállalatok használják, amelyek éles versenyhelyzetben dolgoznak (a félkész termék külső piaca ideális), a többiek megállnak az önköltségnél vagy annak valamilyen pótlékolt változatánál (Tomkins [1973]).

Az elmélet és a gyakorlat között mély szakadék tátong. Ennek a következő okai lehetnek:

a) *Az elmélet megosztottsága.* Írásunk első részében több irányzatot mutattunk be, amelyekről leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy az elméleti szakemberek vagy a matematikai közgazdaságtan, vagy az ember és a vezetés oldaláról közelítik meg a belső átadások problémáját. A két vonal párhuzamosan fut egymás mellett, kevés tudomást véve egymásról. Alig találkozunk olyan munkával, amely az árdöntéseket a matematika módszereivel és pontosságával elemezné, egyidejűleg azonban beágyazná őket a szervezetek eleven valóságába. A gyakorlat emberének viszont soktényezős és bonyolult szervezeti és vezetési szituációkban kell döntéseket hoznia, számára tehát ez az elhatárolódás nem létezik.

b) *„Kemény” és „puha” tényezők.* Az említett irányzatok közötti eltávolodás egyik oka valószínűleg az, hogy a matematikai modellek kidolgozói egyenleteikhez direkt módon számszerűsíthető változókat keresnek. Ha például egy erőforrás-korlátozott programozási modellben az átadási ár eltér az elmaradt haszontól, a célfüggvényben szereplő vállalati nyereség csökkenni kezd. A modellbe nem illik bele egy olyan megfontolás, hogy például növeli-e az önállóság érzete (amibe esetünkben beletartozhat az átadási árak önálló meghatározása) a teljesítményeket, és vajon ez a növekmény nagyobb-e, mint a matematikai optimumtól való eltávolodás következtében fellépő veszteség.

Vegyünk egy másik példát! Külső versenypiac hiánya esetén az elmélet (a már leírt módon) a határköltség használatát javasolja: ez eredményezi a matematikai optimumot. Határköltségen történő átadás esetén viszont az átadó divízióinak jófor-

mán csak a változó költségei térülnek meg: a nyereség elosztása nem *fair*, és a központ sem kap elfogadhatóan pontos képet az egyes részlegek nyereségtermelő képességéről. A kérdés ezután megint az, hogy mi a nagyobb: a matematikai modell által kínált nyereségnövekmény, vagy a „nem fair” eredménymérésből származó konfliktusok, emberi problémák, torzult információk okozta veszteség. Erre a problémára egyébként többen felfigyeltek. Van, aki *kettős elszámolási rendszert* javasol megoldásként: az átadások a határköltségen történjenek, az átadó veszteségét pedig bizonyos időszakonként meghatározott összeggel kompenzálják. Nincs jele azonban annak, hogy ez az ötlet a gyakorlatban jelentős sikert aratott volna.

c) *A modellek információigénye.* A nagyobb vállalatok decentralizált, nyereségközpontos irányítási rendszereket egyebek között azért alakítanak ki, mert világosan látják, hogy az operatív ügyeket megfelelő információk híján nem lehet egy központból irányítani. Ugyanakkor a matematikai közgazdaságtani modellek egy része azzal a feltételezéssel él, hogy az optimalizáláshoz (a jelen esetben az átadási árak optimalizálásához) szükséges információk torzítatlanul és időben rendelkezésre állnak, ha úgy tetszik számítógépbe betáplálhatók. Fel kell tennünk a kérdést: ha a központ tudja, hogy az optimumpontok hol helyezkednek el, akkor miért decentralizál? Miért nem közli utasítás formájában az érintett divíziókkal, hogy ebből vagy abból az alkatrészből ennyit kell átadni és átvenni, miért próbálja meg közvetett módon, az átadási árakkal orientálva, s megfelelő irányba mozdítani az érintett részlegeket?

