

SZTANKÓ ÉVA<sup>1</sup>

## AZ IPARI TERMELÉS HATÉKONYSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA AZ EURÓPAI UNIÓHOZ VALÓ CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN

### BEVEZETÉS

A gazdaságpolitika számos célt követ, ezek között napjainkban világszerte kiemelkedően fontos a növekedés és ehhez kapcsolódóan a foglalkoztatás, a munkahelyteremtés, a munkahelyek megőrzése. E két cél elérésének eszköze az ipari termelés versenyképessége, a versenyképes kapacitások és megfelelő gazdasági feltételek kialakítása.

A versenyképesség problémája megkerülhetetlen a gazdaság, az üzleti élet szereplői számára. Fogalmát<sup>2</sup>, pontos tartalmát és annak mérését illetően azonban egységes szakmai álláspont eddig még alakult ki.

A versenyképesség több aggregációs szinten értelmezhető: termékek, vállalatok, nemzetközi vállalatcsoportok, azonos profilú vállalatok ágazatai, szakágazatai, földrajzi régiók, nemzetgazdaságok, integrációs együttműködések stb. Az egyes szinteken különböző paraméterek alakulását vizsgálják, statikus vagy dinamikus változásokat elemezve.

---

1 Dr. Sztankó Éva a BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar Világgazdaságtan Tanszékének adjunktusa, a Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Ph. D. programjának levelező hallgatója.

2 „A fogalom nem vezethető le egyértelműen a közgazdaságtan egyik alapvető paradigmájából sem, azaz tulajdonképpen elméletileg nem definiálható fogalom.” Lásd Török Ádám: A versenyképesség elemzés egyes módszertani kérdései, *Gazdaság Vállalkozás Vezetés*, 1997/3. sz. 2. oldal.

Vállalatok szintjén a versenyképesség úgy fogalmazható meg, mint a társaság képessége a fogyasztói igények versenytársainál hatékonyabb kielégítésére, beleértve az ár és a nem ár jellegű paramétereket is.

Nemzetgazdaságok szintjén a tartalmi elemek a következők: hosszabb távú képesség arra, hogy más országokkal versenyezve előállítson és értékesítsen termékeket, szolgáltatásokat. Ennek révén viszonylag magas tényezőjövödelmeket – pl. javuló életszínvonal – realizáljon és magas tényezőkihasználtságot – pl. foglalkoztatottság – érjen el.

Az ipar versenyképessége a cégek versenyképességén múlik, a versenyképes cégek létrejöttét pedig az ösztönző gazdasági környezet jelentékenyen elősegítheti. Ennek egyik fontos eleme az ország külföldi működőtőkét<sup>1</sup> vonzó képessége. A szegényebb országok a tőke- és technológiatranszfer felgyorsulása<sup>2</sup> miatt rövid idő alatt jelentékenyen javíthatják teljesítményüket<sup>3</sup>, ahogyan ez Magyarország esetében az elmúlt 10 év alatt be is következett. Ezt a tényező-mobilitást a multinacionális vállalatok számottevő mértékben felerősítik.

A hazai ipari termelés 1993 óta tartó folyamatos növekedésében az export a meghatározó tényező. A gazdaság (ipar) dinamikus fejlődése a versenyképesség javulásán alapulhat, s ennek fontos feltétele, hogy Magyarország versenyképes és vonzó ipari telephely legyen. Ebben a tekintetben a versenyképességre ható tényezők – munkaerőköltség, termelékenység – viszonylag jól számszerűsíthetők.

Magyarország kis, nyitott gazdaságú ország, a kereskedelemben árkövető magatartást tanúsít. Ezért a verseny lényegében a költségek tekintetében jelentkezik. Az idetelepült külföldi befektetők tevékenysége és a bérmunka<sup>4</sup> viszonylag magas aránya arra utal, hogy nyersanyagban és korszerű technikai berendezésekben szegény ország lévén alapvetően a munkaerőt, a munkát adjuk a termeléshez. A munka, ill. a munkaerő minősége, hatékonysága és költségei olyan tényezők, amelyek még ma is jelentős versenyelőnyt jelenthetnek az ország számára.<sup>5</sup>

A versenyképesség ezzel kapcsolatos megítélése történhet a változások irányának és mértékének figyelembe vételével az időben, valamint az országok és térségek között a térben vizsgálva.

Egy komplex mutatóval nem lehet mindezt kifejezni, ezért az elemzés a hazai ipar versenyképességét befolyásoló tényezők változását vizsgálva az ágazat jelenlegi helyzetét értékeli a termelékenység és a bérköltségek kapcsolata alapján.

---

1 A működőtőke ott jelenik meg, ahol az adott régió komparatív előnyei magasak, a helyi vállalatok versenyelőnyei pedig alacsonyak.

2 Az OECD egyik tanulmányának megállapításai szerint (DSTI/IND/WP(94)3)a tőkével és technológiával való ellátottság jelentősége fokozatosan csökken a nemzetgazdaságok termelési tényező hasznosítása, ill. az egyes termelési tényezőknek jutó jövedelem tekintetében.

3 Miközben a tőkével és technológiával egyébként jól ellátott országok termelékenységi előnyük egy fontos forrását elveszítik.

4 Az Eurostat elemzése szerint a termelés kihelyezés és vándorlás által leginkább érintett tevékenységek többségénél (textilipar, élelmiszeripar) a bérköltségek az összes költség kb. 25%-át teszik ki. A tevékenységek áthelyezésének fő oka az új, dinamikus piacokhoz való közelebb kerülés. *A bérmunkák esetében viszont a bérköltségek a legfontosabbak.* Forrás: A külföldi működőtőke Magyarországon, KSH, Budapest 1998. július.

5 Nemzetközi összehasonlításban a hazai iparban magas az alacsony bérigényű tevékenységek aránya, ami ezen tevékenységek ár és költségérzékenységére utal.

Az OECD a versenyképesség definícióját úgy határozza meg, mint az egyes országok azon hatékonyságát, amellyel a világ nemzetközi munkamegosztásába bekapcsolódhatnak. A hatékonyság pedig jelentősen függ a termelékenységi tényezőktől, amelyeket viszont a technológia, a szervezettség és számos más elem is befolyásol. A termelékenység értelmezésében megkülönböztetik a munka és a tőke termelékenységét és ezek súlyozott mutatószámát, a teljes termelékenységet. Ahhoz, hogy a munka termelékenysége is növekedjék, nagyobb mértékű tőkebefektetésre van szükség.

Az elmúlt 10 évben a kivitel egy igényes piacra – az Európai Unióba – nőtt a leggyorsabban. Az Európai Unióval kialakult munkamegosztás és ennek várható fejlődése komoly kihívást jelent a hazai ipari vállalkozásoknak. Az ipari tevékenységek tartalmának az ún. tudásalapú gazdaság jellemzői felé kell eltolódnuk, ez pedig csak beruházások révén realizálódhat. A továbbiakban a modernizációban kiemelkedő szerepet betöltő működőtőke-vonzás néhány fontos feltétele kerül bemutatásra, szoros kapcsolatban az ipari termelékenység és a munkaerő-költségek változásával.

## VERSENYKÉPESSÉG A COMPETITIVENESS YEARBOOK TÜKRÉBEN

Az ipar ágazati szintű elemzése előtt érdemes röviden kitérni arra, hogy a legismertebb komplex, átfogó versenyképesség-értelmezés országfelmérése alapján Magyarországnak milyen pozíciót sikerült elérnie.

A nemzetek versenyképességi rangsorának egyik irodalmi<sup>1</sup> alapbázisát képező kiadvány, a World Competitiveness Yearbook<sup>2</sup> 1989 óta rangsorolja a vizsgálatba bevont országokat. Az elemzést bonyolult szempontrendszer alapján végzik, az összegző megállapítások azonban szemléletesek, gyorsan áttekinthetők, a rangsorral szemben támasztott sok kritika ellenére.

Az International Management Development által 2001 áprilisában kiadott versenyképességi évkönyv a 2000-ben minősített 49 országot rangsorolja, 4 fő tényezőcsoportban, 286 altényező alapján.

A négy fő input faktor a következő:

- A gazdaság teljesítménye (68 kritérium)
  - ⇒ hazai gazdaság;
  - ⇒ külkereskedelem;
  - ⇒ külföldi befektetések;
  - ⇒ árak;
  - ⇒ lakosság;

---

1 A másik jelentős irodalom a témakörben a Világgazdasági Fórum által évente publikált versenyképességi rangsor. The Global Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva.

2 The World Competitiveness Yearbook 2001. International Management Development, Lausanne, 2001.

- A kormányzati tevékenység (84 kritérium)
  - ⇒ adópolitika;
  - ⇒ fiskális politika;
  - ⇒ állami gazdaságpolitika;
  - ⇒ oktatás;
  - ⇒ jogi és politikai intézményrendszer;
- A vállalkozói szektor tevékenysége (60 kritérium)
  - ⇒ termelékenység;
  - ⇒ munkaerő-piac;
  - ⇒ a menedzsment minősége;
  - ⇒ a globalizáció hatása;
  - ⇒ bankrendszer, tőzsde;
- Infrastruktúra (74 kritérium)
  - ⇒ alap infrastruktúra;
  - ⇒ technológiai infrastruktúra;
  - ⇒ kutatási infrastruktúra;
  - ⇒ egészségügy.

A módszertant radikálisan megváltoztatták a korábbi évekhez képest<sup>1</sup>, igazodva a világgazdasági változásokhoz és az információs technológiában bekövetkezett forradalmi változásokhoz, kialakítva a fenti mutatócsoportot. Az egyik legfontosabb eltérés a vállalkozások versenyképességének külön csoportban történő elemzése – ez kiemeli, hogy az értékteremtés elsődlegesen a vállalkozások szintjén valósul meg. A versenyképesség fogalma alatt az ország azon képességét értik, amely megfelelő környezetet biztosít a vállalkozások működéséhez.

A tényezők egy része méréseken, statisztikai számításokon, míg más részük felméréseken, szubjektív értelmezéseken<sup>2</sup> alapul, melyek nem számszerűsíthetők kellő pontossággal.

A versenyképességi rangsor arra ad választ, hogy a sokszor nehezen számszerűsíthető, bonyolult, strukturális tényezők hatására az „inputok” alapján<sup>3</sup> az egyes országok pozíciója egymáshoz képest milyen. *A változások elsősorban tendenciájukban értékelhetők.*

Valamely ország versenyképességét általánosságban<sup>4</sup> úgy lehetne definiálni, mint a nemzet azon képességét, hogy olyan társadalmi-gazdasági környezetet teremtsen, amelyben a gazdaság szereplői képesek tartósan hozzáadott érték előállítására. A hozzáadott érték termelése sok tényező – gazdasági, politikai, kulturális stb. – függvénye, melyek együttesen alkotják az ország teljesítményét.

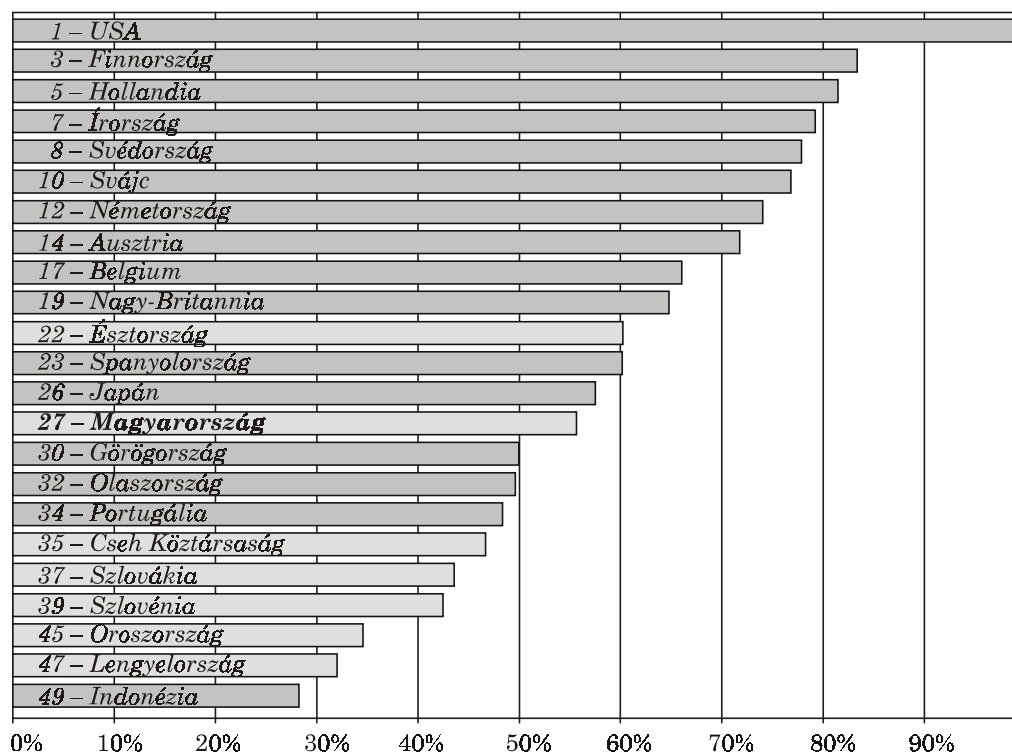
1 A 2001-ig alkalmazott módszertant lásd: Majoros Pál: A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, ill. a technikai színvonal közvetett jellemzője, Európai Tükör, Műhelytanulmányok 7. sz. Budapest, 1997. 5–34. old.

2 A mérhető tényezőket 2-3-szoros súlyozással veszik figyelembe az aggregált mutatók megalkotásakor.

3 Ez a módszer elsősorban a kínálati oldali versenyképéségen alapul, de bizonyos keresleti (piaci) elemeket is magában foglal.

4 Az egyik leegyszerűsítő meghatározása a fogalomnak a versenyképességet az egy főre jutó GDP-vel fejezi ki. A magyar GDP előállításához a mezőgazdaság 4,8%-kal, az ipar az építőiparral együtt 32,3%-kal, a szolgáltatások 62,9%-kal járultak hozzá 2000-ben. Forrás: KSH.

A 2001. évben publikált összesített rangsorban Magyarország a 27. helyen, a középmezőnyben található, megelőzve ezzel három európai uniós országot – Görögországot, Olaszországot, Portugáliát – és a CEFTA-országokat: a Cseh Köztársaságot, a Szlovák Köztársaságot, Szlovéniát, Lengyelországot. Az EU-tagjelölt országok közül kiemelendő, hogy az elemzésbe újonnan bevont Észtország rögtön a 22. helyre került – megelőzve pl. Japánt! –, míg Lengyelország a 49 országból csupán a 47. helyre van rangsorolva (1. ábra).



1. ábra

Néhány ország versenyképességi rangsora 2001-ben (USA = 100%)<sup>1</sup>

A versenyképesség nemzetgazdasági szintű értékelése alapján Magyarország a vizsgált 49 országból a középkategóriában található és ezt a pozícióját négy éve stabilan tartja.<sup>2</sup>

1 Forrás: The World Competitiveness Yearbook, IMD 2001., Lausanne.

2 A régióból elsőként 1992-ben Magyarországot vonták be a vizsgálandó országok sorába. Az akkori 45 ország közül az első évben a 41. helyen szerepelt, majd fokozatosan javította pozícióját. Az utolsó harmadból 1998-ban sikerült kilépnie – 1997/37. hely – és azóta a középmezőnyben található – 1998/28. hely, 1999/26. hely, 2000/26. hely.

## A KÖLTSÉG-VERSENYKÉPESSÉG TÉNYEZŐINEK ALAKULÁSA AZ IPARBAN<sup>1</sup>

Az átfogó országelemzés ismeretében nézzük meg, hogy a hazai iparban – amely kb. 32%-kal járul hozzá a GDP előállításához – milyen változások történtek az 1992-es mélypontot követően a versenyképesség, és a termelés hatékonysága területén.

### *A munkaköltségek alakulása*

A vállalkozás számára a költséget a bruttó keresetek kifizetése jelenti, aminek emelésénél figyelembe veszik a várható infláció mértékét (*1. táblázat*). A bérek a rájuk rakódó terhekkal együtt befolyásolják a termelési költségeket, a versenyképességet.

*1. táblázat*

*Az ipari keresetek alakulása\* (az előző év százalékában)*

	Bruttó átlagkereset	Nettó	Fogyasztói árindex	Reálkereset változás
1992	125,1		123,0	
1993	124,9	119,9	122,5	-2,6
1994**	123,3	125,5	118,5	+7
1995	121,4	116,8	128,2	-11,4 <sup>2</sup>
1996	121,9	118,6	123,6	-5
1997	121,9	124,2	118,3	+5,9
1998	116,8	117,1	114,3	+2,8
1999	115,5	112,1	110,0	+2,1

*Forrás: Ipari és Építőipari Statisztikai Évkönyvek, KSH 1993-2000.*

*\*Teljes állományi létszámra vonatkoztatva.*

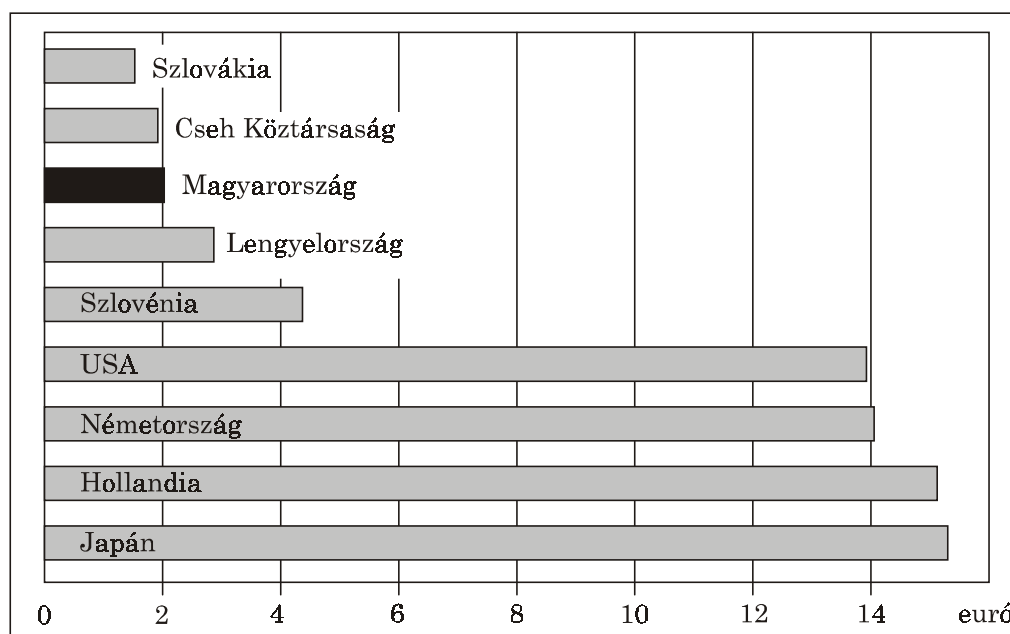
*\*\* Az 1994-ben mutatkozó jelentős növekedés oka nem a kiugró bérnövekedésben, hanem az adórendszerbeli változásokban és az infláció mérséklésében keresendő.*

1 A költség versenyképesség viszonylag jól számszerűsíthető az egységnyi kibocsátásra jutó munkaerőköltség mutatóval – Unit Labour Cost – lásd később.

2 Az 1995-ös stabilizációs programot követően jelentős csökkenés következett be a reálkeresetekben.

A bruttó átlagkeresetek növekedése hazánkban viszonylag magas volt az 1992–1997 közötti időszakban, éves szinten több mint 20%. A fogyasztói árindexek és a nettó keresetek viszonya alapján azonban csak 1997-től mutatható ki – a fogyasztói árindexek mérséklődése nyomán – a reálkeresetek tartós, bár tendenciájában csökkenő növekedése.<sup>1</sup>

Az ipari órabérek nemzetközi összehasonlítása<sup>2</sup> alapján a térség országai között Magyarország 1999-ben a 3. helyen állt, nem sokkal megelőzve a Cseh Köztársaságot. Az 1995-ös stabilizációs programot megelőzően Szlovénia után a 2. helyet foglalta el. Mindazon törekvések, amelyek a bérnövekedés mérséklésre irányulnak, javíthatják ezen a területen a térség országaival szembeni relatív versenyképességet. Természetesen hosszú távon ez az előny nem tartható meg. Az európai uniós csatlakozást követően fokozatosan közelíteni kell a magyar béreket az uniós átlagbérekhez (2. ábra).



2. ábra  
Ipari órabérek összehasonlítása (1999-ben, euróban)<sup>3</sup>

1 A 2000. évben tovább csökkent a reálkeresetek növekedése 1,6%-ra. Bruttó átlagkereset: 113,5%, nettó átlagkereset: 111,4%, fogyasztói árindex: 109,8%, Forrás: KSH.

2 Az európai uniós, de általában a fejlett országokra jellemző, hogy ott a valutaárfolyamok viszonylag stabilak, így pl. a dollárban, euróban kifejezett órabérek trendjei követik a hazai valutában kifejezett trendeket. Ez a kelet-közép-európai országok nagy részénél nem áll fenn, a nemzeti valuták ECU árfolyamai évről évre jelentősen változhatnak. Az ezredfordulót követően feltehetően az órabérek már euróban fogják meghatározni.

3 Forrás: Eurostat Yearbook, Data 1989–1999., pp. 145–151., 500–507. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001.

Az összehasonlításakor figyelembe kell venni azt is, hogy a munkáltatót milyen költségek, járulékok terhelik a munka ellenértékéért kifizetett összegeken kívül – pl. a nyugdíj és az egészségbiztosítás munkáltató által átvállalt terhei. Magyarországon a bérek kötelező járulékeinak mértéke az európai uniós országok átlagának kb. kétszerese, de a térségbeli versenytársaknál is általában alacsonyabbak a munkabért terhelő járulékok.<sup>1</sup>

A fejlett országokhoz viszonyítva a magyarországi órabérek az ottaniaknak mindössze töredékét teszik ki.<sup>2</sup> A lemaradás jelentős csökkenése rövid távon nem valószínűsíthető.<sup>3</sup>

A külföldi tőke számára Magyarország továbbra is jó befektetési helynek ígérkezik, legalábbis az emberi erőforrással kapcsolatos költségek tekintetében. Ennek elsősorban a munkaerő igényes területek esetében van kiemelt jelentősége.

Az Európai Fejlesztési és Újjáépítési Bank (EBRD) 2000. évi felmérése<sup>4</sup> szerint a Kelet-Közép-Európába áramló tőkebefektetéseknél a legfontosabb motiváló tényezők sorrendben a következők:

- vonzó belső piaci lehetőségek;
- olcsó, képzett munkaerő;
- a hazai piac közelsége;
- kedvező szabályozási, adózási környezet;

Az olcsó munkaerő tehát önmagában nem elegendő, a munkaerő képzettségi szintje válik a versenyképesség egyik fontos tényezőjévé.<sup>5</sup>

## ***Termelékenység***

A munkaerő-költség időbeli alakulása nem értelmezhető önmagában, megítélése függ a munkaerő minőségi jellemzőitől, szakképzettségétől, munkamoráljától és az irányítási, szervezési és technikai feltételektől, amelyek között tevékenykedik, végső soron a munka termelékenységtől.

A termelékenység mérhető nemzetgazdasági, ágazati, vállalati, és kisebb vállalati egységek szintjén. Meghatározása többféle módon lehetséges, az alkalmazandó mérések megbízható számszerűsítése azonban nem problémamentes.

---

1 Forrás: CESTAT Statistical Bulletin, 2001/4. KSH

2 Az EU országok közül egyedül a portugál órabérek hasonlóak a magyar értékekhez (1998-ban 2,99 ECU). Forrás: Eurostat Yearbook, 2001. p. 145.

3 Az abszolút órabérek összehasonlításakor figyelmen kívül maradnak a hatékonysági (termelékenységi) különbségek.

4 How do Foreign Investors Assess the Quality of Labour in Transition Economies? Office of the Chief Economist at the European Bank of Reconstruction and Development, EBRD Report, London 2000.

5 A német ipar sikereiben nagy szerepet szokás tulajdonítani a szakmunkás és technikus képzésnek, miközben Angliában magas a mérnökök aránya. A japán vállalatvezetők pedig a vállalaton belüli tanulási-képzési folyamatra helyezik a hangsúlyt, nem tulajdonítanak túlzott jelentőséget a formális iskolai képzésnek.



A leggyakoribb módszerek a következők:

- Teljes termelékenységi faktor<sup>1</sup>

A tőke és a munka együttes termelékenysége a teljes termelékenység, amit (a Total Factor Productivity kezdőbetűi alapján) TFP jelöléssel közöl a szakirodalom<sup>2</sup>. Ez a mutató elvileg figyelembe veszi az output létrehozásához szükséges összes igénybevett erőforrást. A mérés alapja az egy főre eső bruttó hozzáadott érték (output) és az input faktorok, az adott terület tőkeigényessége, valamint a munkaerő-szükséglet. Minden termelékenységi mérés egyik alapvető problémája, hogy milyen „értéket képvisel” az output, mivel jelentős fejlettségbeli, minőségi különbségek vannak az országok, a vállalatok között. Az input faktoroknál az adott output előállításához felhasznált tőke és munkaerő pontos meghatározása szintén nehézséget okoz. A teljes termelékenység alakulásának vizsgálatát nemcsak nemzetgazdaságon belül szokás elvégezni, hanem országok között is. Így határozható meg, hogy különösen az iparban – azon belül is a feldolgozóipar területén – milyen országok ágazatai járnak az élen és hol mutatkozik lemaradás a tőke és a munka együttes termelékenysége szempontjából. Az összehasonlításban problémát okoz a befektetett tőkeköltségek országonkénti különbözősége és a hozadékok eltérő mértéke.

- A munkaerő termelékenysége<sup>3</sup>

A gazdaság versenyképessége szempontjából elsősorban az élőmunka termelékenységét és annak alakulását szokták vizsgálni, főképp azért, mert a számítása viszonylag problémamentes és a nemzetközi összehasonlításokban is eredményesen alkalmazhatók. A mutató a hozzáadott értéket (output) a munkaóra egységére, vagy egy főre vetítve adja meg. Itt is vannak azonban módszertani problémák, mivel nem csak azt a létszámot veszik figyelembe, amely az output létrehozásában részt vett, ill. az output előállításában nemcsak a munkaerő játszik fontos szerepet. A nemzetközi vizsgálatoknál pedig sok olyan külső tényező is szerepel, melyek hatása eltérő a különböző országokban – a munkanélküliség relatív mértéke, a munkaidő eltérő hossza, a munkaerőre rakódó közvetett költségek stb.

---

1 Európa legjelentősebb országainak *teljes termelékenységi faktora* a vállalkozási szektorban több mint 10%-kal kisebb, mint az Amerikai Egyesült Államokban, bár az OECD elemzés azt mutatja, hogy ez a távolság fokozatosan csökken. Lásd: OECD, Science, Technology and Industry Outlook, 1998.

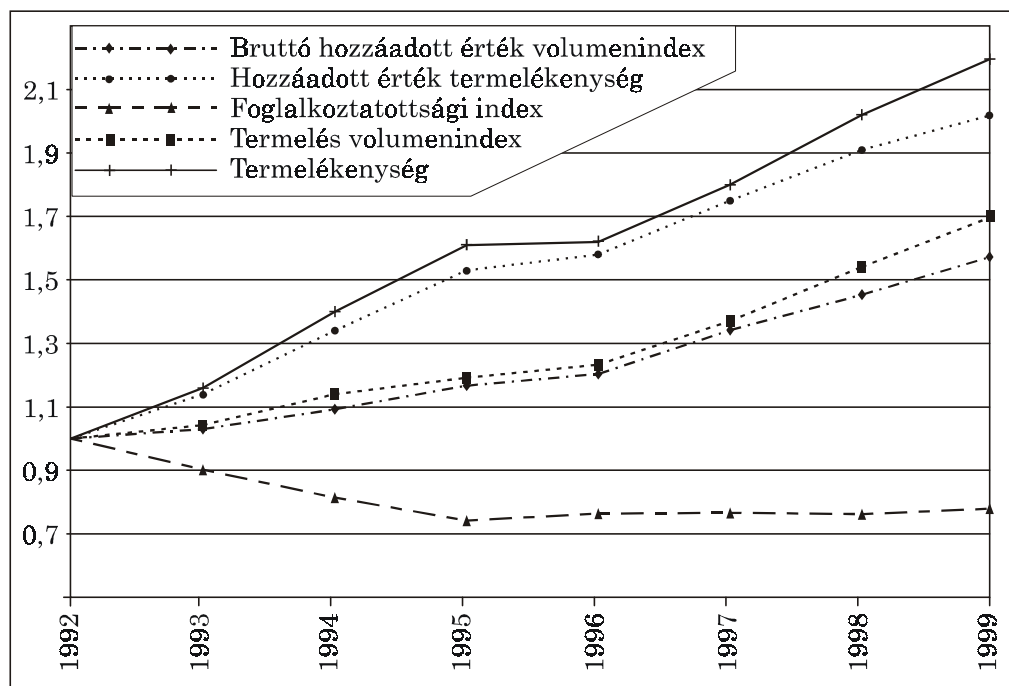
2 N. Oulton: Total Factor Productivity Growth and the Role of Externalities. National Institut Economic Review 1997. 4. p. 109.

3 Az EU vállalkozási szektorában a munkaerő termelékenysége 17%-kal haladja meg az OECD-országok átlagát, de 11%-kal elmarad az USA szintjétől (GDP/egységnyi munkaóra). A feldolgozóiparban a különbség kisebb (kb. 5%), de a létszámra vetített termelékenységnél már kb. 20%-os az eltérés. Lásd: Pilat D.: What Drives Productivity, OECD Observer, August/September 1998.

- A tőke termelékenysége<sup>1</sup>

A tőkeintenzitás mutatója a termelő tevékenységet folytató szektorokban alkalmazható hatékonyan. Mérése és nemzetközi összehasonlítása azonban rendkívül bonyolult. Az állótőke értékének, a működés élettartamának, az új beruházás nagyságának becslése mind sok bizonytalansági tényezőt hordoz magában. Elemzése azonban fontos, mivel a nemzetgazdaságon belül feltétlenül hatást gyakorol az ipar termelékenységére az egyes ágazatok tőkeintenzitása, az egy foglalkoztatottra jutó állóeszköz-állomány értéke.

Az ipari termelékenység hazánkban az 1992-es mélypontot követően fokozatosan emelkedést mutat. A termelés volumene 1992 és 1999 között kb. 70%-kal nőtt, miközben a létszám kb. 25%-kal csökkent. Ez átlagosan kb. 9% termelékenység javulást eredményezett, ami nemzetközi viszonylatban is kimagaslónak tekinthető (3. ábra).



3. ábra

A munkatermelékenységi mutatók változása a magyar iparban 1992 és 1999 között (1992 = 100%)<sup>2</sup>

1 A tőke termelékenysége az iparban Nagy-Britanniában és Franciaországban 10-15%-kal, Japánban 35%-kal marad el az USA értéktől. A világ vezető országa az ipar tőkeintenzitása szempontjából az Amerikai Egyesült Államok. Forrás: McKinsey Global Institute, Capital Productivity 1996.

2 Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyvek, KSH 1993–2000 alapján számítva.

Az európai uniós országokban – Írországot kivéve – az ipar termelékenysége átlagosan 0,7–3,4% között, míg az OECD-országokban 3–4% között változott ebben az időszakban<sup>1</sup>. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a termelékenységi szint kb. 4–5-szöröse a magyar szintnek<sup>2</sup>.

A bruttó hozzáadott érték változása is hasonló tendenciát mutat, mint a kibocsátásé. A bruttó hozzáadott érték termelékenysége – és a termelékenység – 1993 óta dinamikusabban növekszik, azzal együtt, hogy a foglalkoztatott létszám csökkenése megállt, sőt kismértékű növekedés tapasztalható.

Magyarországon az elmúlt 10 évben a termelékenység növekedése döntően a foglalkoztatott létszám leépítéséből, a veszteséges tevékenységek megszüntetéséből, a főprofilba nem tartozó tevékenységek leválasztásából adódott. A cégek elsősorban termék- és nem technológiai innovációt alkalmaztak. Az ágazatok többségében nem történt technológiai korszerűsítés. A termelékenység kiemelkedő növekedését nagyrészt a foglalkoztatás csökkenése idézte elő. Ezt a termelékenységi növekedést nevezzük zsugorodásos termelékenységnek. Ez is igényel bizonyos szervezési tevékenységet, belső tartalékok felszámolását, a gazdálkodó szervezetek érdekeltiségi viszonyainak átalakítását, a munkaintenzitás fokozását. A társaságok azonban elsősorban a látható, ismert felesleget építették le, a termelőmunka szervezettségének növelése, a technológiai korszerűsítés igénye csak az utóbbi időben került előtérbe. A létszám csökkenése 1996-ban megállt, sőt kismértékű növekedés tapasztalható. A termelékenység növekedésének olyan korszaka kezdődött, amelyben előtérbe kerül a gyártás- és gyártmányfejlesztés, a korszerű vezetési, szervezési módszerek alkalmazása, a humán erőforrások fejlesztése.

Ágazatcsoportonként eltérő a kép. A legdinamikusabban a gépipar termelékenysége növekszik<sup>3</sup>. Az elmúlt 10 évben ebben az ágazatban történtek olyan beruházások – jelentős külföldi működőtőke-befektetésekkel –, amelyek eredményeként fejlett technikával, kevés munkaerővel nagy termelési érték állítható elő. A bányászásban a gazdaságtalan bányauzemek bezárása, a létszámcsökkenés volt a jelentős termelékenység-növekedés (1993/92: 150%, 1994/93: 127%) forrása a 90-es évek években. Az energiaszektorban viszont csak a 90-es évek közepétől jelentkező hatékony-ság-javulás (1993/92: 97%, 1994/93: 96%, 1995/94: 107%, 1996/95: 111%).<sup>4</sup>

---

1 Írország esetében a termelékenységi mutató kb. 11%, Németország esetében 0,7% volt az 1992-2000 közötti időszakban. Forrás: The EU Economy 2000. No 71. European Commission, Director-General for Economic and Financial Affairs, Table 12. p. 238.

2 A Világbank értékelése szerint a hozzáadott érték termelékenysége (hozzáadott érték/fő) az 1995-1999 közötti időszakban Nagy Britanniában kb. 9-szer, Spanyolországban kb. 7-szer, az USA-ban és Németországban kb. 12-szer nagyobb, mint Magyarországon. Forrás: World Development Indicators, Table 2.6. Wages and Productivity, p. 58-60. World Bank 2000. Washington.

3 Figyelmeztető jelenség azonban, hogy egyes dinamikusabban bővülő termelésű és kivitelű gépipari termékeknel a célpiacon részesedés nem nő, mivel az adott piac felvevőképessége ugyanolyan ütemben bővül, mint a magyar kivitel, azaz a relatív versenypozíciók változatlanok.

