



# Folyamatmenedzsment kihívásai



## Tevékenység- menedzsment és Logisztika Tanszék

### Versenyképességi tényezők a 21. században

2016



Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék  
Tudományos közleményei

**Folyamatmenedzsment kihívásai -  
Versenyképességi tényezők a 21. században**

**Szerkesztette:**

Dr. GYENGE Balázs – Dr. KOZMA Tímea - TÓTH Róbert

Gödöllő  
2016

Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék  
Tudományos közleményei

**Szerkesztette:**

Dr. Gyenge Balázs – Dr. Kozma Tímea – Tóth Róbert

**A fejezetek illusztrációi:**

Rapp Attila

**Felelős kiadó:**

PerfActa Kft.

1122 Budapest Hajnóczy József utca 3. fsz. 2.

**Lektorálta:**

Dr. Káposzta József

**Szerzők:**

Prof. Dr. Csath Magdolna

Felméry Zoltán

Dr. Findrik Mária

Gál István

Dr. Harsányi Gergely

Dr. Karmazin György

Dr. habil. Katits Etelka

Dr. Máté Zoltán

Mester Éva

Dr. Papp József

Dr. Pólya Éva

Dr. Pucsek József

Dr. Siklósi Ágnes

Dr. Sisa Krisztina Andrea

Szijártó Boglárka

Dr. Szűcs Róbert

Török Martina Zsófia

Dr. Túróczi Imre

Varga Eszter

Dr. Veress Attila

**ISBN: 978-963-12-7158-4**

**DOI:10.21407/folymen.2016.04.**

Gödöllő

2016



## TARTALOMJEGYZÉK

1. Előszó .....	7
2. Lektorai előszó .....	9
3. Tanszéki bemutatkozó .....	10
4. Bemutatkozó .....	11
5. Versenyképesség: Értelmezés, mérés és magyar teljesítmény – Prof. Dr. CSATH MAGDOLNA .....	19
6. A versenyképességre ható tényezők a makrogazdaságban és a vállalkozások szintjén – Dr. TÚRÓCZI IMRE .....	37
7. Fogyasztási trendek és azok hatása a versenyképességre – Dr. FINDRIK MÁRIA .....	51
8. A vállalati logisztikai tevékenység az értékteremtés szolgálatában – Dr. KATITS ETELKA – VARGA ESZTER .....	73
9. A becslött GDP összetételének eltérései vállalat típusok között – Dr. PAPP JÓZSEF – FELMÉRY ZOLTÁN .....	115
10. Teljesítmény mérése a vállalati gyakorlatban – Hozam, eredmény vagy cash-flow? – Dr. HARSÁNYI GERGELY – Dr. PUCSEK JÓZSEF – Dr. SIKLÓSI ÁGNES – Dr. SISA KRISZTINA ANDREA – SZIJÁRTÓ BOGLÁRKA – TÖRÖK MARTINA - ZSÓFIA – Dr. VERESS ATTILA .....	141
11. A siker kulcsa az export? – Dr. MÁTÉ ZOLTÁN – Dr. PÓLYA ÉVA – Dr. SZŰCS RÓBERT .....	163
12. Hazai logisztikai családi vállalkozások generációváltásának gyakorlata és hatása a vállalatok versenyképességére – Dr. KARMAZIN GYÖRGY – GÁL ISTVÁN .....	177
13. A bankok versenyképessége – MESTER ÉVA .....	191
14. Tudományos tanszéki kiadványunk támogatói .....	207





## 1. ELŐSZÓ

*„Nem a legerősebb marad életben,  
nem is a legokosabb, hanem az,  
aki a legfogékonyabb a változásokra”<sup>1</sup>*

Egy társadalom jólétének biztosításához elsősorban egy sikeres nemzetgazdaságra van szükség. A gazdaság sikeressége számos közgazdaságtani mutató alapján mérhető. Léteznek azonban olyan alapösszefüggések, amelyeket napjainkban igen gyakran hallhatunk. Szinte minden nemzetgazdaság törekszik a költségvetési egyensúly megteremtésére, illetve ennek hosszú távú fenntartására. Szükség van az államadósság rátának, tehát az államadósság GDP arányos szintjének folyamatos nyomon követésére, sőt annak mértékének csökkentésére. Fontos mérőszám a tartós árszínvonal emelkedését kifejező, infláció is. Minden nemzetgazdaság figyelemmel követi a foglalkoztatás mértékét, és célul tűzi ki, a foglalkoztatottok létszámának folyamatos emelését, s ezzel párhuzamosan a munkanélküliségi ráta csökkentését. Fontos a belső fogyasztás, valamint a beruházások alakulásának nyomon követése is. Ezek alapvetően felölelik a legfontosabb makrogazdasági elemeket. A kitűzött célok között szerepel a gazdasági stabilitás megteremtése, annak folyamatos fenntartása - ezáltal is segítve a dinamikus gazdasági növekedés keretfeltételeinek megteremtését.

Egy nemzetgazdaság virágzását anyagi szempontból **a vállalati alapozzák meg**. Az egyedi vállalati siker, a nagyobb teljesítmény javíthatja a nemzetgazdaság makrogazdasági mutatóit. A globalizáció következtében a vállalatok nemcsak egy nemzetgazdasághoz kötődnek, hanem a specializált vállalatok hálózatba való kapcsolódásával nemzetközi színterű együttműködések keletkeznek. Ezen komplex folyamatok létrejöttével azonban számtalan új kihívás keletkezik, amelyek válaszként kiáltanak. A legújabb korunk kihívása, hogy a vállalatok fölé nyúló stratégiákkal és hálózati koncepciókkal, hogyan tudunk új versenyelőny forrásokat teremteni. Az új nézőpontok adta paradigmák hatékony menedzselése és összehangolása növelheti az vállalati eredményességet és irányadó módon vesz részt a napjaink vállalati gyakorlatában hatékony eszközök és vezetői menedzsment módszerek újraformálásában.

A vállalati szféra mellett rendkívül fontos szerepe van **a mindenkori kormánynak** a társadalmi igényeket magas szinten kiszolgáló gazdaságpolitika megalkotásában, a gazdaság működési keretrendszerének megteremtésében, valamint annak folyamatos biztosításában. Szükség lenne arra, hogy a politika minden lehetséges eszközével támogassa a gazdaság fenntartható fejlődését. létfontosságú a jó és hatékony kormányzás megléte, a rendelkezésre álló pénzek lehető legjobb felhasználása, így például az üzleti szféra mobilizálása, környezetének vállalkozóbaráttá formálása. A kormányzás hatásossága és hatékonysága azért kiemelten fontos kérdés, mivel erőteljesen befolyásolja a gazdaság és társadalom sikeres működését. A mindenkori kormányzat egyik kiemelt fontosságú feladata, hogy járuljon hozzá a versenyképesség fokozásához azáltal, hogy csökkenti a korrupciót és a bürokráciát, továbbá biztosítsa a képzett munkaerőt a vállalkozások számára, hiszen csak úgy tud innovatívan működni egy vállalkozás, ha megfelelő képzettségű, tudású szakembereket tud alkalmazni. Mindezt pedig a kormányzat az oktatás, a kutatás-fejlesztés és általában az innováció támogatásával tudja előremozdítani. Napjaink egyik sikerkönyvének szerzője, a francia

<sup>1</sup> Charles Darwin

származású Piketty (2014)<sup>2</sup> arról ír, hogy az oktatási intézmények hozzájárulnak a társadalmi különbségek fokozódásához, melyek a gazdasági hierarchia egyenlőtlenségeit is tükrözik. A szerző így folytatja: *„Mindenesetre ahhoz, hogy a jövőben bármilyen előrelépést remélhessünk ezen a területen, kezdhetnénk azzal, hogy a mainál nagyobb átláthatóságot biztosítunk. A leggyakrabban inkább arról van szó [...], hogy nem akarnak tudomást venni az aktuálisan működő rendszer esetenként teljesen nyilvánvaló hiányosságairól.”* Mindez felhívja a figyelmet az oktatási rendszer valódi, komplex fontosságára. Az elmúlt évtized azonban rávilágított arra, hogy azok az országok képesek növekedni, amelyek tudással, valódi hozzáadott értékkel versenyeznek, helyzetbe hozzák a kis-és középvállalati szektort.

A gazdasági élet valamennyi szereplője abban érdekelt, hogy kiszámítható szabályozási környezetben folytathassa munkáját, igaz ez a **bankokra** is. A bankok (elsősorban a hitelezési) tevékenysége jelentősen hozzájárul a nemzetgazdaság egészének (gazdasági) növekedéséhez a vállalati hitelezés bővítésével. Fontos látni azonban, hogy a 2008-as (2007-ben már kirobbant) pénzügyi válság alapjaiban rengette meg a szektor működési mechanizmusát. Rávilágította a figyelmet a nemzetközi bankrendszer gyengepontjaira, így az árnyékbankokra is. Az árnyékbankok, illetve műveleteik a profitversenyben hátrányosan érintik a tradicionális formában működő kereskedelmi bankokat, míg az árnyékbankok között gyors hitelaktivitás-növekedés könyvelhető el.

A „Folyamatmenedzsment kihívásai” jelenlegi kiadványa sokoldalúan vizsgálja a versenyképesség és innováció környezetét és feltételeit. A versenyképes vállalati stratégia, a termékportfólió, a jó marketing, a korszerű ügyfélmenedzsment, a GDP vállalati szintű értelmezése, a családi vállalkozások sikertényezői és az árnyék bankrendszer mind olyan, a vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezők, amelyek jelen kiadványban szaktekintélyek által részletesen bemutatásra kerülnek.

A kiadvány a tanszék oktatási-kutatási területéhez tartozó, a tanszékkel szorosan együttműködő partnerek főbb tudományos eredményeit bemutató monográfia.

A kötet sokszínűsége, témagazdagsága miatt nemcsak kiváló szakmai olvasmány, de az oktatásban is használható segédanyag.

Használják és forgassák érdeklődéssel és eredménnyel.

Gödöllő, 2016. október

**a Szerkesztők**  
Szent István Egyetem  
Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék

---

<sup>2</sup> Piketty, T. (2014): Capital in the Twenty-first Century. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

## 2. LEKTORI ELŐSZÓ

A 21. század első évtizede új gazdasági és társadalmi kihívásokat hozott a nemzetek számára, melyekben látszólag folytatódtak az előző évtized gazdasági folyamatai. Ellenben újabb és újabb társadalmi kérdések gyűrűztek be a világ globalizálódásával. Megindult a társadalmi átalakulás, amely napjainkra egyre inkább felgyorsult, ezzel jelentősen átalakítva a világgazdaság térszerkezetét. A fejlett gazdasággal rendelkező szereplők mellett újabb innovatív gazdasági ágak alakultak ki, melyek hatására dinamikusan fejlődő növekedési terek jelentek meg. Ezzel végérvényesen policentrikussá vált a világgazdaság rendszere.

A gazdasági tér folyamatos globalizálódásával lecsökkentek a nemzetállamok funkciói, így új gazdasági, társadalmi irányok kidolgozása ma már elkerülhetetlen. A térdimenzió dinamikája következtében folyamatosan nőttek a területi különbségek, fokozódott a környezet terhelése és újabb problémák jelentek meg a természeti kincsek felhasználása, szűkössége terén is. A globalizálódó világgazdaság láthatóan nem fogadja el a korlátokat, így az integrálódási stratégiák szerepe előtérbe került. Az egyes gazdasági területeken megfogalmazott célok gyakorta mondanak ellent egymásnak, pl. egy gazdasági növekedés nem mindig szolgálja közvetlenül az ökológiai célokat. Ilyenkor egy olyan kompromisszum elérése kívánatos, mely az „összefüggétségek” minimalizálás irányába mutat. Tehát látható, hogy a jólét, mint végső cél elérése, számos elemből tevődik össze, melyeket gyakran megtalálunk a nemzeti stratégiákban. A vonzerő, attraktivitás, versenyképesség növelése, kiszámítható közigazgatási-, politikai tér, jogbiztonság, rendvédelem, stb. mint közvetlen célok jelennek meg. Ezen tényezők együttese átfogóan áthatja a gazdaság állapotát, annak versenyképességét, a lakosság mentális állapotát. Mindezen célhierarchia részeit átképezve a gazdaság versenyképességének rendszerére megállapítható, hogy egy nemzet jólétét egy rendkívül komplex tevékenységrendszer határozza meg. Ebből eredően a tervezési eljárások és módszerek alkalmazásának és megválasztásának elengedhetetlen feltétele azon mutatók meghatározása, melyek az integrált megközelítést segítik.

A feladat nehéz, de a jelen kötet szerzői vállalkoztak arra, hogy a tényleges problémák felismeréséhez elkerülhetetlen folyamatok változásait, összefüggéseit kutassák, amely feladat már önmagában is segítheti a döntéshozók jövőbeli versenyképességi stratégiáit. Mindezen globális összefüggések rendszerét figyelembe véve olyan tanulmánykötet megírására vállalkoztak a szerzők, mely tanulmányok mindegyike részletesen igyekszik a legfőbb célt: a versenyképességet befolyásoló tényezők összefüggéseit vizsgálni és meghatározni azt a hálózati dimenziót, ami az adott témakör komplex ismeretéhez nélkülözhetetlen. A tanulmánykötetben megjelenő szakmai elemzések alapján kijelenthető, hogy az elkészült kötet hiánypótló, fejezetei olyan összefüggések rendszerére világít rá, melyek nélkül nem valósulhat meg a gazdasági növekedés hön áhított jövőképe. A tanulmánykötet kellő szakmai alapossággal, nemzetközi globális kitekintéssel, mély szakmai összefüggések elemzésével törekszik olyan témák bemutatására, melyek mindegyike egymásra és egymásból kellően építkezve, segítheti a döntéshozók folyamatosan változó gazdasági, társadalmi térben történő döntéshozatalát. Mindezek alapján szívből ajánlom az elkészült tanulmánykötetet minden versenyképességgel foglalkozó szakember és érdeklődő számára.

Gödöllő, 2016. november 08.

Dr. Káposzta József

### **3. TANSZÉKI BEMUTATKOZÓ**

#### **3.1. Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék**

A gazdálkodási irányú képzések egyik dinamikusan fejlődő területe az operációk más- néven tevékenységek menedzsmentje. A hagyományos „termelési szemléletet” felváltja a „stratégiai gondolkodás”, a „folyamat és rendszer szemlélet”, amely át, meg át hatja a tevékenységek mindennapi szervezését és a gazdasági racionalitás, illetve az alapvető döntési területeinek fókuszpontjába helyezi. Mind a korszerű tevékenység-menedzsment, mind a modern logisztika az értékteremtés új nézőpontját testesíti meg. Az elmúlt két évtizedben a fejlett országok vállalatainak működését szó szerint forradalmasították a testre szabott igények és a tőke-hatékonyságot ötvöző modellek, mind keletről, mind nyugatról hódítva meg az egész világot, „karcsúsítva” a vállalati és szervezeti rendszereket.

Tanszékünk célja, hogy olyan ismereteket nyújtson, amellyel a leendő szakértők értőleg és kreatívan tudnak majd viszonyulni a reálfolyamatokhoz, képesek lesznek azt folyamatosan fejleszteni, illetve az un. „teljes rendszer” számára is tudnak majd versenyelőnyöket generálni.

#### **3.2. Küldetésünk**

Küldetésünk a tudomány, az oktatás és a gyakorlat hármasságának erősítése a kutatócsoportunk működtetésével. Magas minőségi szinten igyekszünk megfelelni az egyetemi-üzleti képzéssel szemben támasztott igényeknek. Célunk, hogy fiatal tanszékünk elismertsége növekedjék, azáltal, hogy hozzájárulunk a stratégiai és ökonómiai gondolkodásra képes szakemberek képzéséhez, a vállalati kapcsolatok és egyetemi tudás összekapcsolása révén értékes spin-off létrehozásához.

Mottónk: „A kutatás legyen a híd az oktatás és a gyakorlat között.”

#### **3.3. A Tanszék üzleti szakterületei**

Vezetés és szervezés, menedzsment, vállalatgazdaságtan, innováció, K+F, minőségmenedzsment, logisztika, projektmenedzsment, döntéselmélet, stratégiai menedzsment, technológiamenedzsment, termelés-menedzsment, tudásmenedzsment, üzleti tervezés, üzleti modellezés, folyamat elemzés és audit, szimuláció, diszkrét esemény szimuláció, értékáram kvantitatív modellezése, matematikai analízis, értéklánc elemzés, spin-off hasznosítás.

#### **3.4. Fő kutatási terület**

Kutatócsoportunk neve: Gazdasági folyamat-elemzési és szimulációs kutató csoport.

Kutatási tevékenységünket arra a tudományos bizonytalanságra alapozzuk, ami a társadalomtudományok, illetve gazdasági tudományok egyik legfontosabb kérdése köré csoportosul, vagyis a vállalatvezetőknek és tulajdonosoknak nincs egzakt módszere és mérőszáma mely megmondaná, hogy mely termelési tényezők milyen mértékben járulnak hozzá a szervezet kibocsátásához, eredményéhez, hatékonyságához. A kérdések megválaszolásához, kutatócsoportjaink folyamatmodellezést, események diszkrét kvantifikálását, parametrikus programozását, ágens alapú, rendszerdinamikai elemzését és diszkrét esemény alapú szimulációját alkalmazza, majd az eredmények analitikus elemzésével és ismételt szimulációján alapuló scenárióelemzésével tárhatunk fel új összefüggéseket. Alkalmazott módszereink közül kiemeljük a diszkrét esemény és ágens alapú szimulációs módszert.

## 4. BEMUTATKOZÓ

### Szerzők

#### 4.1. Prof. Dr. Csath Magdolna



*Prof. Dr. Csath Magdolna* a Szent István Egyetem emeritus professzora és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem magántanár kutató professzora, valamint a Prágai Közgazdaságtudományi Egyetem vendégprofesszora. Tagja a Social Progress Initiative nemzetközi hálózatnak, amely a gazdasági és társadalmi haladás együttes rendszerét elemzi. Szerkesztője és részben szerzője a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gondozásában megjelent és alternatív nézeteket is bemutató *Közgazdaságtan* tankönyvnek.

A *Jó Állam*-kutatás keretében A pénzügyi stabilitás és versenyképesség munkacsoportot vezet.

E-mail: [mail@magdacsath.t-online.hu](mailto:mail@magdacsath.t-online.hu)

#### 4.2. Felméry Zoltán



*Felméry Zoltán* közgazdász, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Stratégiai Védelmi Kutatóközpontjának tudományos segédmunkatársa, valamint a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájának Ph.D. hallgatója. Mesterfokú felsőoktatási tanulmányait 2009–2011 között a Budapesti Gazdasági Főiskola közgazdász-tanár-, 2010 és 2012 között a Budapesti Corvinus Egyetem vezetés és szervezés szakán végezte. Doktori tanulmányait 2012-ben kezdte. Kutatói tevékenysége mellett az államigazgatás különböző szervezeteiben személyzetfejlesztési szakértőként dolgozik.

E-mail: [felmery.zoltan@gmail.com](mailto:felmery.zoltan@gmail.com)

#### 4.3. Dr. Findrik Mária



*Dr. Findrik Mária* a Nemzetközi Executive MBA igazgatója. PhD disszertációját a MTA-n védte meg. Pályája során hazai és külföldi egyetemeken mesterképzéseiben és doktori iskoláiban oktatott elsősorban Közgazdaságtant, Világgazdaságtan, Versenyképesség-elemzést. Tanított a Közgazdaságtudományi Egyetemen, vezette a SZIE Makroökonómia tanszékét, illetve alap és választható kurzusai voltak a Columbia Egyetemen (New York), a Purdue Egyetemen (Indiana, USA), a Tilburg Egyetemen (Hollandia), a Tsinghua Egyetemen (Kína). Ma a Közép Európai Egyetem Business School-jának vezető tanára, s egyben a rangos – az Economist és a Financial Times által is

a világ legjobbjai között számon tartott - Global Executive MBA program igazgatója. Kutatási témája a versenyképesség, az arra ható tényezők, illetve azok hatása a vállalati és nemzetgazdasági stratégiákra. 3 könyv, több könyvfejezet, tankönyvfejezetek és számos cikk szerzője. Tagja a Harvard Egyetem Business Schoolja MOC (Microeconomics of Competitiveness) Affiliate Networkjének.

E-mail: [Findrikm@business.ceu.edu](mailto:Findrikm@business.ceu.edu)

#### 4.4. Gál István



*Gál István* 2000-ben szerzett közlekedésmérnök, majd 2003-ban közgazdász diplomát a Széchenyi István Egyetemen. 2006 óta tölt be különböző tisztségeket a szolnoki BI-KA Logisztika Kft-nél, jelenleg projektmenedzserként a vállalat vasúti szállítmányozási szolgáltatásáért felel. Pályafutása során számos logisztikai tanácsadási projektet bonyolított le. Rendszeresen publikál különböző szakmai folyóiratokban, szakmai rendezvények meghívott előadója, szakdolgozatok külső konzulense és bírálója. Logisztikai Magiszter, a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság elnökségi tagja.

E-mail: [gal.istvan@bi-ka.hu](mailto:gal.istvan@bi-ka.hu)

#### 4.5. Dr. Harsányi Gergely



*Harsányi Gergely* 2002-ben végzett okleveles közgazdászként, majd tanulmányait a Debreceni Egyetem doktori iskolájában folytatta. Alapvető érdeklődést a mezőgazdaság ökonómiai és az ezzel kapcsolatos határterületek (vidék és területfejlesztés) kérdései teszik ki. Az elmúlt időszakban kitérőnek tekinthető a felsőoktatás kérdéseivel kapcsolatos vizsgálódási, melyben a hazai felsőoktatást nemzetközi összehasonlításban vizsgálta. Ennek eredményeképpen született meg *A magyar felsőoktatás néhány jellemzője nemzetközi tükrökben* című összefoglaló tanulmány, mely a Pénzügyi Szemlében jelent meg 2012-ben. A kutató ezen időszak alatt továbbra is vizsgálódott eredeti kutatási területén, melynek célja volt, a vidéki Magyarország gazdasági elemzése. Társaival vizsgálataikat az Észak-Alföldi Régióban és ezen belül kiemelten Hajdú-Bihar megye gazdasági társadalmi folyamataival foglalkoztak.

E-mail: [harsanyi.gergely@uni-bge.hu](mailto:harsanyi.gergely@uni-bge.hu)

#### 4.6. Dr. Karmazin György



*Dr. Karmazin György* 1991-ben szerzett közlekedésmérnök diplomát a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki Karán, majd 2001-ben elvégezte a Közlekedési menedzser-gazdasági mérnök másoddiplomás képzést. 2014-ben a Szent István Egyetem Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskolában megszerezte a Ph.D. fokozatot. Több mint egy évtizede oktat a Szolnoki Főiskolán különböző logisztikai tárgyakat. Rendszeresen publikál, illetve lektorál szakmai folyóiratokban és évkönyvekben, szakmai konferenciák meghívott előadója. Logisztikai Magiszter.

E-mail: [karmazin.gyorgy@bi-ka.hu](mailto:karmazin.gyorgy@bi-ka.hu)



#### 4.7. Dr. habil. Katits Etelka PhD.



*Dr. Katits Etelka* a vállalati életrszakaszok pénzügyi menedzselésének oktatója és kutatója. Egyetemi oktatóként 2015 szeptemberétől a Nyugat-magyarországi Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Pénzügyi és Számviteli Intézetének egyetemi docense. Eddigi munkássága során összesen 20 tantárgyat oktatott a vállalkozások pénzügyi menedzselése témájában. 20 év alatt számos országos forgalmazású tankönyvet írt - 12 magyar, 1 angol nyelven. Kutatási területei közé tartozik többek között: a pénzügyi döntéshozatal elmélete és gyakorlata a vállalat életrszakaszaiban; a vállalati életciklusok és a 'turnaround' pénzügyei; a pénzügyi befektetés és finanszírozás összefüggései; a vállalati válságmenedzselés elmélete és gyakorlata. Jelenleg új tananyagokat dolgoz ki elektronikusan és nyomtatott könyvek formájában. Továbbra is azon dolgozik, hogy az üzleti életben, az oktatásban és a kutatásban az általa kidolgozott pénzügyi módszertan, szemlélet- és felfogásmód elterjedjen.

E-mail: [katits.etelka@nyme.hu](mailto:katits.etelka@nyme.hu)

#### 4.8. Dr. Máté Zoltán



*Dr. Máté Zoltán* a Pallasz Athéné Egyetem Kereskedelem, Marketing és Nemzetközi Gazdálkodás Tanszékének vezetője, főiskolai tanár, a Gazdálkodási Kar dékánhelyettese. 1989-ben szerezte okleveles közgazda diplomáját a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, majd 1993-ban a Külkereskedelmi Főiskolán külkereskedelmi üzemgazdászként is diplomázott. Egyetemi doktori fokozatát, a Budapesti Közgazdasági Egyetemen 1996-ban nyerte el, majd 2006-ban PhD fokozatot szerzett, a Nyugat-Magyarországi Egyetem Doktori Iskoláján. Számos hazai és nemzetközi felsőoktatási intézmény meghívott oktatója, szakterületei a marketing menedzsment, szolgáltatásmarketing, nemzetközi marketing. Oktatási tevékenysége mellett jelentős a munkássága a gyakorlati életben, tanácsadóként.

E-mail: [mate@szolf.hu](mailto:mate@szolf.hu)

#### 4.9. Mester Éva



*Mester Éva* banki pályafutását a Magyar Nemzeti Bankban kezdte. A 90-es években már a Raiffeisen Bankban megismerte a hazai energiaszolgáltatás fő szereplőit. 1998-tól 7 évig ügyvezető igazgatóként vezette a Raiffeisen Bank Strukturált Ügyletek Főosztályát, mely irányítása alatt piacvezetővé vált a kereskedelem és árufinanszírozás, valamint strukturált finanszírozás területén is. 2011-től dolgozik a Gránit Bankban, mely a piaci rést kihasználva banki termékek értékesítése helyett, egyedi megoldásokat nyújt a KKV-k finanszírozási problémáihoz. 2010-től az SZTE GTK Közgazdaságtani Doktori Iskola hallgatója. Az abszolutóriumot követően kutatási területe az állam szerepe a magyar bankrendszer működésében, a KKV szektor hitelezésének elősegítése állami szerepvállalással, ezen belül a pszichológia és közgazdaságtan kapcsolódási pontjai: a bizalom szerepe a hitelezésben.

E-mail: [mester.evike@gmail.com](mailto:mester.evike@gmail.com)

#### 4.10. Dr. Papp József



*Papp József* közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet Stratégia és Projektvezetés tanszékének egyetemi docense. Egyetemi tanulmányait 1973–1978 között a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem népgazdaság tervező-elemző szakán végezte el. 1989-ben szerzett Ph.D. fokozatot. 1981-től napjainkig bezárólag a Budapesti Corvinus Egyetem oktatója. Oktatói munkássága mellett vállalatvezetői és tanácsadói munkássága is számottevő. 2005 és 2010 között a DONBASS Zrt. vezérigazgatója, 1998 és 2000 között a Paksi Atomerőmű-, 2009 és 2010 között a BKV Zrt. igazgatósági tagja volt. 2002 óta a Proporcio Kft. ügyvezetője,

2014 óta a GREENPET Nonprofit Kft. felügyelőbizottsági tagja. A fentiek mellett számos tanácsadói projektben vállalt szerepet.

E-mail: [jozsef.papp@uni-corvinus.hu](mailto:jozsef.papp@uni-corvinus.hu)

#### 4.11. Dr. Pólya Éva

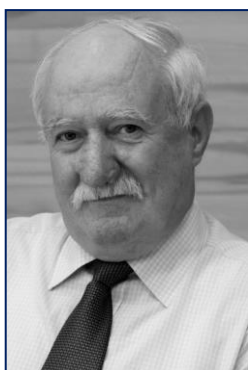


*Dr. Pólya Éva* a Pallasz Athéné Egyetem Gazdálkodási karának főiskolai docense, az intézmény Kereskedelem és marketing BA szakjának szakfelelőse. 2004 óta volt oktatója a jogelőd Szolnoki Főiskolának, ahol 2010 és 2015 az intézmény marketing menedzsereként is dolgozott. Gazdasági agrármérnöki oklevelét a Szent István Egyetemen szerezte, ahol később doktori tanulmányait is folytatta. Kutatási területe elsősorban a fogyasztói magatartáshoz, azon belül is kiemelten a vásárlási-döntési folyamatok vizsgálatához kapcsolódik. Marketingszimulációs játékokra alapozva több nemzetközi hallgatói intenzív programot szerveztetett, illetve készített fel azokra hallgatókat. Vendégoktatóként több európai országban, többek között Finnországban,

Belgiumban, Törökországban, Németországban és Portugáliában is járt.

E-mail: [polyae@szolf.hu](mailto:polyae@szolf.hu).

#### 4.12. Dr. Pucsek József



*Dr. Pucsek József* a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának főiskolai docense. Üzemgazdász képzettséget szerzett a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, majd okl. közgazda végzettséget a Közgazdaságtudományi Egyetem pénzügyi szakán. Egyetemi doktori címét is itt szerezte. A BGE (korábban BGF) Kontrolling-Ellenőrzés Intézeti Tanszékének, majd Számvitel Intézeti Tanszékének tanszékvezető-helyettese. Kutatómunkája elsősorban a vállalkozás gazdálkodásának – elsősorban számviteli beszámolókon alapuló – elemzése, értékelése témakört érinti. Ezen belül kiemelten foglalkozik a cash flow kimutatás összeállításával és információtartalmának elemzése kérdéseivel. Ezen témakörökben számos publikáció –

szakkönyv, szakcikk, tankönyv – fűződik nevéhez szerzőként, társszerzőként.

E-mail: [Pucsek.Jozsef@uni-bge.hu](mailto:Pucsek.Jozsef@uni-bge.hu)



#### 4.13. Dr. Siklósi Ágnes



*Dr. Siklósi Ágnes* a BGE-PSZK Számvitel Intézeti Tanszék tanszékvezetője, egyetemi docense. A Pénzügyi és Számviteli Főiskola számvitel szak, külkereskedelmi szakirányán 1991-ben üzemgazdász, míg a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen Business-Management szakon 1996-ban szerzett közgazdász-tanár diplomát. Ezt követően egy tanéven keresztül a Fachhochschule München marketing szakirány hallgatója volt. 1998 óta bejegyzett okleveles könyvvizsgáló. Jelenleg is a BGE Pénzügyi és Számviteli Karának főállású oktatója, egyetemi docens minőségben. 2005 óta a Számviteli Intézeti Tanszék tanszékvezető helyettese, 2013 óta pedig tanszékvezetője. A Magyar

Könyvvizsgálói Kamara tagja, a Kamara minősített oktatója. Oktatói munkája mellett folyamatosan részt vesz vállalkozások számviteli feladatainak ellátásában, szaktanácsadásban. Több szakkönyv, szakcikk, példatár szerzője, társszerzője, többek között a mérlegképes könyvelői képzés

E-mail: [Siklosi.Agnes@uni-bge.hu](mailto:Siklosi.Agnes@uni-bge.hu)

#### 4.14. Dr. Sisa Krisztina Andrea



*Dr. Sisa Krisztina* 2000-ben okleveles agrárközgazdász oklevelet szerzett pénzügy – számvitel szakirányon és 2001-ben megszerezte a mérnök-tanári szakképesítést is. 2001-ben mérlegképes könyvelői képesítést szerzett vállalkozási szakirányon. 2001-2004-ig a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem posztgraduális képzésében vett részt és vállalatgazdasági elemző szakirányon szerzett képesítést. 2010-ben okleveles könyvvizsgálói oklevelet szerzett

vállalkozási szakterületen. 2000-től könyvviteli szolgáltatási tevékenységet, gazdasági és pénzügyi tanácsadást folytat vállalkozóként. Az oktatói tevékenységet 2000-ben kezdte. 2000 - 2006-ig a Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Karának salgótarjáni intézetében 2006-tól a budapesti intézet Számvitel Intézeti Tanszékének egyetemi adjunktusa. A felsőoktatás mellett folyamatosan részt vesz a mérlegképes könyvelői képzésben és kötelező továbbképzésben egyaránt.

E-mail: [Sisa.Krisztina@uni-bge.hu](mailto:Sisa.Krisztina@uni-bge.hu)

#### 4.15. Szijártó Boglárka



*Szijártó Boglárka* 2011-ben szerzett közgazdász diplomát a Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Karán pénzügy és számvitel alapszakán, számvitel szakirányon. 2013-ban a Kar számvitel mesterszakán, könyvvizsgálat és ellenőrzés szakirányon végzett okleveles közgazdászként. A Kar Számvitel Intézeti Tanszékén 2011 óta dolgozik tanársegédként, valamint a számvitel mesterképzés mentori feladatait is ellátja. Vállalkozási mérlegképes képzésekben is végez oktatási tevékenységet. 2014 óta a Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának PhD hallgatója.

E-mail: [Szijarto.Boglarka@uni-bge.hu](mailto:Szijarto.Boglarka@uni-bge.hu)

#### 4.16. Török Martina Zsófia



*Török Martina Zsófia* 2011-ben végzett a Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Karán pénzügy számvitel alapszakon, számvitel szakirányon. 2013-ban szintén a Pénzügyi és Számviteli Karon mesterfokozatot szerzett számvitel szakon, ellenőrzés és könyvvizsgálat szakirányon. Végzését követően a PSZK Számviteli Tanszékének oktatója lett. Oktatói munkája mellett mérlegképes könyvelők oktatásában is részt vesz. Az oktatás mellett gazdasági társaságok pénzügyi, számviteli és adózási feladatainak ellátását végzi. 2014. szeptembere óta PhD hallgató a Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolában.

E-mail: [Torok.MartinaZsofia@uni-bge.hu](mailto:Torok.MartinaZsofia@uni-bge.hu)

#### 4.17. Dr. Szűcs Róbert



*Dr. Szűcs Róbert Sándor Ph.D.* tanulmányait a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Doktori Iskolájában kezdte 2007-ben. 2011-ben „summa cum laude” minősítéssel védte doktori értekezését *A fiatalkorúak által fogyasztott néhány élelmiszeripari termék marketing és fogyasztóvédelmi szempontú vizsgálata* címmel. Kutatómunkájában a marketing és fogyasztóvédelem összefüggéseivel foglalkozik, a fiatalkorúak fogyasztási szokásait vizsgálja néhány élelmiszeripari termék esetében, kiemelt figyelmet fordítva a magas zsír-, só-, cukortartalmú élelmiszereknek, a gyermek- és fiatalkorban jelentkező elhízásnak, az elhízás költségvonzatának, a gyermek- és fiatalkorúak befolyásolhatóságának. Elfogadott publikációnak száma 72 darab, melyből 52 szakfolyóiratban jelent meg. A Pallasz Athéné Egyetem oktatója Szolnokon, docensi pozícióban. Oktatott tárgyai a marketinghez és kutatási területeihez köthetők.

E-mail: [szucsrobert@szolf.hu](mailto:szucsrobert@szolf.hu)

#### 4.18. Dr. Túróczy Imre



*Dr. Túróczy Imre* a Szolnoki Főiskola rektora, főiskolai tanár, okleveles közgazda (1990. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem), 2003-ban szerzett PhD fokozatot a Veszprémi Egyetem Georgikon Karán gazdálkodás és szervezéstudományok tudományterületen. Kutatási területe: vezetői számvitel, kontrolling, agrárvállalkozások gazdálkodása, vidékfejlesztés.

Kiemelkedő tudományos tevékenysége miatt számos díjban, kitüntetésben részesült. Átvehette az Év Tanára (Perfekt Zrt.) címet, Szolnok Megyei Jogú Város Pedagógiai Díját, és 2016-ban Szolnok Megyei Jogú Város Laki Kálmán-Díját. Az általa gondozott tudományterülettel kapcsolatosan több szakmai bizottság tagja.

E-mail: [turoczy@szolf.hu](mailto:turoczy@szolf.hu)

#### 4.19. Varga Eszter



*Varga Eszter* a PTE KTK, Gazdálkodástani Doktori Iskola Ph.D. hallgatója. A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán 2012-ben Közgazdász pénzügy-számvitel alapképzési szakon, majd 2014-ben Okleveles közgazdász pénzügy mesterképzési szakon szerzett diplomát. Eddigi munkássága során a Pénzügyi és banki szolgáltatók gazdaságtana, Pénzügymatematika és Befektetési döntések című kurzusokat oktatta. Dr. Rappai Gábor professzor által vezetett TÁMOP – Sportinformációs rendszer, pilot-terv című kutatás résztvevője volt 2015 decemberében. Kutatási területe: A tudás-intenzív vállalatok pénzügyei; A vállalati életciklusok pénzügyei; A

kis- és középvállalkozások innovatív fejlesztése.

E-Mail: [varga@ktk.pte.hu](mailto:varga@ktk.pte.hu)

#### 4.20. Dr. Veress Attila



*Dr. Veress Attila* a Számvitel Intézeti Tanszék tanszékvezető helyettese, egyetemi docense. A Pénzügyi és Számviteli Főiskola, számvitel szak, vállalkozási szakirányán 1996 júniusában szerzett közgazdász diplomát, majd 1998-ban a Pécsi Janus Pannonius Egyetem Közgazdaságtudományi Karának vállalkozásfinanszírozás szakán szerzett egyetemi diplomát. 2002-ben okleveles könyvvizsgálói képesítést szerzett. 1996-tól 1997-ig az Egis Rt. Controlling Osztályán, 1999 és 2002 között a Deloitte and Touche-nál dolgozott. 2002-től a Pénzügyi és Számviteli Főiskola Budapesti tagozatának oktatója. 2001-től 2004-ig a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján óraadó.

Rendszeresen részt vesz a mérlegképes oktatásban, a mérlegképes könyvvizsgálók éves továbbképzésében, és az ahhoz szükséges tananyagok kidolgozásában. A mérlegképes könyvvizsgálói képzés Számvitel-elemzés (Számviteli feladatok) követelménymoduljához kapcsolódó országos tankönyv társszerzője, több szakkönyv, szakkikk, példatár szerzője, társszerzője.

E-mail: [Veress.Attila@uni-bge.hu](mailto:Veress.Attila@uni-bge.hu)

#### Dr. Káposzta József



*Dr. Káposzta József* a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának egyetemi docense, a SZIE GTK dékánja illetve a Karon működő Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet intézeti igazgatója. *Kutatási területei:* agrár- és regionális gazdaságtan, regionális fejlesztési politikák, vidék- és területfejlesztési stratégiák, területi különbségek kialakulásának tényezői. *Oktatási területei:* regionális- és városgazdaságtan, regionális politika és területfejlesztés, régiófejlesztési stratégiák, komplex vidékfejlesztési rendszerek. *Tudományos és szakmai tevékenységei:* Tagja az MTA Regionális Tudományos Bizottságának, illetve elnökségi tagja a Magyar Regionális Tudományi Társaságnak. Több mint 10 hazai és nemzetközi

tudományos folyóirat szerkesztőbizottsági tagja, lektora, illetve törzstagja a SZIE GTK Enyedi György Regionális Tudományi Doktori Iskolának. Szakértőként, bírálóként számos szakmai szervezetben (MAB, NKTH, OTKA, FKFP, K+F, KMOP, UMVP) is dolgozik.

E-mail: [kaposzta.jozsef@gtk.szie.hu](mailto:kaposzta.jozsef@gtk.szie.hu)

## Szerkesztők

### Dr. Gyenge Balázs



Dr. Gyenge Balázs 2001-ben védte meg doktori disszertációját és szerezte meg a Közgazdaságtudományok Doktora címet. Jelenleg a SZIE GTK ÚTI Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszékének docense és vezetője. Oktatási tapasztalatát több egyetemen és főiskolán fejlesztette, közel húszéves oktatói tapasztalattal rendelkezik. Egyetemi diplomája mellett megszerezte az okleveles mérnök-tanár és a felsőfokú programozó végzettségeket is. Az elmúlt években olyan tantárgyak fejlesztésében működött közre, mint: termelés-menedzsment, logisztika, vezetés és szervezés, üzleti tervezés, e-business és vállalatgazdaságtan. Tizenegy jegyzet, számos tudományos és szakcikk, könyvrészletek szerzője. Jelenlegi fő kutatási területe a döntéstámogatás és a gazdasági folyamatok szimulációja.

E-mail: [gyenge@interm.gtk.gau.hu](mailto:gyenge@interm.gtk.gau.hu)

### Dr. Kozma Tímea



Dr. Kozma Tímea a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszékének adjunktusa. Oklevelét a SZIE GTK gazdasági agrármérnök szak pénzügyi-számviteli szakirányán abszolválta. Egyetemi diplomája mellett megszerezte az okleveles mérnök-tanár, felsőfokú minőségirányítási rendszerfejlesztő és a felsőfokú logisztikai képesítéseket is. PhD fokozatát a felsőoktatás minőségbiztosításának kutatásából szerezte. Kutatási területei: ellátási lánc menedzsment, gazdasági folyamatmodellezés és szimuláció, kis- és középvállalkozások életciklus szakaszai, minőségbiztosítás a felsőoktatásban. Több, mint 10 éves oktatói tapasztalattal rendelkezik. Az elmúlt években olyan tantárgyak fejlesztésében működött közre, mint: Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, Vállalkozás és projektmenedzsment, Minőségbiztosítás a felsőoktatásban, Minőségmenedzsment, Ellátási lánc menedzsment.