A belső árak meghatározásához a legfontosabb információkat a külső piac mellett a vállalati *sámvitel* szolgáltatja. Ezek az információk többnyire nem pontosan azok, mint amelyekre a matematikai modelleknek szükségük lenne. A példa kedvéért: a kimutatásokban általában az átlagos költség jelenik meg, és nem a határköltség. A számvitelben használt változó költség nem azonos a határköltséggel: a rendszerint általános költségként elszámolt tételek számottevő része érzékeny a volumenre. Ráadásul számos szakértő mutatott rá a közelmúltban arra, hogy az állandó és a változó költségek elhatárolásának módszerei rászolgálnának egy alapos reformra.⁴ Az optimalizálási modellek a norma szerinti költségek alkalmazását kívánják, hiszen a tényleges költségek mindenféle torzításokat tartalmazhatnak. Normázásra viszont nincs minden tevékenységnél lehetőség. Előfordulhat, hogy az eredmény nem éri meg a fáradságot, vagy nehéz áttörni a tényleges költségigény eltitkolásához kapcsolódó egyéni, illetve csoportérdekeket.

A számvitel szempontjából az átadások önköltségen történő elszámolása nyilván egyszerűbb és „objektívebb” megoldás, mint egy állandóan ingadozó, nehezen megfogható piaci ár alkalmazása. A külső piaci ár felhasználása belső átadási árként csak első pillantásra tűnik egyszerűnek. Nagyon sok terméknek ugyanis nincs egységes piaci ára: az árak függenek a megrendelt mennyiségtől, a garanciafeltételektől, a kiegészítő szolgáltatásoktól, a szállítási körülményektől stb. Ráadásul le kell hámozni róluk a külső eladási költségeit. Az utóbbi tétel (reklám, csomagolás, dokumentáció, ügynöki munka stb.) igen jelentős lehet. Ha külső értékesítés nincs, akkor a nagyságát becsülni kell, következőképpen az elszámoló ár könnyen vita tárgyává válhat.

d) *Stratégiai megfontolások.* Az elmúlt két évtizedben a fejlett országokban figyelemre méltóan megváltozott a vállalatok *diverzifikációs stratégiája*. A hetvenes években a legkülönbözőbb, egymástól távoli üzletágak felvásárlása volt divatban, a több lábbon állás jelszavát hangoztatva. A nyolcvanas években viszont az *integráció* került az előtérbe: az üzletágak összehangolásának, a vállalati erősségek és a rendelkezésre álló erőforrások megosztásának képessége fontos versenyelőnyvé vált. Ebben az esetben viszont a vállalat nem fogható fel egymással vetélkedő, egymást külső

⁴ Lásd például Cooper–Kaplan [1988a] kritikáját az alkalmazott módszerekre vonatkozóan, és javaslatukat [1988b] a tevékenység alapú költségelszámolás (activity based costing) elterjesztésére.

üggyfélként versenyeztető üzletágak halmazaként. E stratégiai váltás, minden bizonynyal befolyásolja a belső piacok kialakításának módját is.

e) *A döntések torzulásának lehetősége.* A gyakorlatban alkalmazott belső átadási áraknak egyebek között a racionális döntéshozatalt kell szolgálniuk. A vállalat mint egész számára csak a külső értékesítéskor képződik nyereség: enélkül a belső szállító profitja csak papíron létezik. A figyelem tehát a végső kibocsátóra irányul. Ha ez az egység valamilyen megrendelést kap, ki kell számítani, hogy jövedelmező-e a teljesítése. Ezt úgy teheti meg, hogy a *pótlólagos bevételt* összeveti a *pótlólagos költségekkel*. Ez a számítás a vállalat mint egész szempontjából is elvégezhető. A vállalati optimumnak összhangban kell lennie a végtermék-kibocsátó nyereségközpont optimumával. Ha a belső átadás teljes önköltségen vagy az azt meghaladó piaci áron történik – ami az adott esetben *fair* megoldás lehet, akkor az átadó divízió állandó költségei az átvevőnél változó költségekként jelentkeznek. Következésképpen az utóbbi nem fogad el olyan megrendeléseket, amelyek egyébként az egész vállalat szempontjából kedvezőek lennének. Ez az érv a szűkített önköltség alkalmazása mellett szól. Ekkor viszont az átadó számláin nem jelenik meg nyereség, sőt még az állandó költségei sem térülnek meg. A megoldás a már említett kettős elszámolás lehetne: elismerni a belső eladónak a piaci árat, de szűkített önköltségen szerepeltetni az árut a vevőnél. Ebben az esetben a számviteli adatok nyereséghalmozódást mutatnának, amit megfelelő módon és időpontokban ki kell azokból szűrni.