4 Forrás: KSH Ipari és építőipari évkönyvek.

Tulajdonforma szerint is eltérő a kép<sup>1</sup>. A külföldi tulajdonú cégeknél a termelékenységi mutatók lényegesen jobbak. A vállalkozások nagysága szerint is változás történt a foglalkoztatás hatékonyságában. A nagy társaságoknál egy fő kb. háromszor annyi tőkét működtet, mint a kis- és középvállalkozásoknál.

A termelékenység növekedése a termelés termékegységre jutó bérköltségét mérsékli, hozzájárulva ezzel a versenyképesség javulásához.

## A TERMELÉS EGYSÉGÉRE JUTÓ MUNKAERŐKÖLTSÉG-MUTATÓ VÁLTOZÁSA

A versenyképesség leggyakrabban használt kínálati oldali mérőszáma az egységnyi munkaerőköltség-mutató (Unit Labour Cost) a termelékenység és a munkaerőköltség együttes alakulását fejezi ki.

A munkaerő, a tőke és a teljes termelékenység alakulásán kívül a versenyképességet nagymértékben befolyásolja az egységre jutó munkaerő költség alakulása. Ez főként abból adódik, hogy nem csak a bérek és jövedelmek relatív színvonalában van eltérés az egyes országokban, de jelentősek az eltérések a munkaerőre ráarakódó közvetett költségek tekintetében is.

Az egységnyi munkaerőköltség, ULC – Unit Labour Cost – mutató számlálójában a statisztikai besorolási rendszer választott aggregációs szintjén a bér és a járulékos költségek (közterhek) szerepelnek – az egy foglalkoztatott alkalmazásával felmerült munkaerőköltségek –, a nevezőben pedig az aggregációs szinten képződött output/hozzáadott érték (az egy foglalkoztatott által megtermelt termelési érték vagy bruttó hozzáadott érték).

$$ULC_i = \frac{W_i + C_i}{VA_i}$$

ahol  $W_i$  = bérköltség

$C_i$  = járulékok

$VA_i$  = a képződött output/hozzáadott érték

A mutatót elsősorban nemzetközi összehasonlításban használják versenyképesség mérésére azonos ágazatok, iparágak között. Különböző iparágak közötti hatékonysági összehasonlításnak, az eltérő tőke- és munkaerő-intenzitási arányok miatt nincs értelme.<sup>2</sup>

Az 1993-1998 közötti időszakban a termékegységre jutó bérek kevésbé nőttek, mint a termelői árak, ezért a termelői árakon belül a termékegységre jutó bérköltségek aránya, az élőmunka súlya a költségstruktúrában csökkent (2. táblázat). Ez jövedelmezőség javulást eredményezett a vállalkozások gazdálkodásában, ami alapvetően a bérek rovására következett be. Ezt követően 1999-től a fajlagos bérköltségek mérsékelt növekedése figyelhető meg.

1 Hamar J.: A külföldi működőtőke beáramlásának területi és szektorális jellemzői Magyarországon, KOPINT-DATORG Műhelytanulmányok 31. sz., 1999.

2 Lásd Török: A versenyképesség elemzés egyes módszertani kérdései, Gazdaság Vállalkozás Vezetés, 1997/3. 2-14. old.

2. táblázat  
A fajlagos bérköltségek alakulása az iparban (az előző év százalékában)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 <sup>1</sup>
Bruttó átlag kereset	125,1	124,9	123,3	121,4	121,9	121,9	116,8	115,5
Egy foglalkoztatottra jutó termelés	98,6	116,3	114,8	110,6	101,7	109,2	112	107,9
Termékegységre jutó bérköltség	126,9	107,4	107,4	109,8	119,9	111,6	104,3	107
Termelői árindex	112,3	110,8	111,3	128,9	121,8	120,4	111,3	105,1
A termelés egységére vonatkoztatott reál fajlagos bérköltség-változás	+14,6	-3,4	-3,9	-19,1	-1,9	-8,8	-7	+1,9
Egy foglalkoztatottra jutó BHÉ*	107	114	117,4	117,2	100,2	111,2	109	106
BHÉ egységére jutó bér	117	109,6	105	103,6	121,7	109,6	107,2	109
A BHÉ-re vonatkoztatott reál fajlagos bérköltség változás	+4,7	-1,2	-6,3	-25,3	-0,1	-10,8	-4,1	+3,9

*Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyvek, KSH 1993-2000., A termelékenység alakulása Magyarországon – nemzetközi összehasonlításban 1990-1998 KSH, Budapest, 1999. alapján számítva.*

\*BHÉ – Bruttó Hozzáadott Érték

Nemzetközi viszonylatban a versenyképesség akkor javul, ha azonos valutában kifejezve a termékegységre jutó bérköltség kevésbé nő, mint a versenytársaknál.

A magyarországi ipari termelés egységnyi kibocsátására (bruttó hozzáadott értékre) jutó munkaerőköltsége (ULC mutató) 1999-ben az osztrák szint kb. 27%-a volt, elmaradva a cseh 33%-os, a lengyel 40%-os és a szlovén 58%-os értéktől.<sup>2</sup>

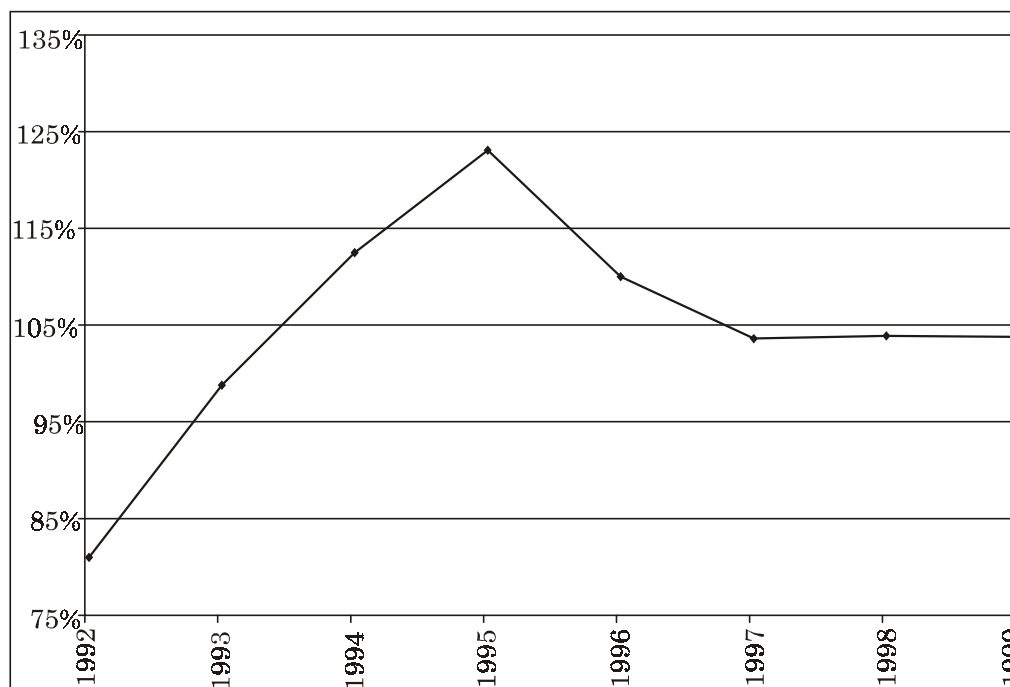
1 Az ULC mutató 99/98 viszonylatában Japánban +22%-kal, az USA-ban +13%-kal, az EU országok közül Nagy Britanniában és Svédországban jelentősen, +12, ill. +9%-kal, a többi ország esetében –1% és +2,5% között változott. Forrás: Price and Cost Competitiveness, European Commission ECFIN/C-1, 2001.

2 Több külföldi forrás is hivatkozik arra, hogy a magyar munkaerő képzettségi, szakértelmi szintje vonzóerőt jelent még akkor is, ha a relatív költségek magasabbnak mutatkoznak, mint a környező országokban. Forrás: Employment in Europe 2001. Chapter 6. Employment Performance in Accession Countries p. 93-97. European Commission, Brussels 2001. European Economy, Reports and Studies 2/2001., Part II. Country Notes p. 33-174. European Commission No. 2. ISSN 2001-1215. Brussels.

Nemzetközi összehasonlításra szintén használható az MNB által a forint reál effektív árfolyamindexének számításánál alkalmazott *fajlagos munkaköltség alapú mutató*.

$$\frac{\text{Külföldi bér [Ft]}}{\text{Külföldi termelékenység}} = \frac{\text{Hazai bér [Ft]}}{\text{Hazai termelékenység}}$$

A mutatót a hazai és a külföldi termékegységre jutó bérköltségen kívül a valuták árfolyamváltozása is befolyásolja. A hányados 100 feletti értéke reál-leértékelődést, 100 alatti értéke reál-felértékelődést mutat<sup>1</sup> (4. ábra).



4. ábra

*A feldolgozóiparra vonatkoztatott, fajlagos munkaköltség alapú mutató változása (viszonyítási alap az előző év)<sup>2</sup>*

A magyarországi bérek mérsékelt emelkedése (1. táblázat) és a termelékenység javulása (2. táblázat) révén 1994-től a fajlagos bérköltség alapon mért versenyképességi mutató igen jelentősen javult, az utolsó három évben kb. 3%-os növekedést mutatott. Ez a tendencia 2000-ben is tovább folytatódott (5,3%-os leértékelődés).

1 A reál effektív árfolyam index meghatározható még a termelői árak és a fogyasztói árak alapján is.

2 Forrás: MNB éves jelentés, 1996., MNB éves jelentés, 2000. 73-75. old.

Tartós versenyképesség-javulást a termelékenység (hatékonyság) és a minőség javulására alapozva lehet elérni.

A termelékenység növekedése a termelés fix költségeit is csökkenti, s ezáltal a termelés összköltségének csökkentésével a termelői árak alapján számított versenyképesség javulásához is hozzájárulhat.

A versenyképesség javítása mellett hosszú távon a termelékenység növelése teremtheti meg a bérszínvonal emelésének lehetőségét is.

A hazai ipar termelékenysége átlagosan 9,7%-kal (a bruttó hozzáadott érték termelékenység átlaga 8,7%) növekedett 1997-1999 között, ami átlagosan 3,6% reálkereset növekedéssel párosult.

## ÖSSZEFOGLALÓ

Magyarországon a piacgazdaság kialakulása, az egyre élesebb verseny következtében került az érdeklődés középpontjába a különböző termelési tényezők ára. A külföldi tőke beáramlása az elmúlt években fontos tényezője volt az élenjáró technika/technológia adaptációjának. Nem mindegy tehát, hogy a külföldi befektetők miként vélekednek a termelési tényezők hazai áráról, hiszen az árkérdés mindig fontos volt számukra, ha nem is az egyedüli, ami döntésüket befolyásolja. A munkaerőköltségek alapvető fontosságúak, amikor a beruházni szándékozó cégek értékelik és összehasonlítják a lehetséges ipari „telephelyeket”.

Az ipari export alakulása és a külföldi működőtőke vonzása szempontjából az egységnyi kibocsátásra jutó munkaerőköltség – Unit Labour Cost – mutató, ill. a versenytársakhoz viszonyított változása alapvetően meghatározó.

A mutató romlását nemcsak a bérnövekedés féken tartásával, hanem a termelékenység javításával is lehet ellensúlyozni. A termelékenység jelentős javulása a 90-es években főként a felesleges létszám leépítéséből adódott. Ennek tartalékai azonban már nagyrészt kimerültek. (Az iparban foglalkoztatottak létszáma 1996 óta stabilizálódni látszik.) Ugyanakkor a termelésben alkalmazott korszerű vezetési-szervezési módszerek, a korszerű technika alkalmazása javítja a termelékenységet.

Magyarországon 1992-től kb. 9% körül növekedett az ipar termelékenysége. Az egységnyi kibocsátásra jutó munkaerőköltség (ULC) mutató 1993-1998 közötti változása azt mutatja, hogy a termékegységre jutó bérek kevésbé nőttek, mint a termelői árak, így a bérek aránya a költségstruktúrában csökkent. A fajlagos bérköltségek átlagosan évente több, mint 7%-kal csökkentek (2. táblázat), ami nemzetközi viszonylatban is igen nagy mértékű változásnak ítélnélhető.<sup>1</sup> Az Európai Unió országaiban az átlagos csökkenés üteme 1,2%-os volt.<sup>2</sup>

---

1 A 90-es évek első éveivel kiegészített időszakra vonatkozóan a növekedés éves dinamikája minimális lenne!

2 A teljes gazdaságra vonatkoztatott real Unit Labour Cost. Országoként természetesen nagyon eltérő a kép. Dánia és Nagy Britannia esetében pl. +15%-os, ill. +52%-os növekedést mutatott az ULC mutató a feldolgozóiparban (+9%, ill. +39% a teljes gazdaságban) az 1987–1999 közötti időszakban, ami a gyors bérnövekedésre és az alacsony termelékenységre utal. Forrás: Price and Cost Competitiveness ECFIN-C-1. European Communities, 2001. Table 5.

A vizsgált időszak utolsó évében tapasztalható mérsékelt növekedés ellenére, az egységnyi kibocsátásra jutó munkaerőköltség-mutató versenyelőnyt jelez a cseh, szlovén és a lengyel mutatóhoz képest. A fajlagos munkaköltség alapú reál effektív árfolyamindexek ezzel összhangban a versenyképesség jelentős javulását, reálleértékelődést jeleztek, mely tendencia 2000-ben is tovább folytatódott.

A fajlagos munkaköltség alapon mért versenyképességi pozíciót egyelőre sikerült a korábbi szinten megőrizni, de hosszú távon szükséges a termelékenységet további javítása gyártmány, gyártás és szervezet fejlesztéssel. Ennek hiányában – a bérek mérsékelt növekedése mellett – a kelet-közép-európai országokkal szemben meglévő versenyelőny gyorsan eliminálódhat.

## IRODALOMJEGYZÉK

- A külföldi működőtőke Magyarországon, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest 1998. július.
- CEE New Forms of Work Organisation and Productivity, European Commission, p. 3-12. Brussels 1999.
- CĚSTAT Statistical Bulletin, KSH. 2001/4.
- Employment in Europe 2001. Recent Trends and Prospects, Chapter 6. Employment Performance in Accession Countries p. 93-97., p. 103-106. European Commission 2001. July Brussels.
- European Economy, Reports and Studies 2/2001. Report on the Implementation of the Broad Economic Policy Guidelines, No. 2. p. 33-174. ISSN 2011-1215. European Commission 2001. Brussels.
- EUROSTAT Yearbook, The Statistical Guide to Europe, Data 1989-1999, p. 116-170. 500-512. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001.
- How do Foreign Investors Assess the Quality of Labour in Transition Economies? Office of the Chief Economist at the European Bank of Reconstruction and Development, EBRD Report, London 2000.
- Ipari és Építőipari Statisztikai Évkönyv, KSH, Budapest 2000.
- Magyar Statisztikai Évkönyvek, KSH, Budapest 1993-2000.
- MAJOROS P.: A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, ill. a technikai színvonal közvetett jellemzője, Európai Tükör, Budapest, 1997. 5-34. old.
- MNB Éves Jelentés, 2000. 73-75. old.
- MNB Jelentés az infláció alakulásáról, 2000. december, 56-58. old.
- OECD Science, Technology and Industry Outlook, 1998.
- PILAT, D.: Competition, Productivity and Efficiency, OECD Economic Studies No. 27. 1996/II. p. 107-146.
- PILAT, D.: What Drives Productivity, OECD Observer, August/September 1998.
- Price and Cost Competitiveness, European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs ECFIN/44/4/00-EN, Brussels 2001.
- The European Economy: 2000 Review, No. 71. p. 238-240., 280-282. ISSN 0379 0991 European Commission, Director-General for Economic and Financial Affairs, Brussels, 2001.



The World Competitiveness Yearbook, 2001. International Management  
Development, Lausanne, 2001.

TÖRÖK Á.: A versenyképesség elemzés egyes módszertani kérdései, Gazdaság  
Vállalkozás Vezetés, 1997/3. sz. 2-14. old.

World Development Indicators, p. 58-60. World Bank 2000. Washington.

**JANCSÓ ANDRÁS<sup>1</sup>,  
ARATÓ JÁNOS<sup>2</sup>,  
BIRKÁS LÁSZLÓ<sup>3</sup>**

## **FELKÉSZÜLÉS AZ UNIÓS VERSENYRE: A VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA A POTSTAR MÓDSZERREL<sup>4</sup>**

### **1. BEVEZETÉS**

HENRY FORD (1863-1947) szavai szerint „*a siker kulcsa abban áll, hogy az ember mindig pontosan azokkal a képességekkel rendelkezzen, amelyekre éppen szükség van*”. Az autómágnástól vett idézet azonban kevés fogódzót ad a ma vállalkozója számára, hogy miként is kell elindulni az áhított siker útján. Az úton ugyanis igencsak nagy a tolongás, és sokan már az elején az útpadkán találják magukat – vagy rosszabb esetben: az árokban.

Az utóbbi évtizedek, sőt még inkább évek világszerte mind határozottabban kihatapítható törekvése, hogy makro- és mikrogazdasági kutatások keretében feltárják a versenyképesség törvényszerűségeit, megnyitva az utat a vállalkozások számára, hogy az összefüggések tudatos alkalmazásával folyamatos és fenntartható versenysikereket érhessen el.

---

<sup>1</sup> A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézetének munkatársa.

<sup>2</sup> Szervezésfejlesztési igazgató, Economix Közgazdász Egyetemi Rt.

<sup>3</sup> A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézetének igazgatóhelyettese.

<sup>4</sup> A tanulmány a Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézetének a Gazdasági Minisztérium megrendelésére készített, „Feldolgozóipari vállalatok versenyképességének modellezése; Nemzetközi kitekintés, esettanulmányok” c. tanulmányának átdolgozott változata. A tanulmány elkészítésében részt vettek: Arató János, Birkás László, Jancsó András (koordinátor), Kálmán János, Koncz Nándor, Kóhalmi Zsolt, Lányi Pál, Molnár István, Pénz László, Szabó Csaba, Székely Erzsébet, Temesi Sándor, Zimler Tamás.

A versenyképesség hátterében rengeteg különféle tényező – mint az innováció, jövedelmezőség, menedzsment-színvonal, marketing, tárgyi, vagyoni, szellemi erőforrások stb. – munkál. Ezek összefüggései között rendet tenni az utóbbi időszak sok neves gazdaságkutatójának vált céljává, itthon és külföldön egyaránt. A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézete (NETI) olyan mérési elmélet és módszer kidolgozásával kíván ehhez a folyamathoz hozzájárulni, amely – megítélésünk szerint – különösen jól alkalmazható a kis- és középvállalkozások versenyképességének vizsgálatára.

A vállalatok piaci sikerének egyik kulcsa a versenyképesség. Ez kétségtelenül egyfajta tulajdonság, amelynek – minden más tulajdonsághoz hasonlóan – valamilyen mértékrendszerben mérhetőnek kell lennie. A versenyképesség több egyéb tulajdonságtól és tényezőtől függ, amelyek részben mérhetőek és részben minősíthetőek.

\*

Az alábbiakban a tanulmány előbb áttekintést ad a versenyképesség értelmezéséről és elsősorban az Európai Unióban használt megközelítésekről és mércékről, majd bemutatja a vállalati versenyképesség mérésére javasolt PotStar modellt, azokkal a javaslatokkal együtt, amelyek annak felhasználását szolgálhatják.

## 2. DEFINÍCIÓ ÉS KITEKINTÉS

### 2.1. *Miként definiálják a versenyképességet?*

A kelet-közép-európai országok évtizedes közeledése az EU-hoz óriási mértékű alkalmazkodási kihívás, melynek során jelentős modernizáción kell átesniük, jogrendszerüket, társadalmaikat és gazdaságaikat stb. harmonizálniuk kell a befogadó Közösségével. Ennek eredményes véghezvitele esetén az EU gazdasági ereje számottevően gyarapodik, piaca jelentősen bővül, közösségi (világtényező) versenyképessége növekszik, stabilitása fokozódik. (Érthető ugyanakkor a szkepszis és félelem attól, hogy a bővítés fenyegetheti jólétüket, hiszen belső piacuk megnyílik az olcsó verseny és az alulértékelt munkaerő számára.)

A nemzetközi versenyképésben belül a versenyképesség és a technológia, illetve a versenyképesség és az export közötti kapcsolat a 60-as évektől került az elemzések és a viták középpontjába. Maga a versenyképesség fogalma eredetileg mikrogazdasági (vállalati) kategória volt, amely később átkerült a makroökonómia (nemzetgazdasági) szintjére.

A versenyrelációk a legszélesebb keretektől a legkisebb egység felé haladva a következő területeken adnak versenyképességi összemérési feladatokat:

- a tripoláris világ gazdaság nagyrégiói (USA, EU és a Távol-Kelet) között,
- az EU és a kelet-közép-európai országcsoporthoz,
- országok egymás között,
- országrészek illetve régiók között,
- termelési kultúrák, vertikumok között,

- iparágak, szakágazatok között,
- vállalatok között,
- termékcsoportok, illetve termékek között.

PORTER, M. E.<sup>1</sup> legátfogóbb meghatározása alapján: „*a nemzetközi versenyképesség a külpiacokon való tartós és sikeres (fenntartható) helytállás a hazai innovációra ösztönző gazdasági környezettel szoros összefüggésben, ezt azonban nemzetgazdasági szinten nem lehet értelmezni. (Beszélhetünk a termelékenységet növelő tényezőkről, de nem a gazdaság egészében, hanem egyes ipari ágazatokban, alágazatokban – mert a nemzetközi piacokon a vállalatok versenyeznek, nem a nemzetek).*”

VARSÁNYI JUDIT<sup>2</sup> üzleti stratégiákat vizsgáló munkájának az átfogó versenyképesség vonásait feltérképező összegezése megállapítja: „*a nemzetközi versenyképesség (...) azt mutatja meg, melyek azok a perspektivikus termékek, amelyek – aktuális forgalmuktól és árviszonyaiktól eltekintve – hosszabb távon jó piaci pozícióra számíthatnak, mivel azt a már elért piaci részarány, a termék jó hírneve, a vevők ragaszkodása, a magas műszaki színvonal, az előnyös, versenyképes árak és más tényezők együtt, tartósan garantálják.*”

THIRWALL, A. P.<sup>3</sup> a „külső kényszerről” készült elemzéseiből azt a következtetést vonja le, hogy „*valamely ország versenyképessége nem más, mint képessége olyan magas növekedési ütem elérésére, amely még nem vezet a külső eladósodottság növekedéséhez.*”

Az Aldington Report<sup>4</sup> definíciója alapján „*a makrogazdasági versenyképesség kifejezi az ország képességét*

- létrehozni (megtervezni),
- megtermelni,
- szétosztani és/vagy
- karbantartani (megőrizni)

*termékeit a nemzetközi kereskedelembe, miközben növekvő jövedelmet szolgáltat a nemzetgazdaságnak.*”

HENRIOT, A.<sup>5</sup> összekapcsolja valamely ország versenyképességének és egy térség vonzerejének (attraktivitásának) fogalmát. „*A vonzerő azon potenciális tényezők halmazát foglalja magában, amelyek egy adott térség, egy ország adottságait, lehetőségeit ('vagyonát' = természeti erőforrásait, szakképzettségi színvonalát, infrastruktúráját stb.) képezik. Az így értelmezett 'vonzerő' hatására a döntéshozók egyre inkább a versenyképességi (kompetitív) előnyben és nem kizárólag a komparatív előnyben gondolkodnak. Az egyes országok versenyképessége végül is attól függ, mennyire képesek ezt a vonzerőt hasznosítani.*”

Ágazatok, iparágak versenyképességét önmagában nem definiálják, az a kapcsolódó és beszállító vállalkozások versenyképességének összegződésékként ragadható meg. Hogy mit takar az iparág vagy ágazat fogalma, annak bemutatása érdekében két kutatás definícióit leírjuk:

1 Porter [1991].

2 Varsányi Judit [1996].

3 Thirwall, A. P. [1979].

4 Aldington Report [1985].

5 Henriot, A. [1995].

VIRÁG MIKLÓS, HAJDÚ OTTÓ, JÁVOR LÁSZLÓ<sup>1</sup> az általuk kidolgozott pénzügyi mutatórendszeren alapuló minősítésükben „szakágazatnak tekintik azt a mezzőgazdasági egységet, melyben a vállalkozások által végzett tevékenységek még oly mértékben hasonlóak, hogy a szakágazat egészére megállapítható gazdasági következtetések a vállalkozások nagy részére érvényesek.”

CSATH MAGDOLNA<sup>2</sup> „iparágának nevezi azon vállalatok csoportját, amelyek hasonló termékeket, illetve helyettesítő termékeket gyártanak, illetve ugyanazon típusú vevők hasonló igényeit elégítik ki és ezáltal közvetlen versenyhelyzetben vannak egymással. Az iparági versenyhelyzet elemzés lényege az adott iparág szerkezeti változásainak, fejlődési tendenciáinak vizsgálata azzal a céllal, hogy a vállalat működési körét hosszabb távon nyereséget biztosító területeken jelölhesse ki.”

A vállalati versenyképességnek több definíciója található. Közös bennük, hogy a vállalat képességét (kész a versenyre) és az eredményt (amely a versenyképesség mércéje) emelik ki, így bizonyos piaci részarány elérése, profitnövelés, értékesítés növekedés, termelékenységjavulás, beruházások stb. nyernek hangsúlyt. Látnunk kell, hogy a vállalati versenyképesség konkrét. Maga a vállalkozó egy-egy termékének versenyképességét kell, hogy elemezze, de számolnia kell a vállalat egészének versenyképességével is.

KOZMA FERENC<sup>3</sup> többirányú meghatározást is ad: „A vállalat külpiacon versenyképessége kétszeresen összetett dolog: egyfelől feltételezi azt, hogy a külföldi eladások a külföldi versenykörülmények között is biztosítják a belföldi versenykörülmények között elvárt hasznot, másrészt ugyancsak feltételezi, hogy a belföldi gazdálkodási körülmények mellett kialakuló költség- és nyereség elvonási szint képessé teszi a vállalatot arra, hogy a külpiacon ne szoruljon fokozatosan a perifériára.

A versenyképesség 'kívülről' szemlélve a piaci árhoz viszonyított hasznossággal kapcsolatos, 'belsőlről' pedig egy kritikus haszonrátaival volna kifejezhető, ti. a legáltalánosabb olyan haszonnal, amely még nem teszi kétségessé a vállalkozás 'dinamikus szinttartását'. E haszonráta az elvárt haszon, ami olyan normaként fogható fel, amely befolyásolja az egyes vállalkozók döntéseit, csakúgy, mint a különböző vállalkozási területek termelésitényszerző-megtartó képességét.”

Ehhez kapcsolódik, hogy „a piaci versenyképesség alapvető követelménye a rentabilitás, ami azt jelenti, hogy egy vállalatnak a termékével az adott piacon legalább olyan árat kell tudni elérnie, ami által létrejövő rentabilitása az 'elvárt' rentabilitást vagy a piacon tevékenykedő legdinamikusabb versenytárs rentabilitását meghaladja.”

LAPID KOTY<sup>4</sup> szerint „versenyképesség a vállalatok közötti harcban alkalmazott azon erősségek összessége, melyek arra kényszerítik, hogy az előállítási költségeket csökkentsék és a fizetőképes meghatározott fogyasztói körök vásárlói igényét minél rövidebb idő alatt, minél jobb minőségben kielégítsék.”

---

1 Virág Miklós, Hajdú Ottó, Jávor László [1996].

2 Csath Magdolna [1990].

3 Kozma Ferenc [1994] és [1996].

4 Lapid Koty [1997].

Az Aldington Report<sup>1</sup> megállapítja: „az a vállalat versenyképes, amely képes kiemelkedő minőségű és a hazai és külföldi versenytársaknál alacsonyabb költség-szintű terméket és szolgáltatást előállítani.”

BUCKLEY, P. J.<sup>2</sup> relativizál: „versenyképesség arra irányuló azonnali és jövőbeni képesség és lehetőség a vállalkozó számára, hogy megtervezze, megtermelje és világszerte értékesítse termékeit, szolgáltatásait, melyek ára és minősége attraktívabb, mint a hazai és a külföldi versenytársaké.”

MAJOROS PÁL<sup>3</sup> úgy véli, hogy a „versenyképesség a piac egy bizonyos részének megszerzésére, illetve megvédésére rendelkezésre álló kapacitás, illetve teljesítmény.”

HALÁSZNÉ SIPOS ERZSÉBET<sup>4</sup> szerint „a piaci versenyképesség alkalmazkodási dimenziójában akkor versenyképes egy vállalat, ha:

- a konkurencia akcióira hatásosan reagál, szükség esetén offenzív magatartásra is képes;
- saját erőből úrrá tud lenni a piaci krízishelyzeteken (pl. profil-, illetve piacváltás);
- képes új piacokra betörni és az ott megszerzett pozícióit megtartani.”

BRÉCARD, D.<sup>5</sup> a relatív árakat állítva előtérbe, elfogadja, hogy „a versenyképeség valamely ország vagy vállalat azon képességét fejezi ki, hogy versenytársainál alacsonyabb áron kínálja eladásra hasonló termékeit.”

SACHWALD, F.<sup>6</sup> még egyszerűbben fogalmaz, nála „a versenyképesség valamely piaci részesedés megőrzésére vagy megszerzésére való képesség.”

## 2.2. Európai uniós kitekintés

Az 1970-es évtized második felében a Közösség fő kérdése az ipar- és struktúrapolitikában a **válságágazatok** EK-szintű kezelése volt. Az elhíresült válságágazatok – acélipar, hajóépítő ipar, textilipar – kezelése sajnálatos módon nem korszerű piaci eszközökkel történt, hanem **protekcionista**, beavatkozó módszerekkel. Az EK felelevenítette a külső országokból származó termékekre a kvótákat, behozatali tilalmakat. A vámok helyett egymás ellen is műszaki előírásokkal védekeztek, s jóváhagyták az egymástól eltérő, mértékében megnőtt **nemzeti szubvenciókat**. Ezeket egészítették ki a közösségi programok, pl. az acél-iparra 1977-ben elfogadott DAVIGNON-terv (acéltermékek importjának erőteljes korlátozása, minimális ár biztosítása stb.). Ugyanezt tették a textiliparban is. Az import korlátozására kereskedelmi megállapodásokat kötöttek, köztük Magyarországgal is.

A protekcionista módszerekkel (importkorlátozással, árbiztosítással, szubvenciókkal) mindig a túlhaladott, korszerűtlen struktúrákat konzerválják. (Ezért minősítik ezen eszközök alkalmazását **negatív struktúrapolitikának**.) Ez történt az EK-ban is a 70-es évtizedben egy valóságos szerkezet-átalakítás helyett, amire idővel mindenképpen sor került, előbb azonban 100 Mrd DEM nagyságrendű összeget költöttek a tagállamok évente a már meglévő, nem versenyképes struktúra

---

1 Aldington Report [1985].

2 Buckley, P. J. [1992].

3 Majoros Pál [1997].

4 Halászné Sipos Erzsébet [1998].

5 Brécard, D. [1992].

6 Sachwald, F. [1990].

fenntartására. S ebben még nincs benne a fokozódó agrárprotekciónizmus okozta hatalmasra duzzasztott többlettámogatás.

Az EK ebben az időszakban tehát a világgazdasági kihívásra nem pozitív intézkedéssel, nem a halódó versenyképtelen ágazatok leépítésével, hanem ellenkezőleg, a külföldi *verseny kiküszöbölésével*, annak mesterséges életben tartásával reagált. Ez a mentalitás csupán az 1980-as évtizedben változott meg. Ekkor a támogatásokat *szerkezeti és technikai korszerűsítésre*, új technikák és termékek fejlesztésére fordították, felhagyva a pénzfaló veszteség-finanszírozással.

A *pozitív struktúrapolitika* keretében a támogatás csak tudományos célokra, innovációkra fordítható, és emellett kiemelt szerepet kapnak a *piaci mechanizmusok*. Ezen gazdaságpolitikai eszmerendszer azon a gondolaton alapul, hogy a korszerű technika hordozói a vállalatok, s a vállalatok számára a piac biztosítása a legfontosabb. A pozitív struktúrapolitika jegyében – az előzővel szemben – a *kapacitások* nagy részét *leépítik*, s megszüntetik ezzel kapcsolatban a szubvenciókat.

A pozitív, azaz szerkezet-átalakító struktúrapolitika egyik fő vonása, hogy előtérbe helyezi a kutatást és fejlesztést. Az 1980-as évtizedben a Közösség belátja, hogy az USA-val és Japánnal folytatott versenyben csak úgy állhat helyt, ha különös súlyt helyez a csúcstechnikák fejlesztésére, azok támogatására. E felismerés komolyságát mutatja, hogy az 1986-ban elfogadott és 1987-től érvénybe lépett Egységes Európai Okmány (SEA) a műszaki *kutatás és fejlesztés támogatását közösségi politikává* tette. A Közösség e tevékenységek folytatására közép-távú keretterveket készít a kutatás-fejlesztés céljairól, a szükséges összegekről és a Közösség részvételéről a kiadások finanszírozásában. A költségek nagyobb részét a magánszektor viseli, ami mindig a legnagyobb garancia arra, hogy a programok megalapozottak, hasznosak, valóban piacképesek legyenek.

A legismertebb csúcstechnikai programok a következők:

- ESPRIT (European Strategy for Research and Development in Information Technology): két szakaszban valósul meg, a mikroelektronika, szoftver, információ-feldolgozás, irodai rendszerek és komputerizált gyártórendszerek területén;
- RACE (Research in Advanced Communications Technology for Europe): nemzetközi távközlési hálózat kiépítése adat, hang és kép közvetítésére;
- BRITE (Basic Research in Industrial Technologies for Europe): feldolgozóipari technikákra;
- BAP (Biotechnology Action Programme): mezőgazdaságban és élelmiszeriparban biotechnikákra;
- EURAM (European Research in Advanced Materials): különleges új anyagok előállítására.

E közösségi programok mellett 1985-ben született egy sokoldalú államközi megállapodás (*European Research Koordination Agency*), az EUREKA. Ebben mára 31 ország mintegy 3000 szervezete vesz részt (1992 óta Magyarország is tagja). A jelenleg futó 665 projekt összköltsége mintegy 12,2 Mrd EUR; a résztvevők

- kétharmada az iparban tevékenykedik,
- mintegy fele kis- és középvállalkozás.

A már befejezett 1085 projekt mintegy 13,7 Mrd EUR összegű beruházással járt (alapvetően termékfejlesztést finanszíroztak).