E-mail: [kozma.timea@gtk.szie.hu](mailto:kozma.timea@gtk.szie.hu)

### Tóth Róbert



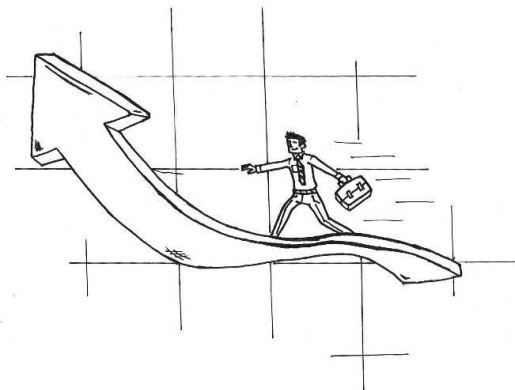
Tóth Róbert a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán szerzett közgazdász oklevelet gazdálkodási és menedzsment alapszakon, majd pénzügy mesterszakon. Tanulmányokat folytatott a Budapesti Gazdasági Egyetemen – vállalkozói mérlegképes könyvelői képzés –, valamint a Károli Gáspár Református Egyetemen – német nyelvtanári, és gazdasági szakfordító szak –. A 2015. szeptemberétől a SZIE Üzleti Tudományok Intézetében, a Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék demonstrátora. Jelenleg a SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában folytatja tanulmányait. Kutatási területe a kis- és középvállalkozások finanszírozása, valamint az ellátási-lánc-menedzsment és -kontrolling.

E-mail: [toth.robert.nemet@gmail.com](mailto:toth.robert.nemet@gmail.com)



## 5. VERSENYKÉPESSÉG: ÉRTELMEZÉS, MÉRÉS ÉS MAGYAR TELJESÍTMÉNY

PROF. DR. CSATH MAGDOLNA



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.19.

### 5.1. Mit értünk versenyképességen?

A versenyképességet sokan és sokféleképpen magyarázzák. A politikusoknak is kedvenc témájává vált. Ritkán hallunk olyan politikai nyilatkozatot, amelyben ne szerepelne a versenyképes, versenyképesség kifejezés. A témával foglalkozó kutatók sem találtak még egy olyan definíciót, amelyet a szakma egységesen elfogadna. **A meghatározások között különbség van például aszerint, hogy egy ország gazdaságának vagy a cégek tevékenységének versenyképességére utal-e. De külön lehet-e a kettőt választani? Független-e a kettő egymástól?** Az értelmezés cégek esetén viszonylag egyszerű. A cégek, piacgazdasági körülmények között, akkor versenyképesek, ha képesek olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a vevőknek, amelyekért azok hajlandók olyan árat fizetni, amely biztosítja a cég tartós nyereségességét, folyamatos fejlődését és tulajdonosai számára az elvárt hozamot. A cégek esetén tehát a hangsúly a nyereségességen van. De mi a helyzet a nemzetgazdaságokkal? Azok mikor versenyképesek? Nézzünk néhány jellemző, a nemzetgazdaságok versenyképességét leíró meghatározást!

Általánosan használt az OECD (1997) következő definíciója: „Egy nemzet versenyképességét azzal mérhetjük, hogy – szabad és tisztességes piaci feltételek mellett – **mennyire képes olyan termékeket és szolgáltatásokat előállítani, amelyek keresettek a nemzetközi piacokon, és hogy mennyire képes hosszabb távon is növelni a lakosság reáljövedelmeit.**” Viszont ez a definíció is termékekről, szolgáltatásokról szól, amelyeket a cégek állítanak elő. Ugyanakkor megemlíti egy társadalmi tényezőt is. Arra is felhívja a figyelmet, hogy **a versenyképesség növekedése javuló életszínvonalat is kell, hogy biztosítson az emberek számára.**

**Az EU bizottság tanulmánya (2000) szerint egy gazdaság akkor versenyképes, ha a lakosságnak magas és állandóan javuló életszínvonalat, továbbá magas foglalkoztatottságot biztosít fenntartható módon.** A fenntarthatóság arra utal, hogy ezt olyan gazdasági tevékenységekkel teszi, amelyekkel nem veszélyezteti a jövő generációk jólétét. Ez a meghatározás már inkább a társadalmi tényezőket hangsúlyozza. Bár nyilvánvalóan a magas foglalkoztatottsághoz jól működő, versenyképes cégekre is szükség van.

Ronis (2011) egy újabb elemet hoz be a képbe: a **gazdasági biztonságot**. Így érvel: minél több nemzetközileg versenyképes termék és szolgáltatás előállítására képes egy ország, annál

inkább biztonságban érezheti magát. Véleménye szerint tehát egy versenyképes gazdaságú ország kevésbé függ másoktól, vagyis nagyobb biztonságban érezheti magát.

Cohen (1984) is hangsúlyozza a versenyképesség és az életszínvonal összefüggését. Szerinte: „a versenyképesség azt méri, hogy egy ország gazdasága milyen mértékben képes olyan termékek és szolgáltatások előállításaira, amelyek eredményesen értékesíthetők a nemzetközi piacokon, és így állampolgárai jóléte folyamatosan emelhető.”

**Minden ország célja kell, hogy legyen az is, hogy versenyképessége fenntartható legyen.** Rosselet-Mc Cauley (2011) így ír a fenntartható versenyképességről: **a versenyképesség azt méri, hogy az ország hogyan hasznosítja az erőforrásait:** földjét, munkaerejét, tőkéjét, technológiáit, infrastruktúráját, tudását és képességeit. Akkor fenntartható a versenyképesség, ha olyan hatékonyan hasznosítja az ország az erőforrásait, hogy az így elért eredmények segítségével folyamatosan javítani tudja az emberek életszínvonalát és életminőségét egyaránt. Az utóbbi azt jelenti, hogy nemcsak anyagiakban javul az emberek helyzete, hanem tudásuk és egészségük is javul, továbbá nem romlik környezetük állapota sem. (Nem szószerinti idézet).

Porter (1998) viszont már a versenyképesség elérésének módjait is keresi. Szerinte: „Minél jobbak egy ország innovációs képességei, és minél magasabb az általános tudásszintje, annál nagyobb az esély arra, hogy sikeres, versenyképes gazdasággá váljék. Az esély azonban csak megfelelő állami politikával tehető reálissá. Enélkül a tudás és a képességek kihasználatlanul maradnak, sőt, le is épülhetnek.”<sup>3</sup>A definíciókból azt láthatjuk, hogy a versenyképesség egyrészt attól függ, hogy milyen termékek és szolgáltatások előállítására képes egy ország, másrészt pedig attól, hogy a rendelkezésére álló erőforrásokat milyen hatékonyan hasznosítja. Az első tényezővel kapcsolatban azt mondhatnánk, hogy az a cégek hatáskörébe tartozik, hogy milyen színvonalú, minőségű és tudástartalmú termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő.

**A cégek döntéseit azonban befolyásolja, hogy milyen a rendelkezésre álló infrastruktúra, amelybe – tágabb értelemben – nemcsak az utakat, a telekommunikációs lehetőségeket, hanem a szellemi infrastruktúrát – oktatási-, és egészségügyi rendszert, kutatási intézményeket - is beleértjük.** Például gyenge társadalmi tőke esetén nincs elegendő bizalom a társadalomban. Emiatt nehézkessé válik az ügyintézés, nő a bürokrácia, ami rontja a versenyképességet. De a bizalomhiány megnyilvánul az üzleti kapcsolatokban is. Például alacsony bizalmi szint mellett nehéz stratégiai szövetségeket, vállalati csoportokat – klasztereket – létrehozni, amelyekre viszont a nemzetközi piacokon való sikeresebb fellépés érdekében szükség lenne. (A klaszterekre a későbbiekben még visszatérünk). **A gazdasági versenyképességre ezért közvetlenül és közvetve is jelentős hatással van a gazdaságpolitika, az oktatáspolitika és az innovációpolitika, de a társadalmi tőke erőssége is.** (A társadalmi tőkére később térünk vissza).

De Silva (1997) szerint a tudásteremtés és hasznosítás a legfontosabb azon országok számára, amelyek a tudásalapú versenyképesség felé szeretnék továbbfejleszteni gazdaságukat. Az eredmények eléréséhez viszont időben kell lépni, mivel a döntések hatásai csak késleltetve jelentkeznek. Így már ma kell beruházni a tudásba ahhoz, hogy a jövőbeli fejlődési célokat el lehessen érni. Minden ország szeretne fejlettebbé válni, de hogy milyen gyorsan lesznek képesek egy magasabb szint elérésére, az a rendelkezésükre álló emberi tőke mennyiségétől és minőségétől függ. **Azok az országok, amelyek időben felismerték a humán tőke fejlesztésének fontosságát, és meg is tették a szükséges lépéseket, át tudtak ugrani**

---

<sup>3</sup> Természetesen vannak további nemzetközi és hazai meghatározások is. Azonban nem célunk a versenyképességi irodalom teljeskörű bemutatása.

**fejlődési szinteket, és gyorsított fejlődési pályára tudtak lépni** – figyelmeztet a szerző. Majd így folytatja: tudjuk, hogy sokszor a politikusok úgy érvelnek, hogy azért nincs több pénz oktatásra, mert a gazdaság még nem elég erős, és nem tud több pénzt kitermelni erre a célra. Csakhogy ez téves érvelés. Egy kiváló oktatási rendszer nemcsak virága a gazdaság fejlettségének, de magja is. (nem szó szerinti idézet).

**A humán tőkébe történő mai befektetés a jövőt építi.** A Nobel-díjas Thurow (1999) ezt így fogalmazta meg: a jelen tönkretetheti a jövőt. Például akkor, ha a jelen fogyasztás javára lemondunk a jövőbeli sikerekhez szükséges mai beruházásokról. Majd így folytatja: a tanult, képzett emberek fontosak az új tudás teremtéséhez, új termékek és gyártási folyamatok feltalálásához, az egyre bonyolultabb berendezések működtetéséhez és javításához, de az új és bonyolult termékek használatához is. (Nem szó szerinti idézet.)

Goldin és Katz (2008) így érvel a humán tőke fontossága mellett: az ipari forradalom idején a XIX. században a gazdasági növekedés legfontosabb feltétele a fizikai tőkébe való beruházás volt. A XX. század kezdetére azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a nemzetek folyamatos gazdasági sikerességéhez a humán tőkébe való beruházáson át vezet az út. **A kevésbé iskolázott lakosság ugyanis nem teszi lehetővé, hogy egy ország hasznosítsa a gyorsan fejlődő technológiákat, és kihasználhassa a globalizáció kínálta előnyöket. A növekvő képzettség javítja a termelékenység növelés esélyeit is, mivel az emberek nemcsak egyre többet, de egyre okosabban is tudnak dolgozni. A termelékenység növekedése pedig a gazdasági növekedés egyik fontos feltétele.** (Nem szó szerinti idézet). Jegyezzük meg, hogy a szerzők ezzel a teljes tényezős termelékenységre is utalnak. A teljes tényezős termelékenységre később térünk vissza.

**A humán tőke esetén nemcsak a minőség, hanem a mennyiség: a lakosság számának alakulása és a migráció is vizsgálendő tényező.** A demográfiai kérdések általános fontosságára – mások mellett – egy biztonsági kutatás hívja fel a figyelmet. A „Rand” kutatóintézet, a William and Flora Hewlett, a Rockefeller és a David and Lucile Packard alapítvány, valamint az USA Hadserege (US Army) támogatásával vizsgálatokat végzett a demográfiai tényezők biztonságra gyakorolt hatásáról. A kutatás eredményeit Nichiporuk (2000) publikálta. A könyv bevezetésében arra hívja fel a figyelmet, hogy a sok biztonságot veszélyeztető tényező mellett nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a jövőben a demográfiai változások, a migráció és a népességváltozás is komoly gazdasági és biztonsági problémát jelenthet. Továbbá a kifelé történő migráció, azaz az elvándorlás, a tudás tőkében bekövetkező veszteséget okoz, ami rontja a gazdasági fejlődés esélyeit. A gazdasági versenyképesség fontos feltétele a folyamatos társadalmi–gazdasági innováció is. Az az ország, amely ezen a területen lemarad, a versenyképességben is lemarad. Az innováció feltétele a megfelelően képzett és a képességeit kiteljesíteni képes ember.

Kao (2007) így fogalmaz: Egy nemzet biztonságához általában, gazdasági biztonságához pedig különösen fontos az innováció. Az innovációt erősen gátolja, ha egy nemzet elsősorban arra törekszik, hogy megőrizze, amije van, vagy a múlt sikereit próbálja megismételni. Az innovációhoz jövőbe tekintésre, nyitottságra van szükség. Ezért az innováció az egyének, cégek és nemzetek azon képessége, hogy saját jövőjüket mai cselekedeteikkel megteremtsék. Meg kell azonban említenünk, hogy az innováció több, mint kutatás-fejlesztés. Az innováció egyrészt jelenti a megvalósult ötletet, másrészt magában foglal mindenféle megújulást, új módszer bevezetését a gazdaság és a kormányzás területén egyaránt. Az innováció szemlélet is: nyitottság és a változásra való készség. Éppen ezért az innováció gazdasági haszna jelentős lehet.

**A versenyképesség tehát makro- és mikrotényező egyszerre. Makro annyiban, hogy a gazdasági versenyképesség megteremtésének lehetőségét erősen befolyásolja a**

**mindenkori gazdaságpolitika, valamint az, hogy a kormányzati képességek milyen hatással vannak az üzleti környezet alakítására, mekkora a bürokrácia, mennyire vállalkozásbarát a szabályozás, mennyire átlátható és kiszámítható a törvénykezés. Mikro pedig azért, mert a gazdaság szereplőinek versenystratégiái, és az általuk igénybe vett erőforrások – közöttük is elsősorban a humán erőforrás – hatékony hasznosításától függ elsősorban a versenyképesség mértéke.** Különösen fontos az, hogy a cégek milyen típusú munkahelyeket teremtenek, mivel az meghatározza a bérszínvonalat is. Vagyis a gazdaság sokszínűsége nemcsak versenyképességi, hanem életszínvonal befolyásoló tényező is. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az igazán versenyképes országok megengedhetik maguknak a magasabb béreket. A külföldi tőke azonban általában profitmaximálási céllal települ egy országba, ami azzal is együtt jár, hogy szeretne minél alacsonyabb béreken jó munkaerőhöz jutni, sőt esetleg egyéb támogatást, például adókedvezményt is kapni. Ez viszont együtt jár az állam alacsonyabb bevételeivel, amely pedig gátolhatja az államot abban, hogy beruházzon ma a jövő versenyképességét is biztosító területeken, amelyek között kiemelkedő fontosságú az oktatás és az egészségügy. A külföldi tőke gazdaságban játszott szerepe miatt ezért érdemes a nemzetgazdasági szintű versenyképességre olyan új definíciót alkotni, amely a munkaerő minőségének állandó javítását is versenyképességi tényezőnek tekinti. Egy ilyen definíció lehetne a következő: *akkor versenyképes egy nemzetgazdaság, ha a nemzet képességei jól hasznosulnak és hosszabb távon folyamatosan erősödnek, a cégek minél több tudást és kreativitást is igénylő, nagy hozzáadott értéket termelő munkahelyet hoznak létre, és mindezek következtében az emberek életszínvonala és életminősége folyamatosan javul (saját definíció).* Eszerint viszont nem jól gazdálkodik egy nemzet a rendelkezésére álló humán erőforrással, ha nem elég jó az oktatás minősége, az egészségügy nem segít megelőzni, illetve meggyógyítani a betegségeket, és ha nem hasznosul a tudás a munkahelyeken, mivel ott elsősorban összeszerelő munkára használják az embereket. Ez a helyzet nemcsak az egyének, de a társadalom számára is káros. Az OECD Observer (2004) például ezzel kapcsolatban így fogalmaz: az egészségügyi állapot hatása a gazdasági fejlődésre bizonyított. Gyenge egészségi állapotú lakossággal nehezebb elérni a fenntartható gazdasági növekedést. A gyenge egészségi állapot nehezíti a termelékenység növekedését is. A rossz egészségi állapot tehát egyrészt felesleges emberi élet veszteséget, másrészt csökkenő gazdasági értékteremtési lehetőséget jelent (nem szó szerinti idézet). Nem véletlen ezért, hogy a nemzetközi versenyképesség-elemző intézmények versenyképesség befolyásoló tényezőként vizsgálják az oktatási és az egészségügyi rendszer működésének minőségét és hatékonyságát, és az erre szánt források nagyságát. De említsünk meg még egy fontos témát, a versenyképesség puha tényezőit.

## **5.2. A versenyképesség puha feltételei**

Általános vélemény volt sokáig, hogy elsősorban azok a nemzetek lehetnek sikeresek, amelyek sok természeti erőforrásnak (más szóval természeti tőkének) vannak birtokában. Vagyis sok és jó földjük, ásványkincsük, vizük van. Fontos továbbá az is, hogy megfelelő fizikai tőkéjük, vagyis korszerű berendezkedéseik, jó minőségű épületeik, útjaik, hídjaik (általában infrastruktúrájuk) legyen. Mindezt pedig a pénztőke hozza mozgásba. A hagyományos, a természeti, a fizikai és a pénztőkére összpontosító gondolkodást azonban a szakemberek árnyalni kényszerülnek, ugyanis ezek az erőforrások nem magyarázzák meg teljes egészében a nemzetek teljesítményét. A sikerfeltételek közé ezért újabb két „tőketípus”, a humán és a társadalmi tőke is bekerült. A humán tőke a lakosság számát, összetételét, képzettségét, kreativitását és termelékenységét jelenti, a társadalmi tőke pedig a családok, közösségek és szervezetek azon értékeit mutatja, amelyek összetartják a társadalmat. Kotler (1997) arra figyelmeztet, hogy az a nemzet, amely nem tekinti fontosnak ezeket a tőketípusokat, és ezekbe nem ruház be, hosszabb távon a gazdasági tőkét is gyengíti, azaz



rontja a versenyképesség javítás esélyeit. A versenyképesség kutatók azt is bizonyítják, hogy ezek az úgynevezett „puha tényezők” hosszabb távon jelentősebben befolyásolhatják egy ország versenyképességét, és annak következtében az emberek életszínvonalát és életminőségét, mint a megfogható, mérhető tényezők. Ezeket azért nevezték el „puha tényezőknek”, mert alakulásukat csak részben lehet mennyiségi mutatókkal, statisztikai elemzések segítségével vizsgálni. Ezen tényezőkről elsősorban kérdőíves felmérésekkel, interjúkkal, megfigyeléssel lehet információt gyűjteni. Ez egyben gyengeségükre is figyelmeztet: hiszen a mérésnek ezen módjai sok szubjektív elemet tartalmaznak.

### 5.2.1. A társadalmi tőke és a versenyképesség

Foglalkozzunk röviden a versenyképesség szempontjából egyik kiemelten fontos puha tényezővel, a társadalmi tőkével! A társadalmi tőkével kapcsolatos szakirodalom talán legismertebb kiadványa Fukuyama (1995) *Bizalom*<sup>4</sup> című könyve. Ebben a szerző így fogalmaz: „A társadalmi tőke az a képesség, amely a társadalom egészében vagy bizonyos részeiben uralkodó bizalomból fakad. Megtalálható a társadalom legkisebb és legalapvetőbb csoportjában a családban, vagy a legnagyobb egységben, magában a nemzetben. A társadalmi tőke eltér az emberi tőke többi formájától, ugyanis más módon épül fel és terjed: legfőbb építői és továbbvivői a hagyományok, az egyházak és a történelmi tapasztalatok.”

A társadalmi tőke nem növelhető, erősíthető pénzbefektetéssel – állítja Fukuyama. A társadalmi tőke erősítéséhez erős közösségi normák, becsületesség, lojalitás és megbízhatóság szükséges. De nem elég, ha ezekkel a tulajdonságokkal az egyes egyének rendelkeznek.

Általánossá kell válniuk az egyes csoportokban is.

A társadalmi tőke fogalmát Hanifan (1916) vezette be, és így a legrégebbi meghatározás is tőle származik. Eszerint a társadalmi tőke „mindaz, ami az emberek mindennapjaiban fontos: a barátság, a jóakarát, a közösségi kapcsolatok és az egymás iránti érzékenység.”

Egy másik híres szerző, Putnam (1993) szerint a társadalmi tőke kulturális jelenség, s tartalmát tekintve a polgári gondolkodás elterjedtségét, az összehangolt, a nemzet érdekét szolgáló együttes cselekvésre való készséget, valamint a közintézményekbe vetett bizalom erejét jelenti.

Cohen és Prusak (2001) szerint pedig a társadalmi tőke az emberek közötti aktív együttműködési formákból és kapcsolatokból, a kölcsönös megértésből és bizalomból, aközösen vallott hitből és értékekből, valamint az elfogadott viselkedési módokból épül fel. A társadalmi tőke összeköti az embereket, hálózatok és helyi közösségek épülnek fel általa. „*A társadalmi tőke révén szőhetjük szorosra a társadalom szövetét.*”

Az eddigiekből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a gazdasági sikert a társadalmi tőke erőssége is befolyásolja. Grootaert (1998) még határozottabb véleményt fogalmaz meg. Szerinte erős társadalmi tőke nélkül nem lehet egyetlen gazdaság sem igazán sikeres. Ezért a társadalmi tőkét a nemzet vagyonának kell tekintenünk, amelybe éppen úgy be kell ruházni, mint a fizikai vagyonba. De vajon miért van nagy különbség az egyes országok között a társadalmi tőke erőssége tekintetében?

Norris (2002) kutatásai szerint a társadalmi tőke ereje nem véletlenül eltérő a különböző országokban. Meglátása szerint az eltérések okai a társadalmi-gazdasági és a demokratikus hagyományokban keresendők. Úgy tűnik, hogy a legerősebb társadalmi tőkével a legfejlettebb gazdaságú és a már hosszú ideje demokratikus országok büszkélkedhetnek. Egy negyvenhét országra kiterjedő felmérés szerint a legerősebb társadalmi tőkés országok listáján az 1990-es

<sup>4</sup>Angolul „Trust” címmel jelent meg.

évek közepén az első három helyet Norvégia, Svédország és Finnország foglalta el. Magyarország a huszonötödik helyen volt, nem túl előkelő környezetben: Nigéria, Oroszország, Uruguay és Lettország szomszédságában. Csehország nyolc, Szlovákia öt hellyel előzött meg bennünket. A társadalmi tőke erejét a kutatók az emberek egymás iránti bizalmának vizsgálatával és a különböző civil szervezetekben résztvevők arányával mérik. Hazánkban például a vizsgált mintából csak 22 % mondta azt, hogy „az emberek többségében meg lehet bízni.” Ugyanez az érték Norvégiában 65 % volt. Egy másik kutatás kimondottan a rendszerváltó országok társadalmi tőkájének változásait vizsgálta két év, 1990 és 1995 adatai alapján. A négy kutató – Nowotny, Wallace, Raiser és Haerpfer(2001) – huszonegy régiókbeli országban elemezte a bizalom szintjét, a polgári értékrend erejét és a civilrészvétel mértékét, s az eredményeket összehasonlította az OECD-országokra jellemző átlagokkal. Tanulmányuk szerint a rendszerváltó országokban a piaci viszonyokba való átmenet folyamatában nagymértékben sérült a társadalmi tőke. A mai napig hiányoznak vagy nagyon gyengék azok a mechanizmusok, tudatos intézkedések és építő cselekedetek, amelyek megszilárdíthatnák a társadalmi tőkét. Ugyanakkor tovább élnek az előző időszakra jellemző, a kutatók által informális társadalmi tőkének nevezett összefonódások és kapcsolatrendszerek, amelyek bizonyos üzleti és politikai csoportérdekek, valamint a szürke- és a feketegazdaság folyamatos fennmaradását és működését segítik.

A versenyképesség korszerű felfogása arra is rámutat, hogy például a cégek esetén a beszállítók és a megrendelők között, vagy általában a vevők és a szállítók között meglévő bizalom nélkül jelentősen romlik a gazdasági versenyképesség, ugyanis a bizalmatlanság egyrészt rengeteg jogi és egyéb szabályozást tesz szükségessé, ami drágítja az üzleti műveleteket, másrészt rontja az üzleti együttműködés lehetőségeit. Az üzleti együttműködés, továbbá a szövetségek kötése viszont korunk tipikus jellemzője, ezért azok az országok, amelyekben a társadalmi tőke gyengesége miatt ez kevésbé jellemző, versenyhátrányba kerülnek az erős társadalmi tőkájű országokkal szemben. Végül a társadalmi tőke minőségét kapcsolatba lehet hozni a társadalom lelki egészségével, és az is bizonyított, hogy az erős társadalmi tőke pozitívan hat a gyermekvállalási kedvre, és csökkenti a korai elhalálozás esélyét. Továbbá a társadalmi tőke erejét fejezi ki az is, hogy az ország jogrendszere, illetve annak gyakorlati érvényesülése mennyire következetes. Az erősebb társadalmi tőke alacsonyabb korrupciós szinttel, kisebb bürokráciával és az állami intézmények hatékonyabb és jobb minőségű működésével jár együtt. Ez pedig mind versenyképesség-javító tényező.

### **5.3. A versenyképesség mérése**

A nemzetközi elemzések már hosszabb ideje több dimenziós vizsgálatokra támaszkodva mérik a nemzetek sikerességét. Közülük is kiemelkednek a versenyképességi kutatások. A versenyképességi kutatások a gazdasági mutatókat kombinálják a humán- és társadalmi mutatókkal. A két nemzetközileg leginkább ismert versenyképességi műhely az IMD (Institute for Management Development: Vezetésfejlesztési Intézet), Svájcban, és a World Economic Forum (Világ gazdasági Fórum) szintén Svájcban. Mindkét műhely évente bocsátja ki a nemzetek versenyképességi listáját.

#### **5.3.1. Az IMD versenyképességi listája**

Az IMD, amely 1990 óta, azaz 26 éve végzi a versenyképességi vizsgálatokat, négy fő területen méri a versenyképességet. Ezek a következők:

- gazdasági teljesítmény,
- a kormányzás hatékonysága,
- az üzleti élet hatékonysága és

- a természeti, technológiai és humán infrastruktúra minősége.

Ezeket például 2016-ban 342 mutatóval írta, amelyek kb. 75%-a un. „kemény”, statisztikai adat, 25% pedig kérdőíves felmérésen alapuló becslés, „puha adat”. A mutatók alapján végzett átfogó elemzés nemcsak a gazdasági eredményekre, hanem arra is rávilágít, hogy a vizsgált országok hogyan gazdálkodnak a rendelkezésükre álló humán, természeti és pénztőkével, vagyis milyen szellemi hozzáadott értékkel, szervezési-vezetési és kormányzási színvonallal alakítják az ország gazdasági- társadalmi jövőjét. A kutatók évente változó, általában növekvő számú országot vonnak be a vizsgálatba. 2016-ban 61 országra terjesztették ki az átfogó versenyképességi elemzést. Az elemzés során használt mutatók közül szemléltetés céljából érdemes kiemelni néhányat.

Ezeket az 1. táblázatban látjuk.

**1. táblázat. Versenyképességet mérő tényezők**

<i>Mérhető mutatók</i>	<i>Becsült, puha mutatók</i>
Gazdasági növekedés	Korrupció
Munkanélküliség	A kormánypolitikák átláthatósága
Szegények és gazdagok közötti jövedelmi szakadék	Közbiztonság
Fizetések, jövedelmek	Társadalmi kohézió
Az egészségügy finanszírozása	Munkahelyi légkör
A kutatás-fejlesztés finanszírozása	Munkahelyi biztonság, környezet
A születéskor várható élettartam	Munkahelyi tanulási, képzési lehetőségek
Az egészségesen eltöltött várható élettartam	Agyelszívás (brain drain) veszélye
Csecsemőhalandóság	A vezetők hitelessége
Az emberi fejlődés indexe (HDI)	A cégek társadalmi felelősségvállalása
Oktatási ráfordítások	Az egészségügyi infrastruktúra állapota
	A fenntartható fejlődés társadalmi fontossága
	A környezet állapota: a környezet szennyezettsége
	Életminőség

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

### 5.3.2. Helyezéseink 2016-ban, V4-es összehasonlításban.

Az általános és a négy vizsgált terület szerinti helyezésünket a 2. táblázatban láthatjuk.

**2. táblázat. V4 pozíciók a versenyképesség négy fő dimenziója mentén 2016-ban (IMD)**

Ország	Gazdasági teljesítmény	Kormányzati hatékonyság	Cégek teljesítménye	Infrastruktúra	Általános helyezés
Magyarország	26	54	56	39	46
Csehország	20	29	30	26	27
Lengyelország	27	34	32	34	33
Szlovákia	44	42	38	40	40

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

Az elemzés szerint a legjobb pozíciókat a gazdasági teljesítményünk terén értük el. Itt Csehország után a másodikak vagyunk. Gyenge viszont teljesítményünk mind a kormányzati hatékonyság, mind pedig a cégek teljesítménye vonatkozásában. Tekintettel azonban arra, hogy az IMD jobban támaszkodik a kemény adatokra, mint a puha, felmérésből származó becslésekre, így 2015-ről 2016-ra az általános teljesítményünk tekintetében sikerült két pozícióval előbbre lépünk. Azonban ez nem volt elegendő ahhoz, hogy a V4-ek között előbbre kerüljünk. Így a 2016 évi rangsorban az utolsó hely a mienk. Ezt látjuk idősoros összehasonlításban a 3. táblázatban.

**3. táblázat. Versenyképességi helyezések 2012-2016 (IMD)**

Ország	2012	2013	2014	2015	2016
Magyarország	45	50	48	48	46
Csehország	33	35	33	29	27
Lengyelország	34	33	36	33	33
Szlovákia	47	47	45	46	40
Vizsgált országok száma	59	60	60	61	61

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

### 5.3.3. A World Economic Forum (WEF) listája

A WEF (World Economic Forum) 2003 óta, azaz 15 éve végez versenyképességi vizsgálatokat. A kutatók „The Global Competitiveness Report” – Globális versenyképességi beszámoló” címmel jelentetik meg évente a két éves időtartamra szóló versenyképességi elemzésüket, amely 140 – 150 országra terjed ki. 2016/2017 évi 2016 októberben megjelent tanulmányukban 138 ország szerepel. A kutatók a versenyképesség vizsgálatát 12 pillérré alapozva végzik, amelyek a következők:

- az intézményrendszer működése, minősége
- az infrastruktúra állapota, amelyben – ellentétben az IMD-vel – csak a fizikai infrastruktúra szerepel, a humán nem
- makrogazdasági körülmények
- egészségügyi helyzet és az alapfokú oktatás színvonala
- felsőfokú oktatás és továbbképzés
- az áru és szolgáltatás piac működésének hatékonysága
- a munkaerő piaci hatékonyság
- a pénzpiacok fejlettsége
- a technológiai színvonal
- a piac mérete
- a vállalkozások korszerűsége, színvonala és minősége
- az innováció szintje

A mutatórendszer alapján képezik az úgynevezett GCI (Global Competitiveness Index: Globális Versenyképességi Index) mutatót. Ezen kívül azonban három részmutatót is alkotnak: az „alapkövetelmények”, „hatékonyság” és „innováció és kiválóság” részmutatót, amelyek azt érzékeltetik, hogy az egyes országok milyen területen próbálnak versenyképesek lenni. A három részmutató a következőképpen épül fel( 4.táblázat):

#### 4. táblázat. Globális versenyképességi index (GCI)

<i>Alapkövetelmények részindex</i>	<i>Hatékonysági részindex</i>	<i>Innováció és kiválóság részindex</i>
Intézményrendszer Infrastruktúra Makrogazdaság Egészség és alapkörű oktatás	Felsőfokú oktatás és továbbképzés Áru- és szolgáltatás piac Munkaerőpiac Pénzpiac Technológia Piacméret	A vállalkozások korszerűsége, színvonala és minősége

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

A kutatók ezzel a felosztással arra is utalnak, hogy egy ország milyen fejlettségi szinten van. A legfejlettebb országok tudással, emberi tőkével, innovációval versengenek. Ez magas béreket, jó életminőséget is jelent. Ennek függvényében a vizsgált országokat öt lehetséges fejlődési szakaszba lehet sorolni:

1. szakasz Az „alapkövetelmények”-re támaszkodva verseng.
2. szakasz Átmenet a hatékonyság alapú versengésbe.
3. szakasz Hatékonysággal versengő országok.
4. szakasz Átmenet a hatékonysággal versengésből a tudással, innovációval és kiválósággal / igényességgel versengésbe.
5. szakasz Innovációval, tudással és kiválósággal versengő országok.

A kutatók hazánkat a 4. szakaszban lévő országnak ítélték meg.

A World Economic Forum kutatói erősen összpontosítanak a gazdasági – üzleti kérdésekre a versenyképesség vizsgálatánál. Ennek ellenére kutatásaik során szintén vizsgálnak társadalmi és humán jellemzőket és úgynevezett „puha tényezőket” is. Azonban, ellentétben az IMD-vel, sokkal nagyobb súlyt szánnak a „puha” mutatóknak. Ezek aránya 50 %. Nézzük melyek a tipikus mérhető és csak becsülhető, „puha” mutatók (5. táblázat)!

#### 5. táblázat. Versenyképességet mérő tényezők

<i>Mérhető mutatók</i>	<i>Becsült, „puha” mutatók</i>
Csecsemőhalandóság Születéskor várható élettartam Alapkörű oktatás minősége Középfokú és felsőfokú oktatásban résztevők aránya Cégek kutatás-fejlesztési befektetései	Társadalmi bizalom Korrupció A kormánypolitikák átláthatósága Közbiztonság Üzleti etika Munkaadó-munkavállaló kapcsolat Agyelszívás (brain drain) Munkavállalók részvételi lehetősége a céges döntéshozatalban Innovációs képességek

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

A WEF 2016-2017 évi tanulmánya szerint 6 helyet csúsztunk vissza az általános teljesítményünk tekintetében a vizsgált 138 ország között. Ezt látjuk az 6. táblázatban.

**6. táblázat. Versenyképességi helyezéseink (WEF 2011-2016)**

<i>Ország</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016<sup>5</sup></i>
Magyarország	48	60	63	60	63	69
Csehország	38	39	46	37	31	31
Lengyelország	41	41	42	43	41	36
Szlovákia	69	71	78	75	67	65
Vizsgált országok száma	142	144	144	144	144	138

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

Az általános helyezés szerint ezzel a V4-ek között az utolsó helyre kerültünk, vagyis megelőzött bennünket Szlovákia is, amely ország egy évvel korábban még mögöttünk volt. Most nézzük meg a részleteket is! A 7.táblázatban a 3 részterületen elért pozíciónkat látjuk a V4-ek közötti összehasonlításban.

**7. táblázat. Versenyképességi helyezések a három fő terület szerint (WEF 2016-17, 138 ország)**

<i>Ország</i>	<i>Alapvető követelmények</i>	<i>Hatékonyág</i>	<i>Innováció és kiválóság</i>
Magyarország	69	56	97
Csehország	31	27	35
Lengyelország	45	34	55
Szlovákia	54	47	57

Forrás: Saját szerkesztésű táblázat

A 7. táblázat adatai szerint mindhárom területen utolsók vagyunk a V4-ek között. A legrosszabb helyezésünk azonban az Innováció és kiválóság területén található. Ha a további részmutatókat is megvizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy az „Alapvető követelmények” területén a legrosszabb, 114-dik helyezésünket az „Intézményrendszer működése” mutató együttesre kaptuk. Megjegyzendő, hogy ez tipikusan a „puha mutatókkal” mért, azaz kérdőíves kikérdezéssel becsült adatok alapján levont következtetés. A hatékonysági területen nincs kiugróan rossz helyezésünk. Ez arra is utal, hogy még mindig inkább az olcsó munkaerővel versenyzünk. Ezt igazolja az is, hogy az Innováció, kiválóság területen mért szinte valamennyi mutatóra nagyon rossz a pozíciónk. Érdekességként rá kell mutatni, hogy az „Üzleti színvonal, üzleti kiválóság” területen is csak a 113-dikak vagyunk, vagyis ez pontosan olyan rossz helyezés, mint az „Intézményrendszer működésére” elért 114 hely. Vagyis, visszatérve a bevezető gondolatokra, nemcsak az állam versenyképességet befolyásoló szerepe területén kaptunk nagyon rossz értékelést, hanem a cégek teljesítménye területén is. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy nem elég az intézményrendszer, az állami képességek javítása a versenyképesség növeléséhez. Van bőven teendő a gazdasági szerkezet, a cégstruktúra, a cégteljesítmény javítása terén is.

<sup>5</sup>A kötet címében a 2016-2017 év szerepel.

### 5.3.4. Néhány gondolat az IMD és a WEF eredmények összehasonlítása kapcsán.

Az IMD 559 oldalas, 61 országot vizsgáló tanulmánya 2016 júniusban jelent meg. A WEF 399 oldalas, 138 országot vizsgáló tanulmánya 2016 októberben lett elérhető. Mindkét kutatóintézet statisztikai adatokkal és úgynevezett „puha mutatókkal”, azaz kérdőíves felmérésből származó véleményekkel dolgozik. Az IMD enyhén javuló, a WEF erősen romló versenyképességi adatokról számolt be. De nézzük a két tanulmány eredményeit egy kissé részletesebben! A svájci Lausanne-i székhelyű IMD szerint Magyarország versenyképessége 2015-ről 2016-ra a 48. helyről a 46.-ra, azaz két hellyel javult. A V4 többi országához képest, mint láttuk, a 46. hely nem túlzottan jó, hiszen Csehország a 27., Lengyelország a 33. és Szlovákia a 40-dik. 2012 óta Magyarország egy hellyel – a 45.-ről a 46.-ra rontotta pozícióját, Csehország viszont 6, Lengyelország egy, Szlovákia pedig 7 hellyel javította. Azonban ha kicsit visszamegyünk az időben, akkor azt látjuk, hogy a magyar lecsúszás a versenyképességi listán 2002-ről 2004-re következett be. Ezen időszak alatt a 28. helyről a 42. helyre csúsztunk vissza, ami 14 helynyi pozícióvesztés. 2016-ban Magyarország a gazdasági teljesítménye alapján a V4-ek között, Csehország után a második legjobb, 26. helyen van. Az infrastruktúra tekintetében a harmadik, a cégek teljesítménye és a kormányzati hatékonyság tekintetében pedig a 4.-ek vagyunk. Érdemes megemlíteni, hogy a makrogazdasági teljesítmény alapján 2013-ban még a 44. hely volt a mienk, ami azt jelenti, hogy 2016-ra 17 hellyel sikerült előbbre kerülnünk a listán. A cégek teljesítménye viszont jelentősen romlott. Ennek oka, – a felmérések szerint, – hogy gyenge a társadalmi felelősségvállalásuk, nem tudják motiválni és ezért megtartani a munkaerőt, és baj van viselkedésük etikusságával és az általuk teremtett munkahelyi környezettel is. A kormányzati hatékonyság területén a rossz helyezést a továbbra is nagy bürokrácia, a magas fogyasztási adó, valamint az állami döntések átláthatóságának és kiszámíthatóságának problémái okozzák. De fontos az üzleti világot jellemző, a gazdaság színességét, diverzifikáltságát mérő mutató alakulása is. Az összeszerelő tevékenységek nagy arányának köszönhetően a gazdasági diverzifikáltság tekintetében 2014-ben a 52., 2016-ban pedig az 51. hely a mienk. Az alacsony szintű diverzifikáltság kiszolgáltatottságot, függőséget jelent, ezért rontja a versenyképességet. Az IMD elemzés alapján tehát azt látjuk, hogy a gazdasági teljesítményünk jelentős javulásának köszönhetően sikerült két helynyit előbbre lépünk a 61 országot tartalmazó versenyképességi listán. A problémák egy része továbbra is a kormányzati képességek területén - bürokrácia, a kormányzati döntések átláthatósága és kiszámíthatósága problémái – észlelhető. De versenyképesség rontó tényező a vállalkozások működési hatékonysága is, vagyis az, hogy gyenge a munkaerő-vonzó és megtartó képességük, továbbá a nagyon rossz helyezésük az etikus és társadalmilag felelős viselkedés tekintetében. Most nézzük miben térnek el a WEF tanulmány következtetései! A WEF genfi székhelyű gazdasági kutatócsoport, amelynek partnere az egyesült államokbeli Columbia Egyetem. Hazai partnere a Koping-Tárki. A WEF tanulmánya szerint Magyarország 2015-ről 16-ra 6 helynyit – a 63.-ról a 69. helyre – csúszott le a 138 országot tartalmazó listán. Ha viszont a WEF versenyképességi tanulmányait 2001-ig visszamenőleg megvizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy ezen időszak alatt a legnagyobb lecsúszás 2007-2008 között következett be, amikor is a 47. helyről visszaestünk a 62.-re. Ez 15 helynyi, valóban nagyon jelentős lecsúszás. A WEF is sokféle mutató alapján vizsgálja a versenyképesség alakulását. Ezek között jelentős arányt képviselnek az úgynevezett „puha”, azaz kérdőíves felmérés alapján összegyűjtött adatok. 2016-ban 135 országból összesen 13877 kérdőívet elemeztek, ami átlagosan 102 kérdőív országonként. A puha mutatók Magyarországon 52. kérdőívből származnak. Például Szlovákiában 109, Lengyelországban 206, 2016-ban Csehországban 106 kérdőív alapozta meg a „puha mutatók” értékelését.