Mindezek alapján egyértelmű, hogy a vállalatvezetők – a belső árrendszer kialakítását célzó – döntése igen sokféle, egymással gyakran ellentétben álló, nehezen összemérhető, csak részleteiben formalizálható elemekből áll, s e döntést mindig egy meghatározott szervezeti-irányítási közegben kell meghozni.

A helyzetet tovább bonyolíthatja az, ha a nyereségközpontok *leányvállalati* státust kapnak, azaz az eladó- és a vevővállalatok egy fölöttük egyértelmű ellenőrzést gyakorló, szintén vállalatként működő központhoz (holdinghoz) kapcsolódnak. Irányítási szempontból a holding lényegesen centralizáltabb is lehet, mint egy divizionális szervezetű vállalat. Szervezési szempontból tehát az előbbieket esetében is nyugodtan beszélhetünk „belső átadásokról”. A központnak megvan a lehetősége arra, hogy ezeket ugyanúgy szabályozza, mintha közönséges nyereségközpontok lennének. Arról, hogy az „egyértelmű ellenőrzés” mekkora tulajdoni hányadnál kezdődik, szerte a világon élénk viták folynak. Köztudott ugyanis, hogy pusztán a százalékokból nem lehet pontos képet kapni. A problémát felismerve a számvitel bizonyos hányadot meghaladó tulajdonosi érdekelttség esetén konszolidált mérleg készítését írja elő. Ebben az esetben úgy kezeli a csoportot, mintha egységes vállalat lenne. Ahhoz, hogy egy tisztán piaci ügyletből „belső átadás” váljon, gyakran nincs szükség a holdingon belüli vállalatoknál az előírások szerinti többségre.

Rámutattunk arra, hogy a belső árképzési rend meghatározása *nem zéró összegű játék*, amelyben egy adott nagyságú vállalati nyereséget tologatnak ide-oda a nyereségközpontok között. Még inkább így áll a helyzet leányvállalatok esetén. Ez utóbbiaknál a nyereség átcsoportosításának pénzügyi vonzatai vannak, amelyek közül kettőt mindenképpen itt is meg kell említenünk: a) a nyereség átrendezése megváltoztathatja a csoport *adóterheit*, b) ezzel a technikával a *tulajdonosok jövedelme* (osztaléka) is megváltoztatható, átcsoportosítható. Ez felveti – egyebek között – a kisebbségi tulajdonosok érdekvédelmének problémáját is. Mindezekre azonban e cikk keretében nem térhetünk ki.

Belső árképzés a nemzetközi kereskedelemben

A fejlett piacgazdaságban gyakori eset az, hogy az átadásban részt vevő (vevő és eladó) divíziók vagy leányvállalatok nem ugyanabban az országban vannak. Olyan országok esetében, mint például Anglia vagy az Egyesült Államok, a külkereskedelmi

forgalom igen nagy hányadát a vállalaton belüli átadások adják. Ez a szám például Anglia esetében 1978-ban 30 százalék volt (*United Nations* [1978]), és valószínű, hogy az azóta eltelt időszakban tovább növekedett.