A struktúrapolitika értékelése – a negatív és pozitív struktúrapolitika megítélésének egyértelműségén túl – nem problémamentes. Egyfelől hangsúlyozzák,

hogy a csúcstechnikai programok hozzájárultak a versenyhelyezethez való alkalmazkodáshoz, az európai vállalatok transznacionalizálódásához a globalizálódó világgazdaságban. E folyamatban felértékelődött a rugalmasság, a reagálási képesség gyorsasága, az új termékek térhódítása. Másfelől Európa viszonylagos lemaradása mégsem csökkent. A programokat a liberális, piacorientált országok (Németország, Nagy-Britannia, Hollandia) nem üdvözlik úgy, mint az állami beavatkozásra hajló mediterrán országok. E megfontolásokból a direkt támogatásokról inkább az olyan közvetett támogatásokra helyezik a hangsúlyt, mint amilyenek a hitelgaranciák, kamattámogatások. Ezt alkalmazzák az ún. „transzeurópai hálózatok” (*Trans-European Networks*) kiépítésénél is.

Az európai cégek nemzetközi versenyképességének erősítése mellett fontos tendencia ezen vállalatok nemzetközi együttműködése az amerikai és japán óriásokkal (autógyártás, elektronika). Másfelől fokozott hangsúlyt kell kapnia a kisvállalatoknak, ahol nem feltétlenül a legújabb technika-technológia a mérvadó, hanem például a jobb munkaszervezés, a rugalmas termelési folyamatok, a piaci résekbe való bejutás sebessége.

### **2.3. A versenyképesség összehasonlításának területei és mércéi (mélysége) az EU-ban**

A kilencvenes évek kezdetétől az Európai Bizottság horizontális megközelítésű új iparpolitika kidolgozásához fogott, hogy csökkentse az európai gazdaság és a többi versenyző gazdasági tömb közötti távolságot a versenyképesség terén. Ez az ún. „későn jött iparpolitika” a Maastrichti Szerződés kevésbé „elhíresült” részeként „Az ipari versenyképesség közösségi szintű megjavítása programja” címet viseli és a Római Szerződés új, „XIII. IPAR” címe 130. cikkelyeként került az alapdokumentumba az alábbi tartalommal:

„(1) A Közösség és a tagállamok ügyelnek arra, hogy a Közösség iparának versenyképességéhez szükséges feltételek biztosítva legyenek.

E célból egy nyitott és versenyképes piaci rendszernek megfelelően a tevékenységük arra irányul, hogy:

- felgyorsítsák az ipar alkalmazkodását a strukturális változásokhoz;
- előmozdítsák a vállalkozások megkezdéséhez és továbbfejlesztéséhez, különösen a kis- és középvállalatok fejlődéséhez kedvező környezet kialakítását a Közösség egészében;
- előmozdítsák a vállalatok közti együttműködéshez kedvező környezet kialakítását;
- elősegítsék az innovációs, kutatási és műszaki fejlesztési politikák ipari lehetőségeinek jobb kihasználását.”

A további négy „cím” alá besorolva 24 cikkely (130a-tól 130y-ig) foglalkozik a közösségbeli

- gazdasági és társadalmi kohézió,
  - a kutatás és műszaki fejlesztés,
  - a környezet és
  - az együttműködés a fejlesztés területén
- kapcsán érvényesítendő elvekkkel, akciókkal, keretprogramokkal.



1993-ban publikálta a Brüsszeli Bizottság „*A növekedésről, a versenyképességről és a foglalkoztatottságról*” összeállított Fehér Könyvét, amelyet alig fél év múlva, 1994. május 26-án követett a BANGEMANN-jelentés „*Európa és a globális információs társadalom*” címmel. Ezekben **keretjelleget**, ún. „**pozitív iparpolitika**” jelenik meg, melynek összhangban kell lennie az összes többi közös politikával, de kifejezett eszközrendszerrel nem tartalmaz. Nyitottságánál fogva a szélesebb gazdaságpolitikai cselekvéseket sürgeti, előtérbe állítva a diszkriminációkat nem alkalmazó **horizontális** iparpolitikai eszközöket (pl. a mindenki számára hozzáférhető innovációs támogatást, vagy általánosságban a gazdálkodási környezetet és a vállalászási klímát javító eszközrendszerrel – szemben az olyan negatív strukturális megoldásokkal, mint a monopolpozíciók biztosítása, a szubvencionálás vagy a protekcionizmus).

A **globalizációval** kiteljesedő posztindusztrializált informatikai gazdaság fogalmilag átrendezi az iparpolitika hagyományos értelmezését. A régi felfogás szerint az EU-nak ma sincsen doktrínákba foglalható közös iparpolitikája, azt – több fontos szerepét átvéve – a **versenypolitika** helyettesíti. Ennek egyik legszélesebb hatókörű funkcionális területe a támogatáspolitikai, ami tulajdonképpen a versenyképesség fokozását szolgálja.

A másik hatástartomány az Európai **Minőségpolitika**, amelynek alapvető célja, hogy erősítse az **üzleti kiválóságokra törekvés** európai dinamikáját. Logikai kapcsot képez a megfelelés és a versenyképesség között. Azt az üzenetet hordozza, hogy azok a minőségirányítási stratégiák, amelyek a **vevők megelégedettségének** növelését, a szervezetek, folyamatok, termékek vagy szolgáltatások folyamatos fejlesztését célozzák, túlmutatnak a minőségbiztosításon és -tanúsításon, nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a változó környezetben a versenyképesség töretlen legyen. Az eszközrendszerhez szervesen tartozik hozzá a **benchmarking** differenciált módszertana, illetve a vevői megelégedettség mérése, amelynek közösségi indexrendszerét 1999-ben szándékoznak működésbe helyezni. Eddig két nemzeti **vevői megelégedettségi indexet** alkalmaztak: a svéd vevői megelégedettségi barométert (*Swedish Customer Satisfaction Barometer*) 1989, illetve a német vevői barométert (*Deutsches Kundenbarometer*) 1992 óta. Ezek alkalmazási tapasztalatait felhasználva előzetes megvalósíthatósági elemzést készítettek, amely leírja azokat a mérési kritériumokat és alapelveket, amelyekkel biztosítható a megbízható összesítés európai szinten. A vevői megelégedettségi index (VMI) **számokban fejezi ki a tényleges versenyképességet** azzal, hogy strukturális változásokra vonatkozó gazdasági célkitűzéseket javasol. Még négy tagországban alakítottak ki nemzeti VMI-eket (Ausztriában, Dániában, Franciaországban és Olaszországban).

A modell három szintű:

- az egyik a vevői megelégedettséget irányító erőkre (a vevő által észlelt minőség különféle tényezőire: az elvárásokra, az árakra stb.) vonatkozik;
- a második a VMI-ben szereplő kérdések tömbje; végül
- a harmadikban néhány olyan teljesítménytényező szerepel, amely a vevői megelégedettség végső hatását képviseli.

Az eljárás megbízhatóbbá teszi a vevői megelégedettség mérését, ismeretanyagot és bemeneti adatokat szolgáltat a minőségirányítási folyamathoz. Attól, hogy a mérési modellbe beépítették a gazdasági következményeket képviselő teljesít-

ményoldalt, nyilvánvalóan az várható, hogy a lehetséges legerősebb kapcsolatokat észlelik a vevői megelégedettség, valamint a gazdasági és a pénzügyi teljesítmények között. A versenyképesség javítását célul tűző Európai Minőségösztönző Politika legfontosabb bázisa a harmonizált *Európai vevői megelégedettségi index*, mely lehetővé teszi az iparágak, szektorok és országok közötti egyértelmű összehasonlítást. Ennek bevezetésének célja:

- hívja fel a gyártók (szolgáltatók) és a vevők figyelmét a fejlesztett minőség értékére;
- értékelje az EU gyártóinak versenyképességét más régiókból származó import-termékekkel összehasonlítva;
- legyen eszköze a különböző szintű összehasonlító színvonalméréseknek (benchmarkingnak);
- legyen a termelésnek kiegészítő mérőszáma;
- segítse elő annak megértését, hogy mi szükséges a minőség és a versenyképesség fejlesztéséhez.

Az *Európai vevői megelégedettségi index* benchmark- (összehasonlító) értékének kulcskérdése az, hogy egy országon belül vagy az országok között észlelt iparági különbségeknek van-e jelentőségük. A vevői megelégedettség mérésében eddig szerzett európai tapasztalatok azt a feltevést támasztják alá, hogy a megelégedettségben megfigyelt különbségek az iparágak közötti alapvető különbségekkel magyarázhatók.

\*

A fentiekben összefoglaltuk a versenyképességre vonatkozó elméleti megfontolásokat. A következőkben azt a „PotStar” fantázianevű modellt ismertetjük, amelynek elméleti alapját zömmel a PORTER-féle versenyképességi modell szolgáltatta. A Poststar eljárás kialakításakor az egyes versenyképességi faktorok számszerűsítése és az ennek alapján történő vizualizálás volt a cél.

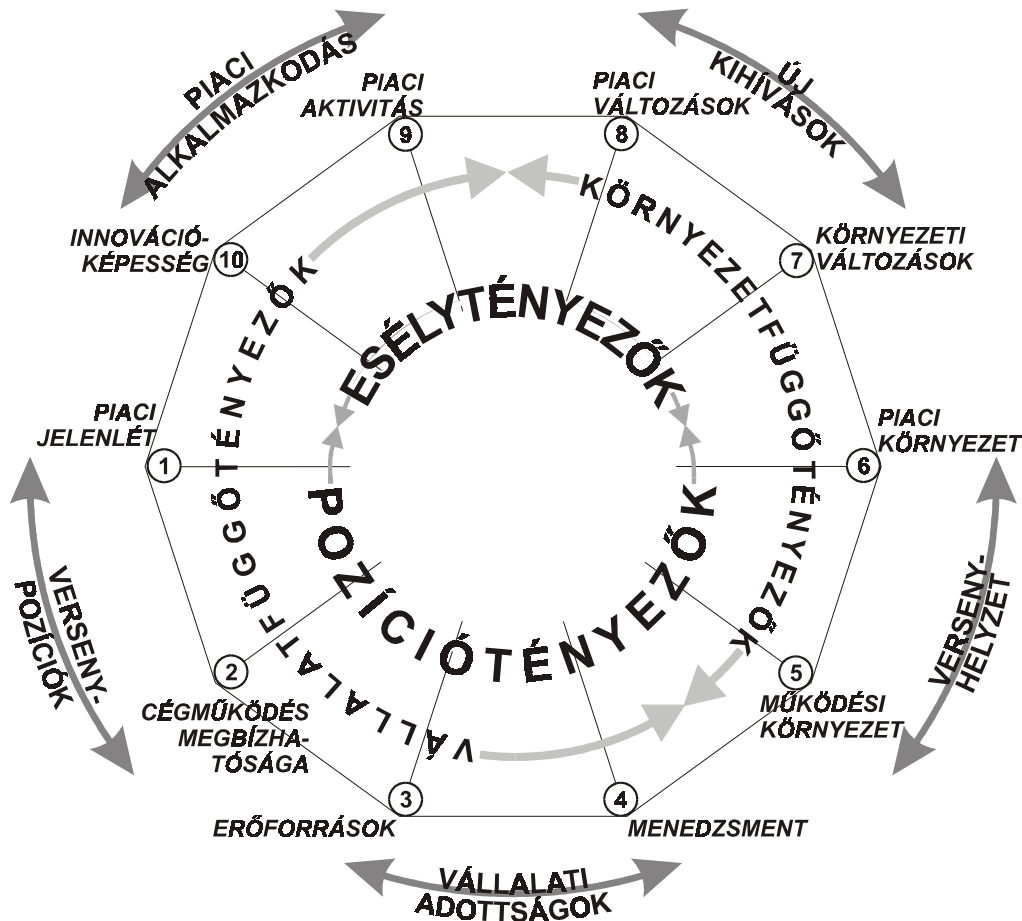
## 3. A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG MODELLJE

### 3.1. A modell jellege

Munkánk során a reálszféra vállalatainak, ezen belül is elsősorban a **feldolgozóipari kis- és középvállalatok versenyképességének** mérésére, értékelésére alakítottunk ki egy, a gyakorlatban is felhasználható modellt és módszertant, figyelembe véve a versenyképesség fogalmához társuló legfontosabb tényezőket. E célra a nemzetközi irodalomból ismert ún. „oligofol” modellt találtuk legalkalmasabb kiindulási pontnak. Az oligofol modell egy vállalat versenyképességének értelmezésénél a különböző tényezőket két csoportra bontja:

- egyrészt figyelembe vesz vállalatfüggő és környezetfüggő tényezőket,
- másrészt pozíció- és esélytényezőket.

A tényezőket és az ezekhez rendelt fő kategóriákat (tevékenységi területeket az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra

A versenyképességi modell főbb elemei, belső struktúrája

A modellben összefoglalt tényezők több szempont szerint is jellemezhetők:

- A modell **dinamikus jellegű**, mivel megkülönböztet:
  - ⇒ pozíció tényezőket (1., 2., 3., 4., 5., 6. fő ágak, amelyek a vállalat jelenlegi helyzetét írják le), illetve
  - ⇒ esélytényezőket (7., 8., 9., 10. fő ágak, amelyek jövőbeni lehetőségekre és kockázatokra utalnak).
- Egy másik csoportosítás a **függőségi szempontokon** alapul; e szerint vannak a modellben:
  - ⇒ **vállalatfüggő** (belső) tényezők (ezek az 1., 2., 3., 4., 9., 10. fő ágak), illetve
  - ⇒ **környezetfüggő** (külső) tényezők (amelyekhez az 5., 6., 7., 8. fő ágak tartoznak).
- A modell 3. vetülete egymással logikailag összefüggő **fogalompárokba** rendezi a 10 fő kategóriát. Ezek:
  - ⇒ **vállalati versenypozíciók** (1. és 2. fő ág)

- ⇒ *vállalati adottságok* (3. és 4. fő ág)
- ⇒ *versenyhelyzet* (5. és 6. fő ág)
- ⇒ *új kihívások* (7. és 8. fő ág)
- ⇒ *piaci alkalmazkodás* (9. és 10. fő ág)

### 3.2. A PotStar módszer alkalmazása a versenyképesség modellezésénél (szintek és kategóriák)

A potenciálcillag módszer (PotStar) elnevezésű eljárás során a vizsgált objektum – esetünkben a versenyképesség – jellemzésére a modellben ún. vizsgálati szinteket és fő ágakat (kategóriákat), ezeken belül alkategóriákat határoztunk meg. A „versenyképesség” esetében kialakított öt alapszint (A cég a piacért, Az innováció és közege, A cég a piacon, Cégműködés és közeg, A cég erőforrásai) tíz fő ágának/területének vonatkozó ágait, részterületeit, alkategóriáit dimenzió nélküli számértékek (+2 és –2 közötti ötfokozatú skála) jellemzik. Ezek egy tízengelyű polárkoordináta rendszer tengelyein ábrázolva (ahol a tengelyek az egyes fő ágakat reprezentálják, és a számok az egyes ágak diszkrét értékeit jelentik), majd az egyes diszkrét értékek pontjait összekötve alakítják ki a potenciálcillagnak nevezett tízszöget. A vizsgálat eredményeként kialakuló területet arányosnak tekintjük a „versenyképesség” százalékban megjelenő értékével. A tengelyeken megjelenő számértékek a kapcsolódó részterületek/alkategóriák minősítési értékeinek megfelelő algoritmus szerinti (adott esetekben súlyozást is lehetővé tevő) összegzése révén alakulnak ki.

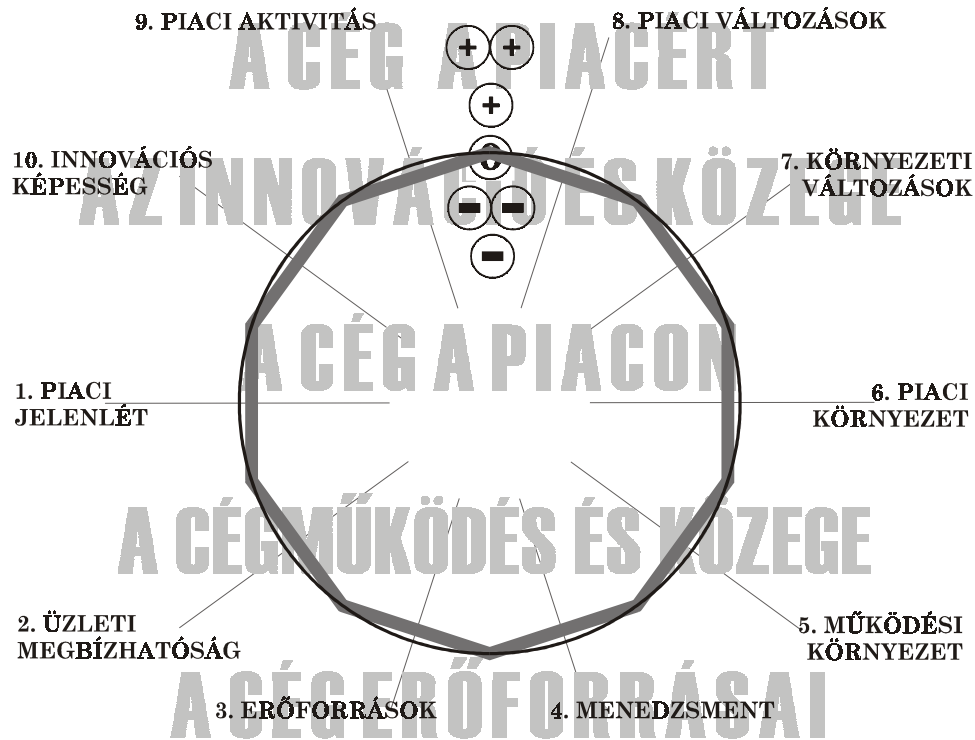
Szélső értékek:

- minden kategóriában „⊖⊖” értékelést feltételezve.....0%-os,
- minden kategóriában „0” érték esetén.....50%-os,
- minden kategóriában „⊕⊕” érték esetén.....100%-os versenyképességi potenciált kapunk.

A kirajzolódó csillagábra és a számszerűsítésből adódó potenciálérték (százalékban megadva) jellemzi az egyes főkategóriák erősségét, illetve gyengeségét, szemléletes alap a különböző szintű döntésekhez és összehasonlításokhoz. Más megközelítésben a potenciálcillag szimmetrikustól eltérő geometriája és kiterjedtsége a problematikus (vagy éppen a kiugróan jó) területeket jelzi, a torzulás mértéke pedig az eltérés intenzitására mutat rá.

A fentiekben vázolt modellt a gyakorlati alkalmazás céljából 5 szintre, és a szintekhez rendelt fő kategóriákat további alkategóriákra bontottuk. Ezt a bontást mutatja be a 2. ábra és az alábbi rendszerezés.

- |    |                             |  |
|----|-----------------------------|--|
| 1. | <b>Piaci jelenlét</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. <i>Piaci pozíciók</i></li> <li>1.2. <i>Termékképességek</i></li> <li>1.3. <i>Pénzügyi pozíciók</i></li> </ul>  |
| 2. | <b>Üzleti megbízhatóság</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. <i>Termékek megbízhatósága</i></li> <li>2.2. <i>Gyártás megbízhatósága</i></li> <li>2.3. <i>Pénzügyi megbízhatóság</i></li> <li>2.4. <i>Cégműködés megbízhatósága</i></li> </ul> |



2. ábra

*A versenyképességi modell szintjei és fő kategóriái*

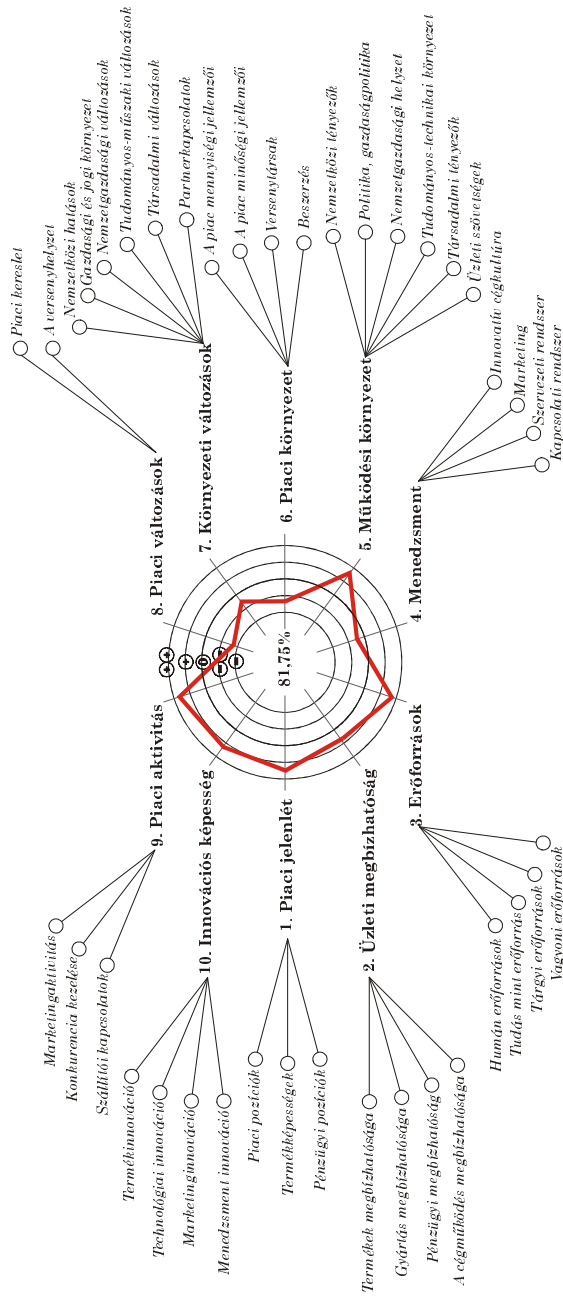
- |    |                           |   |
|----|---------------------------|---|
| 3. | <b>Erőforrások</b>        | 3.1. Humán erőforrások<br>3.2. Tudás, mint erőforrás<br>3.3. Tárgyi erőforrások<br>3.4. Vagyoni erőforrások   |
| 4. | <b>Menedzsment</b>        | 4.1. Innovatív cégek kultúra<br>4.2. Marketing<br>4.3. Szervezeti rendszer<br>4.4. Kapcsolati rendszer  |
| 5. | <b>Működési környezet</b> | 5.1. Nemzetközi tényezők<br>5.2. Politika, gazdaságpolitika<br>5.3. Nemzetgazdasági helyzet<br>5.4. Tudományos-technikai környezet<br>5.5. Társadalmi tényezők<br>5.6. Üzleti szövetségek |
| 6. | <b>Piaci környezet</b>    | 6.1. A piac mennyiségi jellemzői<br>6.2. A piac minőségi jellemzői<br>6.3. Versenytársak<br>6.4. Beszerzés  |

- 7. **Környezeti változások**
  - 7.1. *Nemzetközi hatások*
  - 7.2. *Gazdasági és jogi környezet*
  - 7.3. *Nemzetgazdasági változások*
  - 7.4. *Tudományos-műszaki változások*
  - 7.5. *Társadalmi változások*
  - 7.6. *Partnerkapcsolatok*
- 8. **Piaci változások**
  - 8.1. *Piaci kereslet*
  - 8.2. *A versenyhelyzet*
- 9. **Piaci aktivitás**
  - 9.1. *Marketingaktivitás*
  - 9.2. *Konkurencia kezelése*
  - 9.3. *Szállítói kapcsolatok*
- 10. **Innovációképesség**
  - 10.1. *Termékinnováció*
  - 10.2. *Technológiai innováció*
  - 10.3. *Marketing innováció*
  - 10.4. *Menedzsment innováció*

A 3. ábra mutatja a modell egy lehetséges ábrázolását olyan állapotban, amikor a megjelenítés két értékelési szintre terjed ki. A további szintek szintén megjeleníthetők az ábrán. Az egyes elemek melletti grafikus elemekben (az ábrán az első szintű elemek mellett szereplő körben) a szoftveres értékelés során megjelenhet az adott tényező értéke; a kör közepében megjelenhet a teljes versenyképességi értékelés számszerű értéke, amit az ideálistól eltérő formájú sokszög is vizualizál.

### **3.3. A kategóriák elemei és értékelési szempontjai**

A konkrét mérések és vizsgálatok kivitelezése céljából számba kell venni azokat az elemeket, amelyek az egyes alkategóriákat jellemezhetik és meg kell vizsgálni, hogy az így kialakított elemek milyen módon értékelhetők. Az értékelés az elemek egy részénél számszerűen mérhető adatokra épülhet, más esetekben az interjú (felmérés) során verbálisan közöltekkel kell értékelnünk. Számos esetben mindkét mód alkalmazható az elem értékelésénél. Az alábbiakban a kategóriák lehetséges elemeit és ezek értékelhetőségének módját vesszük számba. (*N: numerikus értékelés, S: szöveges értékelés.*)



3. ábra  
A model szerkezete két szintig kibontva / lehetséges ábrázolás

**Piaci jelenlét**

1.1.	Piaci pozíciók		
	piaci részarány, helyezés	N	
	piaci részesedés szerkezete	N	S
	törzsvevők, visszatérők		S
	márka/cégimázs elfogadása és erőssége		S
	ár(alakítási)pozíció		S
	piaci igények rugalmas követése	N	S
1.2.	Termék-képességek		
	teljesítmény paraméterek	N	S
	termékminőség	N	S
	korszerűség (életgörbe pozíciók)		S
	választék, specialitás, tradíciók	N	S
	kiszereles, csomagolás, esztétikum		S
	anyagigényesség	N	S
	feldolgozottság foka		S
	szellemi tartalom, eredetiség		S
	élettartam	N	S
1.3.	Pénzügyi pozíciók		
	vevők fizetőképessége	N	S
	árbevétel, működési költségek, jövedelmezőség	N	S
	volumen (méret), gazdaságosság	N	S
	termékkála (választék) gazdaságosság	N	S

**Üzleti megbízhatóság**

2.1.	Termékek megbízhatósága		
	minőségi színvonal állandósága		S
	teljesítmény paraméterek állandósága		S
2.2.	Gyártás megbízhatósága		
	a gyártás műszaki színvonala	N	S
	infrastruktúra színvonala		S
	szállítási megbízhatóság, gyorsaság	N	S
2.3.	Pénzügyi megbízhatóság		
	tőkeerő	N	S
	hitelképesség	N	S
	stabilitás, likviditás, fizetőképesség	N	S
	nyereséges gazdálkodás	N	
2.4.	A cégműködés megbízhatósága		
	goodwill, image, partneri bizalom, elismertség		S
	személyek közötti kapcsolatok, etikus magatartás		S
	előnyös szakmasztruktúra, szellemi tőke		S
	tulajdonos/vezető belső indíttatása, elkötelezettsége		S
	tanúsított minőségbiztosítási rendszerek, dokumentáltság		S
	„udvari szállító” cím megszerzése		S
	beszállítás multinacionális cégeknek	N	S



**Erőforrások**

3.1. Humán erőforrások		
a személyi állomány jellemzői	N	
képzettség, életkor szolgálati idő	N	S
mobilitás (átcsoportosíthatóság, bővíthetőség)		S
3.2. Tudás, mint erőforrás		
idegen nyelvű kommunikáció	N	S
különleges ismeret egyedi birtoklása		S
tradíciók, műszaki kultúra		S
K + F, védett szellemi termékek	N	S
3.3. Tárgyi erőforrások		
alkalmazott technológiák, különlegességeik		S
technikai eszközök	N	S
illeszkedés a beszerzési, termelési, értékesítési vertikum- ba, infrastruktúra, logisztika, anyagellátás, földrajzi adottságok, információs rendszer, minőségbiztosítás, ökológiai szempontok		S
3.4. Vagyoni erőforrások		
tőkeszerkezet, tőkeellátottság	N	
tulajdonosi struktúra, vagyoni helyzet, jelzálog, teher	N	S

**Menedzsment**

4.1. Innovatív cégek kultúra		
stratégiai célok kitűzése, súlypontváltások, tervezési rendszer, speciális menedzsment technikák (controlling, team-technika, benchmarking stb.)		S
4.2. Marketing		
piaci tájékozottság, eladási politika, kapcsolattartás a vevőkkel, árpolitika, vevői struktúra, kommunikációs politika		S
4.3. Szervezeti rendszer		
szervezeti struktúra, szabályozottság, kommunikáció, belső ér- dekeltség, humánpolitika		S
4.4. Kapcsolati rendszer		
szállítókkal, K + F bázisokkal, szakmai szövetségekkel, érdek- képviselőkkel, bankokkal, versenytársi szövetségek		S

**Működési környezet**

5.1. Nemzetközi tényezők		
multinacionális vállalatok, EU korlátok		S
5.2. Politika, gazdaságpolitika		
kormányzati preferenciák	N	S
korlátozások (vámok stb.)	N	S
gazdasági szabályozók	N	S
jogi környezet		S
5.3. Nemzetgazdasági helyzet		
gazdasági növekedés, iparági, szakágazat fejlettsége, perspekti- vikussága, integrációk (vertikumi, regionális), anyagellátás színvonala		S

5.4.	Tudományos-technikai környezet K + F, műszaki-technológiai kultúra, infrastruktúra fejlettsége, ökológiai környezet	S
5.5.	Társadalmi tényezők munkaerő ellátottság, demográfiai környezet, szociális és kultu- rális környezet, kamarák, érdekképviseltek	S
5.6.	Üzleti szövetségek beszerzési termelési, értékesítési hálózatok, nagyvállalatokhoz kapcsolódás, stratégiai szövetségek	S
<b>Piaci környezet</b>		
6.1.	A piac mennyiségi jellemzői a piac kiterjedése (mérete), szerkezete, ellátottság szintjei piaci rések, helyettesíthető termékek iránti igénye, erőpozíciója (multi), állami megrendelések nagysága	S
6.2.	A piac minőségi jellemzői minőségigényesség, innováció igényesség, konjunktúra érzé- kenység, árszint, fogyasztói igények változékonysága, sokszínű- sége	S
6.3.	Versenytársak piaci pozíciói, ütőereje vagy gyengesége, együttműködések, szö- vetségek (pl. árkartell)	S
6.4.	Beszerzés költségérzékenység, minőségi teljesítés, beszállítók erő pozíciója, kapcsolatok tartóssága	S
<b>Környezeti változások</b>		
7.1.	Nemzetközi hatások globalizáció, EU belépés, új piacgazdaságok, a tőke szabadabb áramlása	S
7.2.	Gazdasági és jogi környezet gazdálkodási, adózási és vámszabályok, valuta árfolyamok vál- tozásai, hitel és pályázati feltételek, jogviszonyok alakulása	S
7.3.	Nemzetgazdasági változások növekedés, egyensúly, infláció, gazdasági trendek felismerése, iparági fejlődések, anyagellátási lehetőségek ingadozásai	S
7.4.	Tudományos-műszaki változások technikai fejlődés irányai és gyorsasága, hozzájutás új technoló- giákhoz, infrastrukturális fejlesztések, ökológiai környezet jövő- beli hatásai	S
7.5.	Társadalmi változások demográfiai változások, szociális és kulturális környezet változá- sa	S
7.6.	Partnerkapcsolatok erősségének változásai, új kapcsolatok lehetősége, tevékenység- kihelyezés (outsourcing), hálózati kooperációk, kapcsolódás mul- tinacionális vállalatokhoz	S

**Piaci változások**

- 8.1. Piaci kereslet  
fogyasztói szokások átalakulásai, változatos fogyasztói igények, markánsabb piaci szegmensek és rések alakulása, a piacbővülés esélye, üteme, az igényszínvonal változásai (minőség, márka, kapcsolódó szolgáltatások stb.), tartós árváltozások, tendenciák, állami megrendelések esélye, a piac befolyásolhatósága (helyettesíthető termékek iránti igénye), konjunkturális hatások S
- 8.2. A versenyhelyzet  
versenytársak pozíciójának, ütőerejének változásai, potenciális új versenytársak piacra lépése, versenytársak stratégiai céljai, erős és gyenge pontjai, helyettesítő és új termékek fellépésének veszélye, szállítók alkuereje (pl. nagy volumenben vásárlók) S

**Piaci aktivitás**

- 9.1. Marketing aktivitás  
vevőszükséglet pontos megismerése, rugalmas alkalmazkodás a konjunktúrához N S  
célpiacon, piaci szegmensek és rések kijelölése N S  
vevőorientált árképzés, ármozgás lehetőségei S  
marketingtervek és eszközök (marketing-mix) alkalmazása N S  
választékbővítés, új profilok kiajánlása, termék megújulások, a kínálat differenciálása S  
kapcsolódó szolgáltatások megteremtése, garanciák S  
gyorsaság, reakcióképesség emelése S  
tudatos közönségkapcsolatok, marketing kommunikáció és reklám S
- 9.2. Konkurencia kezelése  
versenytársak helyzetének folyamatos figyelése és elemzése N S  
versenytársaktól való „távolság” megismerése (benchmarking) N S  
kapcsolatok együttműködések a versenytársakkal S
- 9.3. Szállítói kapcsolatok  
a potenciális szállítói kör megismerése a legjobb alkupozíció megteremtése, a szállítók kiválasztása (pl. stabilitásuk és versenyképességük alapján) S

**Innovációs képesség**

- 10.1. Termék-innováció  
a cég új termék-kifejlesztési képessége, márkanev fejlesztési képesség, termékhez kapcsolt szolgáltatások fejlesztésének képessége, minőségfejlesztés, termékkorszerűsítési képesség S
- 10.2. Technológiai innováció  
piacon orientált fejlesztési politika, know-how, licence, szabadalom, copyright, kizárólagossági és egyéb jogok megszerzése (szellemi termék), gyártási és kereskedelmi eljárások változtatásának, fejlesztésének képessége, új alapanyagok alkalmazásának képessége, új beszállítók bevonásának képessége S

- 10.3. Marketing innováció  
piac fejlesztési képesség, a termékek reklámozási, népszerűsítési képessége, termékelosztási képesség, új marketing módszerek és eszközök alkalmazásának képessége, vevőigények kiszolgálásának képessége (alkalmazkodás, rugalmasság, gyorsaság, reakcióképesség) S
- 10.4. Menedzsment innováció  
szervezeti rugalmasság, munkaerő-mobilizálhatóság képessége, új vezetési-szervezési módszerek alkalmazása, lendületes, újra fogékony, sikerorientált vezetés, belső kezdeményezések felkutatása, tőkeszerzési- és hitelképesség (forrásteremtés), tartalékok (kihasználhatatlan fizikai-vagyoni kapacitások) mobilizálásának képessége, stratégiai célok, akciók módosításának képessége, gazdasági integrációkban és együttműködésekben való gondolkodás képessége S

Az értékelési rendszer kialakításának világosabb megértése céljából a 3.4. pontban bemutatunk egy konkrét példát.

### 3.4. Az értékelési rendszer kialakítása (példa)

Az értékelési rendszer kialakításának világosabb megértése céljából bemutatunk egy konkrét példát.

Sor-szám	Terület, részterület megnevezése	Elemek	Értékelésmód	
			N	S
3.4.	Vagyoni erőforrások	tőkeszerkezet, tőkeellátottság	N	–
		tulajdonosi struktúra, vagyoni helyzet, jelzálog, teher	N	S

Az interjú keretében – a vizsgálat tárgyát képező elemek értékeléséhez – begyűjtendő információk (amelyek részét képezik a majdani adatgyűjtőnek), és a kapcsolódó értékelési irányelvek a következők.