A WEF által vizsgált mutatók között a legjobb helyezést a – 47. helyet – a makrogazdasági mutatók alakulására értük el. A 2013/14 évi pozícióhoz képest ez 14 helynyi előrelépést

jelent. Legrosszabb helyezésünket az intézményrendszer egyes jellemzőire, és az üzleti sokszínűség, bonyolultság pillérekre kaptuk (114, 113). Az intézményrendszeren belül, pedig – az IMD megállapításához hasonlóan - a cégek etikus viselkedése tekintetében vagyunk rendkívül rossz pozícióban, a 136 helyen. Igaz rosszul állunk bürokrácia tekintetében (123 hely), a kormányzati döntések átláthatósága vonatkozásában (136 hely), és korrupció tekintetében is (135. hely). Az üzleti sokszínűség, bonyolultság területen belül az úgynevezett értéklánc rövidege a gyenge pontunk (113. hely). Ez - az IMD elemzéshez hasonlóan - arra utal, hogy nagy az összeszerelő tevékenység aránya a gazdaságban, és ehhez képest kevés például az igényesebb, nagy hozzáadott értéket teremtő tevékenységek aránya. Vagyis ismét az üzleti szférán belüli problémákkal állunk szemben. Érdekességként lehet megemlíteni két olyan mutatót, amelyeket az IMD nem vizsgál, és mindkettő a céges világ problémáira hívja fel a figyelmet. Az egyik a marketing tevékenység szakmai színvonala (137. hely), a másik a felelősségdelegálás (129. hely). Az első azért meglepő, hiszen a külföldi cégek aránya magas a termelésben és a kereskedelemben egyaránt, és –egyes vélemények szerint - a külföldi cégek korszerű menedzsment módszereket hoztak és hoznak hozzánk. Akkor vajon ez miért nem igaz a marketingre? A delegálás szinte teljes hiánya pedig arra figyelmeztet, hogy a túlsúlyban lévő összeszerelés, a futószalag melletti munka esetén a munkaadó nem gondolkodást, véleményalkotást, kreativitást, hanem pontosságot, fegyelmet, tűrőképességet vár el elsősorban a munkavállalótól. A delegálás pedig azt jelentené, hogy a munkaadó kíváncsi a munkavállaló ötletére, gondolataira, illetve felhatalmazza őt bizonyos döntési lehetőségekkel. Összefoglalva a gondolatokat, nyilvánvalóan mindkét tanulmányt alaposan kell elemezni ahhoz, hogy az IMD-nél a pozíciójavulás, a WEF-nél pedig a pozícióromlás okait szakmailag korrekt és igényes módon fel lehessen térképezni. Az már az eddigiekből is lesűrhető azonban, hogy a bürokrácia, a korrupció, a döntések kiszámíthatatlansága, illetve átláthatatlansága területén bőven van teendő. Ezeket a gondokat más intézmények is vissza-visszatérően szóba hozzák. A problémák azonban ennél sokrétűbbek. Mint arra már korábban rámutattunk, és a definíciókkal is igazoltuk, egy nemzet versenyképességét – az állami képességek mellett – jelentősen befolyásolja az üzleti világ működési színvonala, hatékonysága, innovativitása, etikus és társadalmilag felelős viselkedése, és az általa teremtett munkahelyek minősége is. Amint pedig az elemzésekből kitűnik, ezeken a területeken is nagyon gyenge a helyezésünk. De térjünk ki még egy, a cégekhez köthető, az üzleti szférával kapcsolatos fontos területre, az üzleti ökoszisztémákra.

#### **5.4. A versenyképesség még egy fontos feltétele: az üzleti ökoszisztéma**

North(1990,1995) 1993-ban kapott Nobel-díjat az intézményrendszer gazdasági növekedésre gyakorolt hatásainak kutatásáért. Munkásságában arra is utalt, hogy az intézményrendszerek hatékony működtetése kormányzati feladat. Az intézményrendszer minősége azért is fontos, mert jelentős hatással van az üzleti környezetre.

Az ország gazdasága pedig csak akkor működhet jól, ha a cégek üzleti környezete nem akadályozza a tisztességes munkavégzést, a cégek innovációját. Fontos, hogy világos áttekinthető szabályok és jogrend legyen, minimális legyen a bürokrácia az állami intézményrendszer korrupciómentesen és hatékonyan működjön. Világos és betarttatott etikai normák között, társadalmilag felelősen működjön az üzleti világ. Ezeket a tényezőket együttesen nevezzük üzleti-környezeti tényezőknek, de az üzleti ökoszisztéma is elterjedten használt kifejezés. A szakemberek véleménye szerint korunkban az ökoszisztémák minősége jelentős hatással van a nemzetek versenyképességére és ezáltal növekedési esélyeire. Az országok üzleti ökoszisztémájuk minőségével, működési hatékonyságával is versenyeznek egymással. Emeljük ki most az egyik fontos elemet, a korrupciót. Miért van köze a korrupciónak a versenyképességhez? Azért, mert a korrupció pocsékolást jelent idővel, pénzzel, tudással. Ezért költséges. Ha korrupció van, akkor a munkát általában nem az azt



leghatékonyabban elvégezni tudó fél kapja meg, és nem is reális áron. Ezzel a munkát jó minőségben és olcsóbban elvégezni képes fél tudása kihasználatlan marad, és felesleges kiadások keletkeznek. A korrupció nemcsak drága, de akadályozza is a piacgazdaság normális működését, gátolja a cégek közötti együttműködést. Pedig a cégek közötti, innováción, együttes tudásteremtésen alapuló együttműködés korunk egyik legfontosabb versenyképességi feltétele. Vagyis fontosak a sikeres, tudásalapú klaszterek, vállalati, üzleti hálózatok is a versenyképesség növeléséhez. Ezt a területet sajnos a nemzetközi versenyképességelemző intézmények nem vizsgálják részletesen. Egyedül a WEF-nél találunk egy, a témához kapcsolódó mutatót, a „klaszterek fejlettségét”. A mutatóra a 96. helyet értük el. Például a csehek az 59.-díkek. De mik is azok a klaszterek és miért fontosak? Magyarországon kissé keveredik a klaszter és az ipari park fogalom. A legutóbbi statisztikák szerint Magyarországon körülbelül 200 ipari park van. Jellemző rájuk, hogy többnyire a jó közlekedési hálózatok közelében hozzák őket létre. Az ipari park olyan ipari tevékenységre kijelölt terület, amelyet az állam, az önkormányzat vagy vállalkozók alakítanak ki azzal a céllal, hogy oda – kedvező üzleti környezettel – vállalkozásokat csábítsanak. Ameddig ott vannak, addig helyi adót valószínűleg fizetnek, amivel növelik a helyi bevételeket. Nem feltétele általában az ipari parkba költözésnek az, hogy a cég helyi munkaerőt alkalmazzon, helyi tudást hasznosítson, és az sem, hogy együttműködjön a helyi kisvállalkozásokkal. Az ipari parkokba ezért tipikusan a kínált kedvezmények miatt, gyakran rövidtávú szemlélettel, költségminimalizáló céllal költöznek be cégek, közöttük nagy arányban külföldiek. Ha pedig nem jön be az üzlet, akkor bezárnak, odébb állnak. Nem véletlen, hogy sok a kihasználatlan, esetenként szinte teljesen üres ipari park. Ily módon a helyi adóbevételek is bizonytalanok. Nem jellemző az sem, hogy az ipari parkon belüli cégek között hosszú távú üzleti kapcsolat létezne, azaz, hogy egymással együttműködő cégek költöznének be az ipari parkokba.

Az ilyen ipari parkok, azzal hogy megépülnek, illetve hogy cégek költöznek beléjük rövidtávon növelik a GDP-t, tartós és szerves fejlődést azonban nem eredményeznek. Fenntartható és dinamikus helyi és országos fejlődést az egymással együttműködő, a tevékenységi láncolatukba a helyi erőforrásokat, tudást, vállalkozó szellemet bekapcsolni tudó és akaró cégcsoportok biztosíthatnak. Ezeket korábban klasztereknek, mostanában pedig inkább „üzleti hálózatoknak”, vállalati gazdasági rendszereknek nevezik. Az ilyen vállalkozáscsoportok megtelepülése óriási lendületet adhat a helyi fejlődésnek, sokféle munkahelyet tud teremteni, és ezért megállíthatja a szakemberek elvándorlását, végső soron javíthatja a versenyképességet. Ezek a vállalkozástípusok szervesen beépülnek a helyi közösségekbe, társadalmilag felelősen viselkedve nemcsak a rövidtávú profit maximalizálást tartják szem előtt, hanem hosszabb távon gondolkodva együtt kívánnak fejlődni a helyi közösséggel, ezért támogatják például a helyi kulturális és történelmi értékek megőrzését, hiszen nekik sem mindegy, hogy milyen az a közeg, amellyel összhangban és nem tőle elkülönülten működnek. Ez pedig sokkal több, mint a helyi adófizetés! De nézzük meg kissé részletesebben, mit jelent egy ilyen vállalati gazdasági rendszer, vagy egyszerűsítve nevezhetnénk üzleti hálózatnak. Amíg a hagyományos ipari parkokba betelepülő cégek általában az ötlettől, fejlesztéstől induló és az értékesítésig tartó teljes értéklánc egyetlen vagy kevés szakaszára, gyakran csak az összeszerelésre, a termelésre vállalkoznak, addig az egymással hálózatosan összefüggő szervezetek uralják a teljes értékláncot. Éppen ezért tudnak sokféle munkát kínálni a kutatás-fejlesztéstől, a gyártáson át a marketingig. Az így együttműködő cégcsoportnak része lehet egy helyi szakképző iskola, vagy egy „közösségi egyetem” is, amelyik például megoldja a munkavállalók továbbképzését. A hálózat együttes célja természetesen a kiváló minőségű és nagy hozzáadott értéket tartalmazó, minél inkább innovatív termékek és szolgáltatások kínálása a hazai és a nemzetközi vevőknek. Ezzel hozzájárulnak a jobb árat és így az országnak is nagyobb értéket biztosító export növeléséhez is. A hálózat tagjainak sokszínűsége, egymástól való tanulása erősíti a vállalkozói szellemet, a

kreatív légkört. Ennek következtében a cégek nem egyénileg, elszigetelten, „magányos farkasként”, hanem egymást erősítve versenyeznek a piacon, és kapcsolatrendszerüknek köszönhetően akár nagyobb cégekkel is felvehetik a versenyt. A megtermelt nyereséget visszaforgatják egyrészt az egyes cégekbe, másrészt a hálózatba. Ezzel megvalósul a „2 + 2 nagyobb, mint 4” összefüggés, vagyis, hogy a hálózat együttesen sikeresebb tud lenni, mint a cégek egyenként. Ennek az oka, hogy maga a jól működő hálózat is versenyelőny. Persze egy ilyen hálózathoz erős bizalmi légkörre, nyitottságra, együttműködési képességre és készségre és hosszú távú szemléletre, valamint alacsony korrupciós szintre van szükség. Az így kialakuló vállaltsoportok teszik lehetővé a teljes tényező termelékenység mutató javítását.

## **5.5. Teljes tényező termelékenység**

Az írás elején ígértük, hogy a későbbiekben szót ejtünk majd a teljes tényező termelékenységről is. Mi is ez, és miben különbözik a hagyományos termelékenységi mutatótól?

Gyakran halljuk azt a véleményt, hogy Magyarországon azért nem lehetnek magasabbak a bérek, mert nem elég magas a termelékenység. Más módon megfogalmazva, majd akkor lehet emelni a béreket, ha magasabb lesz a termelékenység. Az eképpen nyilatkozók azonban a hagyományos értelemben vett termelékenységről beszélnek, amelyet úgy mérünk, hogy a vizsgált időszakban megtermelt bruttó hazai terméket, a GDP-t elosztjuk az ugyanazon időszak alatt a létrehozására fordított teljes munkaidővel vagy az azt létrehozó munkavállalók létszámával. Ez a mutató összgazdasági szinten méri azt, hogy a felhasznált idővel illetve alkalmazott létszámmal mennyi új értéket sikerült előállítani. Minél több nagy hozzáadott értéket teremtő tevékenység, például kutatás-fejlesztés, kiváló minőségű, egyedi és ezért magas áron eladható termék előállítása zajlik egy országban, annál magasabb lesz ez az érték. Minél kevésbé igényel különleges tudást, képességet egy munka, annál kevesebb értéket teremt az az ember, aki a munkát elvégzi. Tipikusan alacsony hozzáadott értéket termelnek az összeszerelő tevékenységek. Azok a munkavállalók, akik ilyen munkát végeznek, más munkahelyen – ha ilyet találnának – nagyobb érték előállítására is képesek lennének. Természetesen elképzelhető, hogy ehhez továbbképzésre lenne szükségük. Viszont ez a képzés olyan beruházás lenne a humán tőkébe, amely a nagyobb hozzáadott érték termelése miatt nemcsak az egyén, de az ország számára is sokszorosán térülne meg. Vagyis ezzel arra mutattunk rá, hogy a teljes gazdaság szintjén a termelékenység nagyságára jelentős hatással van a gazdaság szerkezete, vagyis az, hogy abban milyen arányban vannak jelen a nagy hozzáadott értéket teremtő tevékenységek. De mérhetjük a termelékenységet különböző iparágakra, gazdasági szektorokra és az egyes vállalkozásokra is. Az iparágak és a cégek esetén a termelékenység alakulását befolyásolja például az alkalmazott technológiák korszerűsége és a munkaszervezés. Gondoljunk csak az építőiparra! Az eredményesség szempontjából egyáltalán nem lényegtelen a gépesítettség mértéke és színvonala, az alkalmazott technológiák és szervezési módszerek színvonala. Ez pedig a menedzsment színvonalának fontosságára hívja fel a figyelmet. Nem véletlen tehát, hogy a termelékenység fogalmát újabban a szakemberek tágabban értelmezik, vagyis felhívják a figyelmet arra, hogy az, hogy a munkavállaló egységnyi idő alatt mekkora új értéket tud előállítani függ attól is, hogy milyen gépekkel, technológiákkal dolgozhat, illetve, hogy munkáját hogyan szervezik meg és irányítják a vezetői, valamint attól, hogy mekkora a tudása. Az elmondottak alapján érthető, hogy a szakemberek, ha valós képet akarnak kapni a termelékenység alakulásának okairól, akkor nem egy leegyszerűsített közelítést alkalmaznak, azaz nem állítják azt, hogy a munkavállaló termelékenysége elsősorban rajtuk múlik, így bérük emelésére is csak akkor számíthatnak, ha többet és gyorsabban dolgozva többet termelnek majd. A termelékenység ugyanis nem egy, hanem több tényezőtől függő, és nem is statikus, hanem dinamikus mutató. A statikusság azt jelenti, hogy a termelékenység a mindenkor adott helyzetben függ a

gazdaság szerkezetétől, a technológiák szintjétől, a vezetési színvonalától. A dinamikus jellege pedig arra utal, hogy nemcsak azzal lehet a termelékenységet növelni, hogy egyre kevesebb emberrel végeztetik el ugyanazt a munkát, vagy ugyanannyi embert kényszerítenek egyre több munka elvégzésére, hanem, hogy a tudásba, az emberi tőkébe való folyamatos beruházással növelik a munkavállalók tudásszintjét és ezzel termelékenységnövelő képességét. A tudásba való befektetés ugyanis hozzájárul ahhoz, hogy nemcsak többet, de okosabban is tudjon dolgozni, és ezzel nagyobb hozzáadott érték előállítására váljon képessé. A termelékenység-alakulás több tényezős vizsgálatára alkalmas a teljes termelékenység, más szóval több tényezős termelékenység mutató, amely méri azt is, hogy a megszületett új értékre, azaz a kibocsátásra, a ráfordított közvetlen munkán kívül még milyen tényezők vannak hatással. A legfontosabb tényezőként ez a mutató a technológia színvonalával és a humán tőke minőségével számol. A humán tőke minősége esetén figyelembe veszi a munkások munkáját irányító és megszervező menedzsment képességeknek a munkavállalók termelékenységére gyakorolt hatását is.

## 5.6. Összefoglalás és következtetések

A tanulmány célja a versenyképesség sokszínűségének, vitatható eredményeinek bemutatása, és a magyar teljesítmények V4-ekhez mért elemzése volt. Ehhez ki kellett térnünk a legismertebb versenyképesség mérő intézmények tevékenységére, és az általuk használt módszertan bemutatására is. Természetesen vannak további, a versenyképesség részterületeivel foglalkozó intézmények, mint például a Világbank, az OECD, és különböző egyetemi kutatóhelyek, amelyek foglalkoznak egyes versenyképességi területek, mint például az innováció vizsgálatával. Továbbá a versenyképesség nemcsak országos, hanem regionális szinten is értelmezhető. Ezzel kapcsolatos kutatásokat az EU megbízására szoktak kutatóintézetek végezni. Végezetül még egy fontos, tisztázandó gondolat.

A versenyképességet a politikusok, főleg a kevésbé fejlett országok esetén, a tőkevonzó képességgel azonosítják. A tőkét pedig alacsony bérekkel, esetenként olcsón szennyezhető környezettel és jelentős állami támogatással lehet a legkönnyebben egy országba csábítani. Ebből következőleg hallhatunk olyan véleményt, hogy egy országnak az a jó, ha a legversenyképesebb bérekkel, adókkal és üzleti környezettel ösztönzi a tőkebefektetéseket. Csakhogy az olcsó munkaerő, a jelentős adó- és egyéb kedvezmények éppen hogy rontják egy ország valódi versenyképességét. Hiszen a versenyképesség – ahogyan azt a meghatározások is igazolják – folyamatosan javuló életszínvonalat, életminőséget és javuló tudásszintet is jelent. Az olcsó bérek rontják az életszínvonal és életminőség javításának esélyeit, az adókedvezmények és egyéb támogatások miatt csökkenő állami adóbevételek és növekvő támogatási kiadások pedig csökkentik a tudásszint növelés, az oktatási, képzési, kutatás-fejlesztési beruházások növelésének lehetőségeit.

Éppen ezért nem mindegy, hogy egy országban a döntéshozók mit értenek versenyképességen, és mit tesznek annak javításáért.

Ez egyben azt is jelenti, hogy nem mindegy mivel mérik a termelékenységet: csak a hagyományos mutatók alapján, vagy vizsgálják a korábban bemutatott teljes tényezős termelékenység alakulását is. De nem lehet megelégedni azzal sem, ha a GDP-vel mért gazdasági növekedés szép eredményeket mutat, azonban azt elsősorban hagyományos termelékenységnöveléssel – több ember dolgozik, illetve egy ember többet dolgozik -, éri el egy ország. Nem elég az sem, ha a GDP úgy nő, hogy például romlik az életminőség, csökken az emberek esélye az egészséges, hosszú életre, vagy tudásuk növelésére. És nem lehet hosszú távon jó iránynak tekinteni azt sem, ha a GDP úgy nő, hogy az környezetkárosodással jár együtt, vagy a hagyományos, nagy energia- és alapanyag igényű, illetve összeszerelő tevékenységek arányának növelését eredményezi a tudásszektorok hátrányára.

## 5.7. Felhasznált irodalom

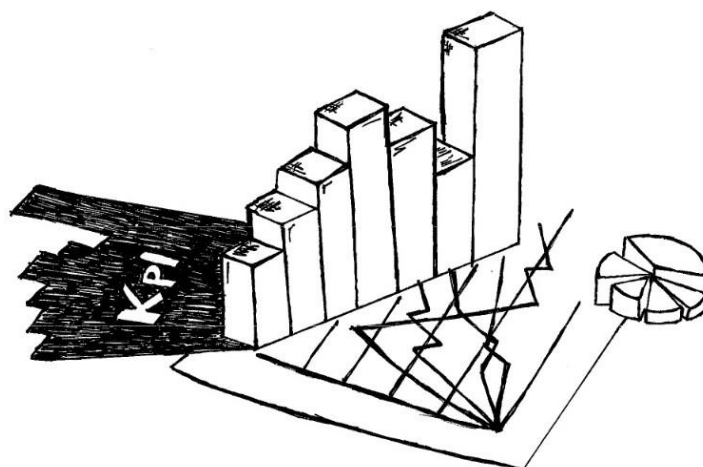
1. Cohen, D., Prusak L. (2001): In Good Company. How Social capital makes organizations work? Harvard Business School Press. Boston.
2. Cohen, S. (1984): Global Competition: The New Reality. Washington, DC. Working Paper of the President's Commission on Industrial Competitiveness. Vol. 3 (1984).
3. De Silva, S. (1997): Human Resources Development for Competitiveness: a Priority of Employers. Turin. Paper presented at the ILO Workshop on Employers' Organizations.
4. European Commision (2000): European Competitiveness Report 2000. Brussels
5. Fukuyama, F. (1995): Trust. Hamish Hamilton, London.
6. Goldin, C., Katz, F. L. (2008): The Race between Education and Technology. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, London.
7. Grootaert, C. (1998): Social Capital. The World Bank. Washington.
8. Hanifan, L.J. (1916): The Rural School Community Centre. Annals of the American Academy of Political and Social Sciences 67, 30-38.
9. Kao, John (2007): Innovation Nation. New York. Free Press.
10. Kotler Pl, Jatusripitak, S., Maesincee, S. (1997): The Marketing of the Nations. The Free Press.
11. Nichiporuk, B. (2000): The Security Dynamics of Demographic Factors, Santa Monica. Arroyo Center. Army Research Division. Rand.
12. Norris, P. (2002): Democratic phoenix. Activism Worldwide. Cambridge University Press. Cambridge.
13. North, D.C. (1990): Institutions, Institutional change and Economic Performance. Cambridge University Press. Cambridge.
14. North, D.C. (1995): The Adam Smith Address: Economic Theory in a Dinamic Economic World. Business Economics: 7. Palgrave Macmillan. Burlingame.
15. Nowotny, T., Wallace, C. Raiser, M., Haerper, C. (2001): Social Capital in Transition. Working Paper. EBRD. 2001. February.

16. OECD (1997): Industrial Competitiveness. OECD . Paris.
17. OECD Observer (2004): No. 243. May 2004: Health and the Economy: a vital relationship.  
([oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/1241/Health\\_and\\_the\\_economy](http://oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/1241/Health_and_the_economy).)Letöltve: 2016.09.02.
18. Porter, E. M. (1998): The Competitive Advantage of Nations. New York. Free Press.
19. Putnam, R. (1993): Making Democracy Work. Princeton University Press. Princeton.
20. Ronis R. S. (2011): Economic Security. Intsitute for National Strategic Studies, National Defense University Press. Washington.
21. Rosselet-McCauley, S. (2011): Sustainable Competitiveness. A New Conceptual Framework. Doctoral Dissertation. IMD. Lausanne.
22. Thurow, L. (1999): Creating Wealth. London. Nicholas Brealey Publishing.



## 6. A VERSENYKÉPESSÉGRE HATÓ TÉNYEZŐK A MAKROGAZDASÁGBAN ÉS A VÁLLALKOZÁSOK SZINTJÉN

DR. TÚRÓCZI IMRE



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.37.

### 6.1. Bevezetés

A gazdasági versenyképesség megőrzése a nemzetközi gazdasági tömörülések (Európai Unió, USA), nemzetgazdaságok és vállalkozások szintjén egyértelműen fontos tényező. A gazdasági versenyben történő helytállás, a teljesítőképesség és annak fokozására irányuló tevékenység sikere a jelent és a jövőt egyaránt meghatározza. Felmerülhet a kérdés, miért van szükség versenyre és miért nem csak arra koncentrálunk, hogy az erőforrásainkat hatékonyan használjuk fel? A válasz egyszerű: a gazdasági tevékenység céljából kell kiindulnunk és a mindenki számára érzékelhető kettősségből. A gazdálkodós szervezetek versenyeznek a számukra optimális piacokért, a különféle erőforrásokért, illetve a vevőkért (Gyenge et al., 2016). A fogyasztó célja a szükségleteinek maximális kielégítése. Ennek érdekében vásárol, költi el a pénzét. A vállalkozások célja a profit maximalizálás. Mindezek mellett a gazdaságban jelen van a szűkösség, vagyis az anyagi javak korlátozott rendelkezésre állása és a fizetőképes kereslet is határok között marad. Ebben a körülményben mit tehet a versenyző vállalkozás? Folyamatos fejlesztéssel, innovatív magatartással igyekszik a szükségleteket maximálisan kielégíteni, figyelve arra, hogy a költségei még alatta maradjanak az árbevételnek. A cégek ezt egy adott makro környezetben hajtják végre, ami jelentős hatást gyakorol a tevékenységükre. Természetesen a belső folyamatok is a fent említett célt szolgálják. Mindezek a körülmények tisztán gazdasági okok alapján ítélendők meg. Napjaink rohamosan változó gazdasági környezetében különösen fontos szerepe van a bizalomnak is. A válságos gazdasági környezet nemcsak az egyének, hanem a vállalkozások, de az egész társadalom bizalmi hangulatát határozhatja meg (Mester et al., 2016). Természetesen egyéb szempontok is létezhetnek, de jelen írásomban ezekből indulok ki.

A gazdasági tevékenység célja a szükségletek – létszükséglet és társadalmi szükséglet – minél magasabb szintű és minél szélesebb körű kielégítése. A fogyasztó meglévő pénzét úgy igyekszik elkölteni, hogy az számára minél inkább eredményezze a szükséglet kielégítés érzetét. Ebben a szerepkörében tehát az ember önző – ez persze általában is igaz – és racionálisan cselekszik. Az előzőekből következően azt a terméket fogja megvásárolni, ami számára kedvező és nem törődik a termék, vagy szolgáltatás előállításának problémáival. Ebben az összefüggésben egyértelmű cél az erőforrás felhasználásának optimalizálása.

A másik tényezőként említettem a fizetőképes kereslet szűkösségét, az eladhatatlan termékek és szolgáltatások jelentős arányát, ezáltal a fogyasztóért folyó versenyt. Kettősség van ebben a kérdésben, hiszen tudjuk, hogy embertömegek éheznek, miközben máshol eladhatatlan áruk hatalmas mennyiségét semmisítik meg. Ez a tény igaz, de ennek a jelenségnek az összefüggéseit a tanulmány eltérő célkitűzései miatt nem tudjuk részletezni.

## 6.2. A versenyképesség értelmezése makroszinten és a vállalkozások életében

Mindenek előtt nézzük meg mi is a versenyképesség?. Több megfogalmazás jelent meg, ezek közül Botos József megfogalmazását idézem:

„A versenyképesség mind mikro-, mind makroszinten, azaz a vállalatok, iparágak, régiók és nemzetek feletti régiók szintjén azt jelenti, hogy az áruk, szolgáltatások értékesítésével, adásvételével tartósan jövedelmet és nyereséget realizálok, mellyel a gazdasági jólét gyarapszik és nő a foglalkoztatottság.”

**Versenyképesnek azt az országot, vállalkozást nevezhetjük, amely teljesíteni tudja a fent leírtakat.** Ezek a gondolatok kristálytiszták, de miért is beszélünk ezekkel összhangban versenyképességről? A válasz egyszerű, **az eredmények elérése érdekében folyamatosan verseny zajlik, aki abban nyertes, az tud extraprofithoz jutni.** Az átlagot meghaladó jövedelem folyamatosan biztosítja a gyors fejlődést és ezáltal a hosszú távú előnyöket, így a versenyképességet is.

Ezek után nézzük meg, milyen tényezők befolyásolják a teljesítőképességet, azt, hogy egy nemzetgazdaság, egy vállalkozás az élre kerüljön és hosszú távon ott is maradjon.

A téma áttekintése során induljunk ki a gazdasági tevékenység céljaiból. Természetesen más a motiváló erő makroszinten és az egyes vállalkozások életében. Ezek a célkitűzések egymásra épülnek, erősítik egymást és az alapelemei hasonlóak. Azt aényt sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy **a makro szintű versenyképesség két szempontból tárgyalandó.** Az első szempont **az állami szolgáltatások színvonalának vizsgálata** – egészségügy, oktatás stb. –, mint a lakosság megelégedettségét befolyásoló tényező. A másik terület **a gazdasági életet kiszolgáló intézményrendszer hatásainak vizsgálata.** Megítélésem szerint mindkettő alapvetően meghatározza az adott ország versenyképességét és azok összefüggenek egymással. A mindenkori kormányzat tehát egyik kiemelt fontosságú feladata, hogy járuljon hozzá a versenyképesség fokozásához azáltal, hogy csökkenti a korrupciót és a bürokráciát, továbbá biztosítsa a képzett munkaerőt a vállalkozások számára, hiszen csak úgy tud innovatívan működni egy vállalkozás, ha megfelelő képzettségű, tudású szakembereket tud alkalmazni (Tóth,2016).

A vállalkozások versenyképességét az erőforrások felhasználásának hatékonysága határozza meg. A vállalkozások célja az átlagot meghaladó szint elérése, de mindez azonban sok tényezőtől függ. Természetesen azokra jelentős hatással vannak az állami szolgáltatások színvonala, például az egészségügy, az oktatás az államigazgatási rendszer, az állami bürokrácia összetettsége, az adórendszer stb.

**A versenyképesség az erőforrásokon, és azokra ható tényezőkön múlik,** a makroszint fejlettsége és a vállalkozások szintje összefügg, azok kölcsönhatásban vannak egymással.

## 6.3. Versenyképességre ható tényezők makro szinten

A világgazdaság 2016. szeptember 28-án a Kopint– Tárki elemzésének kedvezőtlen eredményéről számolt be. Az adatok szerint **Magyarország pozíciója jelentősen romlott a világgazdaság versenyképességi listáján.** A versenyképességi felmérések történetében eddig ez a legrosszabb magyar eredmény, amely egyben azt jelenti, hogy a 2015-ös állapothoz képest hat hellyel került hátrébb Magyarország. További kedvezőtlen információ, hogy **a**



**kelet-európai országok közül Magyarország versenyképessége romlott a legnagyobb mértékben.** A Nemzetgazdasági Minisztérium ezt az eredményt természetesen azonnal vitatta. A kormány azzal érvelt, hogy a versenyképesség nem a legfontosabb, annak mérséklődését átmenetileg el lehet viselni a külső és belső egyensúly javítása érdekében és ezen a területen jelentős javulás mutatkozik. Magyarországon nőtt a foglalkoztatottság, elkerültük az államcsődöt, csökkent az államadósság, emelkedtek a reálkeresetek, nőtt a belső fogyasztás stb.

Ezt a vitát nem tudjuk és nem is akarjuk eldönteni, hiszen nem ez a feladatunk és mindkét érvelésben találhatunk igazságot. **Tény, hogy az államháztartás stabilitását növelő intézkedések gyakran okozhatják a versenyképesség átmeneti romlását.** Azt sem vitathatjuk, hogy a gazdaság stabilizálásának igénye rendkívül erős volt Magyarországon az elmúlt években, hiszen valóban közel álltunk az államcsőd kialakulásához. Az ország kikerült a túlzott deficit eljárás előnytelen helyzetéből, megtörtént a várt csoda, a hitelminősítő intézetek javítottak az ország besorolásán. Valamit ezekért áldozni kellett és ez mehetett a versenyképesség rovására. Jelen írásomnak nem témája, de kapcsolódó szakterületi jelleg miatt javasolom elolvasni Matolcsy György *Egyensúly és növekedés* című könyvét, ami leírja a magyar gazdaság helyzetét és a döntési mozgástérre ható tényezők alakulását.

Nézzük meg, hogy milyen szempontok szerint rangsorolt a Koping- Tárki és azokat elemezzük a következőkben. Az Európai Unió tagállamainak versenyképességi adatait, a rangsor elkészítésének szempontjait a 8. táblázat tartalmazza. A táblázat adataiból vizsgálata során módszertani szempontból érdemes a versenyképesség mérése során alkalmazott szempontokra figyelni.

### 8. táblázat. Főbb versenyképességi pillérek pontszámainak alakulása az Európai Unióban 2016-ban

Ország / Pillér	Versenyképességi pontszám	Intézményi háttér	Infrastruktúra	Makro. Környezet	ÉÜ. és alapoktatás	Felsőoktatás és szakkép.	Árúpiac	Munkaerőpiac	Pénzügyi fejlettség	Techológiai fejlettség	Piacméret	Özleti komplexitás	Innováció
Ausztria	5,22	5,23	5,77	5,45	6,42	5,76	4,90	4,53	4,54	5,72	4,53	5,50	5,03
Belgium	5,25	5,21	5,46	4,84	6,74	5,99	5,22	4,49	4,65	5,99	4,75	5,35	4,97
Bulgária	4,44	3,53	4,01	5,21	5,94	4,64	4,41	4,40	4,14	5,14	3,85	3,78	3,36
Ciprus	4,04	4,02	4,39	3,82	6,20	4,64	4,70	4,44	3,19	4,63	2,76	4,01	3,21
Csehország	4,72	4,16	4,68	5,89	6,35	5,20	4,67	4,50	4,74	5,54	4,43	4,49	3,78
Dánia	5,35	5,49	5,56	5,93	6,40	5,95	5,07	5,08	4,70	6,10	4,21	5,42	5,13
Egyesült Királyság	5,49	5,55	6,04	4,40	6,45	5,54	5,34	5,46	4,93	6,33	5,72	5,58	5,03
Esztország	4,78	5,11	4,98	6,13	6,51	5,54	5,06	5,03	4,82	5,35	3,00	4,26	4,05
Finország	5,44	6,13	5,40	5,14	6,89	6,16	5,06	4,78	5,46	5,97	4,10	5,25	5,68
Franciaország	5,20	4,90	6,21	4,73	6,43	5,46	4,71	4,42	4,60	5,92	5,74	5,22	4,92
Görögország	4,00	3,77	4,83	2,90	6,10	4,87	4,17	3,75	2,52	4,98	4,23	3,87	3,30
Hollandia	5,57	5,70	6,37	5,74	6,67	6,07	5,41	5,07	4,48	6,18	5,05	5,61	5,44
Horvátország	4,15	3,63	4,58	4,41	5,78	4,70	4,10	3,89	3,58	4,72	3,52	3,76	3,06
Irország	5,18	5,59	5,24	5,20	6,50	5,70	5,43	5,13	3,99	6,05	4,27	5,20	4,81
Lengyelország	4,56	3,99	4,34	5,14	6,19	5,03	4,57	4,13	4,24	4,76	5,13	4,10	3,39
Lettország	4,45	4,00	4,38	5,56	6,16	5,01	4,52	4,57	4,19	5,20	3,15	4,06	3,36
Litvánia	4,60	4,23	4,65	5,44	6,25	5,25	4,64	4,37	4,13	5,59	3,53	4,28	3,75
Luxemburg	5,20	5,76	5,66	6,22	6,15	4,78	5,54	5,03	4,97	6,40	3,21	5,21	4,93
Magyarország	4,20	3,31	4,24	5,12	5,62	4,36	4,40	4,13	3,97	4,52	4,27	3,47	3,24
Málta	4,52	4,49	4,75	5,76	6,45	5,02	4,73	4,52	4,35	5,80	2,53	4,32	3,71
Németország	5,57	5,16	6,06	6,03	6,50	5,63	4,97	4,80	4,88	6,11	5,99	5,64	5,58
Olaszország	4,50	3,47	5,40	4,19	6,39	4,90	4,34	3,64	3,11	5,03	5,58	4,84	3,93
Portugália	4,48	4,30	5,48	3,69	6,40	5,04	4,66	4,31	3,25	5,59	4,28	4,24	3,91
Románia	4,30	3,59	3,61	5,53	5,48	4,45	4,22	4,04	3,73	4,71	4,53	3,56	3,14
Spanyolország	4,68	4,14	5,85	4,33	6,28	5,14	4,45	4,25	3,96	5,61	5,39	4,54	3,76
Svédország	5,53	5,94	5,58	6,33	6,37	5,63	5,29	4,86	5,22	6,29	4,60	5,59	5,49
Szlovákia	4,28	4,16	4,68	5,89	6,35	4,54	4,45	3,98	4,56	4,79	3,99	4,10	3,32
Szlovénia	4,39	4,10	4,79	4,91	6,47	5,42	4,62	4,08	3,21	5,19	3,32	4,23	3,93

Forrás: Világ gazdaság internetes honlapja,  
Letöltés dátuma: 2016. szeptember 28.

A 8. táblázat tanulmányozása során láthatjuk, hogy az ország az összesített mutató szerint – 4,2 pont – hátulról számítva a negyedik. Érdemes azt is megnézni, hogy melyek azok az országok, amelyek mögöttünk vannak. Kérem, hogy ezt gondolja végig, vajon mi lehet ennek az oka?

Nézzük melyek az összesített pontszámot kialakító szempontok. Az egyes tételek esetében nem vizsgáljuk a pontszám kialakításának folyamatát, az egy másik – legalább 40-50 oldalas

– tanulmány témája lehet. A továbbiakban a szempontrendszerrel kapcsolatos alapvető gazdasági összefüggéseket, az azokkal kapcsolatos gondolataimat írom le, amelyet természetesen még több összefüggés feltárásával ki lehet egészíteni.

### 1. Intézményi háttér:

**Az intézményi háttér alatt gondolhatunk a vállalkozásokat körül vevő, őket kiszolgáló, esetenként ellenőrző államigazgatási intézményekre.** Ezek a bíróságok, különböző felügyelőségek, állami hatóságok, gazdasági versenyhivatal stb. Gondoljunk bele, hogy képes-e korlátozni egy vállalkozás működését az, ha egy gazdasági per éveig elhúzódik, vagy ha egy hatóság hosszasan bírálgat egy engedély kiadására vonatkozó kérelmet? A válasz természetesen igen és a gyakorló vállalkozásvezetők erre rengeteg példát tudnak hozni. **A bürokráciát csökkenteni kell, a felesleges és csak korlátozásra alkalmas jogszabályokat célszerű hatályon kívül helyezni, az ügyintézés jelentős mértékben egyszerűsíthető, és szükségyszerű magasabb szintre emelni az informatika adta lehetőségek kihasználását.** Nem véletlenül születtek olyan becslések, amelyek szerint az informatikai rendszerben megmutató lemaradásunk évente több száz milliárdos kárt okoz. Az intézményi háttérre vonatkozó értékelés 3,31 pont, rendkívül alacsony. Kozma és szerzőtársai (2016) továbbá kiemelik, hogy az államnak optimálisan kell ötvöznie ösztönző rendszerében a hatékony banki tőkeallokációt és a konstruktív szabályozó eszközöket: pozitív, hitelezést segítő banki adórendszer, hatékony intézményi garanciarendszer, kamat kiegyenlítő módszerek alkalmazásával.

### 2. Infrastruktúra:

Az infrastruktúra hagyományos elemeit csak a teljesség kedvéért írom le. Ezek a közút, a vasút, a közműszolgáltatók stb. **A modern infrastruktúra elemei között említem az informatikai rendszert,** azokat a megoldásokat, amelyek felgyorsítják és olcsóbbá teszik a folyamatok bonyolítását. Erre lehet példa az elektronikus adóbevallás lehetősége, az elektronikus építési napló, a vonatjegy interneten keresztül történő vásárlásának lehetősége, a pénzügyek elektronikus ügyintézésének lehetősége, stb. Még egy példát hozok, ami úgy gondolom, hogy mindenki számára közismert. A GPS szolgáltatás segítségével rengeteg munka- és üzemidőt, üzemanyagot és gépjármű használati költséget tudunk megtakarítani. Hogyan működne már a világ internet nélkül? **Ezeket a szolgáltatásokat fejlett infrastruktúra nélkül nem tudjuk használni, ami jelentős versenyhátrányt eredményezhet.** Ezek látszólag kis jelentőséggel bíró tényezők, de a halmazott hatásuk összességében meghatározza a gazdaság működését. Az infrastruktúra pontszáma 4,24. Ez az érték szintén az átlagnál lényegesen rosszabb körülményeket tükröz.

### 3. Makro környezet:

A makrogazdaság elemei a következőkben foglalhatóak össze:

- Társadalmi, demográfiai, szociális hatások:

A főbb elemek között találhatjuk a lakosság életkor szerinti összetételét, a családok számát és típus szerinti eloszlását, a lakosság szakképzettség szerinti összetételét, a népesség területi eloszlását, a népesség etnikai összetételét.