Azokban az országokban, amelyekben az egyes divíziók működnek, eltérő lehet a *nyereségadó* nagysága. Ha a vevő divízió országában az adó kisebb, akkor a vállalat érdekei (egyéb feltételektől eltekintve) azt kívánják, hogy a nyereséget ott mutassa ki. Ehhez értelemszerűen alacsony átadási árat kell alkalmazni. Az adótartozások minimalizálása azonban csak az egyik motívum az árak meghatározásakor. Szóba jöhetnek ugyanis további megfontolások is. Ezek – a teljesség igénye nélkül – a *nyereség mobilizálhatósága*, a *vámok* nagysága, az érintett *valuták* stabilitása, illetve konvertibilitása, az egyes leányvállalatok *piaci helyzete és stratégiája*: mindezek országonként eltérőek lehetnek. A nemzetközi vállalatoknak az sem mindegy, hogy a készleteiket melyik országban és milyen pénznemben tartják nyilván. A nyilvántartás nem feltétlenül ugyanott történik, ahol az árut ténylegesen raktározzák.

A nyereség országok közötti átcsoportosítása azonban előbb-utóbb magára vonja az adóhivatalok figyelmét. Az adózási problémák megoldásához a mintát az Egyesült Államok előírásai szolgáltatták (*U. S. Treasury* [1988]). A többi fejlett ország gyakorlata többnyire ehhez igazodik. A szabályok lényege az, hogy alkotóik előnyben részesítik az olyan átadási árakat, amelyek a külső piaci árakra épülnek. Ebben az esetben ugyanis a vállalatvezetők és az adóhivatalok érdekei szerencsésen találkozhatnak egymással. Külső piac viszont gyakran nem létezik, vagy ha van, a mintául szolgáló ár meghatározása akkor sem egyértelmű. Nagyon nehéz megmondani, hogy a szóban forgó előírások mennyire hatékonyak. A *The Economist*ban megjelent cikk (1980. október 1.) szerint 18 ilyen perből csak négyet veszített el az adóhivatal. Ezeket a számokat úgy is lehet értelmezni, hogy az adóhivatal szemlátomást nyeregben van. Az sem kizárt, hogy rengeteg manipuláció történt, a hivatal viszont csak ezt a jó tucatnyi esetet vette észre, vagy csak ennyit volt képes megfelelő bizonyító anyagokkal bíróság elé vinni. Ezen adatok ismeretében elképzelhető, hogy mi lehet a helyzet a fejlett adórendszerrel és adókultúrával nem rendelkező országok esetében.

Így aztán a nemzetközi termékátadások árazásának problémaköre homályos terület marad, lehetőséget adva a legkülönbözőbb manipulációkra. Az adóügyi szabályozáshoz példát szolgáltató Egyesült Államokban kongresszusi bizottság vizsgálta azt az adózási veszteséget, ami az országot állítólag a nemzetközi vállalatok belső árképzési gyakorlata miatt éri (*Financial Times*, 1993. február 28.). Ennek nagyságát évi 8-12 milliárd dollárra becsülik. Az adóhivatal az amerikai vállalatok és a hozzájuk hasonló profilú és méretű külföldi vállalatok amerikai leányvállalatai által fizetett adók nagyságának jelentős eltérésére figyelt fel. A probléma semmi esetre sem újkeletű. A nyolcvanas években az Egyesült Államok több állama az átadási árakkal történő nyereségmanipuláció kiküszöbölése végett az „egységes adózás” (*unitary tax*) rendszerének bevezetésével próbálkozott. Ennek lényege az, hogy a nemzetközi vállalatok profitját az adózásnál valamilyen objektívnek tűnő mérőszám (például forgalom, befektetett eszközök, létszám) alapján osztják szét az országok között. Az intézkedések sok európai és japán vállalat nemtetszését váltották ki; Reagan elnök végül is az új rendszerrel szemben foglalt állást. Hasonló viták és perek például Angliában is voltak, de a bírósági precedensekből egyelőre nem rajzolódik ki határozott irányvonal.