#### 3.4.1. Tőke (M Ft)

Megnevezés	Érték		
	1998	1999	2000
Saját tőke			
Jegyzett tőke			
Saját tőke/jegyzett tőke			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	Saját tőke folyamatosan emelkedő, a jegyzett tőke változatlan és hányadosuk jelentősen >1
⊕	Mindhárom évben legalább kis mértékben a hányados >1
0	Mindhárom évben a hányados $\geq 1$
⊖	A hányados <1 értékről 1999-re és 2000-re növekszik $\geq 1$ -re
⊖⊖	Folyamatos tőkevesztés

### 3.4.2. Vagyoni helyzet (M Ft)

Vagyoni elemek megnevezése	Mérleg szerinti érték		
	1998	1999	2000
Adatok			
1. Immateriális javak			
2. Tárgyi eszközök			
3. Ingatlanok			
4. Műszaki berendezések, gépek, járművek			
5. Befektetett pénzügyi eszközök			
6. Forgóeszközök			
7. Követelések			
8. Értékpapírok			
9. Pénzeszközök			
10. Mérleg főösszeg			
Mutatók			
Befektetett eszközök fedezettsége (%) [saját tőke/(1+2+5)]			
Tárgyi eszközök fedezettsége (%) [saját tőke/2]			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	magas befektetett és 1,5-nél nagyobb tárgyi eszköz fedezettség mellett növekvő (vagy legalább nem csökkenő) ingatlan-értékpapír-pénzeszköz állomány, amit mindhárom évben növekvő nettó árbevétel és fejlesztési ráfordítás kísér
⊕	magas befektetett és 1,5÷1 közötti tárgyi eszköz fedezettség a többi előzőekben említett tényező a három év viszonylatában számottevően nem változik, vagy javuló tendenciájú

0	az eszköz fedezettségek nem csökkennek 1 alá, a többi tényező stagnál a vizsgált időszakban
⊖	az eszköz fedezettségek <1 a három év többségében, de javuló tendenciájúak
⊖⊖	mint az előző, de változatlan, vagy romló tendencia mellett

### 3.4.3. Jelzálog, teher (M Ft)

Vagyonelem megnevezése	Jelzálog, teher értéke		
	1998	1999	2000
Ingatlan			
Gép			
Egyéb:			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	A megnevezett vagyonelemek mindhárom évben tehermentesek
⊕	A megnevezett vagyonelemek 1999-ben és 2000-ben tehermentesek
0	A megnevezett vagyonelemek 2000-ban tehermentesek
⊖	Egy vagyonelemen kismértékű teher
⊖⊖	Több vagyonelemen van teher

### 3.4.4. Résztulajdon más vállalkozásban

A vállalkozás megnevezése, címe	A tulajdon-szerzés éve	Tulajdoni rész (%)	Tevékenység	Mérleg szerinti eredmény

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	Egy vagy több cégben és jelentős teljesítményű vagy számottevő, nem közvetlen anyagi hasznot eredményező részesedés (pl. információ, kapcsolatépítés, egyéb)
⊕	Inkább főleg potenciális lehetőséget jelentő részesedés
0	A fő vállalkozási céloktól távol eső területen, inkább terhet jelentő részesedés

### 3.4.5. Tulajdonviszonyok

Tulajdonosok megnevezése	Tulajdoni hányad (%)	Tevékenység	Profitkezelés		+	0	-
			Visszaforogat	Kivesz			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	<i>Funkcionális hatás:</i> jelentős többlet eredménnyel jár, ezt segítő funkciókat hordoz (kereskedelem, fejlesztés stb.). <i>Menedzsment gyakorlat:</i> jól együttműködő tulajdonosok, meghatározó tulajdonrész egy kézben (világos struktúra).
⊕	<i>Funkcionális hatás:</i> kisebb mértékű, de pozitív hatás. <i>Menedzsment gyakorlat:</i> jól kezelhető tulajdonosok, többségi tulajdon egy kézben (áttekinthető struktúra).
0	Mindkét vonatkozásban közömbös hatás.
⊖	<i>Funkcionális hatás:</i> innovációban kevésbé érdekelt, számottevő ráhatású résztulajdon. <i>Menedzsment gyakorlat:</i> nagy számú és/vagy nehezen kezelhető, esetenként akadályozó szemlélet/gyakorlat, időigényes összehangolás szükséges a fontos kérdésekben (bonyolult, nehezen áttekinthető struktúra).
⊖⊖	Innovációban ellenérdekelt, jelentős mértékű konkurens, vagy hagyományos befektetői (profit kivétel) erős tulajdonrész.

### 3.5 A POTSTAR módszertan alkalmazásának feltételei a versenyképesség mérésére

A modellt feldolgozóipari kis- és középvállalatok versenyképességi potenciáljának értékelésére alakítottuk ki. Ennél fogva mind a mikrovállalkozások, mind a nagyvállalatok tevékenységének elemzésére csak korlátozott mértékben, illetve átdolgozással alkalmas. Egyben a modell erősen függő, egyebek mellett a cégek profiljától, értékesítési gyakorlatától, stb. és ezért konkrét alkalmazását a célhoz kell igazítani.

A módszertan alkalmazása esetén, illetve konkrét felmérések során a **további teendők** merülnek fel:

- A modell finomítása  
Először meg kell vizsgálni, hogy az egyes alkategóriák mérésére (jellemzésére) javasolt elemek mennyiben fedik le a vonatkozó tevékenységi és környezeti területeket, kerülve a redundanciát. Ha „gyorsfelmérés” a cél, az elemek számát inkább szűkíteni, mint bővíteni kell.

- **Felmérési segédletek kialakítása**  
A felmérésekhez meg kell szerkeszteni az adatgyűjtőt (kérdőív) és az értékelést segítő irányelveket (értékelő lapok). Ez utóbbiak az egyes elemek, alkategóriák konkrét „osztályozásában” támogatják a felmérést végző szakértőket. Az értékelési irányelvek, orientálják a szakértőt az egyes elemek egységes – a szubjektivitást csökkentő – értékelésében (a már említett ötfokozatú skálán ⊕⊕, ⊕, 0, ⊖, ⊖⊖ értékekkel), továbbá, hogy milyen esetekben alkalmazhatnak súlyozást. Az értékelő lap az értékek adatgyűjtő és modellkonform rögzítésének eszköze.
- **Célszoftver-fejlesztés**  
Az eredmények feldolgozását és megjelenítését nagymértékben segíti az a szoftver, amely elektronikusan rögzített elemértékelések figyelembe vételével elvégzi az egyes kategóriák értékelését egy meghatározott algoritmus szerint és grafikusan megjeleníti a versenyképességi potenciál csillagot, illetve ehhez kapcsolódó szöveges formában listákat készít (pl. erős és gyenge pontok, megjegyzések). A célszoftver továbbá előnyöket nyújt az összehasonlítások (több objektum, monitoring) elvégzésénél.
- **A módszertan tesztelése**  
Az előkészítő munkákat követően feltétlenül tesztelni kell a kialakított rész-elemek használhatóságát és a szükséges korrekciókat. Ezt célszerűen egy jól kiválasztott vállalatcsoportnál (5-10 vállalat) elvégzett interjúk tapasztalatait figyelembe véve lehet megtenni.  
Ezt követően, a rendeltetésszerű használat a következő fontos lépéseket tartalmazza:
  - **Az auditorok kiválasztása**  
Az interjúk lebonyolítására (a konkrét vállalatok vizsgálatára) minimum két, a módszertant jól ismerő szakértőt szükséges igénybe venni. Az egyik auditornak a vállalatfüggő tényezők esetében, a másiknak a környezetfüggő tényezők esetében kell megfelelő felkészültséggel és tapasztalatokkal rendelkeznie.
  - **A felmérések lebonyolítása, kiértékelése**  
A gyors átvilágítás interjúszakasza, hasonló felmérések tapasztalatai alapján, mintegy fél napot igényel a vállalkozás kellő áttekintéssel rendelkező vezetője (többnyire ügyvezető) részéről. A hatékonyságot nagymértékben szolgálja, ha a cég az interjút megelőzően megismeri az eljárást, az adatgyűjtőt és értelmezését alaposan tanulmányozza, illetve egyes kérdéscsoportokat előzetesen megválaszol (pl. mérlegadatok stb.).  
Az interjút az adatfeldolgozás és a szükséges dokumentációk elkészítése (potenciálcsillag az értékekkel, szükség szerint erős-gyenge pont elemzés, megjegyzések összesítése) követi. A dokumentáció egyik része az auditorok jegyzeteire és benyomásaira is alapuló összefoglaló (összegező megállapítások, probléma fókuszálás, javaslattevés a helyzetet javító teendőkre).  
Célszerű és a vállalat számára is a legtanulságosabb eleme a felmérésnek az átvilágítás eredményeit ismertető záró konzultáció, melynek időigénye nem több 1-2 óránál.



## 4. ÖSSZEFOGLALÁS

A modifikált felhasználással egy-egy vizsgált vállalat versenyképességének olyan modellje kapható, amely egyszerre több igényt is kielégíthet:

- Tükröt tart a vizsgált vállalkozás elé, és megmutatja, mennyire tartható versenyképesnek a cég.
- Megmutatja, melyek azok a tényezők, amelyek negatívan vagy éppen jótékonyan befolyásolják versenyképessége mértékét.
- Útmutatással szolgál arra, hogy milyen területek fejlesztésével és ismeretek szerzésével javíthat a vállalat versenyképességén.
- Több vállalat felmérése esetén az eredmények közös ábrázolásával eligazítással szolgál a felmérő (megbízója) számára a vizsgált termékcsoporthoz, ágazathoz, térséghez vagy akár az ország számára jelentős gazdasági intézkedések kidolgozásához, a döntés előkészítéshez.

A csalódások és tévedések megelőzése érdekében azonban egyértelműen tisztázni kell, hogy az eljárásnak korlátjai is vannak:

- A javasolt versenyképesség-vizsgálati módszer ún. gyorsvizsgálat, legfőbb eredménye a hatékonyság és a szemléletesség. Egy-egy vállalat felméréseinek időigénye, megfelelő előkészítés esetén kb. 4 óra. Az audit eredménye számítógépes feldolgozás esetén rendkívül gyorsan rendelkezésre állhat.
- A módszert a NETI a feldolgozóipar kis- és középvállalkozói rétegére dolgozta ki, ezért más területeken csak módosításokkal alkalmazható.

A módszer a maga nemében úttörő munka, ezért távolról sem tekinthető a versenyképesség-mérés kiforrott, kiérlelt eljárásának, sokkal inkább ígéretes, részleteiben tovább finomítandó eszköznek. Különösen vonatkozik ez a kutatásnak azon részére, amely a versenyképességet meghatározó tényezők harmadik mélységi szintjének összefüggéseit tárgyalja.

A NETI a PotStar módszer segítségével már több jelentős vizsgálatot végzett, a jelen cikk alapjául szolgáló munka során például elemezte három hazai feldolgozóipari ágazat (a vas- és acélipar, az öntészet és a gépipar) versenyképességét a vázolt versenyképességi modell alapján.

A célérték, a versenyképesség és az azt meghatározó tényezők közti hatásmechanizmusok és a mennyiségi összefüggések bizonyos mélységű feltárásában a NETI által kifejlesztett potenciálanalízis módszer (PotStar) jól alkalmazhatónak tűnik.

Bár a PotStar módszer gyakorlati eljárás, erős elméleti alapokon nyugszik. Erre alapozva véljük, hogy ez olyan eszköz, amellyel a vállalkozások viszonylag könnyen és megbízhatóan képet nyerhetnek versenyképességükről. Hogy ennek milyen jelentősége van az uniós csatlakozás „előestéjén”, azt aligha kell különösebben magyarázni. Az időben elvégzett önértékelés után – ha a diagnózis kedvezőtlenebb a remélnél – most még van idő a megfelelő változások megtervezésére és elindítására.

## IRODALOM

ANGYAL Á. et al. [1997]: Menedzsment és versenyképesség. In: „Versenyben a világgal” kutatási program 31. számú zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

ASCENCIO, P. [1998]: Az Európai Bizottság minőségpolitikája. In: Minőség és Megbízhatóság, 6. szám, (251 – 255. o.)

BAGÓ ESZTER [1996]: Iparpolitika az ipar versenyképességének növeléséért. In: Közgazdasági Szemle, XLIII. évf., május (443 – 456. o.)

BALDWIN, R. E. [1995]: The Problem with Competitiveness. In: „35 Years of Free Trade in Europe – Messages for the Future” (Proceedings of EFTA's 35th Anniversary Workshop), Geneva, 9 and 10 march, (75 – 90. o.)

BARTÓK, ISTVÁN [1997]: Gazdaságpolitikai hatások és a magyar vállalatok versenyképessége. In: Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 6 – 7. szám, (3 -8. o.)

BERÁCS, JÓZSEF [1998]: Marketingstratégia a magyar vállalatoknál. In: „50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem”, Jubileumi tudományos ülésszak, október 1-3. (2205 – 2222. o.)

BKIK: Vállalkozások versenyképességét fokozó innovatív szolgáltatások (tanulmány)

BRÉCARD, D. [1992]: Définition et mesures de la compétitivité. In: Document de travail ERASME, décembre.

BUCKLEY, P. J., PASS, C. L., PRESCOTT, K. [1992]: Servicing international markets: competitive strategies of firms Blackwell Publishers, Oxford.

CAMP, R. C. [1997]: Üzleti folyamat – BENCHMARKING (A legjobban bevált gyakorlatok felkutatása és meghonosítása). Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

CHIKÁN A., CZAKÓ E., DEMETER K. [1997]: Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. In: Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 1. szám.

CHIKÁN A. [1997]: „Versenyben a világgal” kutatási program. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. In: Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 1. szám.

CHIKÁN A. [1997]: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

CZAKÓ E. [1997]: Iparágaink versenyképessége a 90-es évek első felében – a Versenyképesség az iparágak szintjén című projekt zárótanulmánya. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat PZ 7. kötete. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék

CZAKÓ E. [1997]: Iparágak hazai és nemzetközi verseny-képességét meghatározó tényezők. In: Gazdaság- Vállalkozás – Vezetés, 6 – 7. szám.

CZAKÓ E. [1997]: Versenyképesség iparági esettanulmányok tükrében című alprojekt zárótanulmánya. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat Z 25. kötete. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék

CSATH M. [1990]: Stratégiai vezetés – vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.

EUROPE AND THE GLOBAL INFORMATION SOCIETY, a Bangemann csoport jelentése az Európa Tanács számára, 1994. május 26.

European Commission [1996]: Benchmarking the competitiveness of European industry. Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

European Economy. Reports and Studies, N° 4., 1996. Economic Evaluation of the Internal Market.

EVANS, A. [1997]: Benchmarking. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

GEORGHIOU, L. G., METCALFE, J. S. [1993]: Evaluation of the impact of European Community research programmes upon industrial competitiveness. In: R&D Management, Vol. 23. no. 2.

HAMAR J. [1996]: A magyar ipar versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. In: Ipargazdasági Szemle, 1 – 3. szám.

HENRIOT, A. [1995]: A versenyképesség meghatározása és statisztikai megfigyelése: Magyarország Ausztriához és Portugáliához viszonyított versenyképessége. In: Ipargazdasági Szemle, 1 – 2. szám.

HOVÁNYI G. [1997]: Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók. In: Vezetéstudomány, 5. szám.

ILLÉS M. [1997]: Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest.

INOTAI A., PALÁNKAI T. [1994]: Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz. In: Közgazdasági Szemle, XLI. évf., 10. szám.

INOTAI A. [1997]: Útközben – Magyarország és az Európai Unió (tanulmányok). Belvárosi Könyvkiadó, Budapest.

JOBBER, D.: Európai marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

KOZMA F. [1994]: A versenyképesség fogalmáról. In: Kereskedelmi Szemle, 8. szám.

KOZMA F. [1996]: Külgazdasági stratégia. Aula Kiadó, Budapest.

KOZMA F. [1997]: A körültekintő vállalkozás. Aula Kiadó, Budapest.

KOZMA F. [1998]: A félperiféria. Aula Kiadó, Budapest.

LAPID K. [1997]: A technológia és versenyképesség. Műhely-tanulmány. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmánysorozat 23. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

LYNN, M. [1997]: Trial by market. (Measuring the competitive ability of the single European market). In: International Management, Vol. 47. no. 1.

Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége [1998]: Javaslatok az 1998-2002 közötti parlamenti ciklus kormányzati politikájának fő irányaira.

MAJOROS P. [1997]: A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője. Műhelytanulmány. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmánysorozat 21. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

MAJOROS P. [1997]: A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője. In: ISM 5. munkacsoport 7. kiadványa, kötet cím: A versenyképesség gazdaságpolitikai kérdései, Budapest.

NAGY A. [1997]: A magyar exporttermékek versenyképessége – a feltárt komparatív előnyök vizsgálata alapján. In: Külgazdaság, XLI. évf. 4. szám.

NEVEN, D., WYPLOSZ, CH. [1995]: Does Europe have a Competitiveness Problem? In: „35 Years of Free Trade in Europe – Messages for the Future” (Proceedings of EFTA's 35<sup>th</sup> Anniversary Workshop, Geneva, 9 and 10 march.

NICHOLSON, B. [1994]: The business agenda for Europe: Europe as a competitive force in world markets – reality or fantasy? In: *European Business Journal*, Vol. 10. no. 1. spring.

NICHOLSON, B. [1998]: The business agenda for Europe: Europe as a competitive force in world markets – reality or fantasy? In: *European Business Journal*, Vol. 6. no. 3. summer.

OECD [1996]: *Industrial competitiveness*. European Commission. Paris.

OECD [1993]: *Small and medium sized enterprises. Technology and Competitiveness*.

OMFB [1993]: *A technológia és a kis- és közepes vállalatok versenyképessége. (Összefoglaló elemzés)* Budapest.

PALÁNKAI T. [1995]: *Az Európai Unió gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest.

PALÁNKAI T. [1997]: Az integráció mérésének néhány elméleti-stratégiai kérdése (akadémiai székfoglaló). In: *Jogtudományi Közlöny*, LII. évf. 2. szám.

PORTER, M. E. [1990]: *The Competitive Advantage of Nations*. London. The Free Press, New York.

PORTER, M. E. [1993]: *Versenysztratégia – iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Római Szerződés [1993]: *Az Európai Közösségek jogszabályainak gyűjteménye*. Unió Kiadó, I. kötet.

SACHWALD, F. [1991]: *La compétitivité européenne: nations et entreprises*. In: rapport RAMSES, Dunod, Paris

SWAAN, W. [1996]: Az emberi és szervezeti képességek szerepe a magyar gazdaság versenyképességében. In: *Ipargazdasági Szemle*, 1 – 3. szám.

TAGGART, J. M., TAGGART, J. H. [1997]: *Company-specific factors and international competitiveness. (Business views on European Union single currency)* In: *Business Strategy Review*, Vol. 8. no. 3. autumn.

THIRWALL, A. P. [1979]: The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate. In: *Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review*, Vol. 32. no. 128. mars.

TÓTH F. [1997]: A magyar vállalatok versenyképessége az exportpiacokon. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat Z 28. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék

TÓTH T. szerk. [1997]: *Külgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

TÖRÖK Á. [1986]: *Komparatív előnyök – nemzetközi példák, hazai tapasztalatok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

TÖRÖK Á. [1994]: *Stratégia-e a vállalati sodródás?* In: *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 10. szám.

TÖRÖK Á. [1996]: A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. Műhelytanulmány. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat 8. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

TÖRÖK Á. [1997]: *Ipar- és versenypolitika az Európai Unióban és Magyarországon*. In: ISM 5. munkacsoport 28. kiadványa, Budapest.

TÖRÖK Á. [1999]: *Verseny a versenyképességért? Integrációs Stratégiai Munkacsoport*, Budapest.

TYSZKIEWICZ, Z. [1994]: The UNICE Competitiveness Report: Making Europe more competitive – towards world-class performance In: European Business Journal, Vol. 6. no. 3. summer.

VARSÁNYI J., VIRÁG M. [1997]: Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

VARSÁNYI J. [1988]: A vállalati stratégiai tervezés (tananyag szemléltető ábrákkal) Marx Károly Közgazdaság-tudományi Egyetem Ipargazdaságtan Tanszék, Kézirat, Budapest.

VARSÁNYI J. [1996]: Üzleti stratégia – üzleti tervezés. Alkalmazott stratégia sorozat 1. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

VARSÁNYI J. [1998]: Alkalmazott stratégia hazai terepen – cégek, profilok, új irányzatok. In: „50 éves a Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem”, Jubileumi tudományos ülészek, október 1-3.

VARSÁNYI J. [1998]: Sokszínűség a cégstratégiában. (Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény a BKE Alkalmazott gazdaságtan tanszék szerzői munkaközösségének publikációiból) Aula Kiadó, Budapest.

VIRÁG M., HAJDÚ O., JÁVOR L. [1996]: A magyar gazdaság szakágazatainak pénzügyi mutatórendszeren alapuló minősítése. In: Ipargazdasági Szemle, 1 – 3. szám.

WESTLUND, A. H. [1997]: Az Európai vevői megelégedettségi index. In: Minőség és Megbízhatóság, 3. szám.

WHITE PAPER II. [1993]: On growth, competitiveness and employment – The challenges and ways forward into 21<sup>st</sup> century. COM (93) 700, Brussels, Commission of the European Communities, december 5. (Magyar nyelven: Növekedés, versenyképesség, foglalkoztatottság. Az EK Fehér Könyve, ITDH, 1994, Budapest).

WORKING DOCUMENT of the Commission Services [1997]: Report to the Industry Council – Industrial Competitiveness and Business Services. Brussels, III A. 0/OG D(97) In: internet pw/bs/workpap.

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. [1997]: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. In: „Versenyben a világgal” kutatási program 18. számú zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

**SZILVIA SZÁNTÓ<sup>1</sup>**

**DER KUNDE,  
DER DIENSTLEISTUNGSANBIETER  
UND DIE ZUFRIEDENHEIT...  
(ÜBER DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT IM  
UNGARISCHEN AUTOMOBILHANDEL  
MITTELS EINER MARKTFORSCHUNG)**

***Die Europäische Union und der Autohandel<sup>2</sup>***

Die Aussichten des europäischen Automarktes sind nicht zu rosig. Laut der neuesten Angaben der englischen Consulting Firma Autopolis wurden im Februar dieses Jahres um 9% weniger Autos verkauft als vor einem Jahr. Allein in Deutschland ist der Absatz um mehr als 12% gesunken. Nur in Grossbritannien ist der Verkauf von Autos gestiegen, aber nach den Vorhersagen wird es für 2000 und 2001 einen Rückfall von insgesamt 11% geben, wenn nur eventuelle Steuersenkungen in Deutschland zur Nachfrage den Stoss geben. Die europäische Automobilindustrie kämpft mit einem 30%-igen Kapazitätsüberfluss. Neben den Preissenkungen ist das Hauptproblem, dass die Industrie bald um ihr Privileg gebracht wird, die mehr als 15-jährige Befreiung von den generellen EU-Wettbewerbsregeln wird nämlich aufgehoben. Die Sonderverordnung der Union über Autohandel hat es bisher erlaubt, dass die Autohersteller selbst die Einzelhändler für den Vertrieb ihrer Autos auswählen können. Noch dazu: sie können die Zahl der Händler auf einem geografischen Gebiet einschränken, für jeden Dealer ein ausschliessliches Verkaufsgebiet, Verkaufsquoten und Lagerbestand bestimmen, und ihnen das Eindringen in ein anderes Gebiet verbieten. Dieses System – was übrigens von dem amerikanischen nicht so weit ist – hatte zur Folge die praktisch vollkommene Verteilung des europäischen Automarktes. Die fast 15 Millionen in der EU verkauften Autos vertrieben 110 000 Händler,

---

<sup>1</sup> Die Autorin unterrichtet am Lehrstuhl für Internationales Marketing an der Aussenhandelsfakultät der Budapester Wirtschaftshochschule und ist PhD Studentin an der Wirtschaftsuniversität Pécs.

<sup>2</sup> HVG [2001].

wovon fast alle sich nur mit einer Marke beschäftigen. Ab September 2002 werden sich also die Wettbewerbsverhältnisse ändern, mit der Verbreitung des Vertriebsnetzes wird es einen noch stärkeren Kampf um den Käufer geben. Dafür haben die Markendealer eine wichtige Waffe: durch die Steigerung der Qualität ihrer Dienstleistungen, die Forschung von Kundenzufriedenheit und Eliminierung der Ursachen von Unzufriedenheit können sie sich neue Kunden gewinnen und die alten behalten. Die Forschung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit ist also ein zentrales Element der Marketingtätigkeit der Markenhändler, wie es der folgende Artikel durch ein konkretes Beispiel zeigt.

## 1. EINLEITUNG

Marketing im Sinne einer bewusst marktorientierten Führungskonzeption stellt die Probleme, Bedürfnisse und Wünsche derzeitiger und potentieller Kunden in den Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten. So ist das oberste Ziel, die Verbraucherbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen und dadurch dauerhafte Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dies bedeutet nämlich die Grundlage für einen langfristigen Unternehmenserfolg!

Da der zufriedene Kunde wieder kauft, und das Unternehmen und/oder seine Leistungen/Produkte weiterempfiehlt, ist die Kundenzufriedenheit eine Voraussetzung der Realisierung Unternehmens- und wirtschaftliche Ziele, wie Gewinn und Umsatz.

Für ein kundenorientiertes Unternehmen ist Kundenzufriedenheit nicht nur ein fundamentales Ziel, sondern auch ein Marketinginstrument. Die Unternehmen, die einen hohen Grad der Kundenzufriedenheit erreichen möchten, sorgen dafür, darüber auch den Markt zu informieren. Als Honda Accord z. B., aufgrund der Kundenzufriedenheit den ersten Platz bekommen und dies durch Werbung auch kommuniziert hat, trug es dem Unternehmen zum steigenden Verkauf der Accord Autos bei.

Die Forschung der Zusammenhänge zwischen dem Ausmass der Zufriedenheit und dem Marken- und Händlerwahlverhalten ergab, dass das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als Markt-Feedback-Konzept einzusetzen ist. Besonders in der Automobilindustrie und -Handel kann die Messung der Konsumentenzufriedenheit neben Kontrollfunktionen vor allem auch Frühwarnfunktionen übernehmen, da Umsatzzahlen als traditionelle Feedbackinformationen aufgrund der langen Wiederkaufszyklen beim Autokauf zu einer zu späten Unternehmensreaktion führen würden.<sup>1</sup>

In Ungarn gibt es immer mehr Zufriedenheitsforschungen sowohl im Bereich Konsumentenmarkt, als auch im Business to Business Markt.<sup>2</sup> Im Automobilhandel beschäftigen sich viele in diesem Bereich tätige Unternehmen (z. B. Opel, VW, Renault, Peugeot, Suzuki, Fiat, Nissan usw.) mit der Messung

---

<sup>1</sup> Mehr über das Thema: Kotler [1982], S. 33., Hribek [1999], Kotler [1998], S. 77., Burmann [1991], S. 249.

<sup>2</sup> Z. B. Bányai 1995, Rekettye et al. 1997-2000, Steigervald u. Szántó 2000, usw.

der Kundenzufriedenheit, aber es wurde noch keine umfassende – auf mehrere Marken konzentrierende – Forschung fertiggestellt. Auch ihre Methoden sind sehr unterschiedlich. (Das Ziel meiner Doktorarbeit (zur Zeit im Gange) ist, aufgrund von 5 Marken (Opel, VW, Renault, Fiat, Nissan) die Zusammenhänge zwischen den die Zufriedenheit beeinflussenden Faktoren, wie auch zwischen der Zufriedenheit, dem Wiederkauf, der Händler- und der Markenloyalität in der unteren Mittelkategorie gleichzeitig zu untersuchen.)

Mit diesem Artikel habe ich die Absicht, eine Einsicht in das Konsumentenverhalten durch die Untersuchung einer französischen Automobilwerkstatt, der Zufriedenheit ihrer Kunden, der Dienstleistungsqualität usw. zu gewähren.

## **2. ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT, UND ZU DEN ERSCHEINUNGSFORMEN DER KUNDENZUFRIEDENHEIT**

Trotz der Vielzahl vielschichtiger – auch empirisch gestützter – wissenschaftlicher Beiträge, gibt es keine fundierte, allgemein akzeptierte Kundenzufriedenheitstheorie. In den meisten Fällen liegt aber in der Marketingforschung die folgende Basisdefinition vor: Zufriedenheit (bzw. Unzufriedenheit) ist das Ergebnis einer komplexen Informationsverarbeitung, oder eines komplexen Soll-Ist Vergleichsprozesses, wo der Soll-Komponent den Erwartungen gegenüber des Produktes/der Leistung, und der Ist-Komponent der nach dem Kauf erlebten, subjektiv wahrgenommenen Leistung entspricht.

Yi (1991)<sup>1</sup> versuchte die unterschiedlichen Definitionen von Kundenzufriedenheit zu ordnen und meinte, dass sich grundsätzlich zwei Arten von Definitionen unterscheiden lassen. Die eine ist eher prozessorientiert, während die andere sie als Ergebnis eines Prozesses sieht. Einige Definitionen analysieren Kundenzufriedenheit als Resultat des Kauf-, bzw. Konsumerlebnisses.

Das Ausmass der (Un)Zufriedenheit hängt nicht nur vom Soll-Ist-Vergleich ab, sondern es beeinflusst das Interesse (Involvement) des Konsumenten für das Produkt/die Leistung. Das hohe Niveau des Interesses führt einerseits zu einem kleineren Akzeptanzbereich, andererseits hat die erlebte Zufriedenheit eine stärkere Verhaltensrelevanz.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> In: Nader [1995].

<sup>2</sup> Kaas – Runow [1984], S. 451-460., Lingerfelder – Schneider [1991], S. 109-119., Gierl – Höser [1992], S. 78-85., Nader [1995].



### **3. ABGRENZUNG DER KONSTRUKTE KUNDENZUFRIEDENHEIT UND DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT**

Da ich mich in meiner empirischen Forschung (die ich später erörtern werde) im Zusammenhang mit den Dienstleistungen einer französischen Markenwerkstatt beschäftigte, ist es unbedingt wichtig, die Unterschiede und Ähnlichkeiten der beiden Konstrukte zu untersuchen.

Es gibt mehrere Autoren, die darauf verweisen, dass das Konstrukt der Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität unterschiedliche Konstruktionen sind. Die Abgrenzung der beiden Konstrukte wird dadurch erschwert, dass unterschiedliche Qualitätskonstrukte existieren. Hier unterscheiden wir im wesentlichen eine einstellungs- und eine zufriedenheitsorientierte Variante.

Das einstellungsorientierte Qualitätskonstrukt behandelt die Qualitätseinschätzung eines Kunden als „gelernte, dauerhafte, positive und negative innere Haltung gegenüber einem Beurteilungsobjekt“. Demzufolge entsteht ein Qualitätsurteil durch Lernprozesse, die auf unmittelbaren eigenen Erfahrungen mit der Dienstleistung aber auch auf Kommunikationsaktivitäten des Anbieters oder auf Mundwerbung beruhen können. Diese einstellungsorientierte Richtung bedingt somit nicht zwingend ein konkretes Konsumerlebnis und ist in diesem Punkt vom Zufriedenheitskonstrukt unterschiedlich.

Die zufriedenheitsorientierte Variante beruht auf dem Disconfirmation-Paradigma und definiert die wahrgenommene Dienstleistungsqualität als Ergebnis des Vergleichs der erwarteten und der tatsächlich erlebten Leistung. Diese Auffassung der Dienstleistungsqualität setzt zwingend ein konkretes Konsumerlebnis. (Dieser Bezugsgrund bei den Dienstleistungen ist die letzte Begegnung des Dienstleistungsanbieters und des Kunden.) Seine weitere Verbreitung ist mit den Namen von PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY verbunden, die sich damit im Rahmen ihres Dienstleistungsqualitätsmodells („Gap-modell“) beschäftigten.<sup>1</sup>

#### ***Abgrenzung der Konstrukte Kundenzufriedenheit und zufriedenheitsorientierter Dienstleistungsqualität***

Für diese Arbeit ist der Zusammenhang zwischen wahrgenommener und erlebter Zufriedenheit mit einer beanspruchten Reparatur-Dienstleistung einer französischen Automobilwerkstatt relevant. Die Betrachtung einer konkreten Dienstleistungstransaktion ermöglicht die Beschränkung auf das zufriedenheitsorientierte Qualitätskonstrukt.

Das zufriedenheitsorientierte Konzept von Dienstleistungsqualität steht dem klassischen Zufriedenheitsverständnis sehr nahe, deshalb kann es oft vor-

---

<sup>1</sup> Siehe: Nader [1995], Hentschel [1990], S. 230-240., Kenesei – Szántó [1998], S. 8.-17., Hribek [1999], Hentschel [1992], S. 116., Parasuraman et al [1988], S. 12-40., Cronin et al [1992], S. 55-68.

kommen, dass Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität als austauschbare Konstrukte verwendet werden. Erst die immer grössere Rolle beider Forschungsrichtungen und die Ausweitung der Zufriedenheitsforschung auf den Dienstleistungsbereich ermöglichte die Zusammenhänge und Unterschiede zwischen beiden Konstrukten (durch theoretische und empirische – kausalanalytische – Arbeiten) zu erschliessen. Trotzdem gibt es noch keine allgemein anerkannte, fundierte konzeptionelle Abgrenzung (HRIBEK, und von ihm genannte Autoren). Im folgenden werde ich die in der Literatur erwähnten Unterschiede präsentieren.

Es ist wahr, dass zufriedenheitsorientierte Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit nicht identisch, sondern sehr ähnliche Konstrukte sind. Beide bestehen formal aus drei Faktoren: Erwartungen (Soll), wahrgenommene Leistung (Ist), und dem Soll-Ist-Vergleich. Nach dem neueren Zufriedenheitsverständnis kommt Kundenzufriedenheit aber erst durch eine emotionale Reaktion auf die nicht-Bestätigung zustande, dagegen resultiert die Dienstleistungsqualität direkt aus dem kognitiven Soll-Ist-Vergleich. Im Gegenteil zur Kundenzufriedenheit ist das Qualitätsurteil nicht kurzlebig, weswegen seine Messung auch nicht unmittelbar nach Beendigung der interessierenden Konsumprozessphase zu erfolgen ist. Aber auch wenn wir nur den Zufriedenheitsprozess betrachten „bis einschliesslich zum kognitiven Soll-Ist Vergleich“ (also dem klassischen Zufriedenheitsverständnis gemäss) weisen beide Konstrukte konzeptionelle Unterschiede auf.