- Technológiai műszaki hatások:

A hatások közül érdemes megemlíteni a technológiai fejlődés ütemét, amit a termékek életciklusának hosszával jellemezhetünk. Ebben a kategóriában meg kell említenünk a műszaki fejlesztést, a K+F ráfordításokat, az innovációs készséget és az automatizáltság fokát:

- Gazdasági hatások:

A gazdasági tényezők között említendőek a jövedelmi viszonyok, a munkanélküliség, a jövedelmi ciklusok, jövedelem elosztási rendszerek, piaci koncentráció, globalizáció hatásai, a versenypolitika, adópolitika, költségvetési politika, jogi biztonság kérdése, a piac nagysága és összetétele.

- Környezeti, természeti hatások:

A környezeti hatások között említendő a nyersanyag ellátottság helyzete, az energiahordozókkal történő ellátottság kérdése. Az is vitathatatlan, hogy a környezetvédelmi előírások betartása rövidtávon gazdasági áldozatnak tekinthető.

- Politikai, jogi hatások:

A politikai és jogi hatások között értendő a gazdaságpolitika stabilitása, a kereskedelem szabályozásának szempontrendszere, az adópolitika, a fogyasztóvédelmi politika, a szabad verseny korlátozásának szintje stb. .

A makro környezet összetevőit a fentiekben foglaltam össze, amely szintén sok szempont szerint még kiegészíthető volna, de úgy gondolom, hogy a legfontosabb tételek felsorolásra kerültek. A makrogazdasági környezet pontszáma 5,12, ami átlag fölötti helyezést biztosít az ország számára.

#### 4. Egészségügy és alapoktatás:

Az ország egészségügyi és alapfokú oktatási rendszerének fontosságát felesleges bizonygatni. Ebben a témakörben két gondolatot említek, az egyiket az alapoktatás, területéről, másikat az egészségüggyel kapcsolatosan. Gondoljunk bele, mi történne, ha az alapoktatás nem biztosítaná az elemi kompetenciák elsajátítását. Ezek közül kiemelem a kommunikációs készség anyanyelven és idegen nyelven, az elemi matematikai logika készségszintű elsajátítását stb.

Az egészségügy két irányból közelíthető meg. Az egyik a betegségek megelőzése, ezáltal a munkaképes lakosság munkaerejének megóvása, másrészt a betegségek gyors gyógyítása szintén az országos munkaidőalapot növeli. A hatékony betegellátás kedvező az általános egészségügyi állapot szempontjából, másrészt olcsóbb is, mint a pazarló rendszer. Ezen a területen elért pontszám 5,62. Ez az eredmény eléggé gyengének mondható.

#### 5. Felsőoktatás és szakképzés:

**A felsőoktatás és szakképzés a munkaerőpiacot közvetlenül befolyásoló tényező, amely a gazdasági teljesítményt alapvetően meghatározza.** Úgy gondolom, elfogadhatjuk alaptételként, hogy érték teremtésére az emberi munka képes. **A gépek csak támogatják az emberi tevékenységet, a tudásanyag folyamatosan változik, amit követni kell a szakembereknek.** Ha ennek nincs kialakított hatékonyan működő

rendszere, akkor egy idő után a tudás mellett az alkalmazott technológia is elavul. Az elért pontszám 4,36.

## **6. Árupiac:**

Az árupiac fejlettsége alapvető tényező, amely az alkalmazott intézményrendszer fejlettségében, a szabályozottságban, a piac méretében fogható meg legegyszerűbben. Az elért pontszám itt is az alsó harmadban van 4,4-es értékkel.

## **7. Munkaerőpiac:**

A munkaerőpiac esetében érdemes vizsgálni a munkaerőpiac szereplőit, keresletet és kínálatot, valamint az intézményrendszert. Fontos követelmény, hogy a munkaerő kínálat és kereslet mennyiségében és összetételében szinkronban legyen. Ez természetesen összefügg az oktatással, az egészségüggyel a munkaerő mozgással. Az elért pontszám ebben az esetben is alacsony, 4,13.

## **8. Pénzpiaci fejlettség:**

A pénzpiaci fejlettséget meghatározza az intézményrendszer működésének biztonsága, annak modernizációs szintje, az alkalmazott pénzpiaci technikák és technológiák szintje. Ebben az esetben a pénzpiacot kevésbé választanám el a tőkepiactól. Az elért pontszám 3,97, ami közepes teljesítménynek mondható a fenti összehasonlításban.

## **9. Technológiai fejlettség:**

A technológia fejlettség az egész gazdaságot átható tényező. Ennek tartalmát egyszerűen az alkalmazott eljárások, eszközök fejlettségi szintjével mérhetjük. Ez a tétel kicsit összefügg az innovációs helyzettel. Az elért pontszám ebben az esetben is alacsony, 4,52.

## **10. Piac mérete:**

A piac mérete azon természetes és jogi személyek számától függ, akik képesek és hajlandóak megvásárolni a termékeket. Ez azt jelenti, hogy van vásárlási szándék és az egyén rendelkezik a megfelelő jövedelemmel. A mutatószám értéke viszonylag kedvezőnek mondható, 4,27.

## **11. Üzleti komplexitás:**

Az üzleti komplexitás fogalmát a tankönyvtárból vett idézettel tudjuk jól jellemezni:

„A komplexitás összetettséget jelent, vagyis a komplexitás ellentéte az egyszerűségnek. Az összetettség általában valamiféle előre meghatározott hierarchiát feltételez. Egy rendszer attól lesz komplex, hogy a hierarchia egy adott szintjén lévő egységek kölcsönhatásban vannak. A komplexitáson, komplex rendszerviselkedésen azt értjük, hogy ez egy olyan rendszerviselkedés, amikor relatíve nyugalmas periódusokat relatíve gyorsan változó periódusok követnek. Minden olyan rendszert komplexnek nevezünk, amely komplex rendszerviselkedést mutat. Igazán információt csak komplex viselkedésű rendszerből tudunk hasznosítani. A rendezett viselkedésű rendszerek ugyanarra a szituációra, környezeti impulzusra, behatásra mindig ugyanazt a választ adják. A kaotikus rendszerek mindig mást válaszolnak. A komplex rendszerek viszont alkalmazkodnak, bizonyos szabályszerűségek figyelhetőek meg bennük.”

Nem véletlenül idéztem a fogalmat, a komplexitás megítélése ugyanis összetett, több szempont egy időben történő értékelését jelenti. Ha nagyon leegyszerűsíttem, akkor azzal tudom jellemezni a tényezőt, hogy mennyire átlátható, kiszámítható a piac reakciója. Magyarország gazdasága ebből a szempontból igen alacsony pontszámot kapott, melynek értéke 3,47.

## 12. Innováció:

Az innováció fogalmát az OECD és az EU közös szervezésében végzett értelmezések és viták eredményeként megfogalmazott Oslo kézikönyv harmadik kiadása tartalmazza (2005).

A Magyar Innovációs Szövetség honlapján az innováció megfogalmazása az alábbi: „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing módszer, vagy új szervezési – szervezeti módszer bevezetése.”

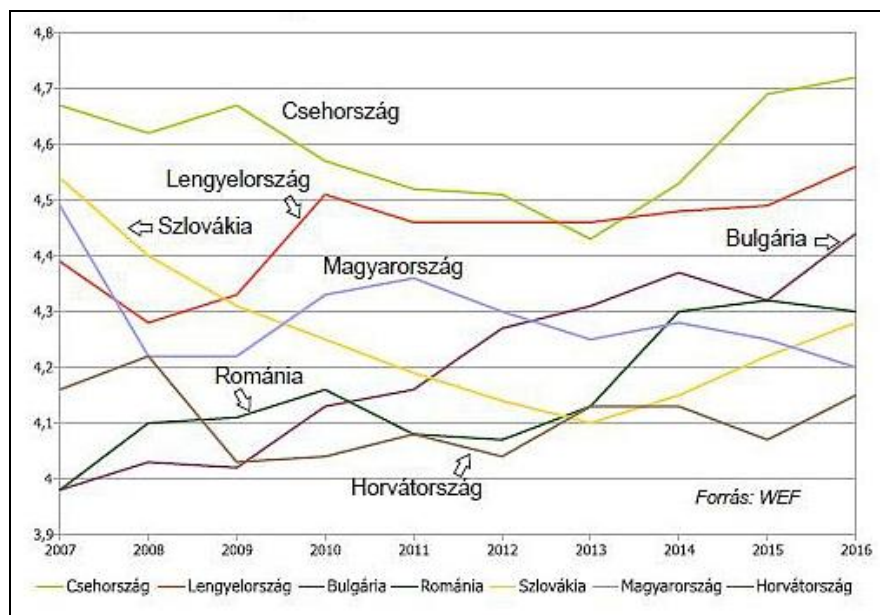
Érthetetlen, hogy a kreativitásáról ismert magyar vállalkozások és az elismert tudósainak nagy arányáról híres magyar társadalomban miért alacsony az innovációs hajlam. Az összehasonlító táblázat adataiban a mutatószám értéke 3,24, ami szintén igen alacsonynak mondható.

Természetesen vitatható a fenti szempontrendszer helyessége, a számítási módszertan realitása. Valószínűleg felmerül annak a gondolata, hogy a mutatószámok összeállítása, értékének meghatározása során némi szubjektivitás is megjelenhetett. Ezzel nem akarok foglalkozni, hiszen ez politikai szempontok irányában vinné el a gondolatsort, amit semmiképpen nem szeretnék.

Azt tényként szögezhetjük le, hogy vannak más szempontok, és egy gazdaság teljesítményét az egyéb körülmények vizsgálata nélkül nem szabad megítélni. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy az államháztartás egyensúlyának javulása, az eladósodottság csökkenése hosszútávon pozitívan hat a versenyképességre. Cikkemnek nem kis célja makrogazdaság irányítói által hozott döntések politikai megítélése, „csak” a versenyképességi szempontok áttekintése.

Érdekes képet kapunk, ha a versenyképesség változásának tendenciáit vizsgáljuk. A napi gazdaság az erről készült elemzését az 1. számú ábrában érzékelteti. A tendenciák jól látszanak, de a kérdés ennél összetettebb. **A gazdasági egyensúly stabilizálásának az ára a versenyképességi mutatók szerény szintje vagy az adatok a gazdaságpolitika kritikájaként foghatóak fel?** A szerző ebben a kérdésben nem foglalhat állást, hiszen feladata nem gazdaságpolitikai elemzés, hanem a versenyképesség vizsgálatának módszertani bemutatása.

### 1. ábra. Versenyképességi pontszámok változása a kelet-európai EU tagállamokban 2007-2016 között



Forrás: Világ gazdaság internetes honlapja,  
Letöltés dátuma: 2016. szeptember 28.

Palotai Dániel és Virág Barnabás „Versenyképesség és növekedés” című könyvében a versenyképesség növelésének más megközelítését adja. A **főbb szempontok a munkavállalás versenyképessége, a vállalati versenyképesség, az állami versenyképesség, az emberi erőforrások versenyképessége, az uniós források felhasználásának hatásai.** A továbbiakban nézzük meg, hogy a szerzők hogyan értelmezik ezeket a szempontokat.

A szerzők a makro szintű versenyképességi tényezők közül a munkavállalás versenyképességét, az állami versenyképességet, az emberi erőforrások versenyképességét részletezik sajátos megközelítésben, jórészt a megtett intézkedések eredményeit vizsgálva. A hatások közül kiemelten vizsgálják az európai uniós források hatását. Nézzük ezeket témakörönként:

**Elsődlegesen kiemelték a munkavállalás versenyképességét, illetve annak versenyképességre gyakorolt hatását.** A magyar gazdaság versenyképességének egyik jelentős gátja volt – részben jelenleg is - az alacsony munka-erőpiaci aktivitás. A munkaképes lakosság alacsony aránya tekinthető aktívnak, vagyis kevesen végeznek legálisan munkát. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a 15-64 éves korosztály 61,9% volt gazdaságilag aktív 2010-ben. Ez az arány 2015-re 68,6 %-ra emelkedett. Ez még mindig jelentősen elmarad a környező országokban tapasztalt aránytól, de a javulás jelentős. **Természetes, hogy a nagyobb gazdasági aktivitás az államháztartási helyzet stabilizálásának irányába hat és az ország gazdasági teljesítményét is növeli.** A témakör kapcsán érdemes megemlíteni a nyugdíjrendszer változását, ami egyrészt a nyugdíjkorhatár emelkedését jelenti, másrészt pedig a nők 40 éves szolgálati idő utáni nyugdíjba vonulásának lehetőségét. A két ellentétes irányba ható tényező együttesen az aktív lakosság arányának növekedését eredményezte. Természetesen egyéb tényezők is vannak, amelyek a pozitív változást előidéztek.

Ebben a gondolatsorban meg kell említeni a munkát terhelő adók csökkentését és annak pozitív hatását. Gondoljunk a „Munkahelyvédelmi akciótervre”, amely a foglalkoztatás ösztönzése irányába hat. Több eredményes intézkedés történt, - közmunka rendszere, alacsony

képzettségük foglalkoztatására irányuló erőfeszítések, a közterhek csökkentése, munkahelyteremtés – de az uniós átlaghoz viszonyított lemaradásunk még mindig fennáll.

**Második pontban az állami versenyképesség értelmezését vizsgálták.** Ezen a területen az állam működésének hatásait vizsgálták a könyv szerzői. Tény, hogy **az államnak jelentős hatása van a versenyképesség alakulására.** Nézzük meg, melyek azok a meghatározó elemek, amelyeket az állam tart a kezében és annak változása meghatározó.

1. Az állami költségvetés, az államháztartás jövedelem újraelosztó szerepe elvonási és gazdaságfejlesztési szempontból egyaránt meghatározó.
2. Az állam a legnagyobb foglalkoztató.
3. Az állam a közszolgáltatások piacán jelentős szereplő.
4. A közigazgatási rendszer egyszerűsége, rugalmassága, modernizálása meghatározó tényező a vállalkozások versenyképességében.
5. Az állam megjelenik a szolgáltatások és az áruk piacán, bár nem ez az alapvető feladata.

Látható, hogy **az állam jelentős hatással van az ország versenyképességére a közvetlen piaci, közszereplői munkájával és a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásának hatékonyságával egyaránt.** (Oktatás színvonala, egészségügyi ellátás színvonala, bürokrácia szintje stb.)

**Az állam tehát jelentős hatással van az ország vállalkozóinak versenyképességére is és ez az oka annak, hogy az eredményességet jellemzően az állam sikerességének, vagy kudarcának tekintik.**

**Harmadik területként az emberi erőforrások versenyképességét elemezték.** Megismétlem a korábban már idézett gondolatot, amely szerint érték teremtésére egyedül az emberi munka képes. Fontos tényező egy ország életében, hogy az ember, mint erőforrás hogyan jelenik meg, mennyire tekinthető valóban erőforrásnak és mennyiben szociális ráfordításokat igénylő tényezőnek. A versenyképesség növelése érdekében jelentős lépések történtek, amelynek a végleges hatásait hosszú távon érdemes vizsgálni, jelenleg erre még nem is vállalkozhatunk. Melyek ezek az intézkedések?

1. Gyermekgondozási folyósításának időtartama emelkedett.
2. Gyermekgondozási díj felső határának emelése.
3. GYED extra bevezetése.
4. Óvodai, bölcsődei férőhelyek emelése.
5. Családbarát munkahelyi környezet kialakítása.
6. Az eltartottak után igénybe vehető személyi jövedelemadó alapját csökkentő kedvezmény biztosítása és annak folyamatos emelése. Ennél a tételnél ki kell emelnünk a kettős hatást, egyrészt növeli a családoknál maradó jövedelmet, de csak abban az esetben, ha keletkezett adóköteles – leginkább munka – jövedelem.
7. Egészségügyi rendszer fejlesztése, kiemelten a megelőzés vonatkozásában.
8. Magánforrások beengedése az egészségügybe.
9. Oktatási reformok, kiemelten a nyelvoktatás erősítésére vonatkozóan.
10. Felsőfokú végzettségűek arányának növelése.
11. Műszaki és természettudományi végzettséggel rendelkezők számának és arányának növelése.

Az emberi tényező szerepe rendkívül jelentős a versenyképesség javításában, ezért kiemelt a szerepe, az odafordulás pedig több szempontból is indokolt.

### **Végül megemlítik az uniós források hatását az ország versenyképességére vonatkozóan.**

Az EU forrásainak kihasználása legalább két szempontból van pozitív hatással, egyrészt a pályázati forrás felhasználása azonnali munka és jövedelemforrás, másrészt – és ez a fontosabb – a felhasználás által elért eredmények hosszú távon biztosíthatják a dinamikusabb gazdaságot. Nézzük melyek a kiemelt fejlesztési területek.

1. Burokrácia csökkentés.
2. Közigazgatás- és Közszolgáltatás fejlesztés
3. Gazdaságfejlesztési és innovációs program
4. Vidékfejlesztési program.
5. Integrált közlekedésfejlesztési program.
6. Agrárfejlesztési program.
7. Energiahatékonysági program

Vázlatosan áttekintettük az állam szerepének fontosabb területeit. Az írásom első részében a versenyképesség értékelésének szempontjait vizsgáltuk, majd azt néztük meg, hogy miként igyekszik erre hatást gyakorolni az állam. A témakört természetesen nem dolgozhattuk fel teljes körűen, ebben az összefüggések felvillantására törekedhettem. Tananyagíróként most azt javasolnám, hogy mielőtt tovább tanulmányozná a cikket sétáljon egyet és gondolkodjon közben az olvasottakon. Gondoljuk együtt végig, mi is a versenyképesség, mikor versenyképes egy vállalkozás vagy egy ország, mivel mérjük ennek szintjét és hogyan tud az állam támogatást nyújtani a versenyképesség növeléshez. Azon is érdemes elgondolkoznunk, hogy a nemzetközi összehasonlításban hol áll Magyarország, mi ennek az oka, hol gyökereznek és mikor keletkeztek a nehézségek és mit tesz az állam a helyzet javítása érdekében?

### **6.4. Versenyképesség vállalati szinten**

A fentiek után joggal merül fel a kérdés. **Mi hat a vállalati versenyképességre és hogyan lehet azt mérni?** Mely körülmények határozzák meg, hogy egy vállalkozás életképes-e, tud-e fejlődni és hosszú távon képes-e a működésre?

Nem könnyű a válasz a fentiekre, de nézzük sorra a tényezőket.

**Külső tényezőknek** tekinthetjük az eddig leírtakat, a piacot, az állami bürokráciát, a vállalkozást környező infrastruktúrát, a munkaerő piaci kínálatot stb. Ezek mind külső adottságok. Gondoljuk végig azt, hogy miként tudna versenyképes lenni az a vállalkozás, amely nem jut megfelelő energia ellátáshoz, nem talál szakembert és a vezetőket és vezető nélküli adatátviteli eszközök sem állnak rendelkezésre. Engedjenek meg egy saját tapasztalaton alapuló történetet. Az 1990-es években Párizsban jártam tanulmányúton és több dolog elgondolkoztatott. Ezek közül kettőt hadd említsek. Meglepve tapasztaltuk, hogy a taxiban lehetett fizetni bankkártyával. Ennek az előnye nem taglalom, de gondoljunk arra mennyivel kisebb költséget jelent az államnak a készpénz nélküli pénzforgalom és mennyivel egyszerűbb a vállalkozó dolga is. Természetesen ő is tud mindenhol bankkártyával fizetni. Egy másik gondolatsor akkor futott végig bennem, amikor egy hatalmas áruházban jártam, amit néhány héttel előtte adtak át. Végig gondoltam, mennyivel egyszerűbb volt a beruházó helyzete a kiépült környezetben, mint itthon. Magyarországon annak idején egy vidéki városban, ha valaki egy nagyáruházat, vagy üzemet akart építeni, akkor először az oda vezető utakat kellett kiszélesíteni, bővíteni kellett a villamos energia ellátást biztosító hálózatot, telefonvonalat kellett kiépíteni stb. Ezek természetesen időt és pénzt igényeltek, ami kevésbé terhelt egy fejlett országban működő gazdasági egységet. Nem beszélek az autópályákról, amelyeken sokkal egyszerűbben és gyorsabban lehetett elérni a termelőt, szolgáltatót, kereskedelmi vállalkozásokat. Nem taglalom tovább, de tény, hogy a vállalkozások nem tudnak elszakadni az őket körülvevő makro környezettől és az ő versenyképességüket is



jelentős mértékben befolyásolja az. (munkaerő-piac, egészségügy, oktatás, infrastruktúra stb.) A gazdaság mikro- és makroszintje állandó kölcsönhatásban van, azok kölcsönösen támogatják egymást.

**Belső tényezők** között két tételt említek, az erőforrások meglétét és azok használatának hatékonyságát.

Az erőforrások rendelkezésre állása is függ a külső környezettől, de azt már nem taglaljuk. Ha feltételezem, hogy léteznek az erőforrások, akkor a megszerzésüknek egyetlen feltétele a tőkeerősség. A vállalkozás versenyképességét a szükséges tőke és a tulajdonos hozzáértése határozza meg. A cég vezetéséhez szakembert lehet találni, de a tulajdonos gazdálkodási ismeretei, kialakult helyes mentalitása nem nélkülözhető. Abban az esetben, ha rendelkezése áll a szükséges tőke és megvan a menedzsment kedvező hozzáállása és szakértelme, akkor vizsgálni kell azt, hogy az erőforrásokat képes-e a vállalkozás hatékonyan felhasználni.

A hatékonyság mérésének hatalmas irodalma van, ebből egy rövid összefoglalót szeretnék adni, mintegy gondolatébresztőként abban a meggyőződésben, hogy ezt a gazdasági jellegű képzések tömegével tartalmazzák. Néhány gondolatot az is megérdemel, hogy mely tényezők befolyásolják az erőforrások felhasználásának hatékonyságát?

A hatékonyság fogalmát két irányból közelíthetjük meg, egyrészt az a cél, hogy minél kevesebb erőforrás felhasználásával állítsuk elő a termék, vagy szolgáltatás egységét, másrészt, egységnyi erőforrás felhasználásával minél több terméket vagy szolgáltatást hozzunk létre. A hatékonyság számítása során minden esetben a tevékenység eredményét osztjuk el a felhasznált erőforrással. Ezekre néhány példát hozunk: Pl. egy munkaóra alatt létrehozott termelési érték, egy hektár termőföldön egy évben megtermelt érték, egy gépjárműóra alatt legyártott termék stb.

Ezek egyszerűen kialakítható mutatószámok és nem is célszerű folytatni, hiszen ezeket nagy számban tudunk képezni és értelmezni. Azt is könnyen beláthatjuk, hogy egy termék, vagy szolgáltatás költsége – így minimális eladási ára - annál alacsonyabb, minél hatékonyabban használjuk fel előállításuk során szükséges erőforrásokat. Itt tekintettel lehetünk arra is, hogy a vizsgált üzleti szervezet milyen életszakaszban van, mert ahhoz lehet illeszteni a megfelelő pénzügyi módszertant (Katits, 2002). Azt is bátran kijelenthetjük, hogy a vállalkozás versenyképessége az általuk kínált termékek és szolgáltatások versenyképességén múlik. Kimondhatjuk ezek után, hogy a hatékonyság egyenlő a versenyképességgel? Ez ígértülzöttan egyszerű volna, bár kétségtelen, hogy megfelelő hatékonyság nélkül nincs versenyképesség. A vállalati szintű versenyképesség –és természetesen a hatékonyság is- komplexen értelmezendő. A vállalkozó, mint a termelési tényezők kombinációját végző személy valamennyi erőforrás hatékony felhasználására törekszik. A vállalkozások hatékonyságának, életképességének mérésére, fokozására pedig jól használható egy olyan minpségbiztosítási rendszer kiépítése, amely többek között képes folyamatosan információt közvetíteni a menedzsment számára (Kozma, 2014).

Mivel az egyes tényezők egymásra hatása révén jön létre az új érték, az egyes erőforrásokban rejlő lehetőség és azok kihasználásának szintje határozza meg a teljes lánc hatékonyságát. Ez hasonló, mint a leggyengébb láncszem elmélete. (Tudjuk, hogy a lánc szakító szilárdságát a leggyengébb láncszem szakító szilárdsága határozza meg. ) Hiába tudna valamely tényező többet, ha a többi nem képes annak kihasználására. Had fogalmazzak meg erre is egy egyszerű példát. Tudjuk, hogy az okos telefonok rengeteg funkciót képesek ellátni. Ha a használója ezeknek egy részét nem ismeri, akkor hiába van ott az erőforrás. Ebben az esetben a szűk keresztmetszet a dolgozó, akinek a képességei meghatározzák a technikai eszköz felhasználásának hatékonyságát is. Ezekben az esetekben a teljesítmény növeléséhez elegendő a szűk keresztmetszetként megjelenő tényező kapacitásának növelése. A példánál maradva ki

kell képezni a dolgozót az eszköz magasabb szintű használatára. Minden kihasználatlan kapacitás pazarlás, amely azáltal szüntethető meg, hogy a termelési szűk keresztmetszetet feloldjuk. A kapacitások diszharmonikus fejlesztése pazarláshoz vezet. Érzékelhető a vállalkozás működésének komplexitása és versenyképességének összetettsége. Mintegy összegzésként hadd idézzem Majoros Pál gondolatait: „A versenyképesség komplex, sűrített megnyilvánulása az egész gazdaság állapotának és működési módjának, kifejtett piaci viszonyoknak, a gazdaság milyenségének, a gazdaság alkalmazkodóképességének, innovációs készségének”

## 6.5. Összefoglalás

A vállalkozásokat a fogyasztókért folytatott verseny állandó fejlődésre, az erőforrások hatékony felhasználásra ösztöni. Ennek a folyamatnak két fontos eredménye van, egyrészt a fogyasztók mindig a legjobb terméket vagy szolgáltatást kapják lehetőleg kedvező áron. A másik, makrogazdasági szempontból jelentős következmény, hogy a piacon mindig a legjobbak tudnak életben maradni, így a gazdaság fejlődése erőteljesebb, egészségesebb lesz. A versenyképességet értelmezhetjük mikro- és makroszinten egyaránt, és a rá ható tényezőket szintén elkülöníthetjük. Ebben a megközelítésben a két szint szerves egységet alkot és kölcsön hatásban áll egymással. Az államnak és a jegybanknak a feladata a makroszintű tényezők, körülmények folyamatos javítása. A kedvezőbb körülmények mellett a vállalkozások jobb teljesítményük által magasabb közterhek megfizetése révén tudják támogatni a nemzetgazdasági szintű fejlődést.

## 6.6. Felhasznált irodalom

23. Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség.
24. Gyenge B. - Kozma T. - Tóth R. (2016): Was ist das Geheimnis des Geschäftserfolgs nach der Krise? Geschäftsmodell im Unternehmen, Online recenzovaný časopis, Seye E-Studies, ISSN 1338-1598, <http://uj.s.sk/gtk/e-studies/>
25. Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK-KERSZÖV Üzleti és Jogi Kiadó, Budapest, ISBN: 963-224-675-6.; p. 456
26. Kopint- Tárki elemzései (2016): 2016. szeptember Budapest.
27. Kozma T. - Gyenge B. - Tóth R.- Mester É. (2016): Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata, Budapesti Gazdasági Egyetem, In.: Korkép: XXI. századi kihívások ISBN: 978-615-5607-20-2, pp. 114-145.
28. Kozma T. (2014): A minőségirányítási rendszerek alkalmazásának gazdasági kihívásai, In.: Controller Info, II. évf. 2014. 4. szám., pp. 49-55.
29. Matolcsy Gy. (2015): Egyensúly és növekedés, Magyar Nemzeti Bank, Budapest 2015.

30. Magyarország Kormányának kiadványa (2016): Épülő Magyarország, európai uniós fejlesztések 2014-2020, Budapest 2014.
31. Majoros P. (2016): A nemzetközi versenyképesség fogalma és mérhetősége, [www.elib.kkf.hu/okt.publ/szf](http://www.elib.kkf.hu/okt.publ/szf). Letöltés dátuma 2016. október 03.
32. Mester É. - Tóth R. - Gyenge B. - Kozma T. (2016): A bizalom és a pénzügyi döntések szerepe a vállalati gazdálkodásban, Budapesti Gazdasági Egyetem, Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, 7. Tudományos Szimpózium, In: Fenyvesi Éva, Vágány Judit (szerk.) Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2015.10.29 Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, 2015. (ISBN:978-615-5607-00-4)
33. Németné Gál A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer, Közgazdasági szemle LVII. évfolyam 2010 február
34. Palotai D. – Virág B. (2016): Versenyképesség és növekedés, Magyar Nemzeti Bank, Budapest 2016.
35. Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, In.: Prof. Dr. Csath Magdolna Dsc. (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 978-963-439-001-5, pp.143-178.
36. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei (2000): JATEPRESS, Szeged, 2000.
37. Világgazdaság internetes honlapja (2016): letöltés dátuma 2016. szeptember 28.

## 6.7. Egyéb források jegyzéke

1. [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu) letöltés dátuma 2016. október 03.
2. [www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu). letöltés dátuma 2016. október 03



## 7. FOGYASZTÁSI TRENDEK ÉS AZOK HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE

DR. FINDRIK MÁRIA



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.51.

### 7.1. Bevezetés

A nemzetgazdasági - és a vállalati szintű teljesítmények mérésére az egyik legelterjedtebben használt benchmark a versenyképességi index. Ma már szofisztikált mutatórendszerek állnak rendelkezésünkre annak a számos “kemény” és “puha” tényezőnek a számszerűsítésére, amelyek a jelenlegi és jövőbeli teljesítményt leginkább befolyásolják. **A soktényezős, aggregált mutatórendszerek az elmúlt években sokat fejlődtek, gazdagodtak, de távolról sem tökéletesek. Hiányosságaik ellenére mindenképp alkalmasak nemzetközi összehasonlításra -, mind pedig önreflexiókra, azaz a saját magunkkal és a környezetünkkel való összevetésre:** hol is állunk, hova tartunk, mik a fő húzóerők, melyek a kompetenciáink, s összhangban van - e mindezzel nemzetgazdasági, illetve vállalati szintű stratégiánk? A mutatók hiányosságai közül itt kettőre szeretném felhívni a figyelmet:

1. **Az indexek nem képesek a való világ komplexitásával, fejlődésével folyamatosan lépést tartani,** s a mindazokat a tényezőket beépíteni és számba venni, amelyek a gazdasági szereplők akár jelenlegi, vagy jövőbeli teljesítményét befolyásolják. Különösen nehéz, részben lehetetlen az indirekt tényezők hatásának mérése, márpedig a gazdaságban minden összefügg mindennel.
2. A mutatók számszerűsítésében, a metodológiában is van a szakmának lemaradása, többek között abban, hogy  **mennyire tudja pontosan definiálni a különböző befolyásoló tényezőknek az egyenkénti és egymáshoz viszonyított hozzájárulását az aggregált versenyképességi indexekhez.**

Ebben a tanulmányban az első problémára szeretnék példát felhozni és bemutatni, hogy egy fontos indirekt tényező, nevezetesen a fogyasztás, illetve a fogyasztási trendek hogyan járulhatnak hozzá a gazdasági szereplők teljesítményének alakulásához.

### 7.2. A fogyasztás, mint a gazdasági teljesítmény - és a versenyképesség alakulására ható tényező – A fogyasztáson alapuló modellek, stratégiák

A fogyasztás elemzése mind makroökonómiai, mind mikroökonómiai, üzleti szempontból kiemelt relevanciával bír. A megfelelő nagyságú és szerkezetű fogyasztás fontos húzóereje a GDP növekedésének, az életszínvonal alakulásának ezen keresztül az adott ország gazdasági,

társadalmi stabilitásának. **A versenyképes vállalati stratégia, termékportfólió, a jó marketing, a korszerű ügyfélmenedzsment mind olyan, a vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezők, amelyek feltételezik a fogyasztási trendek és a fogyasztói szokások elemzését.** Ismernünk kell a „fogyasztónk arcát”: ki a mi fogyasztónk, ki lesz holnap, hol lakik, mekkora a (szabad rendelkezésű) jövedelme, mit fogyaszt, mely korcsoport jelenleg és a közeljövőben a kiemelt ügyfelünk, hogyan kommunikálhatunk vele, milyen eszközökön keresztül érhető el, kik, milyen preferenciák, hatások befolyásolják döntéseit.

Ez a tanulmány a fogyasztás makroökonómiai vonatkozásaival foglalkozik, azt vizsgálja, hogy milyen tényezők befolyásolják ma globálisan, illetve Európában - s azon belül is Magyarországon - a fogyasztás alakulását, illetve, hogy az hogyan járulhat hozzá a kiegyensúlyozott makroökonómiai teljesítményhez, a versenyképesség alakulásához.

Elemzésemet a fogyasztásra ható tényezők bemutatásával kezdem, majd megvizsgálom a jelenlegi nemzetközi tendenciákat, trendeket, illetve bemutatom, hogy mi várható a világban az összfogyasztás alakulásában az elkövetkező években. Az általános tendenciákon túl, igyekszem bemutatni az adatokból, tényekből valószínűsíthető strukturális változásokat, a fogyasztói preferenciákban, az egyes korcsoportok fogyasztói pozícióiban, magatartásában várható változásokat s ezek makroökonómiai és versenyképességi implikációit.

Ismeretes, hogy **a makroökonómiai teljesítmény és annak alakulása fontos része a versenyképességnek a fejlettség minden szintjén.** Az integráltság alacsonyabb fokán, alacsonyabb fejlettségi szinten meghatározó a szerepe – legalábbis rövid távon – az úgynevezett kemény tényezőknek - így makroszinten többek között az eladósodottságnak, az infrastrukturális ellátottságnak, a nyersanyagokhoz való hozzáférésnek, stb., amelyek megteremtik, stabilizálják egy nemzetgazdaság alapját.

A hazai növekedési modell az elmúlt 50 évben, azaz a 60-as évek vége óta – rendszerektől függetlenül – a fogyasztás és az export prioritására épül. Nem idegen ez a modell Európában, az Egyesült Államokban, de elsősorban a II. világháború utáni fejlett piacgazdaságokban. Alapvetően a tőlünk meglehetősen eltérő háttérrel rendelkező országok számára bizonyult hosszú időn keresztül sikeresnek, teremtett széleskörű kínálatot, ösztönözte a vállalatokat versenyre, a fogyasztási cikkek piacán való megújulásra és a cégeket az ezzel kapcsolatos beruházásokra, kínálatbővítésre. Mindaddig, amíg az egyes országok, tulajdonképp az egész fejlett világ, képes volt ennek a modellnek a finanszírozási hététerét önmaga kitermelni, s az nem vezetett nagyfokú belső - vagy külső eladósodáshoz, és amíg sikerült ezen keresztül a gazdaságot folyamatosan dinamizálni és megújulásra való képességét újratermelni, tartott az úgynevezett aranykor a fejlett országok számára. A fogyasztás vezérelte modellnek azonban megvannak a komoly rövid - és hosszú távú veszélyei: az egyik ilyen reális veszély a külső-, belső vagy az úgynevezett 'iker eladósodás', a másik pedig, hogy egy idő után nem biztos, hogy motivál a megújulásra, a nagyobb teljesítményre, azaz némi túlzással magában hordozza a jövő felélésének a lehetőségét.

A kevésbé fejlett, feltörekvő országok számára éppen ezért ez a modell nem lehet megfelelő a felzárkózás, a szükséges strukturális változtatások természetes kikényszerítésére, a teljesítményükben meglévő különbségek csökkentésére. Röviden, a fejletlen országok konvergenciája biztosan nem alapulhat a túlzott fogyasztáson. Ezzel nem azt mondom, hogy a beruházások túlhajszolása és egyúttal a fogyasztás durva alárendelése lenne számukra a hosszú távon fenntartható sikeres megoldás. Erre a kérdésre a későbbiekben még visszatérek, itt pusztán néhány általánosságban helytálló tényre kívántam felhívni a figyelmet.

### 7.3. A fogyasztásra ható tényezők

Elemzésemet a fogyasztásra ható tényezők definiálásával kezdem. A fogyasztásra ható külső tényezőket két nagy csoportba osztottam:

1. Demográfiai tényezők, trendek
2. Világgazdasági - és makroökonómiai környezet

Ebben az írásban tovább szűkítem a vizsgáldás tárgyát, alapvetően az első tényezővel foglalkozom, s pusztán utalásokat teszek helyenként a világgazdasági és makroökonómiai folyamatokra. Röviden: azt vizsgálom, hogy elsősorban a várható demográfiai folyamatok hatására milyen változások prognosztizálhatók a fogyasztási trendekben és azok milyen kihívást jelentenek a gazdasági szereplők számára a növekedés, a versenyképesség szempontjából.

#### 7.3.1. Demográfiai tényezők – a népesség alakulása

A demográfiai ismeretek elsősorban a leendő vásárlóink, ügyfeleink, tehát a **piac keresleti oldalát meghatározó tényezők megértése szempontjából fontosak**, de azért is, hogy tudjuk kik és milyen jellemzőkkel rendelkeznek a leendő munkavállalóink, azaz mekkora és milyen összetételű, teljesítőképeségű **a munkapiac kínálati oldala. Az aggregált kereslet, tudjuk jól, hogy meghatározó jelentőségű a kibocsátás, a növekedés, a gazdasági teljesítmény dinamizálása szempontjából.** A statisztikai előrejelzések alapján napjainkban **radikális változások prognosztizálhatók a világ népességének alakulásában.**

A népesség bővülési ütemének szemléltetésére álljon itt néhány adat (Internet-1):

- 1800-ban a Föld lakossága mintegy 1 milliárd fő volt;
- 1930 körül 2 milliárd, tehát a népesség megduplázódásához mintegy 130 évre volt szükség;
- 1960-ra, azaz 30 év alatt újabb 1 milliárddal lettünk többen (tehát összesen 3 milliárd fő volt a világ lakossága);
- majd már csak 15 év kellett újabb 1 milliárd fő megszületéséhez, s így lett az össznépesség az 1970 évek közepére mintegy 4 milliárd fő, vagyis az 1930. éveket követően az azt megelőző 130 év helyett már csak 45 év kellett a népesség megduplázódásához.

Ezt követően 13 évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy újabb egy milliárddal legyünk többen, azaz 1987-re a Föld lakossága elérte az 5 milliárd főt. A következő 1 milliárd lakos megjelenéséhez ezt követően csak 12 évre volt szükség, az 1998-as népességi adat tehát 6 milliárd fő, majd ismét 13 évre volt szükség az újabb egymilliárdos növekedéshez, azaz 2010 – re átléptük a 7 milliárdos határt (Internet-2). A népesség megkétszereződéséhez legutóbb 40 évre volt szükség, azaz az elmúlt évtizedekben szemtanúi lehettünk egy példátlan népességrobbanásnak. E mögött részben a civilizációs fejlődés, a fejlett országokban a magasabb színvonalú, fejlettebb egészségügyi ellátás áll, részben pedig a feltörekvő országok jelentős részében, különösképpen az ázsiai - és latin amerikai országokban elért felzárkózás, az úgynevezett „catch up„ hatás. Hasonló méretű robbanásra a jövőben nem számíthatunk. A jelenlegi tendenciák előrevetítésével 14 évre lesz szükség ahhoz, hogy 2025-ben Földünk lakossága meghaladja a 8 milliárd főt, majd 18 évre ahhoz, hogy újabb 1 milliárddal bővülve 2045-re mintegy 9 milliárdnyian lakjuk be bolygónkat. A népesség növekedési üteme tehát

érzékeltetően lassulni fog. Ma a népességnövekedési ráta átlagosan 1,1%-os, azaz fele a néhány évtizeddel ezelőttinek – röviden: **véget ér(t) a népességrobbanás**. A globális népességnövekedési ráta várható alakulását az alábbi számok (9. táblázat) szemléltetik (Country Comparison[1],2011):

**9. táblázat. A globális népességnövekedési ráta várható alakulása**

<b>2010-ig</b>	1,2%
<b>2010-2020 között</b>	1,1%
<b>2020 után</b>	1,0%
<b>2050 után</b>	0,2 - 0,5%

Forrás: Country Comparison[1],2011

A népességnövekedési ráták területi alakulásában ugyanakkor komoly különbségek figyelhetők meg, amelyek a korábbinál is nagyobb szakadékot hoznak létre földrajzilag a lakosság megoszlását tekintve, elsősorban Észak és Dél között. Az alábbiakban (10. táblázat) a világ legmagasabb növekedési rátával rendelkező országait soroljuk fel (%) (World Atlas,2015). A fejlett országokban drasztikus csökkenés figyelhető meg: **Európában a népességnövekedési ráta 1 % alatti**, az Egyesült Államokban 0,78%-os. Több európai országban, így például egyes közép - kelet-európai országokban a növekedési ráta - egyenesen negatív.