Következtetések

A vállalati belső átadási árak meghatározásának egyaránt vannak mikro- és makrogazdasági vetületei, vizsgálata több gazdálkodási szakterület eszköztárának összehangolt alkalmazását kívánja. A transzferárak – érdekes elméleti problémák mellett – mindennapos, „húsba vágó” kérdéseket is felvetnek. Az utóbbiakra mindenekelőtt a

nyereségközpontos vállalati irányítási rendszerek elterjedése, a nyereség manipulálásának lehetősége és a nemzetközi elszámolások terjedése szolgálhat példaként. A kérdéskör vizsgálata nemzetközi szinten is lezáratlan, itthon pedig gyerekcipőben jár. Mindezek alapján következtetéseinket a hazai szemszögből fogalmazzuk meg.

a) A vállalati belső átadási árak kutatásában azonos súlyt kell kapnia a matematikai jellegű modellezésnek (optimalizálásnak) és a szervezeti megközelítésnek. A döntéseket meghatározott szervezeti közegben kell értelmezni, figyelembe véve az irányítási rendszer logikáját, a döntések által érintett csoportok és személyek céljait, érdekeit, az információs háttérrel, a modellek alkalmazásának szervezeti feltételrendszerét. Az elmélet és a gyakorlat között jelenleg megfigyelhető szakadékot a matematikai közgazdaságtani és a szervezeti megközelítések elhatárolódása, párhuzamos, de egyelőre nem egymást támogató volta hozza létre. Ennek következtében a gyakorló vezető „magára marad” a szintézis és a mindennapos döntéshozatal kényszerével.

b) A szakirodalom tanulmányozása alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy miközben az elméletben egyre kifinomultabb és bonyolultabb eljárások jelennek meg, a belső árképzési gyakorlatról jóval kevesebbet tudunk. A gyakorlat tanulmányozása közelebb vihet az előző pontban említett szervezeti tényezők feltáráshoz és megértéséhez. A továbblépéshez elsősoban empirikus kutatásokra van szükség, amelyekbe statisztikai elemzések és egyedi esetek vizsgálata egyaránt beleértendő. A empirikus vizsgálatok különösen fontos kérdése az, hogy milyen szempontok mérlegelése alapján hoznak döntéseket belső átadási kérdésekben a gyakorló vezetők.

c) Hazánkban néhány szórványos és bizonyos értelemben mesterséges kísérlettől eltekintve, napjainkban kezdenek elterjedni a decentralizált, nyereségközpontos vállalati rendszerek. A hazai körülmények vizsgálata, a külföldön kidolgozott módszerek adaptálása, az első megoldások figyelemmel kísérése és elemzése segítséget adhat a gyakorló vállalatvezetőknek ahhoz, hogy elkerüljék azokat a csapdákat, amelyekbe külföldi kollégáik beleestek.

d) A fejlődő hazai tulajdonosi rétegnek és a hazai jogrendnek egyaránt fel kell készülnie a belső árakkal történő nyereségmanipuláció kezelésére, az ebből adódó konfliktusok megoldására. A kutatásnak elő kell segítenie ezt a folyamatot. A társasági jelentések, beszámolók felhasználóinak (legyen akár a tulajdonosokról, akár a hitelezőkről vagy az államról szó) tudniuk kell, hogy a belső árképzés rendjének vagy maguknak a belső áraknak a megváltoztatása milyen következményekkel jár.

e) Hosszú távon arra kell számítanunk, hogy a magyar gazdaság is szervesen beépül az egyre inkább nemzetközivé váló gazdasági életbe. Ennek az egyik logikus következménye az lesz, hogy a külkereskedelmi forgalmunkban egyre nagyobb hányadban jelennek meg majd a belső árak: a nem (csak) piaci, hanem sokféle egyéb megfontolás alapján, vállalati központi szabályozással létrehozott árak. A kutatásnak időben fel kell tárnia, hogy ebben a helyzetben a magyar gazdaságot milyen veszteségek érhetik, és ötleteket kell adnia a probléma állami kezeléséhez, különös tekintettel a számviteli és az adózási rendszerre.