Wenn wir gegenüber einem Konsumerlebnis (oder einzelnen Merkmalen) gleichzeitig ein Qualitäts- und ein Zufriedenheitsurteil bilden, können wir unterschiedliche Erwartungsbegriffe berücksichtigen. Zufriedenheitsurteile beruhen aus konzeptioneller Sicht auf der Erfüllung von realistischen Erwartungen von der konkret zu beurteilenden Unternehmensleistung (das Erwartete, das überwiegend auf durchschnittlich früher erzielten Ergebnissen beruht und stellt eine Art Mittelwert früherer Erfahrungen dar.) Urteile über die Qualität von Dienstleistungen sollten dagegen als „das Normale“ konzeptioniert werden, also auf realistischen Erwartungen über die in einer Dienstleistungsbranche übliche Leistung. (In der Literatur wird oft die Meinung vertreten, dass Qualitätsurteile auf „idealen“ Erwartungen basieren. Auch der im Rahmen des von SERVQUAL verwendeten Erwartungsbegriff (should-expectations) können wir als das Ideale interpretieren.<sup>1</sup>

Dieser konzeptionelle Unterschied kann ich an einem Beispiel verdeutlichen: ein Kunde bewertet die Qualität der Dienstleistung der Marken(Auto-mobil)werkstatt „A“ nur als „mittelmässig“, ist aber trotzdem mit der Reparatur „sehr zufrieden“, weil er schlechte Qualität erwartet hatte. Im psychischen Soll-Ist-Vergleich geht bei beiden Konstrukten dieselbe wahrgenommene Ist-Leistung ein, so kann der „höhere“ Zufriedenheitswert nur auf die Verwendung unterschiedlicher Erwartungsarten zurückgeführt werden. Bei der Beurteilung ein und derselben Leistung (durch dieselbe Person) kann angenommen werden – wenn die Leistungswahrnehmung identisch ist – dass Zufriedenheits- und Qualitätsurteil allein auf unterschiedliche Erwartungen zurückgehen.

---

<sup>1</sup> Hentschel [1990], S. 233.

Wenn der Kunde sein Zufriedenheitsurteil bildet, hat er aus konzeptioneller Sicht realistische Erwartungen bezüglich der Arbeitsaufnahme in der Markenwerkstatt „A“. Diese basieren auf sämtliche Informationen, die der Kunde über die Dienstleistungen in der Werkstatt „A“ besitzt. Bei der Beurteilung der Qualität hingegen orientieren sich die individuellen Erwartungen an den unterschiedlichen Qualitätsangeboten auf dem entsprechenden Markt. Die qualitätsspezifische Erwartungshaltung an die Leistung „Arbeitsaufnahme in der Automobilwerkstatt“ (incl. das Verhalten des Arbeitsaufnehmers, die Behandlung der Kundenwünsche/Probleme, Umfeld, Höflichkeit, Wartezeit usw.) wird dadurch nicht nur nach der konkret zu beurteilenden Markenwerkstatt „A“, sondern nach allen Automobilwerkstätten, die der Kunde aufgrund persönlicher Erfahrungen oder Kommunikation kennt gebildet. Der Kunde beurteilt beispielsweise die Qualität der Arbeitsaufnahme in der Markenwerkstatt „A“ „mittelmässig“ im Vergleich zur Qualität anderer Markenwerkstätten. Im Beispiel ist das Zufriedenheitsurteil deshalb wohlwollender, weil die qualitätsrelevanten Erwartungen an die Arbeitsaufnahme „höher“ ausfallen, als die zufriedenheitsrelevanten.

Wenn wir annehmen, dass die qualitätsrelevanten Erwartungen einer Person für alle Anbieter gleichartiger Dienstleistungen identisch sind, so ist für die Beurteilung branchengleicher Leistungen (durch dieselbe Person) festzustellen: unterschiedliche Zufriedenheitsurteile basieren auf unterschiedlichen Erwartungen und/oder unterschiedlich wahrgenommenen Leistungen.

Im Diskonfirmationsmodell der Zufriedenheit und der Dienstleistungsqualität ergibt sich erheblicher Forschungsbedarf anhand der Bestimmung angemessener Erwartungsbegriffe. Es ist fraglich, ob Antwortpersonen zwischen wissenschaftlich verschiedenen Erwartungsarten unterscheiden können. Da dies zweifelhaft ist und die erlebte Zufriedenheit allein von den tatsächlichen Erwartungen des Nachfragers abhängt, lohnt es sich, Erwartungsintervallen zu bilden, um die Vielzahl individuell variierender Erwartungsarten vollständig erfassen zu können.

Es gibt noch Unterschiede darin, dass nur ganz bestimmte Leistungsmerkmale in ein Qualitätsurteil eingehen, während in ein Zufriedenheitsurteil sämtliche Aspekte einfließen, die sich auf das Erleben einer Dienstleistung beziehen. Zufriedenheit ergibt sich somit als übergeordnetes Konstrukt auch aus der Erfüllung von Qualitätserwartungen. Normalerweise verfügen die Kunden darüber hinaus über gewisse Erwartungen bezüglich des Preises (bzw. des Preis/Leistungsverhältnisses) und der zeitlichen Abwicklung der Dienstleistungserstellung (z. B. Zuverlässigkeit, Dauer, Schnelligkeit, Pünktlichkeit, Vermeidung unnötiger Wartezeiten usw.)

Zwischen der Dienstleistungsqualität und Qualitätszufriedenheit kann man in der Regel eine funktionale Abhängigkeit feststellen: je höher die subjektive Qualitätswahrnehmung ausfällt, desto höher ist die Qualitätszufriedenheit bei konstanten Qualitätserwartungen. „Hohe“ Qualität führt nur dann zu Qualitätszufriedenheit, wenn die Qualitätserwartungen übertroffen wurden. Bei „sehr hohen“ Qualitätserwartungen führt „hohe“ Qualität zur Erwartungsuntererfüllung und damit zu Qualitätsunzufriedenheit. (Ausnahme mit gegenläufigen Ausprägungen: geringe Qualität kann bereits zu hoher Zufriedenheit führen z. B. im Fall von Notsituationen, andererseits kann selbst die höchste Qualität zu Unzufriedenheit führen. (Das Produkt entspricht den individuellen Präferenzen nicht.) Gegen

Erwartungsmodelle gibt es die Kritik, dass auch das Auftreten erwarteter negativer Leistungsbestandteile zu Zufriedenheit führe, man dabei übersieht, dass Zufriedenheit (Unzufriedenheit) nicht mit guter (schlechter) Qualität gleichzusetzen ist.)

Die Unklarheit im Zusammenhang mit der Unterscheidung beider Konstrukte verstärkt auch der Umstand, dass die kurzlebige Kundenzufriedenheit als ein Einflussfaktor der Dienstleistungsqualität angesehen wird, was zu einer gegenseitigen Abhängigkeit beider Konstrukte führt.<sup>1</sup>

### ***Messmethodische Trennung***

Es gibt noch die Frage, wie die konzeptionellen Unterschiede im Rahmen einer validen Konstruktmessung zu berücksichtigen sind. Prinzipiell haben wir zwei Möglichkeiten auch zur attributorientierten Messung der wahrgenommenen Qualität (auf der Basis von Ratingskalen): eine indirekte und eine direkte. Die Autoren diskutieren im wesentlichen über den Vergleich der Messinstrumente SERVQUAL und SERV(ice)PERF(ormance). Neuere (z. T. kausalanalytische) Forschungsergebnisse benutzen den indirekten SERVQUAL-Ansatz (getrennte Erhebung der Ist- und Soll-Leistung und Verarbeitung von Differenzwerten) eher als ein Instrument zur Messung der Zufriedenheit (der Nicht-Bestätigung) von Dienstleistungskunden. Zunehmend wird die Meinung vertreten, dass man bei der Messung von Dienstleistungsqualität durch alleinige Erhebung der wahrgenommenen Leistung (z. B. SERVPERF), also ohne explizite Berücksichtigung von Erwartungen (hier: das Normale), die höchste Konstruktvalidität erzielt.<sup>2</sup>

## **4. ZUFRIEDENHEITSMESSUNG IM AUTOHANDEL**

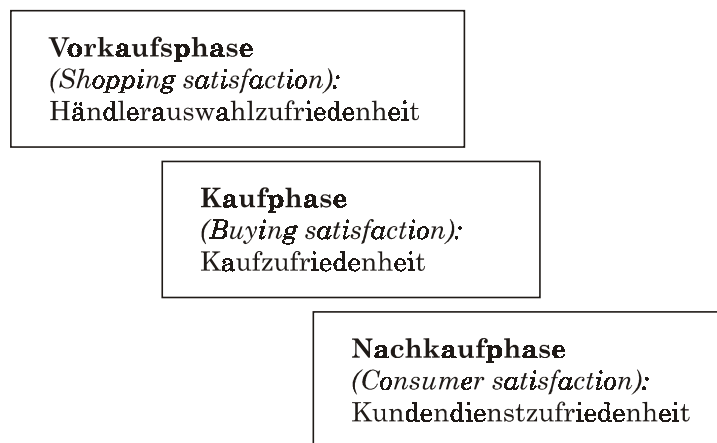
Im Automobilhandel hat die Marken- und Händlerloyalität eine sehr grosse Bedeutung. Das kann man markt- und produktbezogen erklären. Das überdurchschnittlich hohe Kaufrisiko und die besonders beim Markenwechsel auftretenden Nachkaufdissonanzen aufgrund des hohen Produktinvolvements sind mit der häufig beobachtenden Markenloyalität verbunden. Die Markenloyalitätsrate kann als ein Effizienzmassstab der Absatzpolitik bezeichnet werden. Aus der Sicht des Händlers stellt die Markenloyalität eine notwendige Bedingung zum Aufbau der Händlerloyalität dar. Notwendig, aber nicht hinreichend deshalb, weil der Konsument bei Zufriedenheit mit dem Produkt und Unzufriedenheit mit dem Händler zwar markenloyal, aber nicht händlerloyal ist. Weitere Bedingung der Händlerloyalität ist erst die Zufriedenheit des Konsumenten mit den spezifischen Leistungen des Händlers (Verkaufs- und Kundendienstleistungen).

---

<sup>1</sup> Siehe: Hentschel [1990], S. 230-240., Homburg – Rudolph [1995], S. 29-49., Hribek [1999], Boulding et al [1993], S. 7-27., Liljander – Strandvik [1992], S. 4.

<sup>2</sup> Siehe: Cronin et al [1992], S. 55-68., Teas [1993], S. 18-34., Korte [1995], S. 282.-289., Hribek [1999], S. 156.

Beim Automobilhandel kann man den dynamischen Ansatz der Zufriedenheit benutzen, was bedeutet, dass die Zufriedenheit im Zeitablauf analysiert wird. Nach BURMANN gibt es mehrere Zufriedenheitsdimensionen:



Hier definieren wir die Marken- bzw. Händlerloyalität als mehrfacher Wiederkauf derselben (Firmen-)Marken bzw. mehrfacher Wiederkauf bei demselben Händler aufgrund positiver Einstellungen des Konsumenten gegenüber dem Hersteller/Händler. Bei einer echten Loyalität ist demzufolge eine Konsistenz der Verhaltens- und Einstellungskomponente vorhanden.

Zur Messung der Markenloyalität im Automobilhandel eignet sich die Kaufabsicht, da aufgrund der langen Wiederkaufzyklen die Erfassung der tatsächlichen Wiederkäufe als sekundär betrachtet werden kann.

In diesem Artikel beschäftigen wir besonders mit der Nachkaufphase, also mit den Marken, mit der Zufriedenheit mit dem Händler und seinen Leistungen, bzw. mit den bestimmenden Faktoren und mit der Weiterempfehlung und Wiederkaufsabsicht.

BURMANN (1991) hat die Interdependenzen zwischen der Produkt- und Händlerzufriedenheit (diese letztere ergibt sich aus der Kauf- und Kundendienstzufriedenheit) geforscht. Dieses Thema ist insbesondere für den Automobilhandel von grossem Interesse. Die Unzufriedenheit mit dem Händler hat dabei nicht nur negative Ausstrahlungseffekte auf die Marke, sondern führt – wenn kein zweiter Händler derselben Marke für den Kunden erreichbar ist – direkt zum Markenwechsel. BURMANN hat diese Fragestellung mit dem Lisrel-Ansatz der Kausalanalyse untersucht.

Ein wichtiges Ergebnis im diesem Thema, dass die Zufriedenheit mit dem Händler 45,9% der Varianz der Produktzufriedenheit erklärt. Für die übrigen 54,1% ist die Zufriedenheit mit spezifischen Fahrzeugseigenschaften (z. B. Benzinverbrauch, Motorleistung usw.) verantwortlich.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Burmann [1991].

### ***Zufriedenheitsdimensionen und Händlerloyalität***

Nach den Ergebnissen von BURMANN ergab sich, dass nach etwa 4,5 Jahren, kurz vor dem Kauf eines neuen Wagens die Kundendienstzufriedenheit (LISREL-Koeffizient 0,40) den höchsten Einfluss auf die Händlerloyalität ausübt. Mit zunehmendem Alter des Fahrzeugs gibt es eine höhere Reparaturfähigkeit, und das führt zu vermehrten Kundendienstkontakten und macht einen zuverlässigen Service immer wichtiger. Daneben entwickelt sich über die Jahre häufig ein persönliches Verhältnis zum Kundendienstpersonal. Beide Faktoren können für die deutlich gestiegene Kaufverhaltensrelevanz der Kundendienstzufriedenheit verantwortlich sein. Da im Zeitablauf die Erinnerung an die Käufererfahrungen abnimmt, hat die Kaufzufriedenheit einen gesunkenen Einfluss (0,18) auf die Händlerloyalität. Der Einfluss der Produktzufriedenheit steigt hingegen kontinuierlich und erreicht kurz vor dem erneuten Autokauf seinen Höhepunkt (0,28).

BURMANN untersuchte auch die Händlerloyalität als Funktion der Gesamtzufriedenheit. Wenn die Gesamtzufriedenheit vom Optimalwert 1,0 auf 1,9 absinkt, so beabsichtigen bereits 50% der Kunden den Händler zu wechseln. Dies kann für den Händler bedeuten, dass seine Kunden, sofern sie nicht vollständig zufrieden sind, besonders sensitiv auf Marketingmassnahmen von Konkurrenten reagieren.

### ***Konsumentenzufriedenheit und Markenloyalität***

Es wurde auch der Einfluss der Konsumentenzufriedenheit auf die Markenloyalität untersucht. Es ergab sich, dass sich hier die Einflussstärke der drei Zufriedenheitsdimensionen im Zeitablauf nicht verändert hat.

Als ein wichtiges Ergebnis ist zu nennen, dass die Markenloyalität des Verbrauchers zu knapp 80% von den drei Zufriedenheitsdimensionen erklärt wird. Die höhere Erklärungskraft der Konsumentenzufriedenheit bei der Markenloyalität deutet auf eine stärkere Kundenbindung gegenüber der Marke als gegenüber dem Händler hin. Daher haben situative Faktoren (z. B. Sonderangebote) auf die Händlerloyalität einen höheren Einfluss als auf die Markenloyalität.<sup>1</sup>

## **5. DIE LAGE DES UNGARISCHEN AUTOMOBILHANDELS MIT BESONDERER HINSICHT AUF DIE UNTERE MITTELKATEGORIE<sup>2</sup>**

Für Ungarn ist charakteristisch, dass die Kleinwagen/Minikategorie die untere Mittelkategorie überholt hat, und seit Jahren eine stark wachsende Tendenz aufweist. Früher war der Anteil der unteren Mittelkategorie am Gesamtumsatz fast doppelt so gross wie heute, aber diese Tendenz hat sich in den letzten Jahren

---

<sup>1</sup> Burmann [1991].

<sup>2</sup> Angaben nach dem Gespräch mit Herrn Dr. Gábor Győző, geschäftsführendem Direktor des Vereins der Ungarischen Autoimporteure (Juli 23, 2001.)

völlig umgedreht, und allmählich ist ihr Anteil gesunken. Parallel dazu ist der Umsatz der Kleinwagen (einschliesslich Miniautos) steil gestiegen. In Westeuropa und in den USA ist die Maschinenfahrzeugindustrie der erstrangige Wirtschaftsindikator. (Die anderen sind die Bauindustrie und Kapitalanlagen). Die Fahrzeugindustrie zeigt, ob es eine Konjunktur, oder Dekonjunktur geben wird. In den USA ist jetzt (von den einzelnen Herstellern abhängig) 20-25% der Kapazitäten nicht ausgenutzt. Die Ökonome streiten sich nur noch darum, ob das schon eine Rezession bedeutet, oder das Wachstum ist nur etwas langsamer geworden. Die Zinssenkung der FED verweist eher auf eine Rezession. Das übt aber auf Ungarn keine direkten Konsequenzen aus. Was man in Ungarn Automobilindustrie nennt, ist die Automontierung, und ihre Grössenordnung ist viel geringer, als man von einer „Industrie“ erwarten könnte. (Die beiden ungarischen Montierfirmen stellen weniger als 200 000 Autos pro Jahr her.)

*Tabelle 1*  
*Pkw-Absatz von 1992 bis 2000<sup>1</sup>*

Jahr	Umgesetzte Stückzahl
1992	34 000
1993	60 000
1994	73 000
1995	56 000
1996	60 000
1997	63 000
1998	78 000
1999	98 000
2000	105 000

Der Automobilindustrie der westlichen Länder entspricht in Ungarn der Autohandel. Das demonstriert die folgende Tabelle, die die Anzahl der von den Mitgliedern des Vereins der Ungarischen Autoimporteure verkauften Neuautos zeigt. (Suzuki ist kein Mitglied des Vereins. Wenn wir Suzuki nicht zählen, dann ist der Marktanteil des Vereins 90-95%. Das beinhaltet alle Kraftfahrzeuge incl. Lastwagen, aber keine Motorräder, langsame Fahrzeuge oder Anhänger.)

Die ersten zwei Jahren waren die Zeiten der Formierung des Vereins. 1993 war der Neuaufbau des ungarischen Kraftfahrzeughandels fertig und die Mitgliedschaft des Vereins war fast komplett. Wenn wir einen Blick auf die Zahlen werfen, können wir gleich die Effekte des BOKROS-Pakets im Jahre 1995 sehen. Danach ist eine Art Stabilisierung sichtbar, was hauptsächlich die winzigen Wachstumsraten von 1996 und 1997 darstellen. In den Jahren 1998 und 1999

<sup>1</sup> Quelle: Verein der Ungarischen Autoimporteure.

kommt ein grosser Zuwachs – prozentuell (über 20%) und im absoluten Sinne auch. 2000 hat sich das Wachstum auf 7-8% verlangsamt. Die Lage wäre noch schlimmer, wenn wir auch Suzuki betrachten würden: im Jahre 2000 hat der japanische Hersteller tief unter dem Niveau von 1999 umgesetzt. Sein schlechtes Ergebnis würde auf der nationalen Ebene in einer Rate von 2% resultieren.

Dieses Halbjahr (2001) zeigt einen Zuwachs von rund 10%, was im Vergleich mit dem erwarteten 5% sehr gut aussieht. Diese angenehme Überraschung ist vor allem dem steigenden Umsatz der Kleinwagen zu verdanken. Diese ist nämlich die Kategorie, wo alle Marken versuchen einen neuen Typ einzuführen, der angesichts der Ausrüstung und Sicherheit vorher nur bei den oberen Klassen vorstellbar waren. Heute gilt das double airbag bei den meisten Kleinwagen als Grundausstattung. Man kann heutzutage den Kleinwagen mit ABS oder mit Klimaanlage bestellen, die Kundenwünsche gehen in diese Richtung. Also neuentwickelte Autos mit guter Ausrüstung kommen jetzt in Verkehr, was in Ungarn – wo der Markt unglaublich preispfindlich ist – die Marktanteile in Richtung Kleinwagen verschiebt. Besonders dann, wenn die Inbetriebhaltungskosten weit niedriger sind, als bei den oberen Kategorien. Bei Journalisten kommt der Fehler oft vor, dass sie allein den Segment der teuren Autos herausheben, und dessen Wachstum von manchmal 30-40% als grosse Wirtschaftserrungenschaft behandeln. Dagegen bedeutet Autohandel in Ungarn überwiegend Kleinwagen und untere Mittelkategorie. Diese beiden Segmente machen 80-85% des Gesamthandels aus, im ersten Halbjahr 2001 lag es schon bei 86%. Das heisst, dass alles andere zum restlichen 14% gehört, was zahlenmässig nicht einmal 10000 Stück bedeutet. Wenn wir mit 3,5 Millionen Haushalten rechnen, gibt es nur etwa 10 000 solche, die ungeachtet von Preis, Alter, Treibstoff- und Inbetriebhaltungskosten kaufen können. Diese 10 000 macht weniger als ein Drittel Prozent aller Haushalte aus. Wahrscheinlich ist die Situation aber noch ungünstiger, weil die reichsten Leute gewöhnlich mehr als ein Auto besitzen.

Englische Marktanalysten geben bis 2016 verschiedene Weltvorhersagen an. Für den ungarischen Autohandel prognostizieren sie 200 000 verkaufte Neuwagen im Jahre 2016. Voriges Jahr hat der Verein und Suzuki zusammen ca. 130 000 Autos verkauft. Wenn die beiden um 10% wachsen – was bei Suzuki nur die Wiedererreichung des Niveaus von 1999 bedeuten würde – können wir für 2001 mit fast 150 000 verkauften Autos rechnen. Die Chance ist gegeben, denn der jedes zweite Jahr veranstaltete Autosalon wird im Oktober stattfinden, welche Veranstaltung immer ein grosser Ansporn für Autokauf ist. Sie sichert nämlich eine sehr gute Möglichkeit dafür, dass die künftigen Autokäufer die gesamte Neuautopalette mühelos überschauen und vergleichen können, in manchen Fällen ist sogar auch das Ausprobieren der Autos erlaubt. Deshalb wird der Autokauf oft auf November, Dezember, oder den Jahresbeginn verschoben. Hoffentlich werden schon in 5 Jahren 200 000 Stück Autos verkauft. Warum ist diese Zahl so magisch? Denn Ungarn hat einen unglaublich veralteten Pkw-Stock. 2000 war das erste Jahr, dass das Durchschnittsalter der Autos (von 11,8 auf 11,7 Jahre) sich gemindert hat. Im mittelosteuropäischen Raum ist damit Ungarn das führende Land (also Ungarn hat im Durchschnitt die ältesten Autos), obwohl dieser Rang laut einer internationalen Forschung von 1994 erworben wurde, damals lag das Durchschnittsalter noch bei 9,8 Jahre. Für eine positive Änderung



wäre der Verkauf von jährlich mindestens 200 000 Neuwagen nötig. Dafür spricht auch die Tatsache, dass der Gesamtstock seit Jahren bei 2,2-2,3 Millionen Autos liegt. Bei einem 100 000-stückigen Jahresumsatz wird der Pkw-Stock nicht verjüngt: die Zahl der neugekauften und der eben ausgezogenen Wagen sind ungefähr gleich. Jetzt ist 60% aller Autos mehr als 10 Jahre alt. Das ist natürlich ein grosses wirtschaftliches und ökologisches Problem.

### ***Die untere Mittelkategorie***

Bis letztes Jahr hat diese Kategorie eine bestimmende Rolle im Autoabsatz gespielt. Hier sind vor allem zwei Tendenzen zu beobachten, was die Verwertung dieser Kategorie stark beeinflusst. Die eine ist die Verschiebung in Richtung Einräumiger: immer mehr Einräumiger der unteren Mittel- und der Mittelkategorie wurden in den letzten 5 Jahren verkauft.

*Tabelle 2  
Gesamtabsatz (Stück) im ersten Halbjahr 2001<sup>1</sup>*

Marke	Stückzahl	Anteil am Gesamtabsatz (%)
Opel	10 043	17,3
Fiat	3 677	6,3
Renault	8 347	14,4
VW	7 545	13,0
Nissan	1 109	1,9
Gesamtabsatz	57 991	100,0

Die andere Tendenz spielt sich in der Spaltung der unteren Mittelkategorie ab. Die Käufer der unteren Hälfte der unteren Mittelkategorie wandern – wegen der erwähnten Gründe – den Kleinwagen zu. (Diese Kategorie bietet nämlich fast die gleiche Ausstattung und technischen Lösungen und wird meistens als Familienauto gekauft.) Hier verliert also die untere Mittelkategorie an Käufern. Einen Teil dieses Verlustes gewinnt sie aber gleich zurück: zum oberen Segment der unteren Mittelkategorie wenden sich viele, die der Mittelkategorie untreu werden. Die Mittelkategorie gibt nämlich keine Extras (technisch oder bequemheitsmässig), aber kostet viel mehr, als das obere Segment der unteren Mittelkategorie. Diese Wanderung ist geringer, als die zu den Kleinwagen, was eine Minderung in der unteren Mittelkategorie und eine Minderung/Stagnierung in der Mittelkategorie ergibt. Es gibt also eine Umschichtung unter den Kategorien.

<sup>1</sup> Quelle: Verein der Ungarischen Autoimporteure.

*Tabelle 3*  
*Absatz nach Kategorien im ersten Halbjahr 2001<sup>1</sup>*

Kategorie	Stückzahl	Anteil am Gesamtumsatz (%)
Mini	2 872	5,0
Klein	22 794	39,3
Untere Mittel	21 247	36,6
Untere Mittel Einräumig	3 185	5,5
Mittel	5 228	9,0
Mittel Einräumig	255	0,4
Gross	988	1,7
Sport	254	0,4
Premium	32	0,1
Premiumgeländewagen	256	0,4
4x4	434	0,7
Geländewagen	446	0,8
Gesamtumsatz	57 991	100,0

## 6. DIE EMPIRISCHE FORSCHUNG – MESSUNG VON ZUFRIEDENHEIT IM FALL EINER KONKRETEN MARKENREPARATURWERKSTATT

Zur Besserung der Servicequalität im Markenservice des französischen Wagens ist die eindringlichere Untersuchung der Kundenwünsche und der Kundenzufriedenheit nötig geworden. Ziel der Forschung war, die Faktoren, Faktorengruppen zu bestimmen, die die Zufriedenheit am meisten beeinflussen, sowie die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Weiterempfehlung, Wiederkauf und Marken- und Händlerzufriedenheit. Laut unserer Hypothese gibt es eine starke Verbindung zwischen diesen Komponenten.

### *Forschungsmethodologie*

Bei der Aufstellung der Zufriedenheitsskalen haben wir zuerst nachgeschaut, inwiefern die Skalenelemente der Sachliteratur adaptierbar sind, beziehungsweise ob zusätzliche Faktoren gebraucht werden müssen. Der so fertiggestellte Fragebogen wurde mit 15 Kunden getestet, danach haben wir die Endversion im

---

<sup>1</sup> Quelle: Verein der Ungarischen Autoimporteure.

Rahmen einer grossen Stichprobe abgefragt. Die Stichprobe (183 Personen) haben solche Kunden gebildet, die die Dienstleistungen der Reparaturwerkstatt schon in Anspruch genommen haben. (Die Forschung fand vom 28. Oktober 2000 bis zum 15. Januar 2001 statt.) Das Erhebungspersonal bestand aus einer Person, der Fragebogen war selbst auszufüllen. Im Fragebogen befanden sich (mit dem Einzug von insgesamt 54 Faktoren) in erster Linie Likert-Skalen zur Messung der verschiedenen Teildienstleistungen sowie der sachlichen und humanen Verhältnisse des Markenservice, wie auch solche, die sich direkt auf die Produkte bezogen (1 = absolut unzufrieden, 7 = absolut zufrieden) und selektive Fragen zur Messung der Weiterempfehlungs- und Wiederkaufsabsicht.

*Tabelle 4*  
*Auszüge aus dem Fragebogen*

7. Wie zufrieden sind Sie <i>mit der geleisteten Arbeit...</i> ?							
	⊗						☺
7.1. Mit der Auskunft über die Probleme, die bei der Reparatur auftauchen	1	2	3	4	5	6	7
7.2. Mit der Fehlerdiagnose	1	2	3	4	5	6	7
7.3. Mit der Qualität der geleisteten Arbeit	1	2	3	4	5	6	7
7.4. Mit der Einhaltung der versprochenen Termine	1	2	3	4	5	6	7
7.5. Mit der Einhaltung der versprochenen Preise	1	2	3	4	5	6	7
7.6. Mit dem Preis der Dienstleistung	1	2	3	4	5	6	7
7.7. Mit der Abwicklung und Flexibilität der Zahlung	1	2	3	4	5	6	7
7.8. Zustand des Fahrzeugs nach der Reparatur	1	2	3	4	5	6	7

12. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Marke Ihren Freunden, Bekannten empfehlen würden? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Antwort an!	
5. Ich würde bestimmt empfehlen	<input type="checkbox"/>
4. Ich würde eher empfehlen	<input type="checkbox"/>
3. Ich kann mich nicht entscheiden	<input type="checkbox"/>
2. Ich würde eher nicht empfehlen	<input type="checkbox"/>
1. Ich würde bestimmt nicht empfehlen	<input type="checkbox"/>

Bei der Forschung haben wir die Ergebnisse von CRONIN und TAYLOR („Messung ohne Wichtigkeit ist erfolgreicher“) beachtet, damit wurde nach der Wichtigkeit der einzelnen Faktoren nicht gefragt. Im Fragebogen wurde auch das Niveau der Gesamtzufriedenheit gemessen.

*Tabelle 5*  
*Auszug aus dem Fragebogen*

11. Wie zufrieden sind Sie in Gesamtheit mit ... Markenhändler, Markenservice?							
	⊖						⊕
	1	2	3	4	5	6	7

### ***Die Erprobung der Zufriedenheitsskalen***

Man muss zuerst die Zuverlässigkeit der Zufriedenheitsskalen überprüfen. Die dafür gebrauchte Zuverlässigkeitskoeffizient: Cronbach-alpha hat den kritischen Wert von 0,7 weit übertroffen (eigentlich nur im Fall der ersten Fragegruppe nicht), also wir können von einer starken Skalenzuverlässigkeit sprechen. Wir können aus der deskriptiven Statistik darauf folgern, dass im Fall des gegebenen Markenservice die Kunden sowohl mit der Zugänglichkeit und Bequemlichkeit der Niederlassung, als auch mit der Wartezeit und mit der Aufklärung unzufrieden waren (mit fast gleichen Streuungen von ungefähr 1). Das war der Fall auch mit Servicebedarf, nur mit dem Unterschied, dass die Streuung hier die zweitgrösste war (1,6041), was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass ein Teil der Befragten die Frage missverstanden hat. (Wenn nämlich diese Eigenschaft für die Marke typisch ist, dann nimmt man an, dass der Wagen öfter in die Reparaturwerkstatt gebracht werden muss.) Was aber die grösste Unzufriedenheit verursachte, war die Tatsache, dass die Heimkehr von der Werkstatt in Ungarn noch nicht ganz gelöst ist (hier gab es die grösste Streuung: 2,0268), also wenn das Auto in der Werkstatt bleibt, kann der Händler dem Kunden keine Hilfe geben, damit er arbeiten oder nach Hause fahren kann. (Hier und bei der „Einhaltung der im voraus versprochenen Preise“ haben wir die meisten fehlenden Antworten.) Bei der Weiterempfehlung der Marke und des Markenservice, wie beim Wiederkauf (5 = ich würde bestimmt empfehlen, 1 = ich würde bestimmt nicht empfehlen) haben wir erfahren, dass die Markenweiterempfehlung den grössten Durchschnittswert hat (Durchschnitt = 4,57, hier war die Streuung unter allen Variablen am geringsten = 0,7146), gefolgt von der Weiterempfehlung vom Markenservice (Durchschnitt=4,42, Streuung = 0,8036), schliesslich kommt der Wiederkauf mit dem niedrigsten Durchschnittswert (Durchschnitt = 4,1050, Streuung = 0,9159). Anhand der deskriptiven Statistiken können wir erstens feststellen, dass die Skalenwerte überwiegend (zu 51%) zwischen 3 und 7 liegen, zweitens: die Unterschiede zwischen den Variablen-durchschnitten sind relativ klein (Minimumwert = 4,4222 bei der Hilfe mit der Rückkehr, Maximumwert = 6,5602 bei der Hilfsbereitschaft), drittens: auch die Streuungen weisen keine grossen Schwankungen auf. Dies unterstützt den Gebrauch der fünfstufigen Skala statt der (hauptsächlich in ausländischen Forschungen angewandten) siebenstufigen.

## Die Kundenzufriedenheit bestimmenden Faktoren

Im ersten Schritt haben wir Regressionsanalysen für die Gesamtzufriedenheit mit dem Markenservice als abhängige Variable und die einzelnen Faktorengruppen als unabhängige Variablen durchgeführt, dann im zweiten Schritt haben wir nur diejenigen (insgesamt 18) Variablen als unabhängig eingezogen, die in den Regressionsanalysen einen starken Einfluss aufwiesen. Die Ergebnisse sind in der Tabelle 6 zu sehen.

*Tabelle 6*  
*Die Ergebnisse der Regressionsanalysen*

	(Konstante)	Unstandardisierter Koeffizient B	Std. Fehler	Std. Koeffizient Beta	t	Signifikanz
1		-1,333	0,650		-2,050	0,042
Erreichbarkeit	11	-6,374E-02	0,052	-0,090	-1,226	0,222
Öffnungszeiten	12	-2,444E-03	0,093	-0,002	-0,026	0,979
Aussehen der Niederlassung	21	0,113	0,085	0,115	1,329	0,186
Positionierung der Autos „Schaufenster“	23	-4,023E-02	0,074	-0,043	-0,547	0,585
Erreichbarkeit des Personals	31	6,861E-02	0,079	0,078	0,865	0,389
Sachkenntnis	33	0,262	0,096	0,247	2,734	0,007
Schnelle Lösung von Kundenproblemen	35	0,102	0,083	0,115	1,235	0,219
Komfort im Autohaus	48	2,563E-02	0,076	0,030	0,336	0,737
Öffnungszeiten der Werkstatt	52	0,164	0,103	0,155	1,589	0,114
Erreichbarkeit der Arbeitsaufnehmer	53	-0,176	0,087	-0,180	-2,026	0,045
Bereitschaft für Garantireparaturen	62	0,251	0,105	0,208	2,384	0,019
Wartezeit bei der Arbeitsaufnahme	63	0,116	0,069	0,138	1,681	0,095
Qualität der geleisteten Arbeit	73	7,301E-03	0,083	0,008	0,088	0,930
Einhaltung der versprochenen Preise	75	-3,258E-02	0,074	-0,034	-0,443	0,659
Abwicklung der Zahlung	77	9,366E-02	0,065	0,111	1,442	0,152
Zuverlässigkeit der Marke	95	-3,218E-02	0,067	-0,039	-0,483	0,630
Kundenverfolgung	103	9,704E-02	0,062	0,114	1,571	0,118
Fahrkomfort des Autos	93	0,223	0,079	0,190	2,825	0,005

Es scheint so, dass die Gesamtzufriedenheit mit dem Markenservice hauptsächlich von 8 Variablen beeinflusst wird. (Rangfolge nach der Stärke des Einflusses.)