**10. táblázat. A világ legmagasabb növekedési rátával rendelkező országai**

<b>Libanon</b>	9,37
<b>Zimbabwe</b>	4,36
<b>Dél Szudán</b>	4,12
<b>Jordánia</b>	3,86
<b>Qatar</b>	3,58
<b>Malawi</b>	3,33
<b>Niger</b>	3,28
<b>Burundi</b>	3,28
<b>Uganda</b>	3,24
<b>Libia</b>	3,08
<b>Burkina Fasso</b>	3,05
<b>Mali</b>	3,00

Forrás: World Atlas,2015

Az alábbi táblázatban (11.) néhány érdekességre számot tartó európai ország adatára szeretném felhívni a figyelmet (népesség növekedés %-ban) (Country Comparison[2],2011).

**Az előrejelzések alapján az Európai Unióban kismértékű, de semmiképp sem számottevő népesség növekedés gyakorlatilag csak 4 országban várható:** Írországban, Spanyolországban, Svédországban és Belgiumban, míg többségükben megkezdődött, és a jelenlegi tendenciák alapján folytatódni fog a népesség csökkenése. **Magyarország népességnövekedési rátája Európában egyértelműen, de az egész világon is a legalacsonyabbak közé tartozik**, a mínusz 0,22%-os értékkel (Country Comparison[1],2016). Nemzetközi összehasonlításban egészen pontosan a 216. helyen állunk, ami azt jelenti, hogy radikális népesség csökkenés várható nálunk. Az alábbi grafikon (2. ábra) az Eurostat, az ENSZ és a Népességkutató Intézet előrejelzéseit mutatja



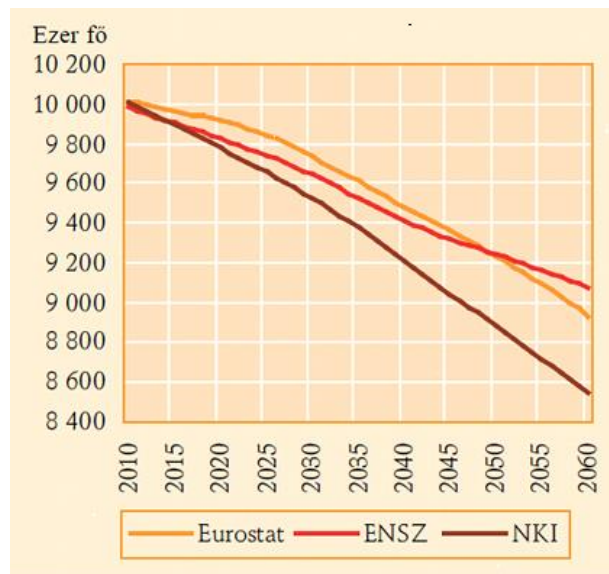
Magyarországra vonatkozóan, az utóbbi előrejelzése a legpesszimistább (Hungarian Demographic Research Institute, 2012.).

**11. táblázat. Népeség növekedés %-ban**

Írország	1,2
Spanyolország	0,89
Svédország	0,80
Belgium	0,76
Görögország	- 0,01
Lengyelország	- 0,09
Németország	- 0,17
Magyarország	- 0,22
Románia	- 0,3
Észtország	- 0,55
Bulgária	- 0,58

Forrás: Country Comparison[2],2011

**2. ábra. Magyarország népességének várható alakulása 2010-2060 között az Eurostat, az ENSZ és az NKI előreszámítása alapján**



Forrás: Hungarian Demographic Research Institute, 2012.

### 7.3.2. Demográfiai tényezők - születési ráta

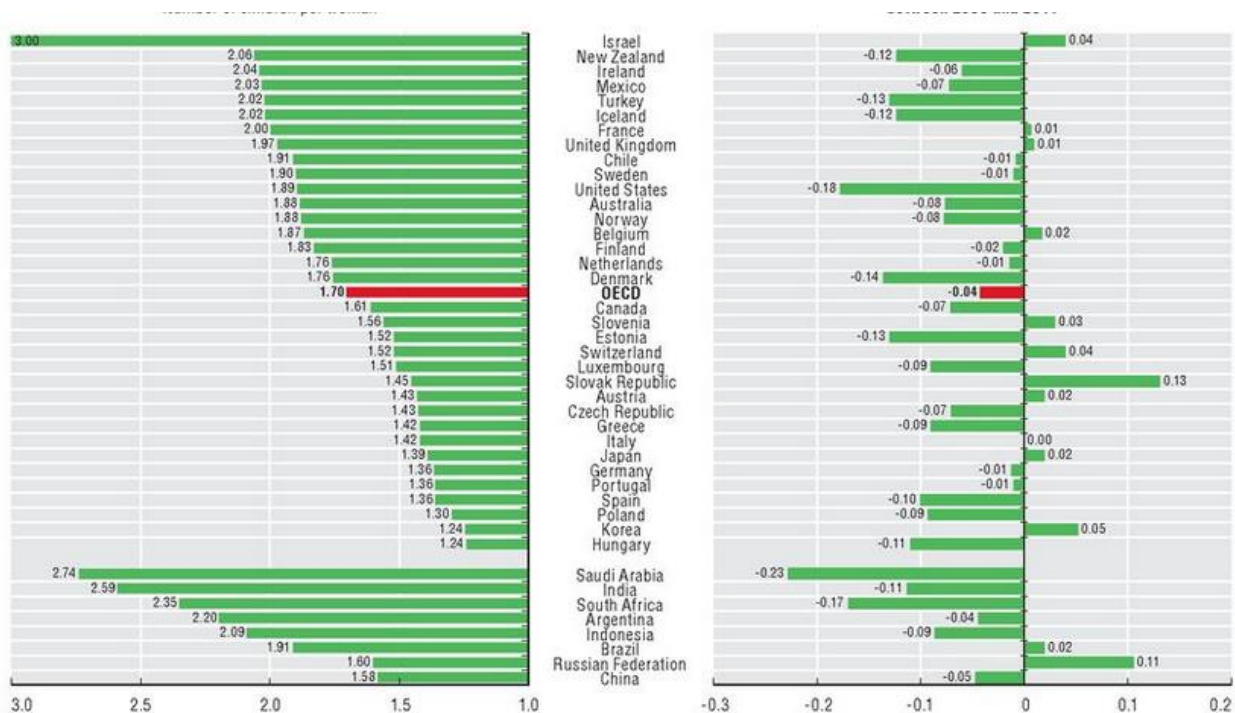
A népességnövekedés alakulásában az egyik meghatározó tényező a reprodukciós ráta. A szinten tartáshoz – minden mást változatlanul véve - természetesen 2% fölötti növekedésre lenne szükség. A legmagasabb a születési ráta, sokszor akár 5 - 6%-os a legfejletlenebb afrikai országokban: Nigerben 6,9%, Maliban 6,2 %, Burundiban és Szomáliában 6,1%, Ugandában 6% (Internet-3). A születési ráta alapján összeállított rangsorokban az első 100-ban nincs fejlett ország. Ma a Föld lakosságának több mint 50% - a

él Ázsiában, s szintén valamivel több mint 25% - a Afrikában. Viszont a századforduló végére, amennyiben a fenti trendek folytatódnak, Afrika lesz a legnépesebb kontinens, ez a trendforduló gyakorlatilag most kezdődik. A legnépesebb ország pedig a jelenlegi prognózisok szerint India lesz, átvéve Kínától ezt a pozíciót.

Európában az átlagos születési ráta 1,7%. Franciaország, Írország, Izland, Nagy Britannia, Svédország, Finnország, Hollandia, Dánia és Norvégia teljesítenek e fölött – minden bizonnyal nem véletlenül. Érdekes, sokat mondó tény, hogy Németországban 1,44%, Magyarországon 1,3% a vonatkozó adat. Utóbbival hazánk a nemzetek reprodukciós rangsorában ismét a szomorú, 207. helyet foglalja el. Sovány vigasz, hogy Szlovákia, Bulgária, Románia mutatói még a mieinknél is rosszabbak (Internet-3).

Az elmúlt években - miként a következő táblázatból látható - az egy nőre jutó gyerekek számát tekintve tovább romlottak a hazai mutatók. Magyarország évek óta az egyik legköltségesebb, legkiterjedtebb család- és születéstámogatási rendszert vezette be, és mégis ennyire rosszak az elért eredmények. Kijelenthetjük, hogy a jelenlegi családtámogatási rendszer nem hatékony, nem éri el célját, ami azt jelenti, hogy az alacsony születésszám okait és a megoldás módjait is másutt kell keresni. A 12. táblázat a születési ráták alakulására vonatkozó adatokat tartalmazza (Internet-4):

12. táblázat. Születési ráták az OECD országokban

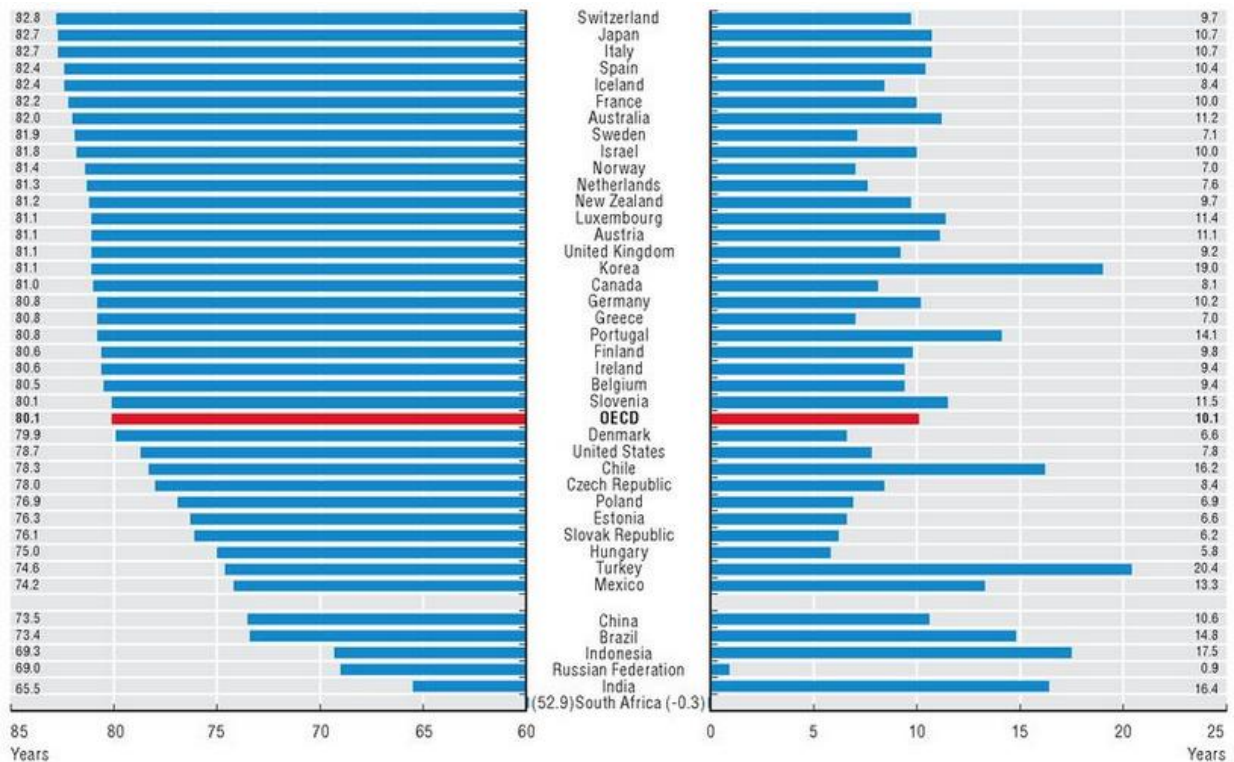


Forrás: Society at Glance.OECD 2014.

### 7.3.3. Az életkor kitolódása

A születési ráta mellett a népesség alakulásának másik fontos tényezője az életkor alakulása. Egyértelmű tendencia a világ elöregedése, szokás napjainkban úgynevezett „ezüst - vagy szürke forradalomról” is beszélni. Ezt szemléltetik a 13. táblázat alábbi adatai is (Country Comparison[2],2016):

## 13. táblázat. Várható élettartam az OECD országokban



Forrás Society at Glace. OECD 2014.

Mint látható, a fejlett országokban az átlagéletkor számottevően nő, ma gyakorlatilag a nyugdíjba vonulást követően még 20 - 25 év (mintegy fele a munkában töltött időnek) telik el. Mindez egy oldalról egyértelmű kihívás a nyugdíj finanszírozó rendszer számára, de egyben új üzleti lehetőség is az „ezüst fogyasztó” megjelenése. Már a közeljövőben számolni kell azzal, hogy ez a generáció nem az alapfogyasztásának szinten tartására fog pusztán költeni, ahogy azt tette sokáig. Vagyis kitolódik a kereslet azok iránt a cikkek iránt, amelyek korábban kifejezetten a munkaképes korú lakosságra voltak jellemzőek, s akkor még nem beszéltünk az életmóddal és az egészségüggyel kapcsolatos újfajta szolgáltatások iránti drasztikus kereslet-növekedésről.

Maga az egészségügy értelmezése is megváltozik. Korábban, szüleink még azt tekintették egészségesnek, aki nem volt fizikailag beteg, nem volt szüksége - utólagos - orvosi ellátásra. Ma már egyre inkább beleértjük az egészség fogalmába, hogy fizikailag, mentálisan rendben vagyunk, s lehetőség szerint minél tovább azok is maradunk, s ezért teszünk is, tehát a fittség és a megelőző életmód is része az egészségnek. Az ezzel kapcsolatos szolgáltatások, termékek kereslete ma egyértelműen és folyamatosan nő. Ám nincs messze az az idő, amikor - elsősorban a fejlett országokban - egészen másként fogunk az egészségről gondolkodni: sokkal komplexebben, a test, a lélek és a szellem egységeként. Mindez pedig teljesen más értékrendet és életmódot feltételez: a test, a szellem, az önmegvalósítás, a család együttes harmóniáját, ami távolról sem az orvosnál, a diétás táplálkozásnál, vagy a fitness teremben kezdődik. Előrejelzések szerint e **komplex szolgáltatásokat nyújtó egészségügy 2 - 3 évtizeden belül a legnagyobb, s az egyik legprofitábilisabb iparággá fejlődik.** Megtöbbszöröződik a fizetőképes kereslet, s az iparág az egyik legnagyobb foglalkoztatóvá is válik. Ez lesz minden bizonnyal az egyik olyan iparág, ahol az **okos termékek áttörést hajtanak végre,** s részeivé, formálóivá válnak mindennapi életünknek. Ma még talán az üzleti világ többsége számára is elképzelhetetlen, pedig van már rá példa, hogy a beépített

szenzorokkal ellátott sportcipőnk nem csak a futóteljesítményünket méri, hanem abból egészségügyi állapotunkra való következtetéseket von le, felhívja a mi és orvosunk figyelmét az esetleges veszélyekre, teendőkre. Még az sem kizárt, hogy okos cipőnk közben javaslatot tesz életmód változtatásra, és sok egyéb mellett felhívja például a figyelmünket arra is, hogy a számunkra legmegfelelőbb futócipőből hol van éppen leárazás. Ez is egy példa arra, hogyan kapcsolódik össze a digitalizáció, a Big Data, az innováció, a tudomány, a kreativitás a termelésben és a fogyasztásban. Az új módon értelmezett egészségügyi iparágba való investíció nagy valószínűséggel az egyik legvonzóbb befektetési lehetőséggé válik- részben finansziális okok miatt, részben pedig azon hozzáadott érték miatt, amellyel az emberek élete harmonikusabbá válhat majd.

Az ázsiai országok egy része hagyományosan magas átlagos élettartammal jellemezhető, például Kínában 79, Japánban 81 év ma az átlagos élettartam (World Population[1],2011). Érdekes megjegyezni, hogy míg Észak-Koreában 68, addig Dél-Koreában 78,5 év a vonatkozó adat (World Population[2],2011).. Élettartam szempontjából továbbra is Afrika a kritikus pont, ahol vannak olyan országok, ahol az átlagos élettartam ma sem éri el a 40 - 50 évet, például Nigerben, Maliban, vagy Angolában (World Population [3],2011).

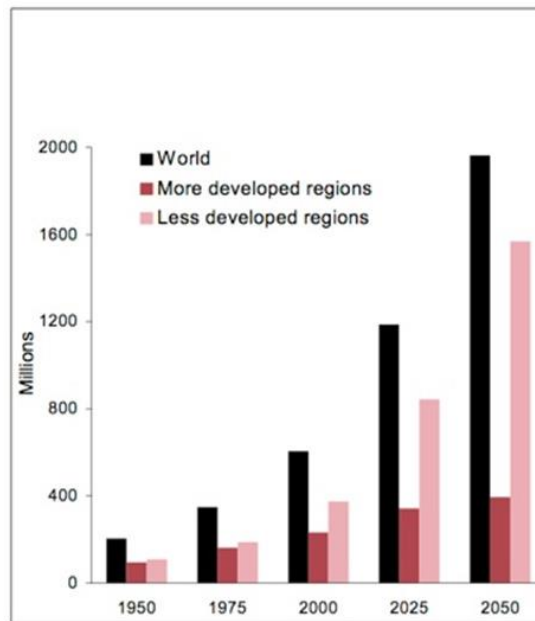
Magyarországon noha a korábbiakhoz képest nőtt az átlagéletkor, ma az 75,6 év (férfiak esetében 71,9, nőknél 79,6 év), de még mindig jóval alacsonyabb az OECD átlagnál, nemzetközi összehasonlításban pedig csak a 94. helyet foglaljuk el (World Population[4],2011). Mindez nagyon messze van az ország átlagos fejlettségétől, az elvi lehetőségektől.

**Összefoglalóan az élettartam jelentős meghosszabbodása, s ezzel együtt az előregedés ma visszafordíthatatlan,** globális és példa nélküli ütemű az emberiség történetében. Míg 1955-ben a várható élettartam a világon 46,5 év volt, addig 50 év alatt, 2005-re elérte a 66 évet, azaz 20 évvel kitolódott. A legfejlettebb országokat tömörítő OECD országok csoportjában ma az átlag élettartam valamivel meghaladja a 79 évet, de Japánban, Svájcban és Spanyolországban már ma 82 év fölött van. Tovább elemezve a demográfiai folyamatokat, azt is látjuk, hogy a magasabb iskolázottságúak ma 6, egyes országokban 8 évvel tovább élnek kortársaiknál (Health at a Glance,2015). Ugyanakkor a korábbiakhoz képest érdekes megfigyelni, hogy záródik az az olló a nők és a férfiak élettartama között, részben a nők sokirányú és stresszesebb elfoglaltsága, munkája miatt, másrészt a korábban a tipikusan a férfiakat sújtó keringési rendellenességek terén elért orvostudományi eredményeknek köszönhetően.

A legutóbbi előrejelzések szerint a következő 50 évben, tehát 2050. körül az átlagos élettartam globális szinten valamivel meghaladja a 76. életévet, vagyis 100 év alatt 30 évvel meghosszabbodik. A fejlett országokban 2050-ben az emberek várhatóan átlagosan 86 évet fognak élni, míg a fejlődő világban mintegy 73 évet(World Population [1],2011.)

A másik fontos megkülönböztető sajátosság, hogy az előregedés folyamatát – a korábbi időszakokkal ellentétben - nem fogja kiváltani a társadalom fiatalodása. Lásd erről az alábbi előrejelzést (14. táblázat) (World Population[5],2011).

14. táblázat. A 65 év fölöttiek számának alakulása 1950 és 2050 között



Forrás: World Population[5],2011

#### 7.3.4. A népesség korcsoportok szerinti megoszlása

A demográfiai trendek elemzése nem merül ki az átlagéletkor változások előrejelzésével. Gazdasági és társadalmi szempontból is kiemelt fontosságú az **egyes korcsoportok várható alakulásának ismerete**. 1980 előtt a világ össznépségének mintegy 2/3-a volt 30 év alatti, azaz potenciális hosszú távú tartalék a munkapiac kínálati oldalán, megbízható stabil fogyasztó a piac keresleti oldalán és potenciális stabil adófizető a költségvetés számára. 2030-ra, tehát 50 év alatt arányuk várhatóan 50% alá csökken, ami komoly kihívást jelent a fent felsorolt valamennyi tényező vonatkozásában. Nagy kérdés mind a makroökonómia, mind az üzleti világ számára, hogy a kisebb népesség, a kevesebb munkavállaló és több nyugdíjas hogyan hat a fogyasztás alakulására.

**2000-ben még a világ népességének mintegy 10% - a volt 60 év fölötti, s kevesebb, mint 7% - a nyugdíjas korú.** Ma a nyugdíjasok részaránya világátlagban 16% körüli. Részarányuk már ma is az átlagosnál magasabb és a jövőben tovább nő a fejlett országokban: Németországban ma 21%, Ausztriában 18%, az Egyesült Államokban 14% a vonatkozó adat. Az ENSZ prognózisa szerint a fejlett régiókban 2025-2030-ra a nyugdíjas korú lakosság eléri a 30%-t, 2050-re pedig a 35%-ot. Ez azt jelenti, hogy a fejlett világban egy generáción belül az összlakosság 1/3-a nyugdíjas korú lesz (World Population [1],2011). Az európai országok némelyikében 2050. után akár a felnőtt lakosság 50%-át is megközelítheti a nyugdíjasok részaránya.

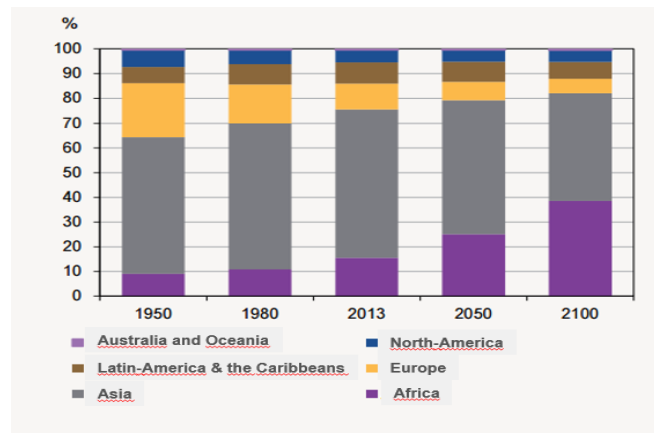
A fejletlen országokban a mostani alig 10 %-ról 2050-re az előrejelzések szerint ez az arány 16-17% lesz. A speciális demográfiai és munkapiaci sajátosságokkal rendelkező Magyarországon a vonatkozó adat ma 17% (Szlovákiában 12,5 %), és 2050-re elérheti akár a 35, de egyes előrejelzések szerint akár a 40%-ot is (World Population [1],2011). A munkaképes korú lakosság száma tehát Magyarországon radikális csökken, az egyik legalacsonyabb lehet Európában.

Összefoglalva megállapítható, hogy a világ népessége visszafordíthatatlanul elöregedőben, az idősek száma gyorsabban nő, mint az össznépesség, az elöregedés eredményeként a medián életkor a következő 40-50 évben 10 évvel megnövekszik (World Population[6],2011). Az Öregedési Index összességében megháromszorozódik, amire nem volt még példa (World Population[7],2011).

### 7.3.5. Demográfiai változások – földrajzi átrendeződés

Egyértelműen Európa az a régió, ahol a születési ráta csökkenése és az elöregedés markánsan együtt vannak jelen: az előrejelzések szerint 2020-ban percenként 17-en születnek és 18-an halnak meg. A születési ráta a 2010. évi felére csökken. Az átlag európai 2020-ban 41 éves lesz. Németország lesz a legöregebb lakossággal rendelkező ország, a medián az átlaglakosra vetítve 40 év lesz. (Ma a világ medián 29 év (World Population [1],2011)). Ugyanez az adat a lényegesen nagyobb születési rátájú Törökországban 33 év lesz. 10-15 év múlva az európai országok közül a legnagyobb, közel azonos lakossággal mintegy 80 millió fővel Németország és Törökország fognak bírni, ami azt is jelenti, hogy ez a két ország fog a legnagyobb belső piaccal is rendelkezni. S noha vásárlóerő tekintetében továbbra is nagy lesz a különbség, az semmiképp sem elhanyagolható tény, hogy a lényegesen fiatalabb török lakosság hosszú távra egészen más piaci helyzetet fog jelenteni. Miként a fenti adatokból már látható, komoly demográfiai átrendeződés várható **földrészenkénti bontásban is (15. táblázat)** (World Population,2012):

15. táblázat. A népesség demográfiai megoszlása kontinensekként



Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nepesedesi15.pdf>

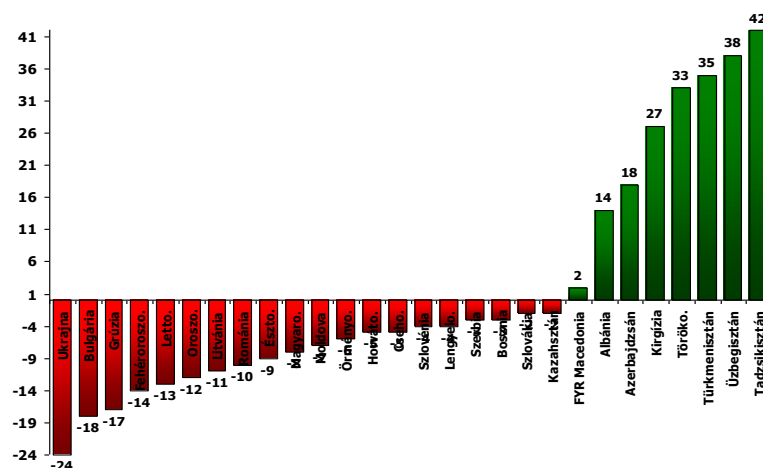
Mostani tudásunk szerint az évszázad végére már nem Ázsia, hanem **Afrika lesz a legnépesebb** kontinens. Ez a trendforduló, mint korábban említettük, most, napjainkban zajlik, amire már most el kell(ene) kezdeni a felkészülést mind makrogazdasági, mind vállalati szinten. Mai ismereteink alapján a világ legszegényebb országai lesznek a legnépesebbek – ami kihívás az egész globális világra nézve. Milyen fizetőképességgel fog ez a súlyában legnagyobbá váló régió rendelkezni? Sokan mondják, hogy India mai példája tanulságos lehet az afrikai kontinens szegény, de stabil fogyasztóinak megértése szempontjából.

**Az általános elöregedés érinti, de másképpen Kínát**, ahol ma az össznépesség mintegy 20% - a él. Csökken a születésszám, nő az átlagéletkor, ám a társadalom elöregedése még az előtt indul el (azaz napjainkban), mielőtt Kína fejlett országgá válna, azaz kiépítene megfelelő infrastruktúráját és szociális -, így többek között az öregekről is gondoskodó - ellátórendszerét. Az idősek kiszolgáltatottságát tovább fokozza Kínában a nemek közötti



komoly eltolódás, 2020-ra az előrejelzések szerint 40 millióval több férfi lesz az össznépeségben belül, s az amúgy kevesebb nő pedig nem kívánja a tradicionális családi terheket felvállalni, ami az előregedők elszegényedését, elhagyatottságát tovább fogja növelni. **Az európai - és ázsiai feltörekvő országok közül** – miként azt az alábbi táblázatból láthatjuk - **néhány országban továbbra is várható népességnövekedés** (16. táblázat): Albániában, Macedóniában, Azerbajdzsánban, Törökországban, Tádzsikisztánban, Türkmenisztánban, Üzbegisztánban és Kirgizisztánban. Ugyanakkor számottevő lesz a népességcsökkenés az összes többi európai átalakuló országban, továbbá Kazahsztánban, Oroszországban, Grúziában és Fehéroroszországban. A legnagyobb népesség csökkenést, közel 25%-osat Ukrajnára prognosztizálják, ami részben a hatalmas folyamatos migráció következménye. Oroszország lakossága még a pozitív scenáriók szerint is mintegy 10%-kal csökkenhet. Magyarország esetében is – miként arra korábban már hivatkoztunk - legalább 10%-os népességcsökkenést jeleznek a szakértők - lásd minderről az alábbi grafikont (Worldbank calculation based on UN data,2006).

16. táblázat. A népesség változása a feltörekvő országokban (%)



Forrás: Worldbank. Population. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Mindez azt jelenti, hogy a feltörekvő országokon belül is komoly átrendeződés vehető előre ami egyértelműen érintheti a piaci – üzleti lehetőségeket.

**Az Európai Unió komoly demográfiai kihívásokkal és azok gazdasági – társadalmi következményeivel kell szembenézzen.** Mint az alábbi táblázatból látható, az Európai 28-ak népessége az elmúlt 10 évben összességében némileg növekedett. A fő okok: a halálozás csökkenése, a migráció, az egészségesebb életmód, stb ( EU Green Paper,2014). Ám ennek megoszlása több mint döbbenetes: **miközben a fejlettebb EU 17-ekben a népesség 5,4 %-kal nőtt, addig Közép-Kelet Európában, a tíz újonnan felvett országban 2,4 %-os csökkenés regisztrálható!** Ezen belül is a legnagyobb népességvesztés Bulgáriára, Lettországra, Litvániára és Romániára volt a jellemző.

Magyarország népessége az elmúlt 10 évben 2,2%-kal csökkent. Ebben a régióban gyakorlatilag csak Csehországban és Szlovéniában nőtt némileg a lakosság száma.

**Az Európai Unióban - a népesség csökkenés mellett – a korcsoportok szerinti megoszlásában is komoly átrendeződések prognosztizálhatók.** A következő évtizedekben gyakorlatilag csak az 55 év fölötti, de azon belül is leginkább a 65 év feletti korosztálynál láthatunk létszámnövekedést, a gyermek korosztály számottevően csökken a jelenlegi 35 %-

ról 23 %-ra, míg a munkaképes korú, stabil adófizetők aránya alig teszi majd ki a társadalom 35%- maximum 40 %-át.

### 7.3.6. A fogyasztói arculat változása és annak hatása a keresletre

A fent vázolt **radikális demográfiai változások miatt** az elkövetkező évtizedekben radikálisan megváltozik a piaci keresletet támasztók összetétele, struktúrája, és **radikálisan megváltozik a fogyasztói arculat is.**

**Kérdéssé válik, hogy egyáltalán bővül-e az összkereslet, ami - mint arra fentebb utaltam - több országban a növekedés húzóereje volt az elmúlt évtizedekben.** Mely országok, ország csoportok, régiók lesznek képesek a korábbi szereplők közül továbbra is, vagy újonnan belépőként az úgynevezett fogyasztás alapú (zömében rövid távú, ám társadalmilag komoly elismertséget, támogatottságot jelentő) modell előnyeit élvezni. Fenntarthatóak-e a fogyasztás alapú modellek, avagy folyamatos ciklikus egyensúlytalansággal, válságokkal, növekvő kockázatokkal kell - e majd együtt élnünk?

**S mit jelent mindez a vállalatok számára? Hogyan is fognak kinézni a fő fogyasztói csoportok.**

**A fent bemutatott demográfia trendek alapján a globális világ fő fogyasztói a következők lesznek: a legnagyobb csoportot a fejlett világ, főként Európa “ezüst fogyasztói”, a 60 év fölöttiek alkotják majd.** Számarányuk az összfogyasztók körülbelül 20%-t éri el, azaz minden 5. fogyasztó 60 év fölötti európai lesz. Ha ehhez hozzáadjuk Kína mintegy 10%-ot kitevő ezüst generációját, már látjuk, hogy az összfogyasztók mintegy harmada az európai - és a kínai nyugdíjas lesz. Őket követi **Kína és Észak - Amerika munkaképes korú lakossága, középosztálya, együttesen mintegy 28%- át adva az összfogyasztói létszámnak.** Ez a négy csoport együtt tehát a világ összfogyasztóinak csaknem 60% - át fogja képviselni. A fenti folyamatok a korábbi évtizedekhez képest néhány további nagyon jelentős változást is előre vetítenek:

- Radikálisan csökken a korábban meghatározó európai középosztály mérete és valószínűsíthetően gazdasági és társadalmi befolyása. Az eddig meghatározó összfogyasztóknak a nyugat-európai munkaképes korú lakosság néhány évtizeden belül összesen 3 %-át fogja kitenni. Márpedig korábban ők voltak a meghatározó fogyasztói csoport.
- A növekvő ázsiai középosztály értékrendjében eddig a fogyasztás nem volt az elsődleges meghatározó, az ázsiai kultúrában, vallásban a megtakarítás, a másokról is való gondoskodás (akár a földi lét után), legalább ilyen fontos (volt). Nagy kérdés, hogy felborul-e ez az értékrend (aminek a fiatalok között látni már egyértelmű jeleit), s ha igen, hogyan, mi módon érinti ez a társadalom különböző csoportjait. Kínában is jellemző lesz-e a jövedelem olló szétnyílása, kiépül-e a széleskörű szociális ellátó rendszer, stb.
- A leginkább fogyasztás orientált Egyesült Államokban a középosztály az elmúlt évtizedekben nem erősödött, sőt: a jövedelem olló a gazdagok és a szegények között tovább nőtt, a középosztály jelentős része számottevően eladósodott – s a válságot követő jelenlegi időszakban sem látjuk e tendencia megváltozását. Ráadásul a magas jövedelemmel rendelkezők fogyasztási határhajlandósága a korábbiakhoz képest is csökkent, vagyis sokkal inkább nőttek a megtakarítások és az azzal kapcsolatos befektetések. Kínálat lenne, de lesz-e megfelelő kereslet?



- Mit hoz Afrika számára a következő néhány évtized? Mint látjuk, a legnépesebb kontinenssé válik, de ki tudja - e használni ezt a hatalmas fogyasztói, keresleti potenciált? Az biztos, hogy a segélyek nem nyújtanak hosszú távú megoldást. Olyan befektetőkre van szükség, akik már nem az ásványkincsek kiaknázásából szeretnének meggazdagodni, hanem akik felismerik, hogy a hatalmas népesség egyben a legnagyobb és leggyorsabban növekvő fogyasztói potenciál is, amire hosszú távra lehet stabil megtérülést hozó vállalkozásokat építeni mind a külföldi, mind a belföldi tőkének (utóbbi ma még sokkal inkább elhagyja az országot).
- Miközben csökken az össznépeség lesz-e olyan fogyasztói csoport, amely létszáma alapján még nem, ám a fogyasztási döntésekre gyakorolt hatása számarányánál és jövedelmi helyzeténél súlyosabb akár globálisan, de különösképpen a zsugorodó népességű országokban?

Maradjunk először a számarányát tekintve legnagyobb fogyasztói csoportnál, az összlakosság hamarost mintegy 30%-át kitevő 60 év fölöttiekénél. Mit tudunk róluk? Fentebb már jeleztünk néhány sajátosságot az ezüst generáció jövőbeli életmódjára és ennek megfelelően keresletének változására vonatkozóan. Azt is tudjuk, hogy nemcsak más termékeket, szolgáltatásokat, de másfajta kommunikációt és ügyfélmenedzsmentet igényel ez a fogyasztói csoport, s ez távolról sem pusztán jövedelmi viszonyaikból következik, noha azok sem mellékesek. A felkészülés ezekre a drasztikus változásokra a jövőorientált üzleti vállalkozások stratégiájának meghatározó eleme kell, hogy legyen már ma, illetve minden bizonnyal komoly üzleti lehetőséget jelentenek majd egy sor, ma még nem is létező kis - és közepes vállalkozásnak.

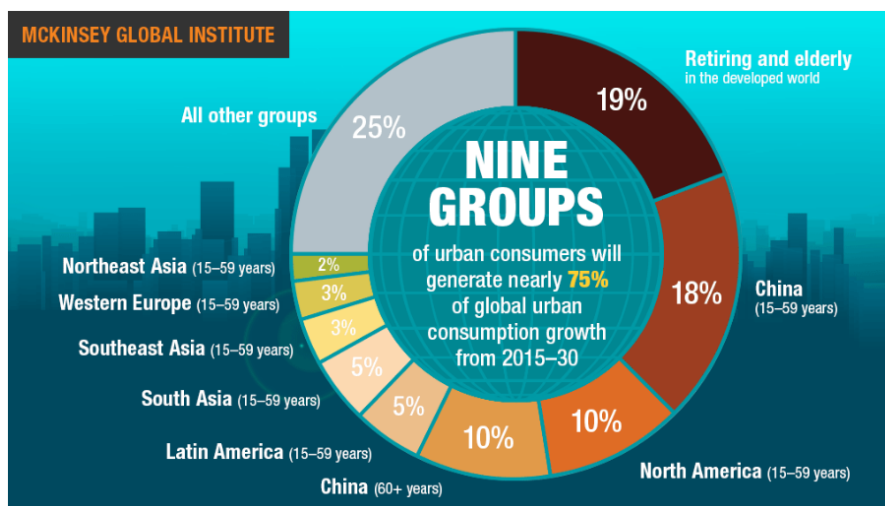
Egy fontos kettős hatást láthatunk majd, s ennek egyértelmű jelei már ma láthatók: mostanáig a tipikus nyugdíjasról elmondható volt, hogy alapvetően már nem megtakarít, hanem megkezdi megtakarításai felélését egy bizonyos, nem túl hosszú idő után már folyó költségei egy részének fedezésére is, illetve sokan támogatásra szorulnak. Fogyasztásában a tartós fogyasztási cikkeket zömében csak akkor cseréli, ha azok elromlanak, tönkre mennek, s főleg élelmiszerre, gyógyszerre, a háztartásával kapcsolatos kiadásokra és családi eseményekre költ. Fogyasztói döntéseikben az árak, a tartósság, az ismertség, a kiszámíthatóság a legfontosabbak. Abban bíznak, amit látnak, érzékelnek és már ki is próbálták korábban. Sokat elmond fogyasztói hatásukról, erejükéről, hogy a fogyasztási cikkek piacán egy sor cég marketing költségvetésében a 45 év fölöttiekre semmit, vagy nagyon keveset fordít. Ebben természetesen már ma is kivétel a gyógyszeripar. Mind számszerűségében, mind fogyasztói erejében a tegnapi (és a mai) nyugdíjas alárendelt szerepet játszott.

A jövőben az arányában számottevően megnövő, viszonylag magas megtakarítással, stabil jövedelmi háttérrel rendelkező fejlett országbeli nyugdíjas még aktív életet kíván élni: még ingatlant vásárol a következő 20 - 25 évre, ha nem is nagyobb, de sokan korszerűbbet, komfortosabbat, környezetbarátabb megoldást választanak. Esetleg megveszik azt az autót, amit korábban nem engedhettek meg maguknak, de egyre inkább fontosnak tartják annak üzemanyag-fogyasztását, a környezetre gyakorolt hatását. Utaznak, sportolnak, szórakoznak, aktívan kapcsolódnak, egészségtudatosan és környezetbarát módon élnek, céljaik, vállalásaik vannak, stb. Megismerik és háztartásukban használják az okos termékeket. Az ár mellett az érték, a tudatosság és a minőség, a praktikum egyre fontosabb szerepet játszanak. A digitalizáció révén kitágul az a kör is, ahonnan információt szereznek be, s ha nem is meghatározó módon, de megjelenik az ő esetükben is kiegészítésként az online vásárlás. Többet és magasabb hozzáadott értékkel rendelkező terméket és szolgáltatást vásárolnak, ezért fontos célcsoporttá válnak a marketing és az eladás számára. Pusztán érdekességként említem, hogy ma már néhány országban vannak olyan sajátos mall-ok, bevásárló központok,

amelyek erre a generációra specializálódnak. Több ilyen is található például Japánban, Ausztráliában, Kanadában, s roppant népszerűek és nem mellesleg hatalmas harc zajlik a termelők, az eladók között az ottani helyek megszerzéséért.