Felhasznált irodalom

- BIERMAN, H.–DYCKMAN, T. [1976]: Managerial cost accounting. Macmillan, New York.
 BÖGEL GYÖRGY [1993]: A több üzletágban tevékenykedő vállalatok szervezete és stratégiája. Kandidátusi értekezés.
 BORKOWSKI, S. [1988]: An investigation into the divergence of theory from practice regarding transfer pricing methods. Ph. D. dissertation, Temple University.
 COOPER, R.–KAPLAN, R. [1988a]: How cost accounting distorts product costs. Management Accounting, április.
 COOPER, R.–KAPLAN, R. [1988b]: Measure costs right: make the right decisions. Harvard Business Review, szeptember-október.

- CYERT, R.—MARCH, J. [1963]: A behavioural theory of the firm. Prentice Hall.
- DEARDEN, J. [1988]: Management accounting. Prentice Hall.
- DOBÁK MIKLÓS [1988]: Szervezetátalakítás és szervezeti formák. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ECCLES, R. [1983]: Control with fairness in transfer pricing. Harvard Business Review, november–december.
- EMMANUEL, C. [1976]: Transfer pricing in the corporate environment. PhD szakdolgozat, University of Lancaster.
- HIRSHLEIFER, J. [1956]: On the economics of transfer prices. Journal of Business, július.
- HIRSHLEIFER, J. [1957]: Economics of the divisionalised firm. Journal Business, április.
- KAPLAN, R. [1982]: Advanced management accounting. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- KAPLAN, R.—ATKINSON, A. [1989]: Advanced Management Accounting. Irwin.
- LAWRENCE, P.—LORSCH, J. [1969]: Organization and environment. Homewood, Illinois.
- PORTER, M. [1985]: Competitive advantage. The Free Press, London.
- RONEN, J.—MCKINNEY, G. [1970]: Transfer pricing for divisional autonomy. Journal of Accounting Research, tavasz.
- TOMKINS, C. [1973]: Financial planning in divisionalised companies. Haymarket Press.
- TOMKINS, C. [1990]: Making sense of cost-plus transfer prices where there are imperfect intermediate good markets by a „pragmatic-analytical” perspective. Management Accounting Research, 1. sz.
- TOMKINS, C. [1991]: Corporate resource allocation: financial, strategic and organisational perspectives. Basil Blackwell, London.
- UNITED NATIONS (report) [1978]: Transnational corporations in World Development. U. N. New York.
- U.S. TREASURY [1988]: Consultative paper: A study of intercompany pricing under S482, Notice 88–123.
- WATSON, D.—BAUMLER, J. [1975]: Transfer pricing. A behavioral context. The Accounting Review, július.

Görgény István–Radványi Tamás

ENGLISH FOR BUSINESS AND FINANCE

A több kiadásban megjelent nagyszerű English for Business and Everyday Use című középfokú nyelvkönyv folytatása ez a kötet.

A hangsúly azonban itt már a szakmai szókészletre tolódott át. Feldolgozza a makro- és mikroökómia fogalmkörét, a külkereskedelmi mérleg, a pénzvilág, az adórendszer, a hazai és külföldi gazdasági társaságok, az érték- és pénzpiacok stb. fogalmköréhez tartozó ismeretanyagot. A könyv sikeres használatát elősegítik a hozzá tartozó kazetták, mert a könyv szinte mindegyik feladata a hanganyagra is épül.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

308 oldal, ára fűzve: 426 Ft (áfával)

A kötetben a tanulást 55 illusztráció segíti.

A 2 darab hangkazetta ára: kb. 900 Ft (áfával)

A kiadvány megrendelhető, illetve megvásárolható
a Kiadó szakkönyvesboltjaiban:

Széchenyi István Könyvesbolt
1051 Budapest, Szent István tér 4.

Szakkönyvesbolt
1054 Budapest, Vadász u. 27.

Közgazdasági és Jogi Könyvesbolt
1051 Budapest, Nádor u. 8.

Széchenyi István
Közgazdasági és Jogi Könyvesbolt
7624 Pécs, Rókus u. 5.