1. Fahrkomfort des Autos
2. Sachkenntnisse des Personals
3. Bereitschaft bei Garantireparaturen
4. Erreichbarkeit des Arbeitsaufnehmers

5. Wartezeit bei der Arbeitsaufnahme
6. Öffnungszeiten der Werkstatt
7. Kundenverfolgung, Ständige Auskunft der Kunden
8. Abwicklung und Flexibilität der Zahlung

Zum ersten Blick mag es überraschend wirken, dass an erster Stelle eine im voraus für weniger wichtig gehaltene Produkteigenschaft steht, aber alle anderen Elemente der Rangfolge bringen irgendwie die Wichtigkeit des Verhaltens, der Kompetenz, der Arbeit des Personals und der Kundenbeziehungen zum Ausdruck. Wir haben auch die Verbindung zwischen den Markeneigenschaften und der Gesamtzufriedenheit untersucht. Laut der Regressionsanalyse üben Bequemlichkeit und Zuverlässigkeit die grösste Wirkung auf die Zufriedenheit mit dem Markenservice aus. Wenn wir uns den Zusammenhang zwischen den Markeneigenschaften und der Weiterempfehlung der Marke ansehen, finden wir, dass in erster Linie die Zuverlässigkeit, danach die Bequemlichkeit und Dynamik sind von Bedeutung. Ob die Kunden das Markenservice weiterempfehlen, bestimmt vor allem die Zuverlässigkeit des Automobils. Den Wiederkauf der Marke beeinflusst vorwiegend die Zuverlässigkeit, die Wirtschaftlichkeit und der Fahrkomfort des Autos. Bei der Korrelationsanalyse bezüglich der Zufriedenheit mit dem Markenhändler, des Wiederkaufs sowie der Weiterempfehlung der Marke und der Weiterempfehlung des Markenservice war Folgendes zu erfahren.

*Tabelle 7*  
*Korrelationstabelle*

	A	B	C	D
Zufriedenheit mit dem Markenhändler (=A)	1,000	0,387	0,529	0,252
<i>Signifikanzniveau</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,001</i>
Weiterempfehlung der Marke (=B)	0,387	1,000	0,635	0,577
<i>Signifikanzniveau</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>
Weiterempfehlung des Markenservice (=C)	0,529	0,635	1,000	0,400
<i>Signifikanzniveau</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>
Wiederkauf der Marke (=D)	0,252	0,577	0,400	1,000
<i>Signifikanzniveau</i>	<i>0,001</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>

Es gibt also eine starke Verbindung zwischen Zufriedenheit mit dem Markenhändler und Weiterempfehlung des Markenservice (52,9), der Weiterempfehlung der Marke und dem Markenservice (63,5) und dem Wiederkauf und der Weiterempfehlung der Marke (57,7). Zum Schluss können wir feststellen, dass die Zufriedenheit mit dem Markenhändler (auf einem Signifikanzniveau von 0,000) vor allem von der Weiterempfehlung des Markenservice beeinflusst wird. Also hier kann – was die Korrelations- und Regressionsanalyse betrifft – eine sehr starke Verbindung zwischen Zufriedenheit und Weiterempfehlung nachgewiesen werden.

## 7. ZUSAMMENFASSUNG – PRAKTISCHE ÜBERLEGUNGEN

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Markenhändlern/-services wird das leistungsfähige, kundenorientierte Dienstleistungsmarketing immer wichtiger. Die regelmässige Messung von Kundenzufriedenheit ist nicht nur für die Kontrollfunktionen, sondern auch für die Aufdeckung von Stärken und Schwächen und grundlegenden Entscheidungen unerlässlich. Folgerungen aus der empirischen Forschung: aus einem messmethodologischen Gesichtspunkt ist der Gebrauch der fünfstufigen Skala empfehlenswert. Bezüglich des Markenservice können von den die Gesamtzufriedenheit bestimmenden Faktoren einerseits gewisse Produkteigenschaften (wie Fahrkomfort, Zuverlässigkeit – das ist die Dimension der Markenzufriedenheit), andererseits der Dienstleistungsverlauf (Arbeitsaufnahme, Verhalten des Personals – Dimension des Prozessmanagement) und die Kundenverfolgung (Beziehungsmarketing) hervorgehoben werden. Die Produkt- und Markeneigenschaften sind für die Weiterempfehlung des Markenservice und der Marke und auch für den Wiederkauf fast determinierend: der Kunde projiziert seine Zufriedenheit mit dem Produkt auf das Markenservice. Für den Fortschritt dieses Forschungsbereichs wären aber noch weitere, mehrere Automobilkategorien erfassende Zufriedenheitsuntersuchungen mit grossen Stichproben nötig.<sup>1</sup>

## LITERATURVERZEICHNIS

- BÁNYAI, E. (1995): Minőség és fogyasztói elégedettség a szolgáltatásmarketingben, Marketing & Menedzsment.
- BOULDING, W., KALRA, A., STEALIN, R., ZEITHAML, V. A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30. Vol. (1993/1).
- BURMANN, C.: Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, *Marketing ZFP*, Heft 4, IV. Quartal, 1991.
- CRONIN, J., TAYLOR, J., STEVEN A.: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July 1992).
- GIERL, H., HÖSER, H. (1992): Patientenzufriedenheit, *Der Markt*, 31, Jg. (1992/2).
- HENTSCHEL, B. (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL: Eine kritische Auseinandersetzung, *Marketing ZFP*, 12. Jg.
- HENTSCHEL, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht – vom merkmals – zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden, 1992, zugl. Diss. Eichstätt.
- HOMBURG, C., RUDOLPH, B. (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, In: *Kundenzufriedenheit*, (hrsg): Simon, H./Homburg C, Wiesbaden, 1995.

---

<sup>1</sup> Siehe: Veres [1998].

- HRIBEK, G.: Messung der Patientenzufriedenheit mit stationärer Versorgung (Entwicklung multiattributer Messinstrumente für Krankenhäuser und Rehabilitationseinrichtungen), Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 1999.
- HVG (14. April, 2001.): A kivétel és a szabály, S. 85-87.
- KAAS, P., RUNOW, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? die Betriebswirtschaft, 44. Jg.
- KENESEI, ZS., SZÁNTÓ, SZ.: A szolgáltatásminőség mérése – elmélet és gyakorlat, Vezetéstudomány, XXIX. Jg. 1998. 12. szám.
- KOTLER, PH.: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- KOTLER, PH. (1982): Marketing Management, deutsche Übersetzung der 4. Auflage, Stuttgart, 1982.
- KORTE, C.: Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt am Main/Berlin/Bern 1995, zugl. Diss. Münster, 1995.
- LILJANDER, V., STRANDVIK, T. (1992): The Relation between Service Quality, Satisfaction and Intentions, Helsingfors.
- LINGERFELDER, M., SCHNEIDER, W. (1991): Die Kundenzufriedenheit. Bedeutung, Messkonzept und empirische Befunde, Marketing ZFP, 13. Jg.
- MEFFERT, H., BRUHN, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, DBW, 41 Jg. (4, 1981).
- NADER, G. (1995): Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Wien/New York.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, 64. Jahrgang.
- REKETTYE, G., OROSDY, B. (1997): A villamosenergia-fogyasztók elégedettségi vizsgálatának metodikája koordinálói szemszögből, Marketing a stabilizálódó világban, A marketingoktatók III. éves konferenciája, Tatabánya.
- REKETTYE, G., KISS, T., LÁNYI, B., SZŰCS, K. (2000): A hallgatói elégedettség felmérésének eredményei, kutatási jelentés, Pécs.
- STEIGERVALD, K., SZÁNTÓ, SZ. (2000): A középpontban a hallgatók mint vevők, Marketing 2000, a Magyar Marketing Szövetség Konferencia-kiadványa.
- TEAS, R. K. (1993): Expectations, Performance Evaluation, and Consumer Perceptions of Quality, JoM, 57. Vol., (1993/4).
- VERES, Z. (1998): Szolgáltatásmarketing, Műszaki Könyvkiadó, 1998.



**ÉVA NÁDOR<sup>1</sup>**

## **DO CULTURAL DIFFERENCES REALLY MATTER?\***

### **INTRA-FIRM COMMUNICATION ISSUES**

Internationalisation is a characteristic phenomenon of the 20<sup>th</sup> century world economy. The trend referred to as globalisation relies on the economies of scale for seeking out larger markets. The global companies have to apply the same standards of reliability and product quality on a global basis rather than selectively as they may previously have done. A universal code of business ethics will become necessary to survive globalisation.

The economic analysts agree that the main reasons behind this dramatic internationalisation could be categorized as follows:

- saturated domestic markets,
- small domestic markets,
- low domestic growth rate, clients' requirements,
- competition,
- costs,
- balanced portfolio.

---

<sup>1</sup> Lecturer of the International Marketing Department of the College of Management and Business Studies of the Budapest Business School. PhD student, registered marketing expert of the Hungarian Marketing Association.

\* This lecture was held at the IP "Negotiation skills for European marketers" 2001 intensive program in Bruges. The project is supported by the European Commission in the framework of the Erasmus program.

Increasing world trade is being channelled through the MNC's. Different studies and analysis have indicated that one- third of the total external trade is within the global sphere of MNC's. International trade also challenges small and medium sized companies. A growing trade has been taking place among them too.

International marketers must understand the different environments, in which they function. This is very important in the selection of their target markets and in designing a successful marketing mix. International marketers have caused many costly failures by ignoring differences in buyer needs and buying behaviour.

Beside other factors, cultural differences could be very strong and therefore it is important for the marketer to be familiar with similarities and dissimilarities between the domestic and the foreign market.

The successful marketing person has to understand the consumer, the consumer's personality, and this is only possible by understanding the culture.

International companies, making direct investments abroad, are facing cultural differences in another sense too. As a consequence of the foreign investments, international companies have a significant number of employees working abroad. Traditionally US, UK companies have expatriated their own managers for foreign postings. The so-called expatriates, having ongoing working relationships with local ones inside the company, may face different kind of cultural differences.

In my PhD. studies I'm focusing on professional services. Since in the practice of multinational consulting firms the role of expatriates is still significant, in course of my researches I also met intra-firm communication problems. I found it as a very exciting area and started to investigate it. In my introductory research I used both secondary and primary methods. My primary research method was depth interview with expatriates in Hungary.

Since the importance of expatriates is in close connection with the foreign investments let us look quickly the size and structure of those investments.

## FOREIGN INVESTMENTS IN HUNGARY

Along with the dramatic political and economic changes in Hungary, the number and value of foreign investments has been largely increased. Between 1996 and 2000 the yearly foreign investment in USD has increased from 1815 million EU to 2135 million EU, which means an increase of 18%. The current stock of FDI in Hungary is as of the end 2000, EU 21.4 billion.

In 1998 the Economic Research Institute conducted a research among 30 multinational firms. The aim of the research was to find the most important reasons for their investments and to foresee their future plans in this respect. Based on this research the major factors in their investment decision were:

- the political and macro economic stability of the country,
- the developed infrastructure,
- the legal, regulatory environment,
- the skilled, experienced labour force,
- the tax incentives.

20 of the respondents think that they will increase their investments in Hungary in the next 5 years.

Hungary was and still is an attractive market for foreign investors; it remained the primary target in the region. There are almost 30 industrial greenfield investors with a strong presence in Hungary. General Motors, Ford, Guardian Glass, Coca Cola, IBM, Alcoa, United Technologies are among the highest ranking foreign investors in the country. In addition to that there are big investors also in the financial services.

The major foreign investors come from Germany, US, Netherlands and Austria. There is a certain change in the investments by countries from year to year. In the years 1999 and 2000 the most important change was the decline in investment proportions by Austria and the increase of investments made by Netherlands, Belgium and Finland.

## EXPATRIATES IN HUNGARY

Due to the lack of unified statistics it is extremely difficult to define the number of expats. Based on the estimates of experts there are approximately 35,000 foreigners with work permit in Hungary, of that 2400 from Europe (Germany: 605, UK: 561, France: 402, Austria: 184, Finland: 138, Netherlands: 110, Belgium: 71).

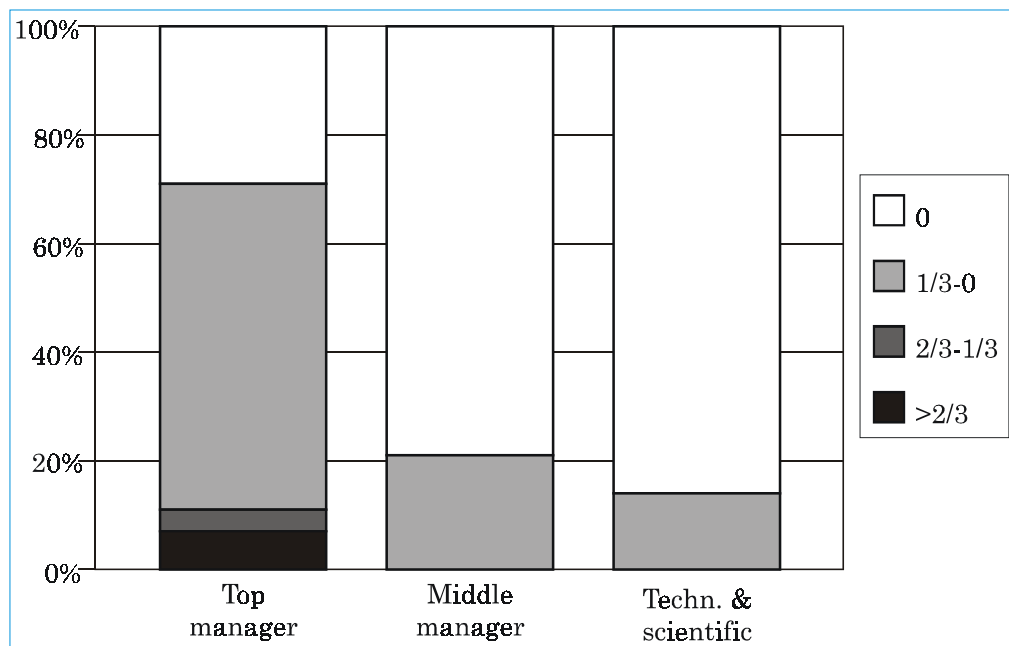


Figure 1  
The ratio of foreigners in different positions<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Source: GKI survey 2000.

The experts talk about 25,000 manual workers and almost 10,000 intellectuals. Major areas where intellectuals are employed: consulting business, lawyers' offices, IT companies, foreign owned industrial companies. They are mostly in upper or middle manager positions.

The survey results – presented below – show that the foreign investors don't insist on foreign dominancy in leading positions. It is in close connection with the availability of highly educated and trained Hungarian professionals.

In my researches on professional service providers I conducted a qualitative research analysing the following key issues of intra-firm communication:

- acceptance – how expatriates are accepted by local employees in terms of expertism, position, salary, benefits,
- working relationships, working style – expatriates' viewpoints,
- socializing – with natives, expat cliques
- communication – language, style.

It could be find some similarity with the approach of Geert Hofstede, who is investigating power distance, uncertainty avoidance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, however my findings seem to be different.

I wanted to find out what are the main cultural differences and what are the most important areas to be searched and analysed. In this sense it could be considered as an introductory research to a broader area, namely the effect of cultural differences on the service quality in the professional service industry.

## KEY FINDINGS

### *Acceptance*

The most commonly identified issue is the favouritism of the expatriates in a way. The locals generally realize this but it isn't handled the same way. In a lot of cases it is causing problems, frustrations among the staff. It is a key area of the HR. In other cases it is known but accepted in close connection with the high reputation of the expatriates.

There are some opinions from the expatriates how do they see it.

- „Most expats in Hungary are of working age – many own or have high positions.”
- „Expats have a reputation for being more entrepreneurial and better risk takers than Hungarians, and you can easily come here and talk your way into a job pretty quickly.”
- „This is still the wild east, where you are more likely to be employed on the basis of a casual conversation in a bar than on your Harvard MBA.”
- „You will earn more than a Hungarian.”

### ***Working relationships, working style***

The opinions of the respondents reflect that they realize a lot of differences in the working style of Hungarians compared to their native ones.

Opinions seem to be varied by companies and by nationalities of the companies. Naturally the proportion of expatriates is also an influencing factor. Obviously within a multinational company strongly determined by the international company culture expats feel less differences in this aspect, because the whole staff is reflecting rather the company culture than its national character.

The quotations give a very good picture about the key issues.

- „Working in an international company, with the majority of colleagues I did not notice any particular differences as regards working styles.”
- „Many Hungarian managers consider knowledge as power, which they won't share at all.”
- „They are less direct in communicating both positive or negative news (they either yell or don't say a word.”
- „Managers have the tendency to pass on responsibilities to their inferiors.”
- „Some of them don't like to take consequences.”
- „They are rather loaners than team players.”
- „Most of the Hungarians base their business contacts mostly on personal contact as opposed to rationale business considerations.”
- „Too personal with clients.”
- „You can hardly get through to upper managers, unless you are referred to them.”
- „If you choose your business partners carefully you can be reasonably sure that the people will stick to their promises, – in fact, the Hungarians love foreign-owned businesses which are seen offering a better quality and service.”

### ***Socializing in general and with colleagues***

An interesting field of the cultural differences is socializing. Generally expatriates work very long hours but they are socially active as well. Being in an other environment, living without family- those who are single- they have more need and more time for social activities. Furthermore Hungary, particularly Budapest gives them an outstanding cultural environment. Even expats with families live very active social life here (sports, expat clubs, concerts, parties, etc.).

The opinions below let us conclude that there is a big difference in the way and depth of socialization. Expatriates are much more used to formal ways of socializing, like pub life, while informal ways of socializing with colleagues, friends – going out together etc. – are less common.

There is a very strong expatriate community in Hungary and as it is reflected by one of the comments, it might be more characteristic than the socializing with natives.

- „Friday night after work drinks with colleagues is not a habit in Hungary.”
- „Getting yourself accepted by a group of Hungarians in a pub is hard.”
- „If you make a friendship with a Hungarian, you will win almost instant acceptance by the rest of the group.”

- „People in Hungary are extremely helpful, if you show an effort –to speak Hungarian-they will be flattered and even more helpful.”
- „Visit to friends is always accompanied by tremendous food and drink – as opposed to England.”
- „Everybody who moves to a foreign land starts out with the noble idea of trying to fit into the local culture and getting to know the natives, rather than joining an expat clique. However, in practice, we all get drawn pretty quickly into a web of expats.”
- „Expat community is very tight; clubs etc.”

### *Communication*

This is primarily the language problem. A lot of expatriates staying for a longer period in Hungary make efforts to learn our language. We can meet with some of them talking extremely well. Some others don't learn Hungarian; they rely on English, commonly used in business.

Of course those who speak Hungarian have more opportunity to cross our culture and they are also more open to make contacts with Hungarians.

In general, expatriates say that they don't have too much language problems. Of course there are others not being that much satisfied with the communication possibilities.

- „Almost all of the younger Hungarians in Budapest know fluent English, or enough to communicate.”
- „There is one very poor quality, weekly English newspaper and no TV or radio. You can get a satellite TV dish and decoder cheaply to pick up »free to air« channels.”

### *Other cultural differences*

During the interviews several other interesting questions aroused, some of them not very positive concerning our national character.

- „Dress code was a little more relaxed – although now the lilac, yellow and lime green suits worn by some male colleagues seem to have disappeared entirely.”
- „The habit of announcing birthdays and name days does not happen in the UK.”
- „GOSSIP revolves around Hungarian workplaces at least 10 times faster than in the Netherlands.”
- „Instead of having things said into my eyes, I would often learn about something said about me from behind my back.”
- „Queuing in the post office is frustrating.”

I started my article with the internationalisation process what naturally brings workers/employees of different nationalities together. However, partly because of the rising costs, and partly because of the need to internationalise their personnel policies, hiring of native-born employees by global firms have increased significantly.

Another aspect to consider is that despite the strong push for globalizing businesses there are some strong counter forces. The anti globalist movements in Seattle or in Neaple are not far from us.

On the other hand the European Union gives the opportunity for the members' citizens to work without limitations in any part of the region what could bring to light the existing cultural differences.

Overall we can state that the forces of change affecting business today are intense and unpredictable. Therefore we have to consider different potential scenarios for the future.

The answer for the question formulated in the title could be answered positively although dramatic changes might be expected.

**ERIK KOROM<sup>1</sup>,  
PÉTER KRESALEK<sup>2</sup>,  
GÁBOR MATUKOVICS<sup>3</sup>**

**APPROXIMATION OF TAXES WITH THE  
EUROPEAN UNION, INTRODUCTION OF  
THE MERGER DIRECTIVE INTO THE  
PRACTICE OF HUNGARIAN CORPORATE  
TAXATION**

Presently, Hungary is in train of transposition and ratifying the European norms in the field of taxation. It is anticipated that by the end of 2001 the requirements contained in the directives will be incorporated into the Hungarian taxation, although the rates of taxation, the system of sector related tax allowances are still in need of sensitive transformation. The rules based on the to the directives already introduced<sup>4</sup> will only be valid subsequent to Hungary's accession to the European Union, familiarity with them however could assist the international corporate investors in making decisions about placement of money in Hungary. This paper of mine is to examine the application in Hungary of the merger directive adopted in respect of taxation norms concerning acquisitions, on the background of Hungarian corporate law environment of the changes.

---

<sup>1</sup> Lecturer at Budapest Business College, Faculty of Finance and Public Accountancy, Chair of Accountancy.

<sup>2</sup> Assistant at Budapest Business College, Faculty of Finance and Public Accountancy, Chair of Controlling.

<sup>3</sup> Mr. Zoltán Boross Dsc., and Mr. Dániel Deák Ph.D. Iur. have made an important contribution to this work and the completion of this paper. The author's thanks should also go to Mr. András Ferenczi, Dr., for his assistance and revising work.

<sup>4</sup> Act LXXXI of 1996 on Corporate Tax and Dividend Tax, Section 16. (9)-(12)



## THE SYSTEM OF SOURCES OF EU LAW

Accession to the European Union could be the ultimate sally-port for the Hungarian economy. This endeavour is conditional upon the Hungarian legal system's (with special regard to the Hungarian tax law) comparison and the eventual approximation to the body of EU taxation legislation. The necessary modifications require the knowledge of the European Union's taxation law and the legal sources thereof.

The primary sources of law comprise the Treaties establishing the European Union (with special emphasis on the Treaty of Rome), their subsequent alterations and amendments, as well as the acts of accession of the new member States. The set of secondary sources of law is made up of the totality of *acquis communautaire* (declarations, the fundamental principles, resolutions, regulations, directives), that is all rules that have been adopted or have evolved in rapport with the European Union's efforts to approximate taxation. The secondary sources of law should also involve decisions in the case law of the European Court (can take action for annulment, assess the merits of petitions, establish infringements in its resolutions, summon to terminate an infringement, issue positions).

The European Court has first examined the issue of the precedence of EU law in respect of the member States in the Case *Costa v ENEL*. Simultaneously with the By the affirmation of the principle of direct effect the Court has among others enounced that the "application of national law can not obstruct the application of EC law, because in this case the realization of the objectives set forth in Article 10 (5) paragraph (2) of the Treaty of Rome would be jeopardized, and the direct effect establishing the priority of EC law against national law would be senseless, if the member States would unilaterally deprive the rules of EC law of their effect by legislative action preceding the norms of EC law".

In rapport with the rules of the directives, the EU law's strictest element it is inevitable to mention the restrictions on time. Generally, the member States have a period from one to three years to transpose and implement the directives. Consequently, the member State can be held liable to pay reparation of loss and damage caused by it as a result of failure to meet the deadline and to transpose the directive<sup>1</sup>.

### ***The Treaty of Rome as the general frame for the approximation of direct taxes***

The principles of the Treaty of Rome set forth that to realize the principle of the four freedoms approximation between the member States should be extended also to the field of taxation. Contrary to direct taxes the Treaty of Rome has no specific provisions for the integration of direct taxes. The principles and the general

---

<sup>1</sup> The Court's Judgement in the *Francovich* Case: Unified cases 190. and 9/90., *Andrea Francovich v. Italian Republic és Danila Bonifaci v. Italian Republic* (1991) ECR I-5403.

provisions however pilot the approximation of the member States' laws: The economic policies of the member States should be approximated in order to assure the harmonic development and the uninterrupted of the economy and balanced growth. The Treaty of Amsterdam bans the restriction of capital flow, however it makes possible for the member States to adopt in the field of taxation reporting and other administrative requirements as well as any other measures whatsoever, that may promote the prevalence of public interest and prevent the circumvention of national rules.

The above set of conditions can be perceived as the expression by the Union of the maintenance of differentiation between the national and foreign capital on the one hand and the taxpayers on the other, with the observance of agreements on the avoidance of double taxation.

It is perceptible, that the system of direct taxes has practically not been approximated as of yet and no quick progress can be expected, either. The lesson is not less than to establish whether the differences in the member States taxation systems significant distortions in the common market, particularly in the field of decisions on investments and competition, and if affirmative, in what measure do they lead to restrictive practices, or is there any taxation competition between the member States in this field.

According to the report of the RUDING Commission charged with the above issue the implementation of a common corporate taxation system is necessary in order to promote international transactions by eliminating international double taxation by abolishing tax at source on dividends, interest and royalties and the possibility of inclusion of the losses. To achieve these goal partially adopted draft directives have been drawn up. The Code of Conduct for the Taxation of Profits has been adopted. In a practical approach the Code of Conduct honours the legal independence of the member States. The emphasis has shifted from approximation towards the syntonization of the member States' taxation policy. This has no binding legal fundaments; therefore its implementation is based on the political commitment of the member States. Failure to abide by the rules goes without legal sanctions.

### ***Code of Conduct***

This Code defines taxation as widely as possible, including the laws and other legal rules and the practice of taxation. It considers all measures injurious which results in an actual tax burden for any of the taxable person, lower than the rate generally practiced in the member States concerned: the full or partial reduction of the tax base, as well as the tax rate, and also the postponement or the remission of taxation.

## **OWNER'S DECISIONS MADE DURING THE TRANSFORMATION IN ACCORDANCE TO THE HUNGARIAN LEGAL NORMS**

### ***Hungarian investments of foreigners***

Investments and business establishments of foreigners in Hungary shall enjoy full protection and security<sup>1</sup>. Economic associations with foreign participation can be incorporated for any economic activity, except precluded or restricted by law. A license from the foreign exchange authorities is not required for the foundation of or participation in an economic association with foreign participation. Economic associations with foreign participation shall pay a 18% corporate tax in the manner set forth by law. No other payment obligations to the benefit of the central budget may be imposed on the company's results.

Economic associations with foreign participation shall be equal actors of the Hungarian economy:

- The company shall be entitled to all forms of tax relief (tax allowance for investments) specifically established for the particular type of company and applicable in the event of fulfilment of other conditions, to which other domestic economic associations are entitled. Tax relief may be applied through withholding of calculated taxes, up to a maximum of the calculated amount.
- may, with the exception of arable land and protected natural areas, acquire proprietary rights and other rights related to real estate required for conducting the economic activities specified in the articles of association (statutes);
- can freely manage their assets within the frame of the Hungarian statutory rules and the memorandum (articles) of association,
- foreign nationals are entitled to engage into an economic activity as an independent entrepreneur,
- they can acquire shares.

### ***The legal background of transformation***

In Hungarian legal practice the termination with legal succession of economic associations and other entities and/or the establishment of new company entailing the change of corporate form or trade registry number will be considered transformation.

In Hungary a decision on transformation can be adopted by the owners of ventures recognized by the law in the framework of the legal rules: in the interest of objectives defined in the transformation plans, due to causes enumerated in the

---

<sup>1</sup> Act XXIV of 1988 on the Investments of Foreigners in Hungary

plan. The decision on transformation shall not prejudice the ownership rights, so a valid decision on transformation can be made only if accounts with the owners willing to take no part in the transformation have been completed. The legal guarantees of the transformation are the auditing of the process of transformation, the obligatory endorsement by a lawyer and finally the entry in the commercial register following the control of the court of registration.

The following schedule presents some of the accentuated criteria of the forms of business existing in Hungarian laws, emphasizing the possibility of deciding the transformation of the given form of venture entailing no change in the trade registry number.

Form of venture	Can transform into	Incorporation		Legal relations
		Owners	Equity requirements	
Private entrepreneur	one-man limited liability company, one-man joint stock company	–	No obligatory requirement	Unlimited liability.
Ordinary partnership	• limited liability company	at least two	No obligatory requirement	The members of the partnership owe unlimited, joint and several liability making available to the partnership the contribution necessary for such activities.
Limited partnership	• joint stock company	at least two		At least one member has unlimited and joint liability.
Joint enterprise	• limited partnership	at least two		In proportion to their contribution the members bear joint liability for the debts of the enterprise as guarantors.
Limited liability company	• ordinary partnership	one or more	at least HUF 3 M	Members are obliged to provide capital contribution
Joint stock company	• public company	one or more	at least HUF 20 M	The shareholder is obliged to pay the full amount of the issue value of the shares
Co-operative	• limited liability company • joint stock company	at least five	at least HUF 3 M	The liability of the member extends to contribution to the partnership capital.
Public company <sup>1</sup>	• public company	one or more	at least HUF 3 million	The member is obliged to contribute the core deposit.
“Pre-company”	–	according to the above		Unlimited liability until completion of registration.

<sup>1</sup> In practice public companies are established for the satisfaction of common social wants (typically as a one-man company), the satisfaction of which is the responsibility of government or budgetary bodies or local governments. The incorporator of the public company is very often the body itself vested with such liability, most frequently government or budgetary bodies, budgetary organs of local governments. Its form of operation is that of the limited liability company.

A peculiar form of corporation is the “pre-company” (a company in course of registration): ventures can operate in this form from the date their deeds of foundation are endorsed by a lawyer up to the date these ventures are duly registered. However, the operation of these “pre-companies” is very much limited. They cannot transform, cannot pursue certain activities, their deeds of foundation cannot be changed, and during this period of existence the liability of their members for the debts of the company will be unlimited.

### **Quantity-changing transformation of companies**

Quantity-changing transformation of companies are: fusion and demerger. Fusion can take place by merger or amalgamation. In the case of amalgamation the economic associations in course of fusion (the number of which should be at least two, or more) terminate and their assets shall entirely devolve on the emerging new economic association. In amalgamation – the other form of fusions – only the (one or more) amalgamated company will terminate, while the receiving economic association will persist. The assets of the amalgamated company or companies will devolve on the successor (receiving) economic association.

Demerger is the opposite structural change. Possible forms are: demerger and secession. In the case of demerger the company separating into two or more economic associations will terminate, and its assets will devolve on the new economic associations resulting from the separations in accordance to what has been stipulated in the provisions of the contract of demerger. In secession, the other case of demerger however the parent company from which the similarly one or more secession takes place will continue to operate in an unchanged company form. Part of its assets fixed in the contract of demerger will devolve on the new economic associations established by the seceding members.

In this schedule the occurrences of quantity-changing transformations number are shown on Figure 1 (letters denote the individual firms).

### **Causes excluding transformation**

The owners of the companies cannot make a decision on transformation in the following favoured cases:

- During their termination without legal successor (companies under liquidation or final settlement cannot transform),
- Economic associations the members or shareholders of which, respectively have not fully made their contribution to the partnership capital as fixed in the deed of foundation shall not transform either.

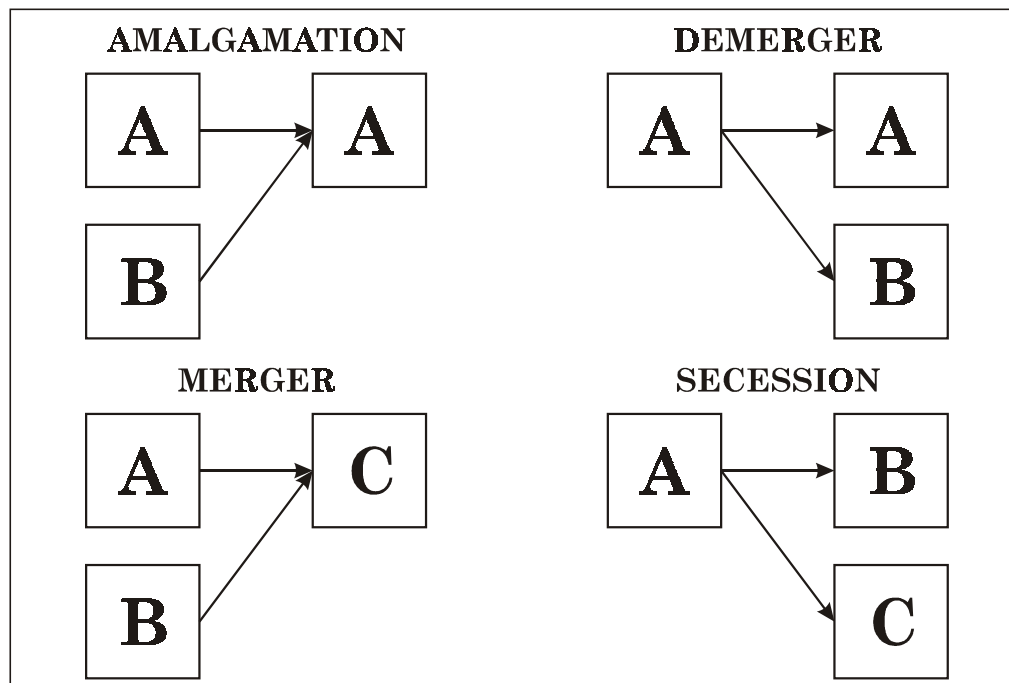


Figure 1

### Cases of obligatory transformation, “compulsory transformation”

In certain cases the Act On Economic Associations<sup>1</sup> contains compulsory provisions for the economic associations on transformation. Generally, this is needed in case of a loss-making company, when it has lost or apparently will lose the minimal capital constituting the sole guarantee of creditors (assets made available by the owners). In these cases the companies must make a decision on transformation into another economic association. When choosing a corporate form they shall however choose only that one, the economic association will be able to meet the capital requirements of:

- The members’ meeting of the limited liability companies shall decide its transformation into ordinary partnership or limited partnership in order to take appropriate action when the company’s balance or accounting records reveal, that as a result of losses the equity interest has sank to its half of the capital stock or it has fallen below HUF 3 million;
- In the case of joint stock company the general meeting should be convened and the decision on transformation – if any – should be adopted, if the equity interest of the joint stock company as a result of losses has sank to the two thirds of the equity or its equity interest has fallen below HUF 20 million;

<sup>1</sup> Act CXLIV of 1997 On Economic Associations

- The following rule is applicable to both companies, that if they don't have equity interest corresponding to the statutory subscribed capital in the subsequent years, then the equity interest shall be provided eventually by the company's transformation into an economic company with lower equity requirements.

In the case when the condition of compulsory transformation is manifest, transformation may not necessarily be inevitable, because the owners can decide the company's termination without a legal successor or the increase of the capital, or ordering a payment of call.