Az alábbi grafikon (3.) a fenti tendenciákat támasztja alá (MCKinsey Global Institute,2016)

**3. ábra. A fő fogyasztói csoportok összetételének változása**

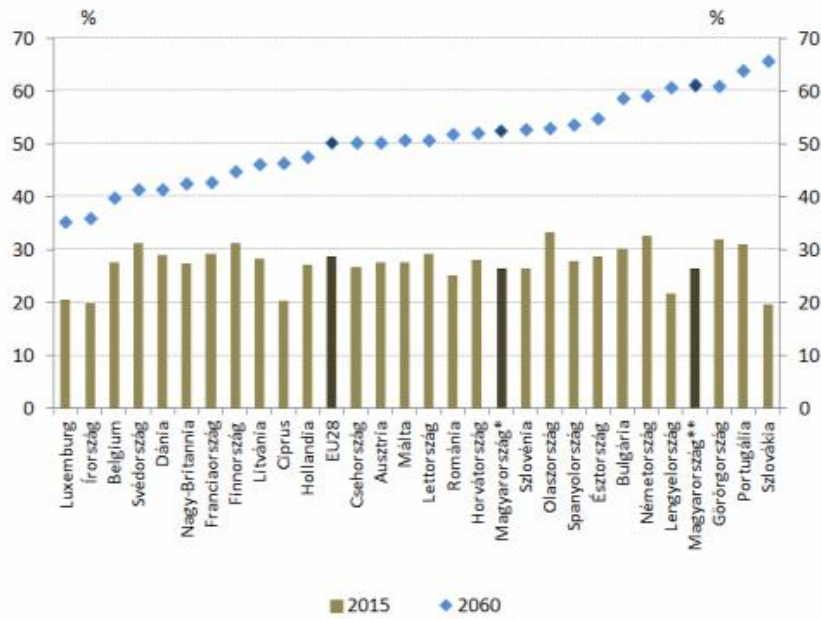


Forrás: MCKinsey Global Institute,2016

### 7.3.7. A demográfiai, a fogyasztói trendek és azok bizonyos társadalmi – gazdasági implikációi

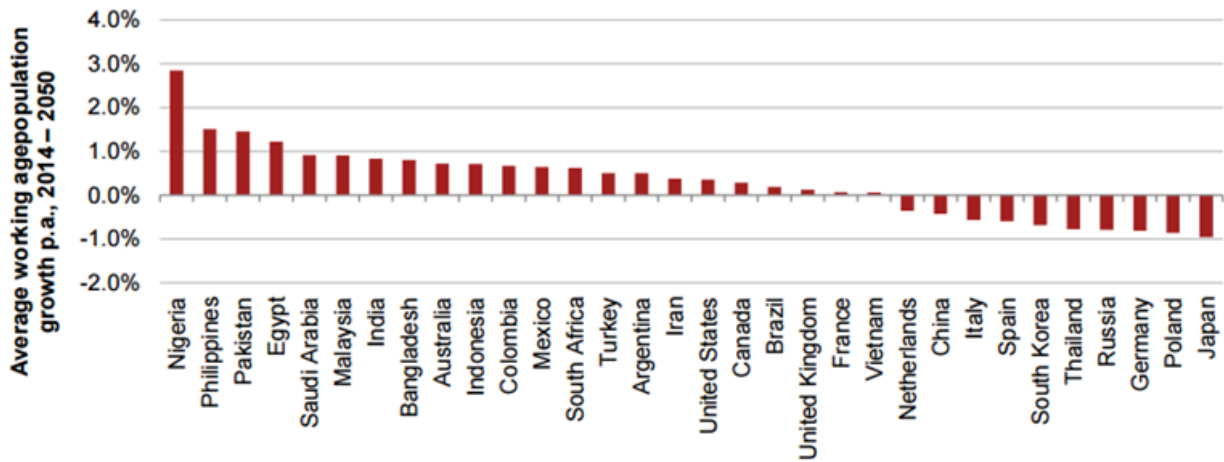
A fejlett országokban mindezen demográfiai folyamatok eredményeképpen radikálisan **nő az úgynevezett függőségi ráta**, azaz az eltartottak aránya az aktív munkaképes korú lakossághoz viszonyítva. **Az úgynevezett Teljes függőségi ráta az időskori és a gazdasági inaktivitásból származó függőség együttese.** Mindkét típusú függőség a legnagyobb kihívást szintén a fejlett országoknak, azon belül is Európának jelenti – hiszen az eltartottak aránya Európában az elkövetkező 50 évben megkétszereződik (Time Magazine,2011). Lásd erről az alábbi táblázatokat (17. és 18.) (Eurostat,2013; KSH,2015).:

17. táblázat. Időskori függőség az Európai Unióban



Forrás: KSH,2015

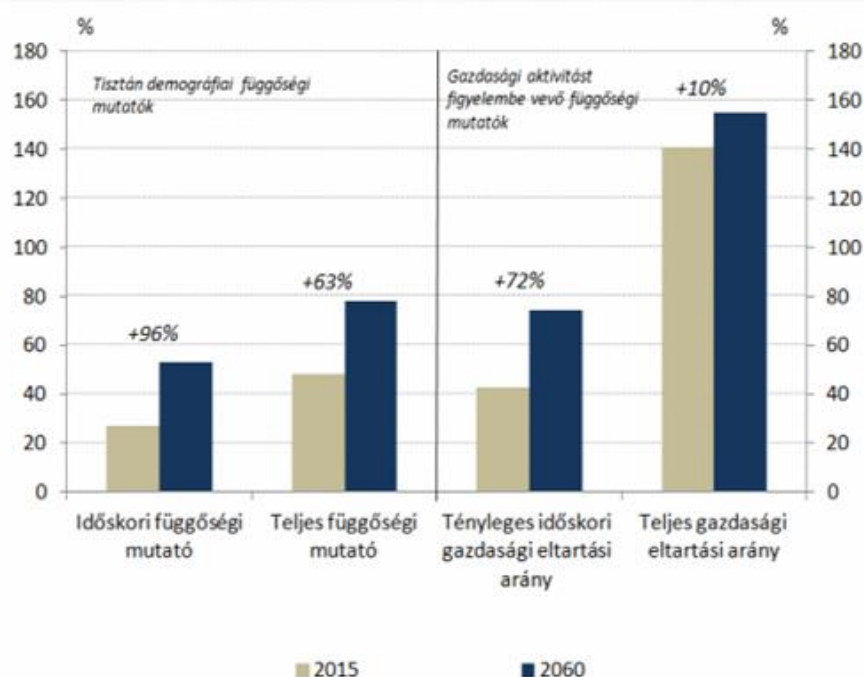
18. táblázat. ENSZ becslés az átlagos munkaképes korú lakosság alakulásáról 2050-ig



Forrás: United Nations (In: The World in 2050. PwC.2015.www.pwc.org)

Magyarország függőségi rátája alapján teljes mértékben a fejlett Európai Unió országok mintáját képezi le, noha gazdasági fejlettsége és eltartó ereje alapján ez semmiképp sem indokolt. Lásd erről az alábbi táblázatot (19.):

**19. táblázat. Függőségi index Magyarországon 2015-ben és 2060-ban**



Forrás: EC 2014. (In: <http://www.origo.hu/gazdasag/20160304-nepessegfogyas-mnb.html>)

**Magyarország demográfiai kilátásairól összefoglalva azt mondhatjuk, hogy az egyik legalacsonyabb születési ráta, relatíve alacsony átlagéletkor, az inaktívak nagy aránya, azaz kiemelkedően magas függőségi ráta jellemzi.** Ilyen feltételek mellett még kevésbé érthető a magyar kormány mindenirányú elutasítása a migrációval szemben.

**A magas függőségi ráta következménye mindenütt a világon, hogy a megtermelt jövedelmek egyre nagyobb részét kell újra elosztani,** ami automatikusan az eltartók terheinek növekedésével, például magasabb adókkal jár együtt. A foglalkoztatottak terheinek növelése azonban könnyen vezethet a szürkegazdaság növekedéséhez, a teljesítmény motiváció csökkenéséhez, amelyek következményeit jól ismerjük.

**A demográfiai változások és azok társadalmi hatása, közvetve pedig azok fogyasztásra gyakorolt hatása nagyobb mérvű redisztribúciót és állami intervenciót jelenthet.** Az állam szerepvállalásának kiterjedése azt jelent(het)i, hogy sokak, akár a többség sorsa, életkörülményei az állami akarattól, az állami újraelosztástól függenek. Az eltartottak számára az államhoz, a politikai döntéshozóhoz való alkalmazkodás így a napi létezés természetes, vagy szükségszerű velejárójává válik. De nő az eltartók kiszolgáltatottsága is, hiszen az állam dönt az adókról, egyéb elvonásokról, azaz arról, hogy mennyiben ösztökéli őket többlet teljesítményre, illetve mennyiben honorálja erőfeszítéseiket szabad rendelkezésű jövedelmük emelkedésével. Ellenkező esetben a fogyasztás csökken, s az ország letér a fenntartható kiegyensúlyozott gazdasági – társadalmi fejlődés útjáról. Mindezek a folyamatokat könnyen vezethetnek egy nyomaiban már meglévő duális gazdaság – és társadalom kialakulásához.

### **7.3.8. Új, befolyásos fogyasztói csoportok – új üzleti lehetőségek**

A fenti, sok szempontból kedvezőtlen tendenciák mellett ugyanakkor látnunk kell, hogy új, eddig kisebb befolyással rendelkező fogyasztói csoportok is megjelennek, s akár komoly sokszorozó hatással is bírhatnak. Alapvetően három csoportra szeretném itt a figyelmet felhívni: **az Y generációra, a nőkre és különböző szubkultúrákra.**

**Az 1980 és 1990 között született Y generáció** számarányában kisebb az úgynevezett baby boom generációnál, a mostanában nyugdíjba vonulóknál. Mint láttuk, az öregedés globálisan visszafordíthatatlan, tehát az Y generáció számarányát tekintve az elkövetkező évtizedekben sem lesz a legnagyobb fogyasztói csoport. Ugyanakkor már ma sokkal nagyobb befolyásuk van arra, hogy mit fogyasszon a család, mint a korábbi generációknak volt hasonló életkorban. Ők választják ki a szüleik telefonjait és csomagjait, úgyszintén a televíziókat, számítógépeket és az előfizetéseket, az okos háztartási eszközöket, ők tervezik meg sokszor a nyaralási útvonalakat, a szabadidős elfoglaltságokat. Ők tanítanak meg bennünket arra, hogyan használjuk a közösségi médiát információ szerzésére és vásárlásra. Ez a hatalmuk részben abból származik, hogy most történik az általános digitális transzformáció, amelynek szüleik legfeljebb követői, ők maguk viszont aktív résztvevői. Felmérések bizonyítják, hogy döntéseikben új szempontok jelennek meg: sokkal körültekintőbbek a környezeti vonatkozások, a technikai -, technológiai színvonal, az újrahasznosíthatóság, röviden a fenntarthatóság és az ár - értékarány tekintetében. A közösségi médián keresztül azonnal megosztják tapasztalataikat ismerőseikkel, barátaikkal nemcsak a termékről, de egyre inkább a szolgáltatóról, ezzel is megsokszorozva véleményüket, befolyásukat. Érdekes új jelenség, hogy az Y generáció egy része, akik tanulnak, vagy akik még nem tudtak elhelyezkedni, nem rendelkezik saját jövedelemmel, és mint látjuk, mégis komoly befolyással bír a fogyasztás alakulására. Ez a hatás még inkább jellemző az úgynevezett Z generációra, akiknek többsége 1990 és 2000 között született, tehát többségük valamilyen oktatási intézménybe jár vagy éppen karrierje elején tart, s ezáltal vagy nem, vagy csak korlátozott jövedelemmel rendelkezik. Számukra a fogyasztás már nem mindenekfeletti való preferencia – nem beszélve arról, hogy ismerik és használják a *sharing economy* nyújtotta előnyöket. Ők már arra törekszenek, hogy egyfajta értelmes egyensúly alakuljon ki a munka és az értelmesen eltöltött szabadidő között, azaz nem a mindenek feletti fogyasztás jelenti számunkra az élet értelmét – s ezzel megváltoztathatják a gazdaság és a társadalom kultúráját és értékrendjét. Ám ők az úgynevezett digitális nemzedék: a digitális világban élnek, tanulnak, kommunikálnak, szórakoznak, és ezen keresztül hozzák meg és osztják meg döntéseik többségét. Sokszor úgy befolyásolják a keresletet, - a közösségi média megosztásokon keresztül - hogy ők maguk nem is vásárolnak, tehát közvetlen tapasztalatuk nincs a termékről, vagy a szolgáltatásról. De van a szolgáltatóról: elérhető volt-e, s milyen gyorsan, szakszerű választ adott - e, s ha kellett adott-e visszacsatolást, nem beszélve a hangnembről, a kommunikáció módjáról. Éppen ezért lett ma a vállalatok számára az **ügyfélszeretet az egyik legfontosabb stratégiai kompetencia.**

A másik, a fogyasztói döntésekre növekvő befolyással bíró szereplő a **nők**. Ma már egy sor országban a felsőfokú végzettséggel rendelkezők között több a nő, mint a férfi, s ha nem is elegendő, de egyre többen töltenek be vezető pozíciókat is. Egyáltalán, az aktív munkavállalók között több országban, így például az Egyesült Államokban is, ma már több a nő, mint a férfi. Azaz még teljes családokban is ők válnak a munkából szerzett jövedelemmel rendelkező családfenntartóvá. Ezek a hatások együttesen kiegyenlítették, megnövelték a nők fogyasztásra gyakorolt hatását.

Szólnunk kell az úgynevezett **szubkultúrákról** is: olyan csoportokról, akik valamilyen egyéni vagy társadalmi cél érdekében szerveződnek és igyekeznek ennek megfelelően speciális érdekeiket képviselni. Mindenki ismeri a 'zöldeket'. De gondoljunk a biciklisek közösségére, akik akár nagyvárosok közlekedési rendszerét változtathatják meg, vagy az air n b szolgáltatásokat nyújtókra vagy azt igénybe vevőkre, akik a hagyományos szállásiparral szemben ajánlanak alternatívákat. De nincs messze az az idő sem, amikor az egészségügy és az oktatás, mint két meghatározó modernkori szolgáltatás is elmozdul a személyre szabott szolgáltatások irányába.

## 7.4. Összegzés

A fentiekben igyekeztem bemutatni azokat a gyökeres, radikális demográfiai folyamatokat, kiemelten a népesség csökkenését, a születési ráták csökkenését, a társadalmak nem visszafordítható előregedését, amelyek már elkezdődtek és komoly átrendeződést hoznak majd mind az összfogyasztásban, mind a fogyasztói arculatban, illetve a fogyasztói preferenciákban. Valószínűsíthető, hogy csökken az összfogyasztók száma, s nem a stabil középosztályt megtestesítő, fogyasztás orientált munkavállalók fogják alkotni a társadalom többségét. A fogyasztói arculatban meghatározóvá válnak a nyugdíjasok és megnövekszik a függők, az eltartottak aránya. **Az eddigiekből egyértelműen következik, hogy a fogyasztás vezérelte modell komoly kihívásokkal fog találkozni, s azok az országok, amelyek erre alapozzák növekedési stratégiájukat tartós növekedési deficittel találhatják szemben magukat.**

**Az üzleti vállalkozásoknak is át kell alakítaniuk a hagyományosan a középosztály növekvő fogyasztására épülő növekedés orientált stratégiájukat.** Sokkal inkább az innováció, a személyre szabott vagy csoportos fogyasztás, a fenntarthatóság, az érték köré kell üzleti modelljüket és tevékenységüket szervezni. **Am új, jövedelmüknél és számarányuknál lényegesen nagyobb hatással rendelkező fogyasztói csoportok jelennek meg – az Y generáció, a nők és a különböző szubkultúrák képviselői – akik részben ellensúlyozhatják a fenti kedvezőtlen trendeket, másrészt új értékek és világ felé emelhetik a következő évtizedek fogyasztóit és az őket kiszolgáló gazdaságokat és cégeket.**

## 7.5. Felhasznált irodalom

- |                        |                |   |
|------------------------|----------------|---|
| 38. Country (2011):    | Comparison[1]  | Polpulation.The Word Factbook, CIA 2011<br><a href="http://www.cia.gov/library/publications/theworld-factbook/rankorder/2119rank">www.cia.gov/library/publications/theworld-factbook/rankorder/2119rank</a>   |
| 39. Country (2011):    | Comparison[2]  | Country Comparison. Population. The World Factbook.CIA.2011.<br><a href="http://www.cia.gov/library/publications/theworld-factbook/rankorder/2119rank">www.cia.gov/library/publications/theworld-factbook/rankorder/2119rank</a>  |
| 40. Country [1](2016): | Comparison     | Country Comparison. Population. The World Factbook, CIA. 2016.<br><a href="https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2002rank.html">https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2002rank.html</a>   |
| 41. Country (2016):    | Comparison [2] | Country Comparison.Population.Life expextation at birth. The World Factbook.CIA .2016.<br><a href="https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2102rank.html">https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2102rank.html</a>   |
| 42. D. Kasriel (2009): |                | D. Kasriel: Online search habits help explain consumer mindsets during the recession, Euromonitor International, March 2009.<br><a href="http://blog.euromonitor.com/2009/03/online-search-habits-help-explain-consumer-mindsets-during-the-recession.html">http://blog.euromonitor.com/2009/03/online-search-habits-help-explain-consumer-mindsets-during-the-recession.html</a> |

43. EU Green Paper (2014): EU, Green Paper „Confronting demographic change: a new solidarity between the generations” [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-05-322\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-05-322_en.htm?locale=en)
44. Euromonitor[1] (2010): The Countries and Consumers Team: Web 2.0 and consumers, Euromonitor International, May 2010. <http://blog.euromonitor.com/2010/05/web-20-and-consumers-april-2010-review.html>
45. Euromonitor [2] (2010): The Countries and Consumers Team: I don't need to have it all – thrift and the under 35s worldwide, Euromonitor International, 13. May 2010. <http://blog.euromonitor.com/2010/05/i-dont-need-to-have-it-all-thrift-and-the-under-35s-worldwide.html>
46. Euromonitor (2011): Consumer spending habits and thrift in an uncertain global economy, Euromonitor Global Market Research Blog, accessed 19. January 2011.
47. GKI Gazdaságkutató Zrt. (2015): Tovább romlottak az üzleti és fogyasztói várakozások, GKI Gazdaságkutató Zrt. [http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Petz%20Raymund/konj\\_1110.pdf](http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Petz%20Raymund/konj_1110.pdf)
48. Kerekes S., Csutora M. (2012): Fenntartható fogyasztás? Trendek és lehetőségek Magyarországon. Aula 2012.
49. Keresztes I. (2011): Sokan és Elegen, HVG, 2011. október 29., 43 szám. [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu)
50. Kozák Á. (2013): Miért csökkent a fogyasztás Magyarországon? [?www.marketinginfo.hu/hirek/article](http://www.marketinginfo.hu/hirek/article). Folyamatosan csökkenő fogyasztás Magyarországon [www.kosarmagazin.hu/inet/kosar/hu](http://www.kosarmagazin.hu/inet/kosar/hu)
51. MCKinsey Global Institute (2016): <http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/urban-world-the-global-consumers-to-watch?cid=other-eml-nsl-mip-mck-oth-1604>
52. M. Eghbal (2010): M. Eghbal: Global youth populations, Euromonitor International, September 2008. <http://blog.euromonitor.com/2008/11/special-report-global-youth-populations.html>
53. OECD (2015): Health at a Glance 2015. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/health/health-systems/health-at-a-glance-19991312.html>



- 54.** S. Boumphrey (2011): S. Boumphrey: Demographic Transformation Worldwide – A Guide To harnessing Population Statistics and Analysis, Euromonitor International, 7. Sept., 2011.  
<http://www.euromonitor.com//medialibrary/PDF/DemographicTransformationWorldwide.pdf>
- 55.** S. M. Noble, D. L. Haytko, J. Phillips (2009): What drives college-age Generation Y consumers?, Journal of Business Research 62 pp. 617-628.,  
<http://www.cob.unt.edu/slides/Paswan/MKTG3710/Chevy/FinalOct6/Scollege%20students1.pdf>
- 56.** Time Magazin (2011): A. Ford: Head Count. Time.31 October 2011. 17.old;  
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2097389,00.html> /
- 57.** World Atlas (2015): The 20 Countries With The highest Population Growth. World Atlas.2015.  
<http://www.worldatlas.com/articles/the-20-countries-with-the-highest-population-growth.html>
- 58.** World Population [1] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 286.old
- 59.** World Population [2] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 386.old
- 60.** World Population [3] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 116 és 356.old
- 61.** World Population [4] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 116 és 356.old
- 62.** World Population [5] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 11. old
- 63.** World Population [6] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 11. és 17. old
- 64.** World Population [7] (2011): World Population Ageing.1950 – 2050. United Nations 2011. 16. old
- 65.** World Population (2012): World Population Prospects. The 2012.revision



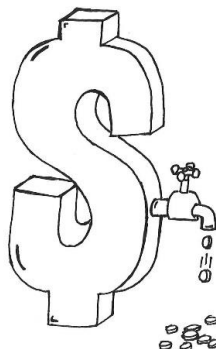
## 7.6. Egyéb források jegyzéke

3. Internet-1: The World at 7 Billion. World Population Data Sheet 2011. United Nations Population Reference Bureau.  
([www.prb.org](http://www.prb.org))
4. Internet-2: The World at 7 Billion. World Population Data Sheet 2011. United Nations Population Reference Bureau. ([www.prb.org](http://www.prb.org))
5. Internet-3: Total Fertility rate. Country Comparison.  
[www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=25](http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=25)
6. Internet-4: <http://444.hu/2014/03/21/boldogtalanok-vagyunk-rettegunk-mindenkit-utalunk-es-lassan-kicsuszunk-a-fejlett-oroszagok-kozul>
7. Internet-5: A félelmek középpontjába került Magyarország, [www.index.hu](http://www.index.hu) 2011. november 15.  
[http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/11/15/a\\_felelmek\\_kozeppontjaba\\_kerult\\_magyarorszag/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/11/15/a_felelmek_kozeppontjaba_kerult_magyarorszag/)
8. Internet-6: Így szegényedik el Magyarország, [www.index.hu](http://www.index.hu) 2011. november 14.  
[http://index.hu/gazdasag/vilag/2011/11/14/igy\\_szegenyedik\\_el\\_magyarorszag/](http://index.hu/gazdasag/vilag/2011/11/14/igy_szegenyedik_el_magyarorszag/)
9. Internet-7: Gyévai Z: Kétes tűzoltás, Figyelő 43 szám, 2011. október 27-november 2. 10 old.  
[http://www.figyelo.hu/hetilap/20111025/ketes\\_tuzoltas/](http://www.figyelo.hu/hetilap/20111025/ketes_tuzoltas/)
10. Internet-8: Q&A: The thrift lifestyle, Euromonitor International, January  
<http://blog.euromonitor.com/2011/01/qa-the-thrift-lifestyle.html>
11. Internet-9: Majority of Baby Boomers and Echo Boomers Predict a Cashless Society, Business Wire, 27. August, 2007.  
[http://www.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news\\_view&newsId=20070827005620&newsLang=en](http://www.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news_view&newsId=20070827005620&newsLang=en)

- 12.** Internet-10: J. van den Bergh, M.Behrer: Generation Y wants more than cool brands, How cool brands stay hot; Press release, 9 February 2011.  
[http://www.insites.eu/media/2561/how%20cool%20brands%20stay%20hot\\_english%20version.pdf](http://www.insites.eu/media/2561/how%20cool%20brands%20stay%20hot_english%20version.pdf)
- 13.** Intertnet-11: Czech Republic, Country Report, Economist Intelligence Unit, September 2011.  
[http://country.eiu.com/FileHandler.ashx?issue\\_id=1418586726&mode=pdf](http://country.eiu.com/FileHandler.ashx?issue_id=1418586726&mode=pdf)
- 14.** Internet-12: Hungary, Country Report, Economist Intelligence Unit, September 2011.  
[http://country.eiu.com/FileHandler.ashx?issue\\_id=1258563910&mode=pdf](http://country.eiu.com/FileHandler.ashx?issue_id=1258563910&mode=pdf)

## 8. A VÁLLALATI LOGISZTIKAI TEVÉKENYSÉG AZ ÉRTÉKTEREMTÉS SZOLGÁLATÁBAN

DR. KATITS ETELKA – VARGA ESZTER



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.73.

### 8.1. Bevezetés

A szakirodalmi feldolgozásban először ismertetjük a vállalati logisztikával, értékkel és erőforrásokkal kapcsolatos fogalmakat, majd a szervezet belső és külső határait és az ahhoz kapcsolódó feladatokat. Ezután azonosítjuk a logisztikai tevékenységet támogató és gátló tényezőket, majd a feltárjuk a logisztikai értékteremtés és a versenyelőny módjait.

Ez a munka a vállalatok logisztikai teljesítményét vizsgálja az értékteremtés és a versenyelőny nézőpontjából komplex szemléletben mind a szervezeti funkciók, mind pedig a vállalatok külső kapcsolatai tekintetében. A választott témát vizsgáljuk egyrészt a szakirodalmi anyagok tükrében, másrészt pedig empirikus kutatás, eset- és adatbázis elemzés keretében. A szakirodalmi feldolgozásban először ismertetjük a vállalati logisztikával, értékkel és erőforrásokkal kapcsolatos fogalmakat, majd a szervezet belső és külső határait, valamint az ahhoz kapcsolódó feladatokat. Ezután azonosítjuk a logisztikai tevékenységet támogató és gátló tényezőket, majd a feltárjuk a logisztikai értékteremtés és a versenyelőny elérésének módozatait. Az empirikus kutatás felölel egy esetanalízist és a magyarországi top 5000 adatbázis szállítás, raktározás ágazat 2008-2014 közötti időszakban lehetséges értéknövelési forrásait. Ezeket elemezzük az árbevétel, a három jövedelmezőségi szint és a két növekedési ráta értékeinek alakulásával, valamint a jövedelmezőségi-hatékonysági követelmény érvényesülésével. A DuPont modell alkalmazásával nem csak a gazdálkodási-finanszírozási elvárások teljesülését tudjuk ellenőrizni az értéknövelés érdekében, hanem a pénzügyi *benchmark*, a működés erős és gyenge pontjainak feltárásával, a *turnaround* menedzselés eszközére is következtetni enged. Záró gondolatként tanácsokat és praktikus összefüggéseket közlünk a menedzserek és vállalatvezetők számára.

### 8.2. A vállalati logisztika, az érték és a vállalati erőforrások közötti összefüggések

A globális logisztikai piac folyamatosan növekszik, teljesítménye a becslések szerint jelenleg eléri a világszintű GDP közel 14 százalékát, ami mintegy 6700 milliárd dollárt jelent (Karmazin,2016). Talán ez is jelzi, hogy valóban érdemes foglalkozni eze szektor működésével. A vállalati logisztika tevékenység értékelését megnehezíti az, hogy fogalmát több nézőpontból is meghatározhatjuk: jelenthet tulajdonságot, folyamatot, funkciót, szolgáltatásnyújtást és stratégiát is.

Az **első megközelítésben** a vállalati logisztika olyan **tulajdonságok** halmaza, mint jó termék, jó mennyiség, jó feltételek, jó hely, jó idő, jó fogyasztó és jó költség (Yazdanparast, Manuj,

Swartz, 2010; Rutner, Langley Jr., 2000). Tehát tartalmaz termelési, piaci, pénzügyi és teljesítési dimenziókat is.

A **második megközelítésben** a vállalati logisztika folyamatai állnak a fókuszban. **Szűkebb** értelemben a logisztika a **készletek menedzselése** a vevők kiszolgálása és a hatékony termelés érdekében a lehető legalacsonyabb befektetéssel (Rutner, Langley Jr., 2000). A logisztika **tágabb** értelemben magában foglalja a **beszerzés, a termelés és az értékesítés folyamatait**, meghatározza az időgazdálkodást, a szolgáltatás színvonalát és a vevői elégedettséget a termelés és kiszolgálás folyamatosságának biztosítása érdekében (Süle, 2014). Ebben a kontextusban már átlépünk a vállalat határain és megjelennek a külső partnerek. A logisztikai tevékenység ily módon válik az ellátási lánc részévé, és teszi szükségessé az **ellátásilánc-menedzsmentet**, amely a vevői igényekkel való találkozást hivatott biztosítani, s amely a termékek, a szolgáltatások, az információk tárolását, áramlását és biztosítását szolgálja (Rutner, Langley Jr., 2000).

A **harmadik megközelítésben** a logisztikát egy **szolgáltatás-domináns funkciónak** tekinthetjük, amely felöleli a márkázási gyakorlatot, a stratégiai gondolkodást (versenyelőnyt), a tanulást és az innovációt (képeségeket), valamint a fogyasztói viselkedés tanulmányozását a vevői szolgáltatás színvonalának érdekében (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Ez nem más, mint a vállalat ki- és előre tekintő tevékenysége, amely szükségessé teszi a tanulási, alkalmazkodási képességet és készséget, valamint a hosszú távú szemléletet.

A **negyedik megközelítésben** a **logisztikai szolgáltatás** kerül előtérbe. A hagyományos logisztikai szolgáltatások – a szállítás, a raktározás és a készletezés – mellett megjelentek azok az értéknövelő szolgáltatások (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012), amelyekkel szemben a következő három elvárás fogalmazódik meg: a hatékonyság, az eredményesség és a megkülönböztetés (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Kezdetben a hatékonyság a költségekhez kapcsolódott, amely azonban már nem jelent versenyelőnyt. A hangsúly az erőforrások hatékony felhasználásán van annak érdekében, hogy általa megkülönböztető jegyekkel rendelkezzen a vállalat vagy terméke, avagy szolgáltatása. Az eredményesség tekintetében pedig egyre inkább érvényesül a *stakeholder* szemlélet a *shareholder* céljai érvényesülése érdekében.

Az **ötödik megközelítésben** a logisztika a tevékenység **stratégia** célú szerepét jelenti, amelynek értelmében a logisztikának biztosítania kell a magas minőségű termékek versenyképes áron és szolgáltatási színvonalon történő elszállítását (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Ez a meghatározás, implicit módon, magában rejti a fogyasztói értékteremtés és az erőforrások hatékony módon történő hasznosítását. Karmazin (2016) új könyvében a stratégiai szintre emelte a bizalmat, a szervezetet, a rugalmasságot és az alkalmazkodás tényezőit.

A **vállalati logisztika célja** az, hogy a piaci, termelési, stb. igényekhez igazodva

- a megfelelő anyag (áru),
- a megfelelő időpontban,
- a megfelelő helyre,
- a megfelelő mennyiségben,
- a megfelelő minőségben és
- megfelelő költséggel

eljuttatható legyen. Ez az ún. **hat M-elv**, amelynek érvényesítésével több tényező figyelembe vételével folyamatoptimalizálásra ösztönöz. Tehát a vállalati logisztika a **gazdálkodó szervezetek folyamatainak összhangját teremti meg, és ezzel teszi gazdaságosabbá a szervezetet**. Így a logisztikának általános **integráló, összhangteremtő szerepe** van (Prezenszki, 1995, 20-22).

A logisztikával kapcsolatban meg kell említeni a **visszautas logisztikát**, amelyet inverz logisztikaként is fogalmazhatunk vagy értelmezhetünk. A visszautas logisztika irányát tekintve és általánosságban a fogyasztótól a származási helyére történő folyamat menedzselése. Tárgyát tekintve lehet termék, alkatrész, anyag (Ramírez, 2012), továbbá nyersanyag, megmunkálás alatt álló készlet, késztermék és a kapcsolódó információ(halmaz) (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013). A visszaszállítás oka lehet az, hogy ha hibás vagy veszélyes a termék, nem értékesítették vagy elavult, illetve hasznos élettartalma lejárt után még valamilyen formában újra hasznosítható (Ramírez, 2012). A visszaszállítás célja lehet a termék értékének visszaállítása vagy információ kinyerése (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013). A visszautas logisztikának hatása van a készletezési és rendelési politikára, valamint környezetvédelmi szempontból is releváns.

Egy vállalat vezetése dönthet úgy, hogy más vállalatnál veszi igénybe a logisztikai tevékenységet. Az üzleti hálózatokban megjelenő logisztikai központok hatékony működtetését általában logisztikai szolgáltató vállalkozások végzik, amelyek stratégiai elképzeléseikben is a hálózatos elrendezésű formát részesítik előnyben (Duma-Karmazin, 2015). Az ilyen szolgáltatóknak két típusa van: **3 Party Logistics** (3PL) és **4 Party Logistics** (4PL). A 3PL logisztikai szolgáltatók többféle logisztikai szolgáltatást nyújtanak az alapvető logisztikai tevékenységeken túl (Bajec, Tuljak-Suban, Krnac, 2015). A 3PL szolgáltatók csomag formájában ajánlják szolgáltatásaikat, és a vállalat működésében vesznek részt. A 3PL hosszú távú szerződés keretében végzi tevékenységét szolgáltatási költségre való fokozott tekintettel. A 4PL logisztikai szolgáltatók nem a vállalat működésében, hanem az ellátási lánc koordinálásában vennek részt (Soinio, Tanskanen, Finne, 2012), amelyet teljes körűen képesek menedzselni (Bajec, Tuljak-Suban, Krnac, 2015). Az **ellátási lánc** feladata az anyagok hatékony és eredményes eljuttatása a beszállítóktól a végső felhasználókig (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004) egy szervezetek közötti integrált, információs, értékelési, jutalmazási rendszer mentén, amelyben kockázat, tapasztalat és közös cél megosztása biztosítja az összehangolt működést (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Az ellátási lánc akkor biztosíthatja a legnagyobb értékteremtést és versenyelőnyt, ha sikerül a tudást, a készségeket és a képességeket összehangolni egy közös cél érdekében olyan mechanizmusok révén, amelyek a hatékonyságot és eredményességet szolgálják – szűkebb értelemben a vevők, tágabb értelemben a közösség (pl. környezeti teljesítmény) érdekében. Tóth-Kozma szerzőpáros (2016) ezen felül tanulmányukban megemlíti az ellátási lánc-kontrolling jelentős szerepét, amely lehetőséget biztosít az ellátási lánc versenyképes struktúrájának kialakítására, valamint a költség szint és a kiszolgálási minőség javítására. A szerzők szerint mindez egy innovatív stratégiai koncepcióval tovább fokozható.

A szolgáltatást az értékteremtés, a csere és a marketing eszközeként tekintik, ahol a fogyasztó és a szolgáltató közös értékteremtése történik (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Ahogyan a logisztika, úgy az **érték** fogalmát is többféleképpen közelíthetjük meg. Megkülönböztethetünk belső, külső, üzleti és pénzügyi értéket. A részvényesi értéket tekinthetjük belső értéknek (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004) és pénzügyi értéknek is (Rutner, Langley Jr., 2000). Külső értéket jelent a vevői elégedettség (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004), amelyet magas fokú minőséggel is elérhetünk, s ekkor a TQM jelenik meg értékteremtő funkcióként (Rutner, Langley Jr., 2000). Az érték üzleti megközelítésben képviselhet hasznosságot, fontosságot, értékességet, vonzóságot akár árucikk, akár pénz formájában (Rutner, Langley Jr., 2000). A **logisztikai értékteremtésnek** tekinthetjük annak biztosítását, hogy a termék vagy a szolgáltatás éppen megfelelő időben és a megfelelő helyen érhető el a fogyasztó számára (Rutner, Langley Jr., 2000). Az értékteremtést nehezen képzelhetünk el **vevőkkel kapcsolatos tudás és információ** nélkül. A vállalat tanulási folyamataiban az a releváns, hogy ismerje a vevői értékpreferenciáit, valamint gyűjtse és

értékelje a vevőkről megszerzett információkat (Rollins, Pekkarinen, Mehtala, 2011). Ugyanakkor az is fontos, hogy a **vevői kiszolgálás** költséghatékony módon nyújtson értéknövelést egyszerű tranzakciók vagy szerződéses kapcsolat révén (Rutner, Langley Jr. (2000). A vállalat minőségét mérhetjük a külső kapcsolatai, a pénzügyi teljesítménye és a termelékenységének javulása tükrében (Bajec, Tuljak-Suban, Krnac, 2015), ahol a **vevőelégedettséget**, amely a fogyasztó értékítéletét tükrözi a marketing mix elemeiről (Rutner, Langley Jr., 2000), tekinthetjük a külső kapcsolat egyik dimenziójának.

Az értékláncot is tekinthetjük a külső kapcsolódások integrált rendszerének. Ilyen dimenziókban már nem több szervezet együttes logisztikai előidejű, közbeni és utóidejű menedzseléséről, hanem olyan **logisztikai stratégiáról** beszélhetünk, amely a folyamatok oly módon történő szervezetek közötti koordinálása, melyben az érintett felek költségsökkentésre vagy szolgáltatás javulására törekednek (Mellat-Parast, Spillan, 2014) logisztikai értéket létrehozva és értéknövelést biztosítva. A **logisztikai értéket** – a gyakorlatban használatos általános meghatározás szerint – a megfelelő helyhez és megfelelő időhöz köthetjük. Az általános meghatározást kiterjeszthetjük a jó termék/szolgáltatás, jó áron és jó minőségben megközelítéssel. A vállalat belső logisztikai értéke kapcsolódik a költségsökkentéshez, a profitnöveléshez, a versenyelőnyhöz, míg külső értéke a vevőelégedettséghez, a termékfejlesztéshez (minőség és rugalmasság révén) és az üzleti partnerekkel történő kapcsolattartáshoz (Rutner, Langley Jr., 2000). A logisztikai értékkel kapcsolatban a 2000-es évekig a klasszikus logisztikai fogalom köszön vissza, de tartalmaz olyan stratégiai elemeket, mint a termékfejlesztés és versenyelőny. A **logisztikai értéknövelés** a vevői elégedettség jegyében mérendő. Jelenthet kivételes vagy kiváló vevői kiszolgálást (Rutner, Langley Jr., 2000; Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), a vevői igényeinek költséghatékony kiszolgálását (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), illetve annak meghaladását (Rutner, Langley Jr., 2000). Logisztikai értéknövelést érhetünk el extraszolgáltatások nyújtásával (Rutner, Langley Jr., 2000) vagy a szolgáltatások proaktív módon történő alakításával a meglévő és a potenciális vevők érdekében (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Fontos még kitérni a vállalat erőforrásaira, amelyek a logisztikai értéknövelés szolgálatában állnak. Miller és Shamise nyomán megkülönböztethetünk **tulajdon-alapú** és **tudás-alapú erőforrásokat**. A tudás-alapú erőforrásokat – ellentétben a tulajdon-alapú erőforrásokkal – nem védik tulajdonjogok. Megkülönböztethetjük még az **egyedi** erőforrásokat, amelyek függetlenek, alkalmazásuk korlátozott és a **rendszerszintű** erőforrásokat, amelyek egy hálózat vagy rendszer elemei (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012).

Az **erőforrások a versenyképesség alapjai, felhasználásuk módja a hatékonyság mércéje**. Az erőforrások nagyfokú felhasználásáról vall a szervezetek innovációs képessége, amely egyúttal a stratégiai elképzelésekről és tanulási képességekről is képet fest. Az innováció is lényeges a logisztikai folyamatok során. Kiemelt szereppel bír a szervezetek környezeti teljesítményében, amely során érvényesül a *stakeholder* szemlélet. A **zöld innováció** egy olyan folyamat, olyan gyártási eljárás, amelynek célja a környezetre káros hatások csökkentése mind a beszerzés, a termelés, a szállítás és a felhasználás folyamatában a termék életciklusán át (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011). A **folyamat innováció**, a zöld innovációhoz kapcsolódóan, olyan környezetkímélő technológia, amelynek alkalmazásával törekednek az alacsony energiafogyasztásra, az újrahasznosításra és az újrafelhasználásra (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011), a szükségtelen folyamatok csökkentésére és a releváns üzleti folyamatok összekapcsolására (Mellat-Parast, Spillan, 2014).

### 8.3. A szervezet határvonalai és az ellátandó logisztikai feladatok

A vállalat határainak meghatározása elsősorban egyszerű kérdésnek tűnhet, ám korántsem az, így az azt befolyásoló tényezőket is nehéz precíz módon meghatározni. Megközelíthetjük a munkavállalók összességével, az elvégzett folyamatok, a tevékenységek halmazával, a költségekkel és a piac lefedettségével. Az értéklánc alapú megközelítésben, ahol a vállalatok tevékenysége egymástól nem független, vagyis integrált, ott a vállalat határainak megítélése megváltozhat. A szervezetek hozzáadott értéke egy végső termékben vagy szolgáltatásban ölt testet. Értéket nemcsak az adott szervezet tevékenysége, hanem a többi szervezethez való alkalmazkodása és kapcsolata is eredményezhet.

A vállalat külső együttműködéseiről ad képet Bititci, Martinez, Albores, Parung (2004) a kiterjesztett, a virtuális vállalat és a klaszterek alapján. A **kiterjesztett vállalat** egy tudás-alapú szervezet, amely megosztott képességeket, kapacitásokat és intellektuális erősségeket úgy alkalmaz, hogy versenyelőnyt szerezzen, maximalizálja a teljesítményét a kiterjesztett vállalat egészén. A **virtuális vállalat** a kiterjesztett vállalattól annyiban különbözik, hogy ideiglenes együttműködést jelent a felek között. A virtuális vállalat egy vállalatok közötti dinamikus kapcsolat, amelyek kiegészítő kompetenciákkal rendelkeznek, s egy üzleti cél érdekében tevékenykednek egy bizonyos időkeretben. A **klaszter** vállalatok hálózata, amelyben releváns tényező a vevő, az ellátó/beszállító, az anyagok, az alkatrészek, a felszerelések, a tréning és a pénzügy. A klaszterek másik megközelítése: független cégek, tudástermelő intézmények, technológiát biztosító cégek, összekötő intézmények és vevők hálózata, amelyek az értékteremtő termelési lánc mentén kapcsolódnak.

A vállalat a **belső folyamatai** esetén az **idő a szűk keresztmetszet**. A hatékony logisztikai tevékenység záloga az információk biztosítása az ügyfél részére, és a kérdés az, hogy vajon a visszautas logisztika megvalósul-e a vállalaton belül.