### ***The process of transformation***

The economic associations supreme body (the owners) will twice decide on the transformation. In the preparatory meeting the owners shall decide based on the Board of Supervisors' (if any) and the leading officers' submission whether they approve the proposed transformation and the plan of transformation. The decision on transformation shall be adopted. The decision on the transformation shall be passed by a qualified majority:

Form	Proportion of votes required
Ordinary partnership	Unanimous resolution
Limited partnership	Unanimous resolution
Joint enterprise	A 3/4 majority of the votes
Limited liability company	A 3/4 majority of the votes
Joint stock company	A 3/4 majority of the votes
Cooperative	A 2/3 majority of the votes
Public company	A 3/4 majority of the votes

In case the owners decide in favour of the transformation, within 3 months (in certain cases they have 6 months) the leading officers shall have prepared and reviewed by an auditor the basic documents of the transformation (asset and liability statement, inventory of property, deed of foundation, the owners accounts based on ratio of exchange), the owners shall adopt them (2nd decision) and submit to the Court of Registration. The transformation will become valid on the day of registration.

### ***The owners' decisions during the transformation***

#### **Ratio of exchange**

The ratio of exchange is a bargain between the owners of the economic associations in transformation, for the establishment for the comparison of their invested assets appreciated on parity. The fundamental objective is to have the

ownership relations of the economic association created by way of transformation established on the basis of mutual agreement. When calculating the ratio of exchange our starting point shall be whether each amount of HUF 1 invested would bring how much accession of wealth, that is what is assets value of one forint. Naturally, in this case the assets should be the company's equity interest, assets, for the calculation of which different approaches can be applied. Let's calculate the ratio of exchange by the use of the following data:

Denomination	Company "A"	Company "B"	After transformation
Subscribed capital	20,000	100,000	140,000
Pieces	20	1,000	1,400
Other element of equity interest	40,000	50,000	70,000
Equity interest	60,000	150,000	210,000
<u>Equity interest</u> subscribed capital	3	1.5	2:1
Subscribed capital as calculated	40,000	100,000	140,000
Ownership share as calculated	(40/140) 28.57	(100/140) 71.43	100%
Subscribed capital to be distributed – actual			140,000
Actual par value	40,000	100,000	140,000
Par value / pieces			100
Pieces	400	1,000	1,400
Ratio of exchange	20:1	1:1	20:1

### Appreciation of the assets

The company being terminated or re-established in the transformation can modify its assets and sources in its statement of source and application of funds, can enter in the statement of source and application of funds the assets recorded in its books without value and the liabilities not recorded in the books but burdening the economic association, that is it can revalue its assets. When we take into account the Hungarian inflation of the previous years this permits the demonstration by means of accounting of a not negligible surplus of assets. However the revaluation of assets is not characteristic of the Hungarian practice of transformations, although in the operation of companies registered in Hungary this is the only chance to convert the past values as accounted to present value. Moreover, this revaluation is assessed, as increase of capital that is it can become the recognized element of equity interest (capital reserve, subscribed capital). The



18% corporate tax adjunct to the revaluation spread is a significant restraining force and we will later deal with this factor. In general terms, it is an impediment to the spread of big volume transformation deals in Hungary, that the company in transformation loses the majority of its previously obtained tax allowance and the scope of these allowances is still very broad in Hungary.

During the transformations the business value of the whole of the venture can be assigned to the static assets value, that is the market value of own assets (equity interest), too. Now a supposable inequation will be created in the company's statement of source and application of funds: the financial value of the assets will not be equal with the sum of the market value of own assets and the financial value of sources. The difference so created and construed either as goodwill or badwill will become an element of the statement of source and application of funds. At a later phase the goodwill results in a write-off possibility recognized in taxation badwill results at a later phase in an income surplus. Here is an example of badwill with equality of balance accounted for:

$$\begin{array}{r}
 \text{Business value of equity interest} \\
 + \text{Revaluated sources} \\
 + \text{Badwill} \\
 \hline
 = \text{Revaluated assets}
 \end{array}$$

### **Decision on the volume of the capital**

The equity interest structure of the company formed by transformation can be almost freely changed. There can be tax exempt capital increase by way of adjustment of the equity interest, by dragging in additional capital, accumulation of reserves to the debit of subscribed capital. This cannot be however a full-scale liberty due to several very strict legislative restriction:

- No negative capital elements can remain in the statement of source and application of funds,
- The provisions also serving as source of the payment of dividends can not increase (except when negative),
- The covers prescribed by law shall be provided for in the capital and separated (e.g. the 18% tax factor of the revaluation spread mentioned above shall be accounted to the debit of provisions as illiquid reserve),
- Last, but not least the minimal owner's contribution required for the given corporate form (subscribed capital) must be available.

## **ISSUES OF APPROXIMATION OF THE TRANSFORMATIONS**

On 23 July 1990 the Council of the European Communities adopted the Directive on the common system of taxation applicable to mergers, divisions, transfers of assets and exchanges of shares (international transformations) concerning companies of different Member States. Primarily, the directive relates to corporate tax. According to the directive's basic principle the capital gains

produced during the transformations generally does not mean a realized profit, and thus taxation of this item is iniquitous. The directive intends to enforce this principle for cases where entities and natural persons of different member States take part in the acquisition. The objective of the introduction of this directive in Hungary and its automatic entry into force in case of Hungary's accession is as follows:

- to exempt transformations relating to several members States (eventually including Hungary, too) from the adverse consequences arising from the taxation rules of the member States: not to result in taxable price increase neither at the level of businesses taking part in the transformation, nor at the level of their owners; and no corporate taxation liability shall result, with particular view to the tax base adjustment factor of companies taking part in the transformation, including to possibility of deferring and setting off losses,
- to assure taxation rules in the spirit of competition under equal terms in the single internal market,
- and last, but not least it guarantees the financial interests of the transferor and those of the State of the company acquired.

In reality, the tax exemption of the transformation means not the definite abandon of the right of taxation, but the postponement thereof: when at a later point the business concerned sells the asset or participation, respectively acquired by way of transformation, the base of the calculation of taxable profit will be the original cost, equal to the initial value defined by the predecessor company.

The directive is not intended to approximate indirect effects of taxation and tax-like charges. In this manner Hungarian laws in the future cannot correct for example the dividend withholding tax burden that may change due to international transformation, the exemptions from registration fees and onerous transfer fees.

The prevalence EU norms introduced into Hungarian corporate tax may be obstructed with further restrictions. The corporate law rules related to international transformations (the standardization of corporate forms, the rules of international transformations) have not been adopted<sup>1</sup>. Until they are adopted the directive on taxation cannot prevail in certain cases of international transformations (namely in the case of international mergers and separations), and the law to be applied as the governing rule shall be the law of the place of registration, seat and place of business of the company.

### ***Effect of the directive introduced***

The effect of the directive extends only to transformations between businesses resident in one of the member States of the Union and in definition of the tax convention cannot be considered resident in countries outside the Union. The directive however does not relate to transactions in which do not participate at least two businesses resident in different members States. Moreover, the personal effect is conditional upon the businesses operation in the corporate form

---

<sup>1</sup> The directives (third and sixth) related to national mergers and separations have been adopted, directive No. 10 on international transformations is still in the phase of a draft.

enumerated in the directive and corresponding to the statutory rules of the member States concerned.

To assure that the provisions of the directive related to a business it should on the one hand be a corporate taxpayer, and on the other hand, it should have no tax exemption whatsoever. Hungarian taxation goes in harmony with this, as the taxpayer affected in transformation may ultimately avail itself of the tax allowance in the year preceding the transformation.

Based on the above and taking into consideration the fact, that according to the characteristic features of business forms as presented earlier only a joint stock company (share) or co-operative (unit certificate) can pay with a security recognized by law, and the directive's provisions on corporate tax shall be applied to all Hungarian economic associations and co-operatives.

### ***Old and new notions in the taxation law related applications of transformation***

By the introduction of the directive on fusions Hungarian corporate taxation became capable of handling in full and in parts cases of acquisition deals as enumerated herein below and assure the tax exemption of transformation in accordance with the directives. Identified cases of the transformations are: consolidations (fusion, merger), separations; possibilities for acquiring participations: transfer of assets and exchange of securities.

#### **Mergers**

The conceptual explanation is not new to Hungarian rules of corporate and taxation law. If review the ways of consolidations as specified in the directive, the identity with the concepts expounded earlier will be unequivocal. By virtue of the directive consolidation shall mean the following operations:

- in the case of one or more companies' termination by legal succession the company hands over its entire assets to an already existing other company, which in exchange issues securities representing its capital to the shareholders of the transferor company (amalgamation according to Hungarian legal practice),
- in the case of two or more companies' termination by legal succession they hand over their entire assets to an already existing other company, which in exchange issues securities representing its capital to the shareholders of the transferor company (amalgamation according to Hungarian legal practice),
- in the case of a company's termination by legal succession it hands over its entire assets to the company owning all the securities representing the capital of the former (this is not a separate case in Hungarian legal practice, as it is considered a special case of amalgamation).

#### **Demerger**

During the separation the company hands over all its assets and liabilities to two or more already existing or newly incorporated businesses, without the termination of the transferor. In exchange they issue proportionately securities representing their capital to the shareholders of the transferor. In the Hungarian

rules this is called secession. Hungarian practice is acquainted with in the case of this form of transformation the possibility where two or more completely new economic associations emerge in the process of transformation as general successor, while the transferor business terminates<sup>1</sup>. This is called demerger.

### **Transfer of assets**

This is a new concept in Hungarian tax law. The Hungarian law on economic associations does not identify it as a form of transformation. Because the content of the legal transaction does not contradict the general and specific rules of civil law, this event can be interpreted in Hungary, too. The transfer of assets is understood as the handing over of other rights, means and related obligations (stand-alone unit) pertaining to the carrying out of the independent activity. The owners of the transferor business in exchange for the handing over of the assets and obligations will be owners in the receiving businesses.

### **Exchange of securities**

This is a concept not yet known in Hungarian jurisprudence, meaning a contract that can be construed and validly concluded under the general rules of civil law. Exchange of securities is an act where a business acquires the majority holding of another business against its equity interest. According to the directive introduced payment in cash can also be made for the complementation of the participation, with an upper limit of 10% of the participation received. The tax exemption of the transformation as to be expounded later shall not apply to the part paid in cash. Should the cash payment exceed 10% then the capital gains should be considered realized (according to the directive), and in this manner no allowance (deferred tax, tax exemption for transformation) as provided in the directive shall relate to it.

In addition to the above Hungarian corporate law<sup>1</sup> considers as transformation the transformation from one legal form into another. Further, we will not elaborate on the corporate law regards, as this transaction cannot have international implications.

## ***The prevalence of the objective of the directive on transformation***

The fundamental problem of applying this directive in Hungary is that the effect of the Act of Economic Associations covers only the transformation of economic associations with registered seat in Hungary, that is it does not permit transformation at the international level and no such possibility exists in Europe, either: the taxation law of the EU has taken priority over corporate law thereof.

The transfer of assets (handing over the stand-alone unit) and the exchange of securities can however be realized as we have already mentioned on civil law basis irrespective of the lack of legal basis in corporate law. The approximation of

---

<sup>1</sup> Act CXLIV of 1997 On Economic Associations

operations belonging to organizational transformations (fusion and demerger) is a theoretical question, although as we demonstrate it, Hungarian corporate taxation already assures tax exemption, albeit for domestic acquisitions. Let's see what are the particular elements of the tax exemptions in the practice of the transformations:

- Tax exemption of the companies in way of transformation:
  - ⇒ Tax deferral of revaluation spread in the case of fusion and demerger,
  - ⇒ Taking on items in adjusting tax base in the case of fusion and demerger,
  - ⇒ Tax exemption of the transfer of assets,
  - ⇒ Tax exemption of the securities exchanged,
- Tax exemption of the transformed companies' owners:
  - ⇒ Exchange gain of terminating participations.

### ***Tax exemption of the companies taking part in the transformations***

#### **Tax exemption of revaluation spread in the case of fusion and demerger**

During the transformation entailing the change of the structural form the companies terminated or newly created, respectively, can revalue (can modify the book value to market value) their assets and sources, however the companies continuing in unaltered form cannot. Should the assets be reappraised, tax obligations can be deferred according to the directive, and at the same time, due to a higher depreciation a higher amount can be claimed in the future as item reducing the tax base. Hungarian regulative practice follows suit, namely if the assets as a whole are up valued during the transformation, the revaluation will result in deferred taxation liability. The taxation of revaluation shall take place in three consecutive tax years (of which the first broken financial year from the entry in the trade registry of the transformation will be considered as first tax year) reckoned from the transformation and in equal instalments<sup>1</sup>. In case of the company's termination without legal successor or repeated transformation if any (termination with succession) the deferral will automatically lapse, and the full remaining amount will become payable. In Hungarian taxation system there is nothing parallel to the conditions of deferred taxation to be applied in case of the EU rules of transformation:

- When a security representing the capital of the receiving company is conveyed it does not sanction the redemptive cash ratio that may exceed 10%,
- The successor company can freely alter the depreciation by taking note of the accounting restrictions if any: the revaluated assets value will appear as market cost(s) (as depreciation fund), with a freely selectable depreciation rate,

---

<sup>1</sup> The Hungarian legal system separates the concept of financial year (accountancy) and tax year. In the case of certain tax categories (e.g. general turnover tax) the tax year compulsorily coincides with the calendar year, while in the case of certain tax categories (e.g. corporate tax) the tax year must coincide with the financial year (accountancy), which in particular cases does not coincide with the calendar year.

- The Hungarian tax system does not apply any provision concerning the selling restrictions of revaluated assets, that is the deferral will not lapse, if on the day following the transformation the revaluated asset is taken out from the books of the business.

### **Taking on items in adjusting tax base in the case of fusion and demerger**

Transformation shall not result in the loss of items deductible from the tax base, that is the emergence of taxation liability through the adjustment of tax base. According to what has been said earlier the transformation's tax exemption shall extend to the retaining of the adjusting items deductible from the tax base.

In the Hungarian taxation practice there were two segments where it was necessary to provide that adjusting items be taken on. On the basis of the stock of claims taken over the successor company can also validate the posterior adjusting items of depreciations that have already been accounted for (the tax base reducing value of influence on a debt that have earlier been written off and taken note of as item increasing the tax base) but which were not recognized in the tax base. The stipulation that losses can be taken on follows a similar principle. In the case of transformation the losses accumulated by the legal predecessor can be used by the successor, provided that no significant change of ownership has occurred, that is persons who before the transformation have not belonged to the owners of any of the businesses concerned in the transformation did not acquire ownership on a significant scale.

### **Tax exemption of the transfer of assets**

On the day of Hungary's accession the tax exemption of transactions deemed to be a transformation under the EU directives but interpretable in Hungarian legal practice as a civil law contract (barter) will become part of the Hungarian legal system. Accordingly, we can speak about a specific Hungarian practice of the sale-purchase, the assessment of which from the point of view of corporate tax is differing from the general practice and is preferred, with both parties. It results from what has previously been said that the scope of "transformation-related" tax exemptions can prevail only in a specific manner. The tax deferral allowance of the revaluation spread is in fact the positive difference between the value of the securities taken over at market price accounted for income on the one hand and the total accounted for as expenditure of the sold business branches book value (the difference of assets and liabilities), the tax exemption of which is secured by corporate taxation.

Among the specific rules of the modification of corporate tax base the text having effect from the accession rules that the following can reduce the taxpayers earnings before tax according to the taxpayer's discretion:

- In the case of the transferor of the assets: with the part exceeding the book value of all assets accounted for as expenditure of the earnings accounted for in the tax year on pretext of transfer of assets and handed over against the participation acquired,

- In the case of the receiver of the assets: with the exchange profit accounted for the participation handed over against stand-alone organizational unit acquired by way of transfer of assets.
- The earnings before tax will be increased with:
- At the transferor of assets' side: the proportionate share of the item reducing the tax base at charge off under any title from the stock of participations acquired based on transfer of assets.
- At the receiver of assets' side: in the five years following the transfer of assets the item reducing the tax base as accounted for according to what has been previously said in equal instalments.

The participants of the transfer of assets when such participants terminate without a legal successor or when they transform the earnings before tax shall be increased by the increasing items that have not been accounted for.

### **Tax exemption of the securities exchanged**

Similar to the transfer of assets in Hungarian law the exchange of securities can be interpreted as a peculiar barter. Its taxation and accounting can be interpreted according to the transfers of assets by independently identified tax base adjusting titles: taxpayer may (in his or her own discretion) reduce his or her earnings before taxes with:

- By the part of the exchange profit exceeding the original cost of the finances received against the participation taken out on the basis of exchange of securities and accounted for in the tax year as exchange profit.
- Increases earnings before tax:
- The proportionate value of the amount reducing the tax base and accounted for according to what has been said before when taken out under any title from the stock of participations acquired by exchange of securities.

When the business terminates or transforms without a legal successor, the above deferral shall lapse and the taxation of the exchange profit will become due.

### ***Tax exemption of the transformed companies' owners***

#### **Exchange gain of terminating participations**

In addition to the participating businesses the tax exemption of the transformations shall extend also to the owners thereof. In the course of the transformation the owners of the businesses will in fact acquire ownership in the receiving business for the shares of the transferor business. The reason of tax exemption is that in the course of transformation it is about the exchange of the shares' par values (Hungarian law calls it ratio of exchange and in certain cases requires to have it supported by an auditor's opinion).

In Hungarian regulation this requirement is fulfilled according to the following: the owner's tax obligations result from the settlements in accountancy. The owner accounts for the terminated participation as expenditure, and the ownership interest per participation after the transformation (possibly the property quota received for the terminated participation) as income. The tax exemption of the income of profits of any can be enforced by the recognition of the absolute amount of profits as a title reducing tax base. However, this deferral is not final, either.

The tax reduction accounted for hereinbefore, that is the profits not realized will be immediately payable when the owner shall under any title dispose of the participation acquired in the course of transformation (sells, grants, exchanges it, etc.). This surplus in assets shall not produce an income in the case of private owners, either, that is it will enjoy tax exemption under Hungarian personal income taxation, as long as the newly acquired participation shall have been sold.

### ***The implications on personal taxation of the application of the directive on fusions***

Pursuant to the prevailing provision of the Act on Personal Income Tax<sup>1</sup> the amount received for the sale of securities minus the amount (value) spent on the acquisition of such securities with the related costs deducted shall be regarded as capital gain. The tax rate of income realized from capital gain shall be 20%.

In the case of amalgamation and demerger there is no capital gain, because there is no sale in respect of the securities, withdrawal and destruction of previous securities (that is the security will not devolve to the property of others). The capital gain will be produced in the case of subsequent effective sale of the security, when for the establishment of earnings the amount applied to the acquisition shall be deducted from the income, which is purely and simply the amount applied to the acquisition of the original securities.

In the case of exchange of securities we shall however speak of sale, because the exchange is an obligation to transfer the ownership. Accordingly, in this case we can speak of capital gain, too. Pursuant to the directive it would not be taxable. In Hungarian personal income tax however an obligation to pay taxes will emerge upon capital gain: the income should be reduced by the amount applied to the acquisition, which is the value applied to the acquisition of original securities. The tax burden is 20%. As it can be seen, there is nothing of the sort of deferral, and at this point personal income taxation is still in need to be modified.

## **CONCLUSION**

As we could see, in Hungarian practice the decisions on transformation shall be preceded by the cognition and application of the legal norms. Decision-making and the accountancy vouchers shall always be subject to the scrutiny of a chartered accountant independent from the company's auditor. Compulsory contribution of external experts can reduce subsequent risk of inconveniences in tax treatment.

In conclusion we can state that – at least in the domain of taxation – there are several tasks to be completed awaiting Hungary's accession to the EU. The transposition of the directive on fusions did however greatly contribute to the arriving at a state where approximation prevails, however on the other hand the provisions already adopted also need some refinement, and on the other hand

---

<sup>1</sup> Act CXVII of 1995.



many provisions of law need to be amended in order to meet the accession criteria.

The approximation of corporate law is not yet finished in the EU, either. We should, however notice, that even the European Union is unable to standardize and complete the rules of the directives. It is however evident, that there can be no identical standards for those who intend to join and for those who are already in. Several measure of approximation can first be introduced in respect of those willing to join. On this background our opinion is that Hungary is well placed in respect of the transposition of directives on taxation, and this cannot be an impediment to our accession the European Union.

## BIBLIOGRAPHY

DEÁK DÁNIEL: Adótervezés a nemzetközi gyakorlatban. Nemzetközi Adószakértők Magyarországi Társasága, 2000.

KENDE TAMÁS: Európai közjog és politika. Osiris, 1998.

KOSZTOLÁNYI TAMÁS: A különböző tagállamok vállalatai közötti akvizíciós műveletekre vonatkozó közösségi irányelv magyarországi alkalmazása. Adó, 2001/4. p. 49.

Szerzői közösség: Az Európai Közösség adójoga. KJK Kerszöv, 2000.

KARAI ÉVA<sup>1</sup>

## MAGYAR, NÉMET ÉS AMERIKAI CASH FLOW KIMUTATÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

### A MAGYAR CASH FLOW KIMUTATÁS

A magyar cash flow kimutatás az adózás előtti eredményből kiindulva részben indirekt, részben direkt módon vezeti le a pénzeszközök változását, úgy, hogy közben bemutatja a szokásos tevékenységből, a befektetési tevékenységből és a pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változást. A működési cash flow meghatározása során korrigálja az adózás előtti eredményt azokkal a tételekkel, amelyek a tárgyidőszaki eredményre hatást gyakorolnak, de a tárgyidőszakban pénzmozgást nem eredményeznek. Ilyen tétel a terv szerinti értékcsökkenés, a terven felüli értékcsökkenés, az elszámolt értékvesztések, illetve azok visszairása, a képzett, illetve feloldott céltartalék. A szállítók, a nem finanszírozóhoz kapcsolódó váltótartozások, a nem pénzkölcsönrel kapcsolatos egyéb rövid lejáratú kötelezettségek, valamint a kapcsolt és az egyéb részesedési viszonyban álló vállalatokkal szembeni, hasonló tartalmú kötelezettségek állományának növekedése pénzkifizetés-csökkenést, a vevőktől kapott előlegek növekedése pénzbevétel-növekedést jelent. Állományuk csökkenése pénzkifizetés-növekedést eredményez.

A kimutatás érdekessége, hogy mind a rövid, mind a hosszú lejáratú hitel-, illetve kölcsöntartozásokkal kapcsolatos változásokat a finanszírozási cash flow keretén belül kell bemutatni, míg a kölcsönkövetelések esetében csak a hosszú lejára-

---

<sup>1</sup> A szerző a BGF KVIF Karának adjunktusa, a BMGE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara Ph. D. programjának hallgatója. Témavezető tanára: dr. Boross Zoltán egyetemi tanár.

tú követelések képezik részét a pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változásnak, a rövid lejáratú kölcsönkövetelések változása a működési cash flow-t módosítja a többi követelés változásával együtt. A forgatási célú értékpapírok, a készletek növekedése csökkenti, csökkenése növeli a működési cash flow nagyságát. Általában az időbeli elhatárolások változása is a működési cash flow értékét korrigálja. Ha azonban véglegesen kapott pénzeszköz időbeli elhatárolásáról van szó, akkor a passzív időbeli elhatárolások ezen tételét a finanszírozási cash flow-n belül kell megjeleníteni. A befektetett eszközök értékesítésének eredményével azért kell az adózás előtti eredményt korrigálni, mert a befektetési tevékenységből származó pénzeszköz-változást a kimutatásban direkt módon vezeti le, azaz a „befektetett eszközök eladása” tartalmazza az értékesítés eredményét is, azaz a halmozódás elkerülése érdekében ezt ki szűrni az adózás előtti eredményből. A kapott osztalékok, részesedések szintén hatással vannak az adózás előtti eredményre, ezért ezekkel is csökkenteni kell az adózás előtti eredmény nagyságát, hogy a befektetési cash flow keretén belül bemutatásra kerülhessenek. Vitatható, hogy a fizetett osztalékokat, részesedéseket a számviteli törvény miatt a működési cash flow tételei közé helyezi, hiszen a tulajdonosoknak történő egyéb kifizetések a finanszírozási cash flow-n belül szerepelnek.

A finanszírozási cash flow levezetésekor általában a direkt módszert alkalmazza; ez azért is lehetséges, mert a nem pénzmozgással összefüggő tételekkel a hosszú lejáratú kötelezettségek közötti ilyen tartalmú tételek kivételével bemutatásra kerültek a működési cash flow levezetése során. Mivel a működési cash flow keretén belül a visszavásárolt saját részvények, üzletrészek könyv szerinti értékének csökkenéséhez is pénzeszköz-növekedést feltételez a kimutatás, holott ezek csökkenése pénzmozgáshoz nem kapcsolódik, ezért a finanszírozási cash flow keretén belül a jegyzett tőke leszállítása során figyelembe kell venni a bevont saját részvényt, üzletrészt is névértéken. A visszavásárolt és bevont saját részvények, üzletrészek könyv szerinti értéke és névértéke gyakran nem egyezik meg egymással. Ha a visszavásárolt és bevont saját részvény, üzletrész névértéke magasabb, mint a könyv szerinti értéke, ebben az esetben a bevonás eredménye pozitív. Annak ellenére, hogy ez az eredmény pénzsemleges, az adózás előtti eredményt ennek összegével nem korrigálja. A jegyzett tőke névértéken történő csökkenése során a számviteli törvény szerint ugyanis pénzkidást kell számba venni és ezzel elvégzi az adózás előtti eredmény szükséges korrekcióját is. Ha a saját részvények, üzletrészek bekerülési értéke nagyobb, mint a névértéke, akkor a bevonásukból adódó rendkívüli eredmény negatív, melynek korrekciójára a működési cash flow keretén belül kerül sor, ahol a saját részvények, üzletrészek csökkenéséhez olyan pénzbevételt rendel, amely tartalmazza az adózás előtti eredmény szükséges korrekcióját is.

## A MAGYAR ÉS EGY NÉMET BESZÁMOLÓRA ÉPÜLŐ CASH FLOW- KIMUTATÁS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A 2. mellékletben bemutatott német cash flow kimutatás nem törvény által előírt kimutatás, mert Németországban a cash flow kimutatás nem kötelező része a kiegészítő mellékletnek.

Szerkezetét tekintve ez a kimutatás nagyon hasonlít a magyar számviteli törvény által előírt cash flow kimutatáshoz. Alapvetően ez is működési, befektetési illetve finanszírozási cash flow együtteseként határozza meg a nettó cash flow-t. A pénzeszközváltozások meghatározásánál a bemutatott német kimutatás azt a megoldást választja, hogy kiemeli, elkülönítve mutatja be a pénzmozgáshoz nem kapcsolódó átváltási árfolyam-függő pénzeszközváltozásokat.

A kimutatáson belüli további eltérések egy része az eltérő számviteli szabályozásból, más része az egyes tételek eltérő értelmezéséből fakad.

A német kimutatás az adózott eredményből indul ki, amely azonban a magyar kimutatással szembeállítva nem jelent igazán eltérést, hiszen a magyar kimutatás még a működési cash flow keretén belül figyelembe veszi a fizetett (fizetendő) adó cash flow-ra gyakorolt hatását.

Az első szembetűnő különbség a működési cash flow levezetésén belül a magyar fogalomhasználatnak megfelelő értékcsökkenés, értékvesztés és visszairás kérdéskörével kapcsolatos. A német kimutatásban kizárólag a befektetett eszközökkel összefüggő értékcsökkenéseket, értékvesztéseket, illetve azok visszairását veszik figyelembe. Abból indulnak ki ugyanis, hogy amennyiben közvetlenül nem korrigálják a forgóeszközök értékvesztéseivel, illetve azok visszairásával az adózott eredményt, akkor azok az eredménykimutatásból származó cash flow tekintetében olyan pénzkidrást, illetve visszairás esetén olyan pénzbevételt jelentenek, amelyek korrekciójára közvetve, még a működési cash flow-n belül sor kerül úgy, hogy az adott forgóeszközök értékvesztéssel kapcsolatos csökkenéséhez is pénzbevételt, visszairásból fakadó növekedéséhez is pénzkidrást rendel. A befektetett eszközökhöz kapcsolódó értékcsökkenés, értékvesztés és visszairás közvetlen korrekciójára azért van szükség, mert a befektetett eszközök esetében a cash flow-t direkt módszerrel, azaz a tényleges pénzbevételekkel illetve pénzkidrással határozza meg.

A magyar kimutatásban, mivel a törvény előírja a forgóeszközökhöz kapcsolódó értékvesztések és visszairások közvetlen korrekcióját, a forgóeszköz-csökkenéseket, illetve a forgóeszköz-növekedéseket a későbbiekben az értékvesztések okozta csökkenések, illetve a visszairásokból adódó növekedések nélkül kell figyelembe venni, hogy elkerüljük a redundanciát.

A működési cash flow tekintetében további eltérést jelent a német kimutatásban az „*egyéb pénzmozgáshoz nem kapcsolódó ráfordítások (költségek) / bevételek*” sor. Ez egy speciálisan német mérlegtételnek (Sonderposten mit Rücklagenanteil) köszönhető. Ez a mérlegtétel adózással kapcsolatos tartalékokat tartalmaz. Az adójogszabályok bizonyos esetekben lehetőséget biztosítanak arra, hogy a vállalat a kereskedelmi törvény alapján elszámolható értékcsökkenéseken, értékvesztése-

ken túl további leírásokat kezdeményezzen. Az adózással kapcsolatos tartalék képzése a tárgyévi eredményt csökkenti, feloldása az eredményt növeli.

A magyar kimutatáshoz képest további eltérést jelent, hogy a fizetett osztalékokat, részesedéseket nem a működési, hanem a finanszírozási cash flow sorai között a „tulajdonosok számára történő kifizetéseknél” jeleníti meg. Ezzel szemben azon hosszú lejáratú kötelezettségek változásait, melyek közvetlen pénzmozgást nem eredményeznek a működési cash flow-n belül a „szállítók, illetve egyéb passzívák” soron jeleníti meg.

A befektetési cash flow esetében csak annyi az eltérés, hogy a kapott osztalékokat, részesedéseket nem emeli ki az adózott eredményből, hogy ebben a csoportban kerüljenek bemutatásra.

A finanszírozási cash flow esetében az itt bemutatott kimutatás szerkezetében alapvetően nem tér el a magyar kimutatástól, a pénzeszköz-változást itt is döntően a direkt módszerre építve mutatja be. (Azért döntően és nem teljes egészében, mert a saját részvény bevonását itt is figyelembe kell venni a „tulajdonosok számára történő kifizetések” között.) A kimutatás finanszírozással kapcsolatos sorai kevésbé részletezők, de ez nem törvény által előírt kimutatás és a vállalatok a cash flow kimutatás összeállítása során annak részletezését saját információik igényeiknek megfelelően végezik el.

Szemben a magyar kimutatással, a német kimutatáson belül a finanszírozási cash flow-nál nem jelennek meg a hosszú lejáratú bankbetétek változásai. Ez azzal magyarázható, hogy a német kereskedelmi törvény előírása alapján a bankbetéteket lekötési idejüktől függetlenül a forgóeszközök között kell kimutatni. Ennek vélhető oka, hogy a mérlegben az eszközöket növekvő likviditást feltételezve kell elhelyezni és a bankbetétek lekötési idejük hosszától függetlenül a lekötés megszüntetésével azonnal likviddé tehető.

## **A SZÁMVITELI TÖRVÉNY ÁLTAL ELŐÍRT CASH FLOW KIMUTATÁS ÖSSZEHASONLÍTÁSA EGY ANGOLSZÁSZ TÍPUSÚ, PÉNZÜGYI SZEMLELETŰ CASH FLOW KIMUTATÁSSAL**

A számviteli törvény által előírt cash flow kimutatás (1. melléklet) az adózás előtti eredményből indul ki, a 3. mellékletben bemutatott angolszász pénzügyi cash flow kimutatás a korrigált adóval csökkentett működési profitból (net operating profit less adjusted taxes, NOPLAT). A NOPLAT levezethető a vállalkozás eredménykimutatásából is. Az Amerikai Egyesült Államokban a könyvvizetést és az éves beszámolót számviteli standardok szabályozzák, törvényekkel utalnak a standardok alkalmazására. Az általánosan elfogadott számviteli alapelvek (US-GAAP) alkalmazását az amerikai Értékpapír és Tőzsdefelügyelet (SEC) írta elő kötelező jelleggel, azaz csak a tőzsdén jegyzett és forgalmazott amerikai és külföldi cégek számára kötelező a US-GAAP szerinti beszámoló összeállítása. A US-GAAP által előírt mérleg és eredménykimutatás szerkezetét mutatja a 4. és az 5. melléklet.

Magyarországon a számviteli törvény által előírt cash flow kimutatás a (korrigált) adózás előtti eredményből indul ki. Az európai éves beszámoló szerinti eredménykimutatás adózás előtti eredménye a szokásos vállalkozási eredményen túl tartalmazza a rendkívüli eredményt is, amely a US-GAAP féle eredménykimutatásban az adózás előtti eredményt nem érinti, a tárgyévi adózott nyereség nagyságát befolyásolja. A magyar kimutatással való könnyebb összehasonlítás érdekében a NOPLAT meghatározásánál célszerű a tárgyévi adózott eredmény kategóriából kiindulni.

Amennyiben a US-GAAP féle eredménykimutatás alapján kívánjuk a NOPLAT-ból kiinduló pénzügyi szemléletű cash flow kimutatást elkészíteni, az eredménykimutatásban szereplő tárgyévi adózott eredményt a következő tételekkel szükséges korrigálni:

Tárgyévi adózott eredmény	
± Rendkívüli eredmény	
± Megszüntetett tevékenységek eredménye	
+ Kisebbségi érdekeltségek részesedése	
+ Fizetendő és elhatárolt (halasztott) adó	
± Pénzügyi műveletek eredménye	
± <u>Egyéb bevételek és egyéb ráfordítások egyenlege</u>	
= Üzemi eredmény	
+ Goodwill értékcsökkenése	
= <u>EBIT</u>	
– Az EBIT után fizetendő adó	
± <u>A halasztott adófizetési kötelezettség állományváltozása</u>	
= NOPLAT	

A cash flow kimutatásoknál az eltérő kiindulási alap eltérő szemléletmódot tükröz. A magyar kimutatás vállalati szinten vezeti le a pénzeszközök változását, a COPELAND – KOLLER – MURRIN-féle cash flow kimutatás az első lépésben szigorúan az üzemi, üzleti tevékenységhez kapcsolódóan vizsgálja a pénzáramlás nagyságát. Ezt azzal indokolják, hogy a belső elemzések során ez kell hogy alapul szolgáljon, mert a nem rendszeres, alaptevékenységen kívüli tételek nem képezik a hosszú távú működés üzleti alapját. A pénzügyi elemzések szempontjából fontosnak tartják, hogy a goodwillal kapcsolatos pénzáramlások önálló tételként jelenjenek meg, így össze tudják hasonlítani, hogy tisztán az üzemi, üzleti tevékenységet tekintve hogyan teljesített a vállalat, illetve hogyan módosul ez, ha a felvásárolt vállalatért fizetett többletértéket is figyelembe veszik. A goodwill értékcsökkenését nem tartalmazó üzemi, üzleti eredményt nevezik adó- és kamatfizetés előtti eredménynek (*earnings before interest and tax*, EBIT). A NOPLAT meghatározásához az EBIT eredményét korrigálja az EBIT után ténylegesen kifizetésre kerülő adóval, mely az EBIT alapján számított adó és a halasztott adófizetési kötelezettség növekedése / csökkenése összegéből határozható meg.