A logisztika szerepe felértékelődik azokban az iparágakban, ahol az időre helyeződik hangsúly. A fogyasztóknak kétféle időt kell leküzdeniük annak érdekében, hogy hozzájussanak a termékhez és szolgáltatáshoz. Az **elérési idő**, amelyet saját maga tud befolyásolni és a **várakozási idő**, amelyet a vállalkozás csökkenthet a **szállítási, átfutási idő csökkentésével** a JIT alkalmazásával. Megoldást jelenthet a szállítási idő csökkentésére az, ha a gyártás a vevői piacok közelébe települ. Az átfutási idő, a szállítási időn kívül, magába foglalja a gyártási és a rendelési időt is (Süle, 2014).

A logisztika szerepe a nemzetközi expressz szolgáltatásokban is kiemelkedő, ahol nemcsak az anyagok áramlását (járművek, áruszállítási központok) kell megoldani, hanem az **információknak** is elérhetőnek kell lenniük (számítógépes hálózati rendszerek). A vevők igénylik a megfelelő minőségű információ pontosságát, a megfelelő ember elérhetőségét és szolgáltatásának megfelelő színvonalát. Nem véletlen az, hogy a nemzetközi expressz szolgáltatások közé tartozik a nyomon követés és egyéb értéknövelő szolgáltatások a szállítási és csomagolási tevékenység mellett Chen, Chang, Hsu, Xiao (2015).

A **visszautas logisztika** során költségek jelentkeznek a visszaszállítás, a tárolás, az újra megmunkálás és az újbóli elosztás miatt. Az újra megmunkálási folyamathoz kapcsolódik a visszahozott egységek szétszerelése, ellenőrzése – s amennyiben szükséges – előkezelése. A raktározás során figyelembe kell venni a termék vagy alkatrész méretét, típusát, mennyiségét, a szükséges tárolási időt és a tárolási egységek elhelyezkedését (Ramírez, 2012). A helyreállítási folyamat során az egységek egy összegyűjtő központból kerülnek javító, felújító vagy újra gyártó/hasznosító központokba, majd onnan újból értékesítésre önmagukban, avagy más egységekbe ágyazottan (Turrisi, Bruccoleri, Cannella, 2013).

A vállalatnak meg kell határoznia azt, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyeket más vállalkozóktól vesz igénybe. Tulajdonképpen ez annak eldöntése is egyúttal, hogy a cég milyen és melyik tevékenységekre specializálódjon, és melyek azok a tevékenységek, amelyeket más vállalattól vesz igénybe, esetleg más vállalattal együtt valósít meg. Ezek mind meghatározzák a vállalat **külső határait**.

A vállalatok közötti kapcsolatok jellegzetessége a következő: A felek úgy őrzik meg önállóságukat, hogy közben együtt tevékenykednek és döntenek (tervezés, irányítás, marketing), megosztva az információkat, az erőforrásokat, a felelősséget és a kockázatot, egyesítve képességeket, kompetenciákat és tudást (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004). A kiszervezés mögött stratégiai célként a **piaci terjeszkedés** növelése és a **szolgáltatási szint** emelése húzódik meg (Soinio, Tanskanen, Finne, 2012). Lényeges kérdés az integráció foka, a feladatmegosztás (pl. a logisztikai szolgáltatást kiszerveznek, vagy szerződéses úton bonyolódik). A logisztikai szolgáltatás kapcsán **kiszervezik** a klasszikus funkciókat (szállítást, átrakodást, raktározást), amelyek kiegészülhetnek értéknövelő és IT tevékenységgel. Ebben az esetben a kiszervezett folyamatokat csoportosíthatjuk aszerint, hogy a kommunikáció és az együttműködés milyen szintjét igényli. Ez alapján megkülönböztethetjük a **back-office** és **front-office tevékenységet**. A **front-office** tevékenység esetén a kapcsolat közvetlen. Ennek a tevékenységnek a keretében szakértők, tanácsadók (IT, kontrolling, marketing) dolgoznak együtt a céggel, illetve közös problémamegoldás, oktatás és innovációs tevékenységek valósulnak meg. Ezzel szemben a **back-office** közvetett kapcsolatot jelent, melynek keretében tevékenységet támogató olyan erőforrásokat átengednek, mint eszközök, járművek, licencek, valamint eszközök konfigurációja, folyamatok standardizációja valósul meg (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012). A vállalatoknak el kell dönteniük azt, hogy milyen **kapcsolatfüggő tényező**kbé (emberi erőforrásba, képességekbe, fizikai erőforrásokba, stb.) investálnak, amelyet meghatároz hajlandóságuk, hitük és az, hogy milyen egyedi erőforrással rendelkeznek (Rollins, Pekkarinen, Mehtala, 2011).

A vállalatoknak döntést kell hozniuk abban, hogy (pl. a logisztikai) tevékenységeket maguk végzik, vagy egy más szolgáltatótól veszik igénybe. A logisztikai kiszervezés célja a **hatékony szolgáltatás, az értéknövelt ajánlat biztosítása és a vevői kapcsolatok fejlesztése**. A vállalat tevékenységeinek kiszervezésével ugyanakkor elveszíti közvetlen kapcsolódását vevőihöz, így szükség van az ellátási partner és a vállalat között intenzív tudásmegosztásra, a közös jövőbeli célokra, a kommunikációra és a változ(tat)ás felé történő nyitottságra (Rollins, Pekkarinen, Mehtala, 2011). Tehát ebben a kontextusban a vállalat a fogyasztóknak nyújtott értékajánlat maximalizálására törekszik egy külső üzleti partner bevonásával.

A logisztikai kiszervezés célja lehet a **költségcsökkentés, a minőség és a rugalmasság javítása, valamint a piaci részesedés növelése**. A vállalat arról dönt, hogy vajon saját **elosztási és készletezési rendszert** tart-e fenn vagy vajon külső szolgáltatótól veszi igénybe a szolgáltatást. A cégek közötti kapcsolatmenedzsment feltételei a megfelelő kommunikációs csatornák rendelkezésre állása, az információs rendszerek megléte, a közös döntéshozatal képessége, a hajlandóság a folyamatok újra rendezésére, a normák, a szokások és az értékek változtatására (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Ebben az esetben a vevőorientáltság mellett már pénzügyi és stratégiai célok is megjelennek. A vállalat dönthet úgy, hogy munkamegosztást alkalmazva a kapcsolattervezést maga látja el, a szállítást pedig a logisztikai szolgáltatóra bízta. Ugyanakkor a vállalat a logisztikai szolgáltató hatáskörébe delegálhat **taktikai** (pl. szállítástervezési) és **stratégiai** (készletoptimalizálási, hálózattervezési) **tevékenységeket** is, amely egy magasabb szintű együttműködésre utal. A logisztikai szolgáltatást nyújtó, a klasszikus szállítási tevékenység mellett, végezhet olyan **operatív műveleteket**, mint



raktározás, rendelési tétel szerinti kiválasztás, összetartozó egységek kiválogatása, címkézés (Soinio, Tanskanen, Finne, 2012). Ekkor már nem specializációról beszélünk, hanem egy több tevékenységet felölelő üzleti csomagról. Ebben a megközelítésben a logisztikai tevékenység megszervezése kerül középpontba, és olyan kérdések merülhetnek fel, mint specializáció, komparatív előnyök, munka-, hatáskör- és felelősségi szintek megosztása. Egy másik megközelítésben a **kiszervezés hasznai és költségei** jelennek meg. A kiszervezésekkel bár költségmegtakarítást érhetünk el és javulhat a vevői kiszolgálás, de ennek hasznát csökkenthetik a tranzakciós költségek és az opportunista magatartás. Problémát jelenthet a másik fél meg nem értése, az alapvető kompetenciák elvesztése, vagy éppen a partner cég kompetenciáinak hiánya, a rivalizálás, a nem hatékony kommunikáció és az információ megosztás.

A vállalatoknak meg kell teremteniük az összhangot a beszállítóival, a logisztikai szolgáltatást nyújtókkal, amennyiben igénybe vesznek ilyen szolgáltatást a **vevői elégedettség** és a **költséghatékonyság** biztosítása érdekében. Ennek a kapcsolatnak a záloga a magas vevőközpontúság, az erőforrások integráltsága és a közös értékteremtés az értéklánc mentén (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Ekkor előtérbe kerülhetnek a külső partner alkalmazása kapcsán a felelősségi körökkel kapcsolatos kérdések és az ellenőrzés kérdése.

A visszautas logisztika és a külső partnerrel való kapcsolatban lényeges kérdés az üzleti felek elkötelezettsége mellett az, hogy a visszautas logisztika szemlélete vajon érvényesül-e az ellátási lánc vagy értéklánc egész vonalán. Amennyiben igen, akkor az a fő kérdés, hogy vajon az **információk integrált áramlása** biztosított-e. Ehhez meg kell találni a folyamatokhoz illeszkedő **információs rendszert**, amely nehezen másolható és nem elavult információs technológiára épül. Az információs rendszernek az értéklánc egészén kompatibilisnek kell lennie a valós idejű információk biztosítása, az információáramlás és a koordináló szerep betöltése érdekében (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013). A visszautas logisztika folyamataiban meg kell teremteni az összhangot az értéklánc szereplői között a **rendelési és készletezési politika** kapcsán a környezet szempontjából is fenntartható folyamatok eredményezése céljából. Ez szükségessé teszi a visszatérő elemek mennyiségének, az újra megmunkálási időnek és a vevői keresletnek az előrejelzését (Turrisi, Bruccoleri, Cannella, 2013).

A visszautas logisztika esetén is felmerülnek környezetvédelmi aspektusok, a **zöld ellátási lánc** esetén pedig kifejezetten előtérbe kerülnek környezeti szempontok. A zöld ellátási lánc menedzsment része a terméktervezés, nyersanyagok felkutatás és kiválasztása, termelés folyamata, termékmenedzsment a hasznos élettartam után (Turrisi, Bruccoleri, Cannella, 2013). A **zöld innováció**, mint a zöld ellátási lánc támogatója vonatkozhat termékre, ekkor a beszállító részéről is kívánalom a környezeti aspektusok figyelembe vétele a termékfejlesztésnél, az anyagok köztük a csomagolóanyagok kiválasztásánál, és vonatkozhat folyamatokra, ekkor a hangsúly a belső támogatásra és az elköteleződésre terelődik (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011). A zöld ellátási lánc sikeréhez szükség van felelősök kijelölésére, a környezeti tudatosságra, a vállalati kultúra környezeti érzékenységére, a pazarlás és a veszélyes anyagok használatának csökkentésére, továbbá az értéklánc tagjai között a bizalom és a transzparencia magas fokára (Bajec, Tuljak-Suban, Krmac, 2015).

A továbbiakban két fontos tényezőre térek ki. Az egyik a fogyasztók és időérzékenységük, melyek nyomást gyakorolnak a vállalatokra, a másik a vállalatok külső kapcsolatai, melyek éppúgy lehetnek versenyelőny forrásai, mint kockázatok eredői. A fogyasztók számára a termékekhez, szolgáltatásokhoz való hozzájutás (időpontja) is értéket képvisel. Ez főképpen azokban a társadalmakban kritikus, amelyekben hajszolettség érzet, időkorlát és az időhiány észlelése uralkodik. A vállalatokra ezekben az esetekben nemcsak az **átfutási idő** csökkentésének kényszere hárul, de minél előbb piacra kell lépniük új termékeikkel,

szolgáltatásaikkal. Az új termék bevezetését úgy lehet minél korábbra időzíteni, ha a vállalat csökkenti az új termék tervezését vagy a prototípus készítését vagy a „0” széria gyártásának idejét (Süle, 2014). Ezek a folyamatok ugyanakkor egy értéklánc mellett a közös döntéshozatal miatt időigényesebbek lehetnek, vagy akkor, amikor új terméket közösen fejlesztenek ki, és az optimális megoldásnál a költségekre és az ügyfelekre is tekintettel kell lenni. Ezekben az esetekben segíthet a koordinált tervezés és ütemezés, a döntéshozatali eszközök és technikák használata, az információk elérhetősége az integrált számítógépes rendszer révén (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Növelheti azonban a folyamatok időszükségletét az, hogy ha az információ nem időben érkezik, ha a problémákat nem beszéljük meg, ha a folyamatokat bürokratikus elemek lassítják. Ekkor felmerülhetnek ellenőrzési költségek a másik fél megfigyelése miatt, a szerződés újratárgyalása, vagy egy más logisztikai szolgáltatást nyújtó alkalmazása (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012).

A vállalat számára a tevékenységek **kiszervezése** vagy a tevékenységek külső féltől való igénybevétele nemcsak az időgazdálkodást befolyásolja. A kiszervezés egyik oka az, hogy bizonyos tevékenységeket olcsóbban valósítanak meg a vállalaton kívül, míg másik oka a termékek és szolgáltatások növekvő komplexitása (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012). A tranzakciós költségek elmélete foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy melyik tevékenységet végezzen a vállalat saját maga, és milyen tevékenységet vegyen igénybe szerződéses formában. Ez függ a tranzakciós költségektől, amelyeket befolyásolnak a tranzakciók gyakoriságai, az eszközök sajátossága és az opportunistá viselkedés (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). A külső kapcsolatok kockázatok hordozói is lehetnek, mint amilyen a partner elpártolása, opportunistá viselkedése, a megértés hiánya, a nem kezelt konfliktusok, a túlkapás és a kompetenciák hiánya (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012). Amennyiben sikerül megfelelő üzleti partnert találni, úgy el kell dönteni azt, hogy a kapcsolat jellege vajon operatív vagy stratégiai legyen (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004); Milyen szinergikus hatásokat nyerhetnek a kapcsolat révén? Az ellátási lánc mentén ki és milyen értékajánlattal tud hozzájárulni a közös sikerhez saját képességei, készségei és tudása alapján. A menedzsmentnek az értékajánlatot tervezni, koordinálni és végrehajtását figyelemmel kell kísérni (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004).

Amíg a vállalat belső folyamatainak tekintetében a hangsúly az időbeliségen, az információk fogyasztók által történő elérhetőségén, a részfeladatok minél jobb hatékonyságú megvalósításán van, addig a külső folyamatokban lényeges kérdés a feladatmegosztás, a tevékenységek és elképzelések összhangja, az értéknövelés.

#### **8.4. A logisztikai tevékenységet, eredményességet támogató és gátló tényezők**

Egy vállalat tevékenységét számos tényező segítheti vagy gátolhatja. Kézenfekvő elsőként az elégtelen pénzügyi forrásokat említeni, mint gátló tényezőt, de számos erőforrás hiánya a vállalkozást hátrányos versenyhelyzetbe hozhatja, vagy éppen segítheti.

A logisztikai tevékenységet gátló és támogató tényezőket is lehet a vállalaton belül és kívül is keresni. **A vállalaton belül megkülönböztetjük az operatív gazdálkodás logisztikai szemléletű vizsgálatát a stratégiai gazdálkodás logisztikai szemléletű vizsgálatától.**

Az előbbihez soroljuk a logisztikai költség- és teljesítményszámítást, az integrált logisztikai költségszámítást, valamint a logisztikai költségek eredményre gyakorolt hatásának kimutatását a fedezeti analízis segítségével. (Ezt fogja részletezni a 2.1. fejezet.)

Az utóbbihoz tartoznak a beruházási és finanszírozási döntéseket megalapozó számítások. **A meglévő kapacitás keretében**

- a vállalaton belül szállító eszközökre,
- raktártérre,

- disztribúció külső raktárral vagy anélkül,
- a *make-or-buy*

döntéseket is magukban foglalják A **változtatható kapacitások** esetében raktár- és/vagy szállító rendszerek beruházni/lízingelni/felújítani-lehetőségek közüli választásokat tartalmazzák (Katits, 2010).

A logisztikai tevékenységet gátló és támogató tényezőket lehet a vállalaton belül és kívül is keresni. A vállalaton belüli logisztikai folyamatok magas **tudásszintet** igényelnek az innovatív megoldások és a hibákból való tanulás miatt, ezért kulcsfontosságú a tudás és tapasztalat felhalmozása (Ramírez, 2012). A tudás akkor tud leghatékonyabban hozzájárulni a logisztikai teljesítmény fejlesztéséhez, ha szervezeti szinten valósul meg, annak felszívó képességére támaszkodva és szervezeti innováció formájában megtestesülve (Lee, Song, 2015), vagy folyamat-, termékinnováció formáját öltve fejlesztik termékeik minőségét, csökkentve a vállalat költségeit (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011).

Nemcsak a tudás-, hanem az **információs szint** is meghatározza a vállalaton belüli logisztikai folyamatokat. A zavartalan folyamatokhoz szükséges a nyitott, transzparens működés, a kommunikáció (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Egy ilyen környezetben az információ időben történő megosztása zökkenőmentes lehet, amely az anyagok áramlásával kapcsolatos döntéseket felgyorsíthatja (Ramírez, 2012).

Fontos a szervezeten belül a **munkavállalók** közötti együttműködés mélysége, a kapcsolatteremtő képesség (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), a tudás, a tapasztalat és az ötletek megosztása (Ramírez, 2012). A munkavállalóknak érteniük kell a vevők igényeit, a versenyképességi és környezeti tényezőket ahhoz, hogy elfogadják, hogy a logisztikai szolgáltatást dinamikusan és folyamatosan szükséges változtatni (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), ebben a szervezeti know-how segíthet azáltal, hogy rugalmas és hatékony adaptációt tesz lehetővé (Lee, Song, 2015), a vállalat emellett tréningek biztosításával járulhat hozzá a munkavállalói fejlődéséhez (Ramírez, 2012).

A külső kapcsolatok is magukba rejtik a vállalat felemelkedésének zálogát, ugyanakkor gátjai is lehetnek a vállalati célkitűzések teljesítésének.

Néhány kutató véleménye szerint a **külső integráltság** csökkenti a költségeket a méretgazdaságosság, az eszközhatékonyság, a készletcsökkentés és az átfutási idő csökkentése által (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Éppen ezért szükséges egy megfelelően működő ellátási láncot kialakítani.

Az értéklánc alapú kapcsolatokban lényeges kérdés az, hogy vajon a **képességek, a készségek és a tudásszint** megfelelően kiegészítik-e egymást. A képességeket figyelembe kell venni az erőforrás allokációs döntések során (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013), az integrációs és az egyéni kompetenciákra épülő stratégiai döntéseknél (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004), a vevői igények teljesítésénél a 3PL szolgáltatásoknál a kompetenciákhoz hasonlóan (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012). A kompetenciák a szervezet olyan tényezői, amelyek hatékony felhasználása révén a vállalat akár versenyelőnyhöz is juthat. Nemcsak meglétük, de fejlesztésük is fontos a versenykörnyezet és a piaci igények változása okán.

A vállalat tudásbázisának a növelése is éppolyan fontos, mint a képességek és kompetenciák fejlesztése, mivel a piacról (szabályozásokról, trendről, stb.), a fogyasztókról szerzett információk és tudásszint alapján lehet a vállalat stratégiát kialakítani. Az értéklánc mentén a **tudás** megosztói lehetnek a cég tanácsadói, oktatást biztosító személyek, szervezetek vagy egyéb segítségnyújtók (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011), de a tudás terjedhet kommunikációs csatornákon (intraneten, extraneten, ERP-rendszeren), és informális kapcsolatok hálóján át, amely segít a napi együttműködés fejlesztésében és a konfliktusok

kezelésében (Rollins, Pekkarinen, Mehtala, 2011). A tudás segítséget nyújthat szemléletek (pl. zöld szemlélet) érvényesülésében az értéklánc tagjai között (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011), a vevői igényt kielégítő szolgáltatás nyújtásában (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012). Felértékelődik a tudáshálózatok szerepe, mint a tudásbázist növelő, továbbá releváns információkat szelektáló entitások.

Az ellátási lánc tagjai között szükséges egy összehangolt, szinkront biztosító kapcsolat (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004) a megfelelően jó teljesítmény érdekében, továbbá hatékony **integrációt** biztosító hosszú távú **elköteleződés** és koordináció az információk és az erőforrások megosztásában (Mellat-Parast, Spillan, 2014). A vevői igények teljesítésének érdekében szükség van olyan szervezeti kultúrára, amely támogatja a tanulási folyamatot (Rollins, Pekkarinen, Mehtala, 2011). Talán a szervezet határainak kérdéskörében éppen az összehangolás és a hosszabb távú szemlélet az, amely meghatározza a döntések kimenetelét és a kapcsolat fenntarthatóságát. Amennyiben az együttműködés nem sikeres, úgy a vállalatnak újra döntést kell hozni abban, hogy vajon a tevékenységet maga látja el, vagy újabb külső partnert keres – most már **a külső gátló tényezők** figyelembe vételével.

Az ellátási lánc egyes tagjai közötti együttműködést gátolhatják technikai és emberi tényezők. Technikai gátat szabhat és versenyhátrányt okozhat az, ha az **alkalmazott technológia idejétmúlt**, a tagok közötti **rendszerek nem kompatibilisek** (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013). Az együttműködésnek az szabhat gátat, ha hiányzik a felek közötti **összhang** a rendelési és a készletezési politikában (Turrisi, Bruccoleri, Cannella, 2013), ha hiányzik a **bizalom, az elköteleződés**, amelyhez a nem hatékony kommunikáció és így nem tökéletes informáltság társul (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012). Ha a visszautas logisztika esetén nem veszik figyelembe az újra megmunkált termékek áramlásával kapcsolatos információkat, akkor a magasabb készlet magasabb készlettartási költségekhez vezethet (Turrisi, Bruccoleri, Cannella, 2013). Nehezíti a rendszerek bevezetését az, ha az emberek **nem hisznek benne vagy nem értik** (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013). Az utóbbinak lehet oka a kognitív képességek vagy a kompetenciák fejlesztésének hiánya (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012). Azáltal, hogy a vállalatok kiszervezik bizonyos tevékenységüket, **speciális erőforrásoktól** (pl. emberektől, gépektől, munkacsoportoktól) válhatnak meg, amelyek az opportunistá viselkedés vagy az ezekbe az eszközökbe történő befektetés visszafogása esetén árthatnak a cégnek.

A vállalat támaszkodhat a rendelkezésre álló tudás- és információs szintre, a munkavállalók közötti együttműködésre, külső kapcsolataiban az egymást kiegészítő képességekre, kompetenciákra, az információáramlás hatékonyságára és az elköteleződés magas fokára.

### 8.5. A logisztikai tevékenység hozzájárulása az értékteremtéshez és a versenyelőnyhöz

A vállalatoknak a belső folyamataik és külső kapcsolataik hatékony működtetése mellett stratégiai célok megvalósításán kell munkálkodniuk, amely külső orientáltságot és több esetben *stakeholder* szemléletet igényel. A cégeknek intenzív versenykörnyezetben és a komplex globális környezetben kell versenyelőnyhöz jutni. A logisztikának ebben a versenyben meg kell találni az összhangot a termékek beszállítói, a szolgáltatások nyújtói és a vevők között mindezt úgy, hogy biztosítsa a vevői elégedettséget és a vevők lojalitását (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). A vevői lojalitás a vevői igények magas szintű kielégítésének eredménye, amelyhez magasabb fizetési hajlandóság társulhat. Ezt részben **hatékony időgazdálkodással**, az átfutási idő csökkentésével (Süle, 2014), a logisztikai folyamatok felgyorsításával tudja elérni (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010) a piaci részesedés növelése (Süle, 2014) és a magasabb jövedelemgeneráló képesség elérése érdekében (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). A szállítási időt befolyásolják a megrendelői igények, a járművek és a munkavállalók teljesítménye, a bejárando terület mérete, alakja és az

érintendő területek száma, valamint az árufogadási időintervallumok (Hirkó, Hegyi, Horváth, 2016).

Milyen tényezők segítik a logisztikai teljesítmény mérését? A pénzügyi mutatók között a megtérülési rátákat (ROA, ROE, ROI, ROS) több szerző is ajánlja a logisztikai teljesítmény mérésére (Süle, 2014; Mellat-Parast, Spillan, 2014; Ramírez, 2012; Fugate, Mentzer, Stank, 2010), továbbá az eladások növekedését (Ramírez, 2012; Fugate, Mentzer, Stank, 2010). A logisztika szempontjából kulcsfontosságú tényezők a költségek, csökkenésük jó mércéje a logisztikai teljesítmény hatékonyságának (Süle, 2014; Mellat-Parast, Spillan, 2014; Fugate, Mentzer, Stank, 2010). Pénzügyi mutatóként használható a logisztikai teljesítmény mérésére a pénzkonvertálási idő (Süle, 2014), a készpénzigény csökkenése, a nettó haszonkulcs növekedés (Fugate, Mentzer, Stank, 2010). A logisztikai teljesítmény mérhető a munkavállalók számának növekedésével (Ramírez, 2012), a piaci részesedés növekedésével (Mellat-Parast, Spillan, 2014), a csökkenő készletszinttel, a szállítási szolgáltatás minőségi ismeréveivel (időbeliség, sérülésmentesség), a vevői elégedettség és lojalitás növekedésével (Fugate, Mentzer, Stank, 2010). A működéshez kapcsolódó folyamatok értékelésével is képet kaphatunk a logisztikai teljesítményről, mint a gyártási ciklus, rendelési idő, szállítási idő és piacra jutási idő (Süle, 2014).

Az értéklánc mentén történő **értékteremtésnek három szakaszát** különböztethetjük meg. A tanulási és innovációs szakasz megelőzi a végrehajtási szakaszt. A tanulás azt a célt szolgálja, hogy közeledjen a szolgáltató és a fogyasztó értékről alkotott elképzelése. Tanulás során információ szerzése, terjesztése, értelmezése történik annak érdekében, hogy a tudás a szervezeti memória részét képezze. Az ellátási lánc tagjai/szereplői döntenek arról, hogy az értékteremtés milyen képességeken alapuljon. Ez lehet valamilyen meg nem fogható erőforrás, mint a márkanév, reputáció, know-how, szervezeti folyamat, munkaerőbe ágyazott tudás, képesség vagy éppen fizikai formában valamilyen eszköz. Az erőforrásokat hasznosítani kell termék vagy folyamat fejlesztése, új termék kifejlesztése és kiváló szervezeti teljesítmény elérése céljából (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010).

A fogyasztók számára a termékekhez, szolgáltatásokhoz való hozzájutás (időpontja) is értéket képvisel. Ez főképpen azokban a társadalmakban kritikus, amelyekben hajszoltság érzet, időkorlát és az időhiány érzése uralkodik. A vállalatokra ezekben az esetekben nemcsak az **átfutási idő** csökkentésének kényszere hárul, de minél előbb piacra kell lépniük új termékeikkel, szolgáltatásaikkal. Az új termék bevezetését úgy lehet minél korábbra időzíteni, ha a vállalat csökkenti az új termék tervezését vagy a prototípus készítését vagy a „0” széria gyártásának idejét (Süle, 2014). Ezek a folyamatok ugyanakkor egy értéklánc mellett a közös döntéshozatal miatt időigényesebbek lehetnek, vagy akkor, amikor új terméket közösen fejlesztenek ki, és az optimális megoldásnál a költségekre és az ügyfelekre is tekintettel kell lenni. Ezekben az esetekben segíthet a koordinált tervezés és ütemezés, a döntéshozatali eszközök és technikák használata, az információk elérhetősége az integrált számítógépes rendszer révén (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Növelheti azonban a folyamatok időszükségletét az, hogy ha az információ nem időben érkezik, ha a problémákat nem beszéljük meg, ha a folyamatokat bürokratikus elemek lassítják. Ekkor felmerülhetnek ellenőrzési költségek a másik fél megfigyelése miatt, a szerződés újra tárgyalása, vagy egy más logisztikai szolgáltatást nyújtó alkalmazása (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012).

A vállalat számára a tevékenységek **kiszervezése** vagy a tevékenységek külső féltől való igénybevétele nemcsak az időgazdálkodást befolyásolja. A kiszervezés egyik oka az, hogy bizonyos tevékenységeket olcsóbban valósítanak meg a vállalaton kívül, míg másik oka a termékek és szolgáltatások növekvő komplexitása (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012). A tranzakciós költségek elmélete foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy melyik tevékenységet végezzen a vállalat saját maga, és milyen tevékenységet vegyen igénybe szerződéses formában. Ez függ a

tranzakciós költségektől, amelyeket befolyásolnak a tranzakciók gyakoriságai, az eszköz sajátossága és az opportunistá viselkedés (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). A külső kapcsolatok kockázatok hordozói is lehetnek, mint amilyen a partner elpártolása, opportunistá viselkedése, a megértés hiánya, a nem kezelt konfliktusok, a túlkapás és a kompetenciák hiánya (Tsai, Lai, Lloyd, Lin, 2012). Amennyiben sikerül megfelelő üzleti partnert találni, úgy el kell dönteni azt, hogy a kapcsolat jellege vajon operatív vagy stratégiai legyen (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004); Milyen szinergikus hatásokat nyerhetnek a kapcsolat révén? Az ellátási lánc mentén ki és milyen értékajánlattal tud hozzájárulni a közös sikerhez saját képességei, készségei és tudása alapján. A menedzsmentnek az értékajánlatot tervezni, koordinálni és végrehajtását figyelemmel kell kísérni (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004).

Versenyelőnyt biztosíthat az, ha a cég a **piachoz leginkább illeszkedő terméket vagy szolgáltatást** nyújtja (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004). Ez az ügyfelek között munkamegosztás formájában is megvalósulhat. A logisztikai szolgáltatást nyújtó végezhet hagyományos operatív feladatokat, mint szállítás, raktározás; értéknövelt operatív feladatokat, mint rendelési tételek összeállítása, összetartozó egységek kiválogatása, címkézés; taktikai feladatot, mint az integrált szállítás tervezése; stratégiai feladatot, mint a hálózat tervezés, a készletoptimalizálás. A vállalat úgy tudja piaci kiterjedését növelni, hogy a rugalmassága megmarad és szolgáltatási szintje javul (Soinio, Tanskanen, Finne, 2012).

Értékforrást jelent a **minőség** (Rutner, Langley Jr., 2000), melynek forrása lehet a rendelkezésre álló berendezések javulása vagy a humán erőforrás színvonalának emelkedése (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012). A **folyamatok rugalmasságát** biztosíthatja a magas humán erőforrás szint (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), továbbá logisztikai szolgáltatást nyújtó igénybevétele, mely lehetővé teszi a vállalat számára az alapvető kompetenciákra való koncentrációt és tevékenységek komplexitásának csökkentését (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012). A logisztikai szolgáltatást nyújtó igénybevétele a **költségszerkezet** is változhat, nemcsak a tevékenységek átstrukturálása miatt, de azért is, hogy a bérnél kevesebb szolgáltatási díjat kell fizetnie a cégnek, továbbá érvényesülnek a szinergikus hatások, a tanulási hatás, a specifikációs előnyök és a méretgazdaságossági hatás is (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012). A költségek közül a személyi jellegű ráfordítások hatása erősebb, mint az anyagi jellegű ráfordításoké Tarnóczy és társai (2015) kiskereskedelmi tevékenységek folytató vállalkozások vizsgálata alapján. Ez a tény is a kiszervezés irányába hat.

A globális piacon versenyelőnyt jelenthet a **környezeti teljesítményt** is hangsúlyozó működés, amely érintett (*stakeholder* – fogyasztó, közösség, kormányzat) szemlélettel bír (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011). A logisztikai tevékenység többféleképpen károsítja a környezetet, melyek között a szállítással összefüggő légszennyezés és balesetek emelkednek ki, emellett a pazarlás, a veszélyes anyagok használata és a raktározás említendő (Bajec, Tuljak-Suban, Krmac, 2015). A vállalat ellátóival szemben is felmerül az az igény, hogy olyan termékeket állítsanak elő, amelyek nem tartalmaznak mérgező anyagokat, veszélyes összetevőket. Elvárás velük szemben az is, hogy csökkentsék energiafelhasználásukat (Chiou, Chan, Lettice, Chung, 2011). A környezeti aspektusokat leginkább figyelembe vevő cégek megpróbálnak **zöld ellátási láncot** létrehozni, környezeti szempontoknak megfelelően (ISO 14001), beruházásaikban az öko-dizájn elveit érvényesíteni, és a **környezeti tudatosságot** a vállalati kultúra részévé tenni. A fenntartható ellátási lánc legalább átmeneti versenyelőnyt biztosít a vállalat számára (Bajec, Tuljak-Suban, Krmac, 2015). A zöld ellátási láncot is támogathatja az **innováció**, a **technológia**, ahogy a vállalat más tevékenységét is, mint például a termékfejlesztést (Rutner, Langley Jr., 2000), értéknövelés alapja lehet az innováción kívül a **know-how** és a **szakértelem** (Prockl, Pflaum, Kotzab, 2012), vagy az a **tudás**, amellyel a vállalat megkülönbözteti magát versenytársaitól (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013). Az

**innováció** az értékteremtés egyik hozzájárulója (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), ami hozzájárulhat az új, egyedi, megkülönböztető szolgáltatás fejlesztéséhez, amelynek révén a cég versenyelőnyhöz juthat (Lee, Song, 2015). A megfelelő **technológia** közvetlenül (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010) és – az innováción keresztül – közvetve (Lee, Song, 2015) is hozzájárulhat az értékteremtéshez.

Az innovációt meghatározzák a vállalat rendelkezésére álló belső erőforrások, szövetségek és együttműködések. A **tudás** az egyik legfontosabb stratégiai erőforrás a humán erőforrásba beágyazottan (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), amely hozzájárulhat a logisztikai teljesítmény növeléséhez és a versenyelőny eléréséhez (Lee, Song, 2015). A piac-specifikus tudás hozzájárulhat az innovációs és a logisztikai teljesítményhez általános információkkal az iparági trendekről, a kormányzati szabályozásról vagy az üzleti gyakorlatról, illetve a fogyasztói kereslet és a versenytársak stratégiájáról (Lee, Song, 2015).

Versenylőnyt biztosíthatnak

- a vállalat **nem megfigyelhető tudás** tényezői: a menedzsment képességek, a kompetenciák, az implicit és tacit tudás, a szervezeti rutinok és a tanulási képesség (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010);
- a **cég-specifikus tudás**: a működési technológia, munkavállalók tapasztalata, működési képességek, információs rendszerek, marketing tevékenységek (árazási politika, promóció), a munkavállalói tréningek és oktatás (Lee, Song, 2015).

A tudáson kívül a cég felhasználhat pénzügyi **erőforrásokat** (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010), és **képességeket**, melyeket úgy kell kialakítani, hogy nehezen legyenek másolhatók (Huscroft, Hazen, Hall, Hanna, 2013), ritkák, értékesek vagy szervezeten belül beágyazottak legyenek (Mellat-Parast, Spillan, 2014).

Értékforrást jelentenek a menedzsment képességek, az alkalmazotti kapcsolatok, melyek szervezeten belül beágyazottak, a márkaérték, a kiemelkedő ügyfélszolgálat, melyek értékesek (Rutner, Langley Jr., 2000). Az innováció szolgálatába állítható **képességek** csökkenthetik a logisztikához kapcsolódó költségeket, az átfutási időt (Lee, Song (2015), kompetenciákká válhatnak akkor, ha ritkák, értékesek, nem helyettesíthetők és nem másolhatóak (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Fontos a **tanulási képessége**, mely versenyelőnyt biztosíthat a cég számára (Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010). Meg kell azonban jegyezni azt, hogy a stratégiai erőforrások a cégen kívül is lehetnek (Mellat-Parast, Spillan, 2014), valamilyen **együttműködésnek** köszönhetően, mint amilyen az ellátási lánc, virtuális/kiterjesztett vállalat vagy klaszter (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004). A sikeres együttműködés alapja az **információs integráltság**, amely felgyorsítja a döntéshozatali folyamatot, csökkenti a tranzakciós költségeket, biztosítja a gyors és eredményes választ a piaci és környezeti bizonytalanságokra olyan információk révén, mint rendelési státusz, szállítási jelzések és átfutási idő. Versenylőnyt jelent, mert értékes és nehéz másolni (Mellat-Parast, Spillan, 2014). Az **együttműködés** versenyelőnyt tud elérni akkor, ha egyedi értékajánlatot nyújt, kihasználva a rendelkezésre álló eszközöket, képességeket, tudást, technológiát és méretgazdaságossági előnyöket. A vállalat növelheti termékeinek és vevői kiszolgálásának minőségét, piaci részesedését ad hoc, operatív, stratégiai és integrált együttműködés keretein belül (Bititci, Martinez, Albores, Parung, 2004).

A versenyelőny erőforrások, képességek, kompetenciák, tudás a vállalat keretein belüli vagy együttműködés formájában történő felhasználásán alapul hatékony (idő, költség, minőség) módon. Fontos a tanulási és innovációs képesség, a folyamatok rugalmas alakíthatósága, az információs integráltság. A versenyelőny akkor tartós, ha az erőforrás értékes, nehezen másolható, ritka vagy a szervezetbe, esetleg szövetségbe ágyazott.

## 1.5. Értékteremtés a tulajdonos számára

Egy logisztikai tevékenységet folytató vállalkozás életképességének és eredményes működésének (is) legfőbb forrása a tevékenységének árbevétel generáló képessége. Ha az értékesítés nettó árbevétele ingadozik, akkor az a válság gyenge jelzése, ami az értékesítési kockázat kifejeződése. Amennyiben évről-évre az értékesítés nettó árbevételének növekedésénél a működési hozam nagyobb mértékben növekszik, úgy a vállalkozás nemcsak a fedezeti ponton túl, a működési nyereségzónában működik, hanem értéket is teremt a tulajdonosok és a hitelezők számára. Itt három dologról ne feledkezzünk el! Az egyik az, hogy a működési jövedelemnek kell(ene) fedezetet nyújtani a hitelezői kamat- és tőketörlesztési, valamint társasági adófizetési kötelezettségekre, a tulajdonosi osztalékfizetési elvárásokra és még a növekedést serkentő befektetésekre is. A másik az, hogy a relatíve magas értékesítési árbevétel értékek nem tükrözik mindig a vállalatok magas profittermelő képességét. A harmadik pedig az, hogy azért válasszunk és valósítsunk meg befektetéseket, hogy lehetőleg tartósan árbevétel generáljanak.

A piaci helyzeten alapuló üzleti stratégiákból származó értékteremtők (*value drivers*) segítik behatárolni a cégek működési perspektíváit és számszerűsíteni a tulajdonosi értéket (*SV = Shareholder Value*). A tulajdonosi értékszámítás kidolgozója Alfred Rappaport, aki 1983-ban elsőként adta közre a következő 7 vállalati értékteremtő tényezőt: az értékesítési árbevétel növekedési rátája, a ROS (**R**eturn **o**n **S**ales), az eszközigenyességi ráták (tárgyi eszközbe és forgótőkébe) az értékesítési árbevétel növekedésére vetítve, a tőkeköltség, társasági adórata és a stratégiai tervezési időhorizont.

A 20. táblázat tartalmazza a Rappaport (1986, 2002), Copeland et al. (1999), Lewis-Stelter (2004) és Wildemann (2013) által megadott értékteremtő tényezőket, amelyeket a szakirodalom pénzügyi és operatív értékmozgató tényezőknek is nevez (Pfohl, 2006, Weber-Schäffer, 2013, Wildemann, 2013).

20. táblázat. Az értékteremtő tényezők 4 szerző véleménye alapján

Megnevezés	Rappaport	Copeland et al.	Lewis és	Wildemann
Árbevétel növekedési rátája	✓			
ROS	✓	✓		
Fizetett társasági adó	✓			
Eszközigenyességi ráta forgótőkébe	✓			
Eszközigenyességi ráta befektetett	✓	✓		
Tőkeköltség	✓			
Értéknövekedés időtartama	✓			
ROIC= NOPLAT/Befektetett tőke		✓		
Költségek (logisztikai)		✓		✓
Befektetett tőke		✓		
Forgótőke		✓		✓
Tőkeforgás (árbevétel-generáló képesség)			✓	
Cash-flow hányad			✓	
Eszközök használati időtartama			✓	
Logisztikai teljesítmények				✓

*Forrás:* Rappaport (2002), Copeland et al. (1999), Lewis-Stelter (2004), Wildemann (2013) alapján.

A pénzügyi értékteremtő tényezőket olyan stratégiai döntések közvetlenül befolyásolnak, mint pl. a piacbehatolás stratégiája a forgalomnövelés érdekében; a vállalkozás jogi



formájának változtatása a társasági adóteher csökkentése érdekében; a lekötött tőke csökkentése azáltal, hogy ha egy üzemcsarnokot a vétel helyett bérelnek vagy lízingelnek; a kockázatsökkentés és a megnyugtató információs politika kialakítása érdekében a minimális kamatozást elváró tőkejuttató preferálása, amely a vállalati tőkeköltség minimalizálását jelentheti. Az **operatív értékteremtő tényezőket** csak közvetve befolyásolják a pénzügyi értékteremtő tényezők, s így a stratégiai döntések is. Más oldalról: Több operatív értékteremtő tényező is befolyásolhatja pl. a forgalom növekedését (pénzügyi értékteremtő tényezőt), mert a vevői elégedettség növelését fokozhatja a minőség javulása és/vagy a szállítói megbízhatóság javulása és/vagy a kiszállítási idők javítása és/vagy a készletezési folyamatok javulása, és még sorolhatnánk. Tehát az operatív értékteremtő tényezőket több vállalati funkcióhoz (termeléshez, marketinghez, stb.) is kapcsolhatjuk, s nehezebben számszerűsíthetjük (Doyle, 2002, Zsupanekné, 2011).