A cash flow kimutatáshoz azonban nem elegendő csak az eredménykimutatást korrigálni, a mérlegben mind eszköz, mind forrás oldalon ki kell szűrni azokat a tételeket, melyek nem az üzemi, üzleti tevékenységgel kapcsolatosan keletkeztek.

Ha az éves beszámoló mérlegéből indulunk ki, biztosan ki kell szűrni abból a befektetett pénzügyi eszközöket (ideértve a befektetési célú értékpapírokat, re-

szesedéseket, a tartós banki lekötéseket, a tartósan adott kölcsönöket), a forgóeszközök közül is ki kell emelni a működéshez nem szükséges eszközöket (pl. „*a működéshez nem szükséges forgalomképes értékpapírok*”).

Az US-GAAP féle eredménykimutatásban – szemben az európai gyakorlattal – az üzemi eredménynek nem képezik részét az egyéb bevételek, illetve ráfordítások. Egyéb bevételként, illetve ráfordításként kerülnek elszámolásra ott is például a tárgyi eszközök, immateriális javak értékesítéséből származó bevételek, illetve ezen eszközök könyv szerinti értéke. Ez azt jelenti, hogy a tárgyi eszközök, immateriális javak csökkenése akkor hozható csak az üzemi, üzleti tevékenységgel kapcsolatba, ha az értékcsökkenésből fakad. A tárgyi eszközök, immateriális javak értékesítése kapcsán azonban növekedhet a vevőkövetelések nagysága vagy forrás oldalon a kapott előlegek nagysága is, azaz szigorúan véve ezek sem képezhetnék részét a szabad cash flow-nak.

A *szabad cash flow* levezetésénél az első nagyobb kategória a *bruttó cash flow*. A bruttó cash flow meghatározása során kiszűrik azokat az eredményre hatást gyakorló tételeket, melyek pénzmozgással nem hozhatók összefüggésbe. A COPELAND – KOLLER – MURRIN-féle szabad cash flow levezetésben a bruttó cash flow a NOPLAT és az „*amortizáció*” sorok összege, de az „*amortizáció*” sor magyarázatánál hozzáteszi, hogy ide tartozik az EBIT-ben megjelenő összes pénzmozgással nem járó tétel. Az EBIT-nek nem része a goodwill értékcsökkenése, emiatt a bruttó cash flow meghatározásánál sem szabad ennek értékét az értékcsökkenésekkel együtt számításba venni.

A magyar cash flow kimutatásban a bruttó cash flow kategória nem szerepel, de az adózás előtti eredményt azon tételek felsorolása követi, melyek a tárgyévi eredményre hatást gyakoroltak, de pénzmozgással nem hozhatók összefüggésbe. Nem szabad azonban itt sem megfélekedni arról az alapvető különbségről, hogy míg a szabad cash flow meghatározása alapvetően az üzemi eredményből indul ki, addig a magyar cash flow kimutatás a vállalati szintű adózás előtti eredményből. Ez azt jelenti, hogy a tárgyi eszközök, immateriális javak értékcsökkenése mellett korrekciós tételként kell figyelembe venni az értékvesztéseket és visszairásokat is. Eredményhatékony és pénzsemleges elszámolást jelent továbbá mind a céltartalék-képzés, mind a -felhasználás. (Az US-GAAP szerinti mérlegben nincs céltartalék, a hasonló tartalmú tételek az egyéb kötelezettségek, az adóval, nyugdíjjal kapcsolatos várható kötelezettségek külön mérlegsoron szerepelnek.) A befektetett eszközök értékesítésének eredményével azért szükséges korrigálni az adózás előtti eredményt, mert a befektetési cash flow-n belül direkt módszerrel jeleníti meg a csökkenésükkel kapcsolatos pénzbevételeket, illetve az állománynövekedésükhöz kapcsolódó pénzkiadásokat. Amennyiben nem szűrnénk ki az adózás előtti eredményből a befektetett eszközök értékesítésének eredményét, akkor ez kétszeresen jelenne meg, egyrészt az adózás előtti eredményben, másrészt a befektetési cash flow-ban.

A COPELAND – KOLLER – MURRIN-féle cash flow kimutatásban a szabad cash flow meghatározása során nem jelennek meg a befektetett eszközök értékesítéséből származó pénzbevételek. Ez azzal magyarázható, hogy ezen eszközök értékesítése nem minősül üzemi, üzleti tevékenységnek, ezért ezek a pénzbevételek a működéshez nem kapcsolódó pénzáramlások között jelennek meg.

A szabad cash flow levezetésénél a következő csoport a bruttó befektetések meghatározása.

*Működő tőke* alatt a kimutatásban a működésbe kapcsolódó forgóeszközök, illetve a kamatfizetéssel nem járó rövid lejáratú kötelezettségek különbségét érti. A számviteli törvény szerinti cash flow kimutatásban ezen tételek részletesebben jelennek a 6-11. sorokban. Aktív, illetve passzív időbeli elhatárolás mérlegtétel nincs az US-GAAP szerinti mérlegben. Az aktív időbeli elhatárolások a forgóeszközök között az előre fizetett költségek és egyéb forgóeszközök mérlegtételben, a passzív időbeli elhatárolások az elhatárolt költségek és egyéb rövid lejáratú kötelezettségek mérlegtételén jelennek meg. A működő tőke növekménye / csökkenése sor tartalmilag nem egyezik meg teljesen a számviteli törvény szerinti cash flow kimutatás 6-11. sorainak egyenlegével, mert nem tartalmazza a működéshez nem szükséges értékpapírok változását, ugyanakkor tartalmazza a működéshez szükséges pénzeszközök változását.

A befektetett eszközökbe eszközölt tőkekiadások soron a tárgyi eszközökbe eszközölt bővítő, illetve pótló kiadások jelennek meg, csökkentve a kivezetett tárgyi eszközök könyv szerinti értékével. (A kivezetett tárgyi eszközökkel kapcsolatos pénzáramlások a működéshez nem kapcsolódó pénzáramlások között jelennek meg.)

Az egyéb eszközök egyéb forrásokkal csökkentett növekménye / csökkenése soron szerepelnek az immateriális javak nettó értékének változásai, növelve az elszámolt értékcsökkenés összegével (ezen kívül alternatív megoldásként szerepelhetnek itt is az előre fizetett költségek változásai is), csökkentve a hosszú lejáratú nem kamatozó kötelezettségek változásainak értékével. Az immateriális javaknál sem a nettó érték, sem az értékcsökkenés esetében nem vehető figyelembe a goodwill.

A magyar cash flow kimutatásban az itt bemutatott bruttó befektetések tételei három cash flow csoportot is érintenek. A működő tőke növekményei / csökkenései a működési cash flow nagyságát befolyásolják, míg a befektetett eszközökbe eszközölt tőkekiadások a befektetési cash flow-n belül jelennek meg, míg az egyéb eszközök egyéb forrásokkal csökkentett állományának változásai részben a befektetési, részben a finanszírozási cash flow-t érintik (alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása).

A befektetők rendelkezésére álló cash flow a működési cash flow-n túl figyelembe veszi a nem üzemi, üzleti tevékenységhez kapcsolódó pénzáramlásokat (megszüntetett tevékenységből származó, rendkívüli, a befektetett eszközök értékesítéséből származó pénzáramlásokat) is. Külföldi leányvállalatok beszámolóiban a konszolidálás során a külföldi valutából történő átszámítás hatása is a befektetők rendelkezésére álló cash flow értékét módosítja.

A számviteli törvény szerinti cash flow kimutatás egyetlen levezetés, mely magában foglalja a finanszírozási cash flow-t is. A bemutatott amerikai, pénzügyi szemléletű kimutatás két levezetésből áll, egyrészt a pénzeszközök változásait is magában foglaló, a befektetők rendelkezésére álló cash flow levezetéséből, másrészt a finanszírozási cash flow levezetéséből. A finanszírozási cash flow megegyezik „a vállalat hitelezői és részvényesei felé eszközölt nettó kifizetések”-kel vagy negatív finanszírozási cash flow esetében „a vállalat hitelezői és részvényesei által (...) biztosított új források nettó összegével” (COPELAND – KOLLER – MURRIN). Ez a definíció azt is mutatja, hogy a finanszírozási cash flow a magyar változathoz képest ellenkező előjellel jelenik meg és értékét tekintve megállapítható, hogy



mivel a befektetők rendelkezésére álló cash flow magában foglalja a pénzeszközök változását is, a befektetők rendelkezésére álló cash flow-val szükségszerűen meg kell, hogy egyezzen.

A pénzügyi kimutatás további érdekessége, hogy a kapott, illetve fizetett kamatok, valamint a működéshez nem szükséges piacképes értékpapírok állományváltozása, nem a befektetők rendelkezésére álló cash flow keretén belül a működéshez nem kapcsolódó pénzáramlások között jelenik meg, hanem a finanszírozási cash flow-ban. COPELAND – KOLLER – MURRIN az értékpapírok állományváltozása esetében ezt azzal magyarázzák, hogy ezeket úgy értelmezik, mint egyfajta negatív adósságot. A logika ebben az esetben akkor azt kívánja, hogy a működéshez nem szükséges pénzeszközök, illetve a hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök változása is itt jelenjen meg. Ezekről a szerzők nem tesznek említést. (A magyar kimutatásban ezek direkt módon a finanszírozási cash flow-n belül jelennek meg.)

A kapott, illetve fizetett kamatokat sem az EBIT, sem a NOPLAT nem tartalmazza, ebből következik, hogy figyelembe vételük csak a társasági adóval korrigált értéken lehetséges.

A fizetett osztalékok a magyar kimutatásban működési cash flow-n belül jelennek meg, melynek helyessége vitatható, hiszen a tulajdonosokkal szembeni összes egyéb kifizetés a finanszírozási cash flow keretén belül jelenik meg.

A pénzügyi szemléletű cash flow kimutatásból hiányolható a kapott osztalékok feltüntetése, hiszen a kapott osztalékok nem jelennek meg az EBIT-ben (így a NOPLAT-ban sem). Valószínűsíthető, hogy ezeket a kapott kamatokkal egy soron jelenítik meg. A magyar kimutatásban a kapott osztalékok a befektetési cash flow részét képezik úgy, hogy a redundancia elkerülése érdekében az adózás előtti eredményt csökkenteni kell ezek nagyságával.

A kétféle kimutatásban az alapvető különbség az eltérő szemléletmódban kerekendő. Az előírt formájú, a számviteli beszámolóban bemutatásra kerülő cash flow kimutatás ellenzői azzal érveltek, hogy ez az előírt forma őket belső elemzéseik elkészítésében nem segíti. Ezzel szemben azonban ellenérvként felhozható, hogy egyrészt a magyar vállalatok jelentős többsége sajnálatosan semmiféle cash flow kimutatást nem használ, másrészt az előírt cash flow forma nem elsősorban belső használatra készül, hanem a beszámoló részeként további információkat szolgáltat a külső érdekeltek számára. Az Európai Unió tagállamai sem egységesek ebben a kérdésben. A cash flow kimutatás készítése az éves beszámoló részeként csak Finnországban, Írországban, Svédországban és az Egyesült Királyságban kötelező, Dániában, Portugáliában feltételhez kötött.

A kötött formájú cash flow kimutatás szerkezete mindig vita tárgya lesz, hiszen nem állítható össze mindenki számára egységesen olyan forma, mely mind a belső, mind a külső elemzők számára a lehető leghatékonyabb szerkezetű.

A vállalatvezetés számára szükséges cash flow szerkezetének igazodnia kell a vállalat sajátosságaihoz, elképzelhető, hogy a COPELAND – KOLLER – MURRIN által bemutatott kimutatás az egyik vállalat információigényét teljesen lefedi, ugyanakkor egy másikonál a belső elemzések során egy másfajta szerkezetet, másfajta részletezést fognak előnyben részesíteni.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Bemutatásra kerül a magyar számviteli törvény által előírt szerkezetű cash flow kimutatás, egy német számviteli beszámolóra épülő cash flow, valamint egy amerikai, pénzügyi szemléletű cash flow kimutatás. A német és a magyar számviteli beszámoló összehasonlításának célja annak bemutatása, hogy milyen hasonlóságok, illetve eltérések vannak a magyar és egy uniós számviteli beszámolóra épülő kimutatás között. A számviteli beszámolóra épülő cash flow kimutatásokat számos kritika éri, elsősorban a vállalatoknál dolgozó pénzügyi elemzők részéről. A cikk második része ezért bemutat egy pénzügyi szemléletű cash flow kimutatást is, melyet számviteli szempontból igyekszik összehasonlítani a magyar számviteli törvény által előírt cash flow kimutatással.

*1. melléklet*  
*A számviteli törvény által előírt cash flow kimutatás szerkezete*

	<b>Megnevezés</b>	<b>Bázis</b>	<b>Tárgy</b>
<i>I.</i>	<i>Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Működési cash flow, 1-13. sorok)</i>		
1.	Adózás előtti eredmény ±		
2.	Elszámolt amortizáció +		
3.	Elszámolt értékvesztés és visszaírás ±		
4.	Céltartalék képzés és felhasználás különbözete ±		
5.	Befektetett eszközök értékesítésének eredménye ±		
6.	Szállítói kötelezettség változása ±		
7.	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek változása ±		
8.	Passzív időbeli elhatárolások változása ±		
9.	Vevőkövetelés változása ±		
10.	Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása ±		
11.	Aktív időbeli elhatárolások változása ±		
12.	Fizetett adó (nyereség után) –		
13.	Fizetett osztalék, részesedés –		
<i>II.</i>	<i>Befektetési tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Befektetési cash flow, 14-16. sorok)</i>		
14.	Befektetett eszközök beszerzése –		
15.	Befektetett eszközök eladása +		
16.	Kapott osztalék, részesedés +		
<i>III.</i>	<i>Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változás (Finanszírozási cash flow, 17-27. sorok)</i>		
17.	Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele +		
18.	Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele +		
19.	Hitel és kölcsön felvétele +		
20.	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása +		
21.	Véglegesen kapott pénzeszköz +		
22.	Részvénybevonás, tőke kivonás (tőkeleszállítás) –		
23.	Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése –		
24.	Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése –		
25.	Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek –		
26.	Véglegesen átadott pénzeszköz –		
27.	Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása ±		
<i>IV.</i>	<i>Pénzeszközök változása (±I.±II.±III.)</i>		

*2. melléklet*  
*Egy német beszámolóra épülő cash flow kimutatás*

	<b>Megnevezés</b>	<b>Bázis</b>	<b>Tárgy</b>
1.	Adózott eredmény		
2.	± Befektetett eszközök leírása / visszaírása		
3.	± Céltartalékok növekedése / csökkenése		
4.	± Egyéb pénzmozgáshoz nem kapcsolódó ráfordítások (költségek) / bevételek		
5.	± Befektetett eszközök értékesítésének nyeresége/vesztése		
6.	± Készletek, vevőkövetelések és egyéb aktívák növekedése / csökkenése		
7.	± Szállítók és egyéb passzívák növekedése / csökkenése		
8.	= Üzleti tevékenységből származó pénzáramlás (1 ± ... ± 7)		
9.	+ Befektetett eszközök csökkenéséhez kapcsolódó pénzbevételek		
10.	– Befektetett eszközök növekedését eredményező pénzkidadások		
11.	= Befektetési tevékenységből származó pénzeszközváltozás (9 – 10)		
12.	+ Tőkeemelésből, illetve a tagok hozzájárulásából származó pénzbevételek		
13.	– Tulajdonosok számára történő kifizetések		
14.	+ Kötvénykibocsátásból és pénzügyi hitel felvételéből származó pénzbevételek		
15.	– Kötvények, illetve pénzügyi hitelek törlesztéséhez kapcsolódó pénzkidadások		
16.	= Pénzügyi tevékenységből származó pénzeszközváltozás (12–13+14–15)		
17.	Pénzmozgáshoz kapcsolódó pénzeszközváltozás (8+11+16)		
18.	± Pénzeszközök átváltási árfolyamfüggő változásai		
19.	+ Pénzeszközök nyitó értéke		
20.	= Pénzeszközök záró egyenlege az elszámolási időszak végén		

*3. melléklet**Angolszász típusú pénzügyi cash flow levezetése**A szabad cash flow, a befektetők rendelkezésére álló cash flow,  
illetve a finanszírozási cash flow (COPELAND–KOLLER–MURRIN, 1999)*

1. EBIT
  2. Az EBIT után fizetendő adó
  3. Halasztott adókötelezettségek állomány-változása
  4. NOPLAT (1–2+3)
  5. Amortizáció
  6. Bruttó cash flow (4+5)
  7. Működő tőke növekménye/csökkenése
  8. A befektetett eszközökbe eszközölt tőkekiadások
  9. Egyéb eszközök egyéb forrásokkal csökkentett állományának növekménye
  10. Bruttó befektetések (7+8+9)
  11. A szabad cash flow értéke a goodwill előtt (6–10)
  12. Goodwillbe eszközölt új befektetés
  13. A szabad cash flow (11–12)
  14. A működéshez nem kapcsolódó pénzáramlások
  15. Más valutáról történő átszámítás hatása
  16. A befektetők rendelkezésére álló cash flow (13±14±15)
- 
1. Adózott kamatbevétel (–)
  2. A működéshez nem szükséges piacképes értékpapírok növekménye/csökkenése (±)
  3. Adózott kamatkiadás (+)
  4. Az adósságállomány csökkenése / növekménye (±)
  5. Osztalékfizetés (+)
  6. Részvény visszavásárlás / kibocsátás (±)
  7. Finanszírozási cash flow összesen

*4. melléklet**Az US-GAAP által előírt eredménykimutatás felépítése (TOMPA, 2001)*

1. Értékesítés árbevétele
2. Értékesítés önköltsége (eladott áruk beszerzési értéke, saját gyártás, teljesített szolgáltatás önköltsége)
3. Bruttó nyereség (1–2)
4. Értékesítési költségek
5. Irányítási-igazgatási általános költségek
6. Kutatási és kísérleti fejlesztési költségek
7. Nettó jövedelem, üzemi eredmény (3–4–5–6)
8. Egyéb bevételek és nyereségek, egyéb ráfordítások és veszteségek egyenlege
9. Pénzügyi műveletek bevételeinek illetve ráfordításainak egyenlege
10. Adózás előtti eredmény (7±8±9)
11. Fizetendő és elhatárolt (halasztott) adó
12. Kisebbségi érdekelttség részesedése
13. Megszüntetett tevékenységek eredménye
14. Rendkívüli eredmény
15. Tárgyévi adózott nyereség (10–11–12–13–14)
16. Többségi tulajdonosnak fizetendő osztalék
17. Eredménytartalék-képzés és igénybevétel
18. Előző évek felhalmozott nyeresége, vesztesége
19. Mérleg szerinti eredmény (15–16±17±18)

5. melléklet  
Az US-GAAP által előírt mérleg felépítése (TOMPA, 2001)

<b>Eszközök</b>		<b>Források</b>	
1.	Pénzeszközök	1.	Szállítók
2.	Úton levő pénzeszközök	2.	Kapcsolt vállalkozásokkal szembeni kötelezettségek, kapott kölcsönök
3.	Forgalomképes értékpapírok	3.	Kapott előlegek
4.	Pénzeszközök (1+2+3)	4.	Rövid lejáratú hitelek, kölcsönök
5.	Vevők	5.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök rövid lejáratú (egy éven belül esedékes) törlesztő részlete
6.	Le: értékvesztés	6.	Elhatárolt költségek és egyéb rövid lejáratú kötelezettségek
7.	Vevőkövetelés (5-6)	7.	Jövedelemadó
8.	Kapcsolt vállalkozásokkal szembeni vevőkövetelések, adott kölcsönök	8.	Látens (halasztott) adó
9.	Alapanyagok, vásárolt alkatrészek	9.	Folyó kötelezettségek (1+2+3+4+5+6+7+8)
10.	Befejezetlen termelés	10.	Garanciával nyújtott hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök
11.	Késztermékek és áruk	11.	Hosszú lejáratú hitelek, kölcsönök garancia nélkül
12.	Készletek (9+10+11)	12.	Nyugdíjkötelezettség
13.	Előre fizetett költségek és egyéb forgóeszközök	13.	Látens (halasztott) adó
14.	Látens (elhatárolt) adó	14.	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettség
15.	Forgóeszközök (4+7+8+12+13+14)	15.	Kötelezettség kisebbségi tulajdonosokkal szemben
16.	Pénzügyi befektetések	16.	Hosszú lejáratú kötelezettségek
17.	Ingatlanok (telek és épület)	17.	Jegyzett tőke (törzstőke, alaptőke)
18.	Gépek és berendezések	18.	Tőketartalék (pótbefizetés)
19.	Lízingelt eszközök	19.	Eredménytartalék (elkülönített tartalék)
20.	Befejezetlen beruházás	20.	Mérleg szerinti eredmény (tárgyévi és felhalmozott)
21.	Tárgyi eszközök nettó értéke	21.	Saját tőke (17+18+19+20)
22.	Goodwill eszközök után	22.	Összes forrás (9+16+21)
23.	Goodwill részesedések után		
24.	Szabadalmak, gyártási és értékesítési jogok		
25.	Vásárolt szoftverek és egyéb immateriális javak		
26.	Immateriális javak nettó értéke (22+23+24+25)		
27.	Egyéb befektetett eszközök, azon belül látens adók		
28.	Befektetett eszközök összesen (16+21+26+27)		
29.	Összes eszköz (15+28)		

## IRODALOMJEGYZÉK

- BECK: Wirtschaftsberater Lexikon der Betriebswirtschaft. Verl. C. H. Beck, München, 1994.
- COENENBERG, A. G.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse: Aufgaben und Lösungen. Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1997.
- COENENBERG, A. G.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen. HGB, IAS, US-GAAP. Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2000.
- COPELAND, T., KOLLER, T., MURRIN J.: Vállalatértékelés – Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés. Panem Könyvkiadó Kft. John Wiley & Sons, 1999.
- KOLLER, ROTH, MORCK: Handelsgesetzbuch, Kommentar. Verl. C. H. Beck, München, 1999.
- Számviteli törvény 2001. Verzál, 2000. szeptember.
- TOMPA M.: US GAAP szerinti éves beszámoló. Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 2001/5.



*Falkné Bánó Klára*

## **KULTÚRAKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ** **Nemzeti és szervezeti kultúrák,** **interkulturális menedzsment aspektusok**

Napjainkban a kultúraközi kommunikáció és az interkulturális menedzsment témakörei és problematikája jogosan vált a nemzetközi kutatások egyik fő célterületévé. A világgazdaság és a világkereskedelem globalizációs tendenciái, vagy a ma már a kelet-közép-európai térséget, így Magyarországot is egyre közelebből érintő európai uniós egységesítési törekvések is kiemelkedően fontosabbá teszik számunkra e témakör tanulmányozását.

Az amerikai japán társadalomkutató, FRANCIS FUKUYAMA szerint „...*akár összeütközéshez, akár alkalmazkodáshoz és haladáshoz vezet a kultúrák találkozása, életbevágóan fontossá vált, hogy jobban megértsük, mi teszi a kultúrákat sajátossá és hatékonyá, mivel a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek.*”

A szeptember 11-én lezajlott rettenetes terrortámadás a New York-i Világkereskedelmi Központ és a Pentagon ellen, valamint az azóta zajló események is drámai aktualitással hívják fel a figyelmet a különböző civilizációk egymás iránti toleranciájának és az egymás kultúrájának jobb megértését célzó interkulturális tanulmányok folytatásának szükségességére.

Nem véletlen, hogy nem csak Európában, az egész világon egyre több felsőoktatási intézmény tantervébe vezetik be a fiatal diszciplína oktatását és ez alól Magyarország sem kivétel, nálunk is ma már számos egyetemen és főiskolán tárgy az interkulturális kommunikáció.

A kultúraközi kommunikáció témaköre jól feldolgozott a nemzetközi szakirodalomban, de a magyar nyelven olvasható irodalom feltűnően hiányos. Ezért is hiánypótló, fontos ez az elsősorban tankönyvnek készült munka, amely megkísérli – a teljesség igénye nélkül – áttekinteni a kultúraközi kommunikációs tanulmányok egy részének elméleti kereteit és bemutatni a szerző témakörrel kapcsolatos magyarországi kutatásának eredményeit.

A könyv három fő részre tagolódik. Az első részben alapos nemzetközi irodalomfeldolgozás alapján a téma elméleti hátterének, a legfőbb nemzetközi kutatási eredményeknek, a legismertebb kultúraközi kommunikációs modelleknek, HOFSTEDE, KLUCKHOHN és STRODTBECK, TROMPENAARS és HALL kulturális orientációinak, dimenzióinak, illetve koncepcióinak a bemutatása, illetve elemzése található, külön hangsúlyozva a magyar kulturális sajátosságok helyét a magyar adatokat többnyire nem tartalmazó modellekben.

Ez a rész a kultúra és a kommunikáció néhány jellemző definíciójának elemzésétől a kultúra természetének és sajátosságainak ismertetésén, valamint a nemzeti és a szervezeti kultúrák legfontosabb modelljeinek bemutatásán keresztül a kulturális sztereotípiák és a kulturális sokk folyamatának elemzéséig felöleli a téma legfontosabb elméleti aspektusait. Ugyanakkor a gyakorló menedzserek, a nemzetközi vállalatoknál dolgozó vezetők és alkalmazottak is találhatnak munkájukat segítő hasznos gyakorlati útmutatásokat ebben a részben, különösen a nemzeti és a szervezeti kultúrák összefüggéseit elemző negyedik fejezetben.

A második, jóval rövidebb rész esettanulmányokat és feladatokat tartalmaz az első rész elméleti ismereteinek gyakorlati életben történő megjelenítésére, illetve az interkulturális menedzsment tevékenység tanulmányozására és elemzésére. Ebben a részben az olvasó aktív résztvevőjévé válhat a tanulási folyamatnak. A feladatok és esettanulmányok feldolgozása önállóan is történhet, de hasznosabb a szemináriumon vagy interkulturális kommunikáció tréning keretében, csoportos formában végzett elemzés, mely lehetőséget ad az interaktív munkára, az elméletek és a hallgatók saját ismereteinek, tapasztalatainak ütköztetésére. Ezt a részt érdemes tovább bővíteni, az oktatók és trénernek a helyi igényeknek megfelelően célirányos feladatokkal maguk is kiegészíthetik, bővíthetik a második részben található anyagot.

A harmadik rész a szerzőnek a magyarországi multinacionális, elsősorban amerikai-magyar és brit-magyar, de olasz, holland, német és japán vállalatok, illetve szervezetek interkulturális kommunikációjának területén is folytatott empirikus kutatását és az 1994 óta folyó terepmunka eddigi eredményeit mutatja be. A felmérés a magyar üzleti kultúra sajátosságainak, illetve a nemzetközi vállalatok munkáját nehezítő kultúraközi kommunikációs konfliktusok okainak és a konfliktusok kezelési stratégiáinak feltérképezésére irányul, eddig harmincnégy vállalat több mint háromszáz szervezeti vezetőjével és alkalmazottaival készített interjúk alapján.

A kultúraközi kommunikáció témakörében végzett kutatás különböző aspektusait és a kutatási folyamat fázisait bemutató néhány tanulmány, illetve előadás összegező képet nyújt a kutatás jelenlegi eredményeiről.

Sokak számára ajánlható ez a könyv: a felsőoktatási intézmények, kiemelten a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kara hallgatóinak számára, de a témában tartott bármely kurzus vagy interkulturális menedzsment tréning során is jól használható anyagot nyújt tréner és résztvevő számára egyaránt, ugyanakkor javasolt olvasmány a nemzetközi cégek, vegyes vállalatok vezetőinek és alkalmazottainak, valamint minden a kultúraközi kommunikáció iránt érdeklődő olvasó számára is, annak reményében, hogy segítségükre lehet tanulmányaik folytatásában, illetve a mindennapok kultúrák közötti kommunikációs gondjainak megoldásában.

*(PÜSKI KIADÓ Kft. Budapest, 2001.)  
(A könyv kiadása a  
Budapesti Gazdasági Főiskola  
Külkereskedelmi Főiskolai Karának  
támogatásával történt.)*

# SUMMARY

**Éva SZTANKÓ**

## **Changes in the Efficiency of industrial Production in the Light of EU Accession**

*Maintaining the dynamic growth of domestic industrial production since 1993 requires further improvements in competitiveness. This is conditional upon Hungary becoming a competitive and attractive location for FDI helping modernisation. The factors of competitiveness including labour costs and productivity changes can be quite well quantified in this respect.*

*The level of industrial productivity increased from the bottom of 1992 by close to 70 per cent by 1999, accompanied by a 25 per cent decrease of manpower. The result was an annual average of 9 per cent of competitiveness increase, a spectacular improvement also by international standards (international comparisons, of course, have to take productivity differences in consideration). Real household incomes, measured based on the relationship between consumer price indexes and net salaries, showed an increase only in the last three years of the time period considered. The rate of this growth was, however, decreasing.*

*Changes in Unit Labour Cost, a competitiveness indicator show that wages per unit of output have increased less than producer prices. The percentage of wages within total costs has therefore gone down. Specific labour costs decreased by 7 per cent p.a. on average. Real effective exchange rate indices have also been speaking of improving cost competitiveness based on a real depreciation of the national currency. This trend continued in the year 2000.*

*The competitiveness position of Hungarian industry measured on the basis of specific labour costs could be maintained at its previous level. Still, a further long-term improvement of competitiveness through both product and organisational development is needed.*

## **András JANCSÓ, János ARATÓ, László BIRKÁS Preparing for EU Competition: studying Competitiveness with PotStar Model**

*Competitiveness is a key issue concerning the market position of enterprises. This quality supposed to be measurable within a specific system. Competitiveness depends on numerous factors, some of them are measurable, and others are qualified.*

*The recent decades, moreover years clearly prove the pursuit to reveal the principles of competitiveness by research on the fields of micro- and macroeconomy, hereby offering the enterprises the way to achieve continuous and sustainable success with the deliberate adoption of inter-effects.*

*Various features lay in the background of competitiveness, such as innovation, profit, management-standards, marketing, material, financial and human resources, etc.*

*The Institute of International Technology of the Theodore Puskás Foundation (NETI) intends to contribute to this process with developing a measuring model and method that is particularly appropriate to study the competitiveness of small- and medium-size enterprises.*

*NETI has already conducted several considerable surveys using the POTSTAR model. The potential-analysis (POTSTAR) model proves to be relevant in exposing the effects and connections between the potential value, the competitiveness and the decisive factors.*

## **Szilvia SZÁNTÓ**

### **The Client, the Services, and the Satisfaction... (Market research about the Clients' Satisfaction with the Hungarian Car retail business)**

*In September 2002 an important change will take place in the EU regulation for automobile trade. Automakers will no longer be able to divide the markets through their exclusive brand dealers. With the expansion of distribution networks competition and the fight for the customer is expected to grow even stronger. But brand dealers do have a useful weapon at their side: through the betterment of service quality, the research of customer satisfaction, and elimination of the causes of dissatisfaction, they can gain new customers as well as keeping the old ones. Thus researching service quality and customer satisfaction is a central element of brand dealers' marketing activity, as the following article illustrates it through a concrete example. The article deals with the conceptual definition of customer satisfaction, with explaining the differences between service quality and satisfaction, and the situation of the Hungarian auto trading industry, especially the lower-middle category. The second part of the article shows the major factors determining customer satisfaction, and the interdependencies between satisfaction, brand loyalty, dealer loyalty, and the further recommendation of brand and dealer through a research carried out in a dealership and service station of a French auto brand.*

## **Éva NÁDOR**

### **Do cultural differences really matter?**

*Internationalisation is a characteristic phenomenon of the 20th century world economy. International marketers must understand the different environments, in which they function. Beside other factors, cultural differences could be very strong and therefore it is important for the marketer to be familiar with similarities and dissimilarities between the domestic and the foreign market.*

*International companies, making direct investments abroad, are facing cultural differences in another sense too. As a consequence of the foreign investments, international companies have a significant number of employees working abroad. The so-called expatriates, having ongoing working relationships with local ones inside the company, may face different kind of cultural differences.*

*The author of the article is dealing with the professional services marketing. Since many expatriates are working in this service area the author met intra-firm communication problems in her researches. The article is presenting her research findings in the following key issues of intra-firm communication:*

- *acceptance;– how expatriates are accepted by local employees in terms of expatriation, position, salary and benefits,*
- *working relationships; differences in working style*
- *socializing with natives, expatriate cliques*
- *communication- language, style.*

## **Gábor MATUKOVICS**

### **Approximation of taxes with the European Union, introduction of the merger directive into the practice of Hungarian corporate taxation**

*Presently, Hungary is in train of transposition and ratifying the European norms in the field of taxation. It is anticipated that by the end of 2001 the requirements contained in the directives will be incorporated into the Hungarian taxation, although the rates of taxation, the system of sector related tax allowances are still in need of sensitive transformation. The rules based on the to the directives already introduced will only be valid subsequent to Hungary's accession to the European Union, familiarity with them however could assist the international corporate investors in making decisions about placement of money in Hungary. This paper of mine is to examine the application in Hungary of the merger directive adopted in respect of taxation norms concerning acquisitions, on the background of Hungarian corporate law environment of the changes.*

## **Éva KARAI**

### **Vergleich ungarischer, deutscher und amerikanischer Kapitalflußrechnungen**

*Der Artikel beschreibt einerseits die Ähnlichkeiten und die Abweichungen der in Ungarn gesetzlich vorgeschriebenen und einer deutschen Kapitalflußrechnung. Die dargestellten Kapitalflußrechnungen wurden aufgrund der Vorschriften des ungarischen und deutschen Rechnungswesens erstellt. Die Ähnlichkeit der Ableitungen zeigt, daß die ungarischen Gesetzgeber bei der Veränderung des Gesetzes über Rechnungslegung die Harmonisierung mit den unionischen Vorschriften vor Auge hatten. Die wenigen Abweichungen stammen einerseits aus vorhandenen unterschiedlichen Regelungen oder Rechnungswesenspraxis, andererseits aus anderen Strukturierungen, Gruppierungen innerhalb der Ableitung.*

*Der zweite Teil des Artikels stellt eine amerikanische Cash Flow – Ableitung und deren Vergleich mit der ungarischen Kapitalflußrechnung dar. Die amerikanische Methode macht den Lesern eine andere Möglichkeit bekannt, die bei internen Analysen auch in Ungarn angewandt werden kann.*