Amennyiben a Rapport-féle értékteremtők által meghatározott tulajdonosi érték növekszik, úgy egyrészt az üzleti partnerek/érintettek (*stakeholder*-ek) pénzügyi igénye is biztosított (mivel a tulajdonosok a reziduális, vagyis adózott eredményből részesednek), másrészt pedig a piaci helyzeten alapuló üzleti stratégiákból származó értékteremtők segítik behatárolni a cégek működési perspektíváit és számszerűsíteni a tulajdonosi értéket ( $SV = \text{Shareholder Value}$ ).

Az állításunk 1. részének igazolása érdekében az eredménykimutatás legfőbb sorai alapján válaszolni tudunk a következő kérdésre: Hogyan befolyásolja a vállalati értékalkotást a *shareholder* és a *stakeholder*? – A 21. táblázat éppen azt szemlélteti, hogy az eredménykimutatás egyes tételeinek nagyságát melyik piaci szereplő és hogyan képes befolyásolni.

**21. táblázat. Az üzleti partnerek és a tulajdonosok befolyása a vállalati eredménytermelésben**

Értékesítési árbevétel	Vevők
– Anyagköltség	Szállítók
Bruttó fedezet	
– Bérköltségek és személyi jellegű egyéb kifizetések	Alkalmazottak
– Bérjárulékok	Állami költségvetés
– Értékesítési és igazgatási költségek	Értékesítésben és igazgatásban résztvevők
Működési profit = ÜTE	
– Kamatfizetés és egyéb hitelezési költségek (THM)	Hitelnyújtók
EBT (Earnings before Taxes)	
– Társasági adó fizetés	Állami költségvetés
NP (Net Profit)	
– Osztalékfizetés Tiszta eredmény (növekmény az előző évhez képest)	A tulajdonosok (minimálisan) elvárt megtérülése

*Forrás: Katits – Szalka, 2014.*

A 21. táblázatban azt látjuk, hogy az üzleti partnerek (*stakeholder*-ek) pénzügyi igényei teljesülnek, mivel a tulajdonosok az adózott eredményből részesednek. Amennyiben a tulajdonosok törekednek vállalkozásuk értékét maximálni, úgy ez a *stakeholder*-ek igényét is tendenciájában növeli.

Az állításunk 2. részének igazolásához úgy véljük, hogy elég az értékteremtők által meghatározott szabad pénzáram ( $FCF = \text{'Free Cash Flow'}$ ) levezetése (Rappaport, 1999, 32-48. alapján):

$$FCF = S_0 \cdot (1 + G_s) \cdot ROS \cdot (1 - T) - I^{FA} - I^{WC}$$

ahol  $S_0$  = a tényleges (realizált) értékesítési árbevétel  
 $G_s$  = az értékesítési árbevétel növekedési rátája  
 ROS = működési jövedelmezőség  $T$  = társasági adórátája  
 $I^{FA}$  és  $I^{WC}$  = újra beruházási ráta tárgyi eszközbe és forgótőkébe

A közöltek miatt (is) vizsgáljuk a következő, empirikus részben a tulajdonosi érték nagyságát befolyásoló pénzügyi és operatív értékteremtőket, amelyek segítik behatárolni a cégek előtt álló működési perspektívákat.

## 8.6. Az empirikus rész: A választott téma vizsgálata eset- és adatbázis elemzéssel

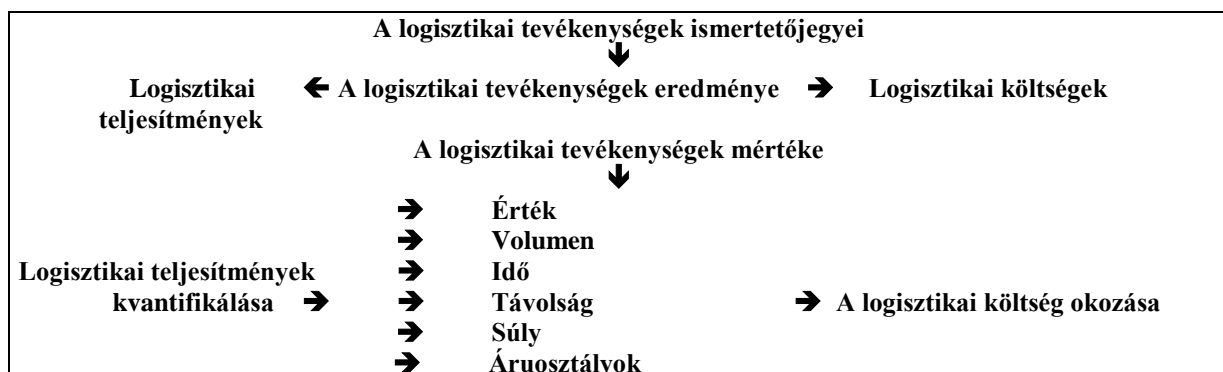
Ebben a részben a hivatkozott szakirodalmi munkákban is közreadott pénzügy-gazdasági eszköztárat alkalmazzuk egy magyar esetelemzés keretében és egy adatbázison.

### 8.6.1. A logisztikai teljesítmények és költségek elemzése

A közölt 21. táblázat szerint az operatív értékteremtő tényezők közé tartozik a logisztikai költség és teljesítmény, ezért itt ennek a kalkulálásával foglalkozunk.

Egy logisztikai költség- és teljesítményszámítás feltétele az, hogy a vállalati logisztikában keletkező teljesítmények és költségek szisztematikus megragadását kövesse. A **logisztikai teljesítmény** létezik például, hogy egy bizonyos áru a definiált mennyiségben adott időpontban, egy adott helyen, minőség megtartása mellett, rendelkezésre bocsát. Ez a teljesítmény, különböző eljárásokkal, például, saját tehergépkocsival, fuvarozó céggel vagy vonattal eljuttatható oly módon, hogy az azonos teljesítmény különböző módon és ezzel költség-meghatározó tényezőkkel kapcsolatosak. A logisztikai folyamat gazdaságosságának meghatározása céljából a logisztikai teljesítményt a logisztikai tevékenységek megfelelő mértékei és költségei szerint besoroljuk.

#### 4. ábra. A vállalati logisztikában keletkező teljesítmények és költségek szisztematikus megragadása



*Forrás: Katits, 2010a.*

A 4. ábrában bemutatott vállalati logisztikai láncre az érvényes, hogy ezen a láncon belül **minden funkcióra** (árufelvétel, felvevő raktár, belső vállalati szállítás és forgalom, készáru raktár, disztribúció) megfelelő **logisztikai teljesítménymódokat** megad, és ezeket a **logisztikai terület összteljesítmény részeiként** definiálja. A következő lépésben kiválasztjuk azokat az eljárásokat, amelyekkel meghatározhatjuk a logisztikai teljesítmény módjait minden egyes költséghelyre érvényes tervezett nagyságok figyelembe vételével. Mindezt a legkedvezőbb költség szempontjából kialakíthatjuk.

A 22. táblázatban a logisztikai eljárás rögzítésével adódnak a **logisztikai költségmódok** is, amelyek **tervezett felhasználási mennyiségét** szorozva annak **tervezett árával**, megkapjuk

a **tervezett logisztikai költségeket**. Ez utóbbi tervezési és ellenőrzési célokhoz szükséges, valamint a logisztikai költségek integrációjához a működési költségek fix és változó részének (FC és VC) felosztása céljából, amit a *23. táblázat* szemléltet. Erre az elemzésre építve, a megfelelő működési költségcsoportokban a megfelelő **logisztikai költség**helyekhez vezetnek. A logisztikai költség

helyek: áru

felvétel, felvevő raktár, vállalat

on belüli szállítás, készáru raktár, csomagolás és disztribúció. Így a *22. táblázat* mutatja a működési költség

megoszlásokat az integrált logisztikai költségekkel.

22. táblázat. A logisztikai teljesítmény módjai, eljárásai és tervezési költségei

Logisztikai terület	A logisztikai teljesítmény módjai	Logisztikai eljárás	Logisztikai tervezési mérték	Logisztikai költségek	Mértékegység	Tervezett érték	Tervezett felhasználási volumen (periódusonként)	Tervezett költségek (periódusonként)		
								Össz.	VC	FC
<i>Árufelvétel</i>	A leszállított áruk minőségileg kifogástalan állapotban készen állnak a vállalaton belüli raktározásra/feldolgozásra	- Lerakodás targoncával  - Kézi pakolás  - Szűrőpróba-szerű/teljes kontroll	- A lepakolt paletták száma periódusonként  - A termékek száma palettánként  - Ellenőrizésre váró termékek száma palettánként	- Bérkötség - Üzemanyag költség - Értécsökkenési leírás - Javítási és karbantartási költség - Kamat  - Bérkötség  - Bérkötség	Hónap Liter Év  Óra  Év  Hónap  Hónap	Ft/hónap Ft/liter Bruttó érték/n  Ft/szerelő óra  Kamatráta  Ft/hónap  Ft/hónap				
<i>Felvevő raktár</i>	Az elkészítendő termékfajták időbeni áthidalása	- Paletták raktározása	- A raktározandó paletták száma periódusonként	- Kamat - Értécsökkenési leírás - Biztosítás - Energia költség	Év Év Hónap KWh	Kamatráta Bruttó érték/n Díj/hónap Ft/KWh				
<i>Vállalaton belüli szállítás</i>	Bizonyos árukat a meghatározott mennyiségben egyik helyről a másikra szállítani és rendelkezésre bocsátani	- Szállítás targoncával  - Kézi szállítás	- A szállítandó paletták száma periódusonként  - A rendelkezésre bocsátandó paletták száma periódusonként	- Bér költség - Üzemanyag költség - Értécsökkenési leírás - Javítási és karbantartási költség - Kamat  - Bérkötség	Hónap Liter Év Óra  Év  Hónap	Ft/hónap Ft/liter Bruttó érték/n Ft/szerelő óra  Kamatráta  Ft/hónap				
<i>Késztermék raktár</i>	Az elkészítendő termékfajták időbeni áthidalása	- Paletták raktározása	- A raktározandó paletták száma periódusonként	- Kamat - Értécsökkenési leírás - Biztosítás - Energia költség	Év Év Hónap KWh	Kamatráta Bruttó érték/n Díj/hónap Ft/KWh				
	Bizonyos termékfajták szerződés szerinti	- A késztermék kézzel történő összeállítása	- Az összeállítandó késztermékek	- Bérkötség	Hónap	Ft/hónap				

<b>Megbízás teljesítése</b>	elkészítése definiált mennyiségben és meghatározott időpontban	- Kézi csomagolás és küldésre való elkészítés	száma - Csomagolandó és küldésre elkészítendő késztermékek száma	- Bérkötség - Csomagolási anyagkötség	Hónap kg	Ft/hónap Ft/kg				
<b>Szállítás</b>	A megrendelésre készítmények térbeni és időbeni áthidalása	- Szállítás teherautóval  - A paletták szállítása külső raktárba	- A szállítandó paletták száma .....km-en felül	- Bérkötség - Üzemanyag költség - Értécsökkenési leírás - Kamat - Biztosítás - Javítási és karbantartási költség - Kamat - Értécsökkenési leírás - Biztosítás - Energia költség	Hónap Liter Év Év Hónap  Hónap  Év Év Hónap KWh	Ft/hónap Ft/liter Bruttó érték/n Kamatráta Díj/hónap  Ft/szerelő óra  Kamatráta Bruttó érték/n Díj/hónap Ft/KWh				

Forrás: Katits, 2010a.

### 23. táblázat. Az integrált logisztikai költségszámítás (teljes kapacitáskihasználás mellett, millió HUF)

Költséghelyek	Össz.	Segédterület						Beszerzés			Logisztika								
		Fűtés			Javítás			VC	FC	Össz.	Árufelvétel			Felvevő raktár			Vállalaton belüli szállítás		
Költségnemek	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC				FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC
Anyagkötség	21,8	4,1	-	4,1	3,8	-	3,8	0,1	-	0,1	0,2	-	0,2	0,3	-	0,3	1,9	-	1,9
Bérkötség és járulékok	321,5	-	22,3	22,3	-	21,6	21,6	-	8,8	8,8	-	28,7	28,7	-	15,5	15,5	-	16,4	16,4
Személyi jellegű kifizetések	85,3	-	4,1	4,1	-	4,3	4,3	-	3,9	3,9	-	-	-	-	3,8	3,8	-	-	-
Bérleti díj	26,4	-	0,9	0,9	-	0,2	0,2	-	1,2	1,2	-	0,2	0,2	-	2,4	2,4	-	0,2	0,2
Értécsökkenési leírás	22,5	-	0,8	0,8	-	0,4	0,4	-	0,5	0,5	-	-	-	-	0,8	0,8	-	2,1	2,1
Kamat	20,8	-	0,3	0,3	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	-	-	-	2,3	2,3	-	1,2	1,2
Társasági adó	7,2														0,4		-	0,8	0,8
Költséghelyek összege	505,5	4,1	28,4	32,5	3,8	26,7	30,5	0,1	14,6	14,7	0,2	28,9	29,1	0,3	25,2	25,5	1,9	20,7	22,6
<i>A fő költséghelyek összege</i>								<b>0,1</b>	<b>14,6</b>	<b>14,7</b>	<b>0,2</b>	<b>28,9</b>	<b>29,1</b>	<b>0,3</b>	<b>25,2</b>	<b>25,5</b>	<b>1,9</b>	<b>20,7</b>	<b>22,6</b>

Készáru raktár			Logisztika			Disztribúció			Nyomás			Gyártás Vágás			Lakkozás			Igazgatás			Forgalomba hozatal					
VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	Belföld			Külföld		
VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.
0,3	-	0,3	0,6	-	0,6	0,3	-	0,3	3,5	-	3,5	2,4	-	2,4	1,9	-	1,9	1,8	-	1,8	0,5	-	0,5	0,1	-	0,1
	11,9	11,9	-	20,5	20,5		24,6	24,6	-	36,2	36,2	-	23,4	23,4	-	18,5	18,5	-	26,8	26,8	-	36,7	36,7	-	9,6	9,6
-	3,9	3,9	-	-	-	-	-	-	-	9,0	9,0	-	9,0	9,0	-	8,6	8,6	-	20,4	20,4	-	13,5	13,5	-	4,8	4,8
-	3,9	3,9	-	0,4	0,4		1,0	1,0		2,1	2,1	-	3,0	3,0	-	1,2	1,2	-	3,9	3,9	-	2,8	2,8	-	3,0	3,0
-	3,0	3,0	-	0,8	0,8	-	2,3	2,3	-	4,0	4,0	-	3,7	3,7	-	2,0	2,0	-	0,9	0,9	-	0,7	0,7	-	0,5	0,5
4,8	-	4,8		0,4	0,4	-	3,7	3,7	-	3,0	3,0	-	3,1	3,1	-	1,1	1,1	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2	-	0,1	0,1
0,5	-	0,5	-	-	-	-	3,8	3,8	-	0,2	0,2	-	0,3	0,3	-	0,4	0,4	-	0,8	0,8	-	-	-	-	-	-
5,6	22,7	28,3	0,6	22,1	22,7	0,3	35,4	35,7	3,5	54,5	58,0	2,4	42,5	44,9	1,9	31,8	33,7	1,8	53,0	54,8	0,5	53,9	54,4	0,1	18,0	18,1
<b>5,6</b>	<b>22,7</b>	<b>28,3</b>	<b>0,6</b>	<b>22,1</b>	<b>22,7</b>	<b>0,3</b>	<b>35,4</b>	<b>35,7</b>	<b>3,5</b>	<b>54,5</b>	<b>58,0</b>	<b>2,4</b>	<b>42,5</b>	<b>44,9</b>	<b>1,9</b>	<b>31,8</b>	<b>33,7</b>	<b>1,8</b>	<b>53,0</b>	<b>54,8</b>	<b>0,5</b>	<b>53,9</b>	<b>54,4</b>	<b>0,1</b>	<b>18,0</b>	<b>18,1</b>

Tehát a **logisztikai teljesítmények és költségek szembesítése**

- a logisztikai folyamat gazdaságosságának megítéléséhez,
- a vállalati kínálat kialakításához,
- az utókalkuláció számára,
- döntésorientált (például *make-or-buy*-döntéseket, alternatív disztribúciós struktúrákra vagy raktárkapacitásokra vonatkozó döntéseket) megalapozó kalkulációhoz szükséges. Ez utóbbi az említett stratégiai gazdálkodás logisztikai szemléletű vizsgálatához tartozik.

A termékválaszték kalkulációja szempontjából a logisztikai költség és teljesítmények külön megragadását a **költségviselő számításra** is ki kell terjesztenünk (24. táblázat).

**24. táblázat. Kalkulációs séma integrált logisztikai költségekkel (ezer HUF)**

Költségmódok	Költségviselő								
	"A"			"B"					
Megnevezés	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.	VC	FC	Össz.
1. Fajlagos késztermék anyagköltség	12,5	-	12,5	10,4	-	10,4	2,1	-	2,1
2. Beszerzési általános költség	5,7	-	5,7	2,6	-	2,6	3,1	-	3,1
3. Beszerzési logisztikai általános költség	3,6	-	3,6	2,2	-	2,2	1,4	-	1,4
<b>I. Anyagköltség (1.+2.+3.)</b>	<b>21,8</b>	<b>-</b>	<b>21,8</b>	<b>15,2</b>	<b>-</b>	<b>15,2</b>	<b>6,6</b>	<b>-</b>	<b>6,6</b>
4. Késztermék bérköltség	-	300,0	300,0	-	172,4	172,4	-	127,6	127,6
5. Késztermék általános költség	28,5	31,1	59,6	13,2	28,1	41,3	15,3	3,0	18,3
6. Késztermék logisztikai általános költség	26,1	21,1	47,2	16,8	19,5	36,3	9,3	0,6	9,9
<b>II. Késztermék ktg. (4.+5.+6.)</b>	<b>54,6</b>	<b>352,2</b>	<b>406,8</b>	<b>30,0</b>	<b>220,0</b>	<b>250,0</b>	<b>24,6</b>	<b>132,2</b>	<b>155,8</b>
<b>III. Előállítási ktg. (I+II.)</b>	<b>76,4</b>	<b>352,2</b>	<b>428,6</b>	<b>45,2</b>	<b>220,0</b>	<b>265,2</b>	<b>31,2</b>	<b>132,2</b>	<b>163,4</b>
7. Igazgatási általános ktg.	-	10,3	10,3	-	5,3	5,3	-	5,0	10,3
8. Elosztási általános ktg.	-	20,3	20,3	-	10,1	10,1	-	10,2	20,3
9. Értékesítési logisztikai általános ktg.	-	18,3	18,3	-	8,2	8,2	-	10,1	18,3
<b>IV. Önköltség (III.+7.+8.+9.)</b>	<b>76,4</b>	<b>401,1</b>	<b>477,5</b>	<b>45,2</b>	<b>243,6</b>	<b>265,2</b>	<b>31,2</b>	<b>157,5</b>	<b>212,3</b>

*Forrás: Katits, 2010a, kiegészítve.*

**25. táblázat. A fedezeti analízis sémája**

Megnevezés	Összeg
<b>Összesen</b>	
Értékesítési nettó árbevétele	947,3
Le: VC	76,4
Fedezet	870,9
Le: FC (cash alapon: 401,1 – 22,5 = 378,6)	401,1
<b>Üzemi tevékenység eredménye</b>	<b>469,8</b>
<b>Ebből</b>	
<b>"A" termék</b>	
Értékesítési nettó árbevétele	558,1
Le: VC	45,2
Fedezet	512,9
Le: FC (cash alapon: 243,6 – 10,3 = 233,3)	243,6
<b>Üzemi tevékenység eredménye</b>	<b>269,3</b>
<b>"A" termék</b>	
Értékesítési nettó árbevétele	389,2
Le: VC	31,2
Fedezet	358,0
Le: FC (cash alapon: 157,5 – 12,2 = 145,3)	157,5
<b>Üzemi tevékenység eredménye</b>	<b>200,5</b>

*Forrás: Saját szerkesztés*

Ez azért szükséges, mert így kalkulálni tudjuk minden egyes termék számára a beszerzéstől a raktározáson át a vállalatban belüli elkészítésig és disztribúciójáig a keletkező logisztikai teljesítményeket és az ezzel kapcsolatos logisztikai költségeket. E kalkulációs sémát a 25. táblázat mutatja társasági adó és kamat nélkül. Mivel a fedezeti pontban az összes működési költség (VC + FC) 477,5 millió HUF, ezért profit alapon 477,5 millió HUF árbevétel biztosítja a működési veszteség elkerülését, míg cash alapon 455 millió HUF árbevétel biztosítja a fizetőképességet (Katits, 2007).

Az esetanalízis után rátérünk a szállítás, raktározás ágazat pénzügyi vizsgálatára, különös tekintettel az értékteremtés befolyásoló tényezőinek elemzésére.

### 8.6.2. A vizsgálat célja, tárgya, valamint az adatbázis bemutatása

A vizsgálatunk célja az, hogy elemezzük a forgalmi adatok alapján **legnagyobb magyar logisztikai vállalkozások értékteremtő tevékenységének pénzügy-gazdasági jellemzőit, erős és gyenge pontjait 2008 és 2014 között. Az elemzésünk a KSH TEÁOR kódszámok szerint besorolt H 49-53 SZÁLLÍTÁS, RAKTÁROZÁS ágazatba tartozó cégek mérleg és az eredménykimutatás adataival történik.**

Először nézzük meg azt, hogy milyen jellemzői vannak a választott adatbázisnak! Az adatbázis Excel táblázatkezelő programmal készült, így a számításokat is abban végeztük a 2008-2014 közötti időszakra vonatkoztatva, amely felöleli az éves eredménykimutatás és a záró mérleg főbb sorait. Mivel az adatbázis a mérleg és az eredménykimutatás főbb sorait tartalmazta, ezért az időpontra vonatkozó mérlegtételek éves átlagolt értékeit már összevethettük az üzleti évet felölelő eredménykimutatás megfelelő adataival.

Az adathalmazt a következő kettő csoportosítási ismérv alapján elemeztük. A **tulajdonosi szerkezet szerint történő csoportosításnál a külföldi tulajdon aránya** a csoportképző ismérv, amelyet a 26. táblázat közöl.

26. táblázat. A tulajdonosi vállalkozások megoszlása

Kategóriák	A külföldi tulajdon aránya a jegyzett tőkéhez viszonyítva	Aránya az adatbázisban (%)						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>HAZAI</b>	50 %-nál kisebb	66,0	62,5	60,6	65,0	64,2	63,2	61,9
<b>KÜLFÖLDI</b>	50 %-nál nagyobb	34,0	37,5	39,4	35,0	35,8	36,8	38,1

*Forrás:* Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

A 26. táblázat szerint a **vizsgálatba vont logisztikai vállalkozások átlagosan 2/3-a többségi magyar tulajdonban van.** Az itt közreadott táblázatokban és ábrákban a vizsgálatba vont vállalatok HAZAI és KÜLFÖLDI megbontása azt jelenti, hogy a HAZAI cég többségi vagy 100%-os magyar tulajdonban van, míg a KÜLFÖLDI vállalkozások esetében a magyar tulajdonosok minoritásban vannak, vagy egyáltalán nem vesznek részt a döntéshozatalban. A továbbiakban a HAZAI cégeket felölelő ágazatot H betűvel, a KÜLFÖLDI vállalkozásokat magukban foglaló ágazatot K betűvel jelöljük.

A 27. táblázatban azt látjuk, hogy a vizsgált időszak kezdete, 2008 óta az ágazati mintában a közepes vállalkozások szerepelnek a legnagyobb arányban és növekvő számban. A szállítás, raktározás tevékenységet végző HAZAI nagyvállalatok száma 2010 után stagnál, majd 2014-ben 38 %-kal csökken, míg a kkv szektorban majdnem ugyanennyivel növekszik. A nagyvállalati csökkenést önmagában nem lehet negatív trendként értékelni akkor, ha hosszú távon egy stabilabb, de kisebb cégvilág jön létre.



## 27. táblázat. A tulajdonosi vállalkozások méretkategóriái

Megnevezés	V Á L L A L A T I M É R E T <sup>6</sup>										Mindösszesen
	MIKRO		KIS		KÖZEPES		NAGY		Összesen		
	H	K	H	K	H	K	H	K	H	K	
2014	12	18	41	23	115	62	32	20	200	123	<b>323</b>
2013	12	11	36	26	105	59	48	21	201	117	<b>318</b>
2012	14	14	36	24	103	58	48	16	201	112	<b>313</b>
2011	17	15	44	22	90	57	48	13	199	107	<b>306</b>
2010	7	14	39	28	73	55	50	13	169	110	<b>279</b>
2009	8	9	42	23	62	52	48	12	160	96	<b>256</b>
2008	13	4	43	24	65	44	52	18	173	90	<b>263</b>

Forrás: Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

2014-ben az 5 legnagyobb mértékben fizetéseképtelenné vált iparág – főtevékenység alapján – közé tartozik a közúti áruszállítás (<http://bisnode.hu/rolunk-es-kapcsolat/sajto/125/az-osszes-bedolt-kozuti-aruszallito-fizeteskeptelenseget-3-honappal-elore-beazonositotta-a-bisnode>).

2014. év első felében a 10 legnagyobb bedőlési arányt felmutató iparág között a 7. helyen szerepel a szállítás, raktározás (<http://bisnode.hu/rolunk-es-kapcsolat/sajto/120/kockazatosag-fizetesi-kesesek-iparagi-valtozasok-2014-első-felebeben>).

### 8.6.3. A kutatás két hipotézise

A kutatásunk Bajec, Tuljak-Suban, Krmac, 2015, Süle, 2014; Mellat-Parast, Spillan, 2014; Ramirez, 2012; Fugate, Mentzer, Stank, 2010, Katits, 2007 és 2010; munkákban javasolt módszertanok alkalmazására épül. A kutatásunk előzményének az elmúlt években végzett több magyar vállalati eset<sup>7</sup> és adatbázis<sup>8</sup> elemzését (Katits-Kucséber-Szalka, 2013, Katits-Szalka, 2014, Katits-Szalka, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d). A szerzők a magyar top 100, 500 2008-2013 és a top 5000 cégek 1992-2014 közötti időszak növekedési lehetőségeit vizsgálják. A sorra kerülő vizsgálatban a top 5000 adatbázist szűrtük, s kivettük a szállítás, raktározás ágazatot felölölő pénzügyi adatokat és a vizsgált időszakot a 2008-2014 közötti időszakra korlátoztuk.

**H-1 hipotézis: A vizsgált szállítás, raktározás ágazat árbevételt generáló és jövedelemtermelő képességében, növekedési lehetőségeiben, gazdálkodása hatékonyságában csökken a különbség a HAZAI és a KÜLFÖLDI vállalatok között.**

A magyar gazdaság európai piacra történő beágyazódása következtében a 2008. évi globális pénzügy-gazdasági válság a logisztikai ágazatot is sújtotta, ezért a HAZAI és a KÜLFÖLDI

<sup>6</sup> A magyar vállalati méretkategóriák 2016-ban érvényes kritériumait az alábbi táblázat szemlélteti.

Megnevezés	MIKRO vállalkozás	KIS vállalkozás	KÖZEPES vállalkozás
Maximális létszám	10 fő	50 fő	250 fő
Maximális árbevétel	2 millió euró 600 millió forint	10 millió euró 3 milliárd forint	50 millió euró 15 milliárd forint
Maximális mérlegfőösszeg	2 millió euró 600 millió forint	10 millió euró 3 milliárd forint	43 millió euró 12,9 milliárd forint
Függetlenség	A konszolidált éves beszámoló szerint is teljesíteni kell a kkv kritériumokat. Nem lehet sem nagyvállalatnak, sem államnak, önkormányzatnak 25%-nál nagyobb részesedése a társaságban.		

Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kkv12.pdf>

<sup>7</sup> Abo Mill Zrt., Albacomp Zrt., Barneval Kft., Cerbona Zrt., Cornexi Zrt., E-Star Nyrt., Herz Zrt., Vectigalis Zrt.

<sup>8</sup> A csőd- és felszámolási eljárás alatt álló, 90 magyar termelő-kereskedő társaság esete. A nettó értékesítési árbevétel alapján a legnagyobb, 100, 500 és 5000, valamint a KKV-szektorba tartozó legnagyobb 2 775 vállalkozás mérleg és eredménykimutatás tételei.

cégek árbevétel generáló és jövedelemtermelő képességének, növekedési lehetőségeinek, valamint gazdálkodásuk hatékonyságának alakulásában konvergenciát valószínűsítünk.

**H-2 hipotézis:** A logisztikai tevékenységi láncban az értékszerzési és -növelési opciók generálását, szisztematizálását és kiválasztását segíti a Rappaport-féle tulajdonosi értéket befolyásoló kvantitatív tényezők elemzése és a Porter-féle 3 stratégia, valamint a növekedés iránya és módjai összefüggés rendszer.

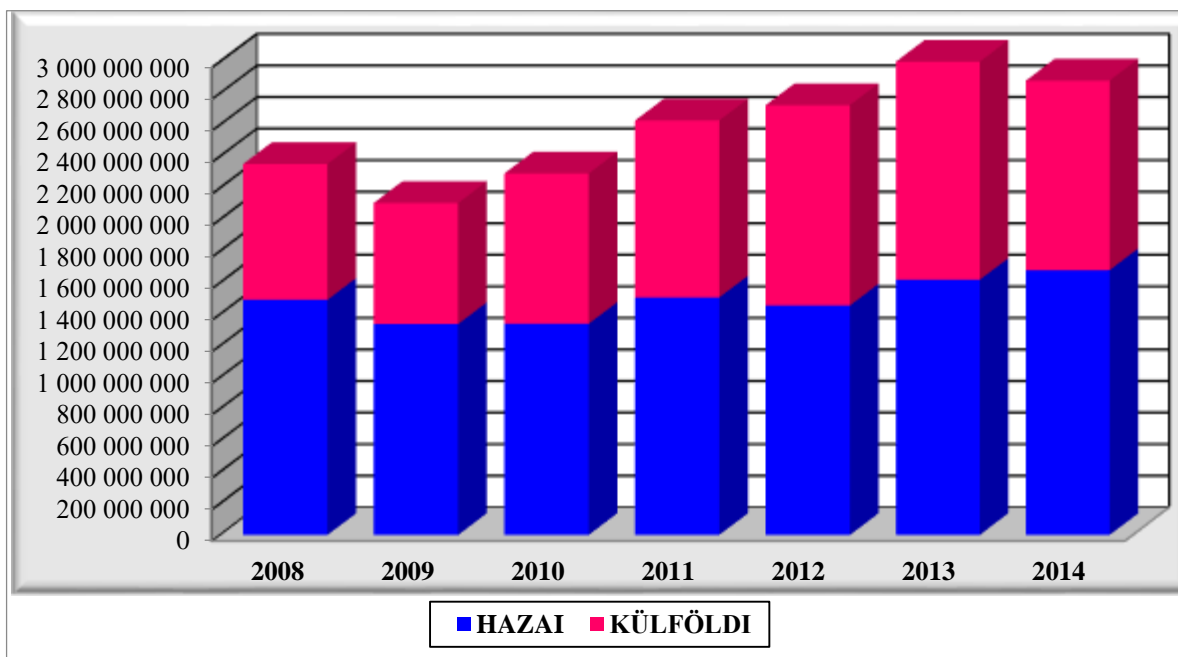
Vizsgálni és igazolni szeretnénk azt, hogy a logisztikai tevékenységi lánc pénzügy-gazdasági menedzselése az értékteremtés és -növelés befolyásoló/meghatározó tényezőinek kalkulálásával (ÉNÁ, IGR, SGR, ROS, a tárgyi eszközök és a forgótőke elemeit érintő beruházási és beszerzési döntések következményei, a tőkelekötés és -felhasználás finanszírozási költségei), valamint az elemzésükhöz szükséges pénzügyi módszerek alkalmazásával, valamint a növekedési és stratégia utak megfontolásával lehet.

#### 8.6.4. A hipotézisek vizsgálata

**H-1 hipotézis:** A szállítási és raktározási volumen növelését a forgalom emelkedése jelzi, amelyhez több befektetés és finanszírozási forrás szükséges, így a mérlegfőösszeget emeli, s egyúttal a vagyoni helyzetet is erősíti.

Az 5. ábra a top cégeket magában foglaló szállítás raktározás ágazat forgalomváltozásait mutatja 2008-2014 között. E szerint a **KÜLFÖLDI cégek** jelentősebb mértékű forgalomművekedést éltek meg 2009 után a **HAZAI cégekkel szemben**. Ellenben 2014-ben a **HAZAI nagyvállalatok 21. táblázatban** is jól látható és már említett csökkenése **nem mérsékelik az árbevételt, sőt, a „kieső” nagyvállalati árbevételt „pótolja” a kkv szektorba „lépő” cégek által keletkezett árbevétel.**

**5. ábra.** A HAZAI és a KÜLFÖLDI tulajdonú legnagyobb cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazat értékesítési nettó árbevételének alakulása 2008-2014 között (ezer HUF)

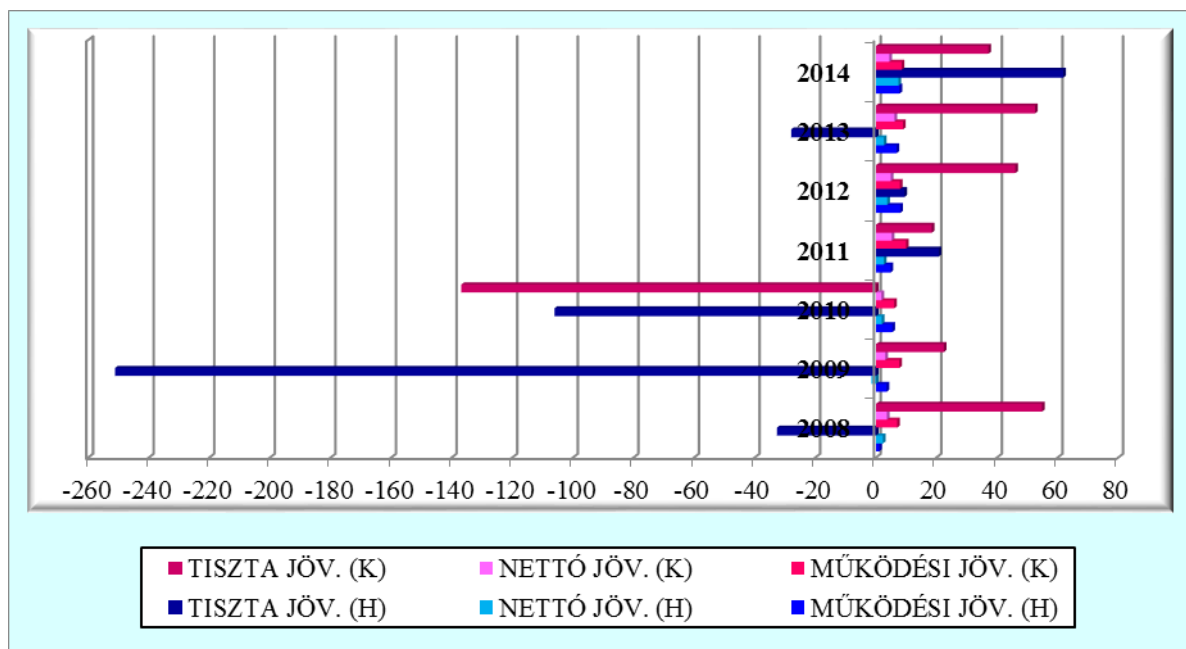


Forrás: Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

A 6. ábra szemlélteti a HAZAI és KÜLFÖLDI cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazat működési, nettó és tiszta jövedelmezőségi hányadok mércéit a 2008-2014 közötti időszakra. A

**működési jövedelmezőségi hányadok** a vizsgált ágazat fő tevékenységének jövedelmezőségét olyan fázisban értékeli, ami még nem veszi tekintetbe a finanszírozási döntések hatásait. A 3. ábrára pillantva azonnal három megjegyezni való van. Az egyik az, hogy a negatív értéket nem látunk, vagyis a **legnagyobb vállalkozásokat tömörítő szállítás, raktározás ágazat még a globális pénzügy-gazdasági válság után sem működik veszteségesen**. A második az, hogy hiába látunk az ábrán pozitív **működési profithányadokat**, azok mind **relatíve nagyon alacsonyak**, a HAZAI cégeknél 1,1% és 8%, míg a KÜLFÖLDI cégek esetében 7% és 9,9% között szóródnak az értékek, azaz a legnagyobb vállalkozásokat tömörítő szállítás, raktározás ágazat kihasználta a társasági adóalap-csökkentés lehetőségét. A harmadik pedig az, hogy a vizsgált időintervallumban, ha mérsékelt is, de **emelkednek a működési eredményhányadok értékei és valamivel nagyobb mértékben a KÜLFÖLDI cégek esetében**. (Hasonló eredményre jut Tarnóczki és szerzőtársai a panel regresszióval 2015-ben megjelent munkájukban.)

**6. ábra. A HAZAI és a KÜLFÖLDI tulajdonú legnagyobb cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazat működési, nettó és tiszta jövedelmezőségének alakulása 2008-2014 között (%)**



*Forrás:* Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

A **nettó jövedelmezőségi hányadok** alakulása azt jelzi, hogy a vizsgált ágazat az értékesítési árbevételének mekkora részét fordíthatja osztalék kifizetésére, tőketörlesztésre és/vagy új befektetésre (Wahlen-Baginski-Bradshaw, 2010, Katits, 2007). Az **értékesítés nettó árbevételéből a vizsgált ágazat megtarthatott és felhasználhatott néhány százalékot az összes működési költség, a kamat és a társasági adó levonása után**. Azt azonban meg kell jegyeznünk, hogy a **KÜLFÖLDI cégek nettó profithányad értékei 1,8-6,1% közötti intervallumban szóródnak, míg a HAZAI cégek 3,7 %-nál magasabb adózás utáni jövedelmezőséget nem teljesítenek, sőt, 2009-ben nettó veszteséget látunk**. A 2009. évi veszteséges üzleti év miatt önfinanszírozásra, de osztalékfizetésre sincsen mód, ennek ellenére eredménytartalékból fizetnek jelentős mértékű osztalékot.

A tiszta jövedelmezőségre utaló **profit-visszatartási ráták** az önfinanszírozás mércéit jelenítik meg. A KÜLFÖLDI vállalkozások – a HAZAI vállalkozásokhoz képest – sokkal inkább kiegyenlített mértékben önfinanszírozók. A KÜLFÖLDI cégek – 2010. év kivételével – igyekeznek 'önfinanszírozó módon' működni, azaz adózott nyereségük jelentős részét

visszatartják az osztalékfizetés elől, ami alapján jelentős mértékű belső növekedést lehet(ett volna) elérni. (A profit visszatartási rátát a mérleg szerinti eredmény és az adózott eredmény arányaként kalkuláljuk.) Amennyiben az osztalékfizetésre eredménytartalékot vettek igénybe, úgy a mérleg szerinti eredmény negatív értéke miatt a profit visszatartási ráta értékei is negatívak. Ezt látjuk a HAZAI cégek esetében 2008., 2009., 2010. és 2012. évben. A negatív előjel egyértelműen arra utal, hogy a nem önfinanszírozó módon gazdálkodnak.

A vállalati és a tulajdonosi értékteremtés további vizsgálata fókuszál a HAZAI és a KÜLFÖLDI cégek növekedési perspektíváira, amit először az alábbi két módon vizsgálunk:

1. **A belső növekedésre akkor képes az ágazat, ha teljes mértékben külső források igénybe vétele nélkül, önfinanszírozó módon éri el,** vagyis a finanszírozási források kizárólag a mérleg szerinti eredményből (profitvisszatartásból) származnak.
2. **A fenntartható növekedés** esetén a vizsgált szektor **tőkeszerkezete úgy marad változatlan,** hogy nem bocsát ki – nyilvánosan – új, pótlólagos részvényeket. Ez tehát olyan növekedés, amely új saját tőke bevonása nélkül, a hosszú lejáratú kötelezettségek és a saját tőke arány megtartása mellett érhető el (Babcock, 1970)

Amennyiben az eredménykimutatásban **feltüntetett értékesítés nettó árbevételének** (SNR = Sales Net Revenue) növekedési rátái meghaladják a **számított növekedési rátákat** (IGR = Internal Growth Rate, SGR = Sustainable Growth Rate), **úgy az ágazathoz tartozó vállalkozások nem tudnak eleget tenni fizetési kötelezettségeinek, s finanszírozói kapacitásuk felborul, és tényleges lépéseket kell tenni gazdálkodásuk javítása érdekében (a válságmenedzselés eszközeinek alkalmazásával).**

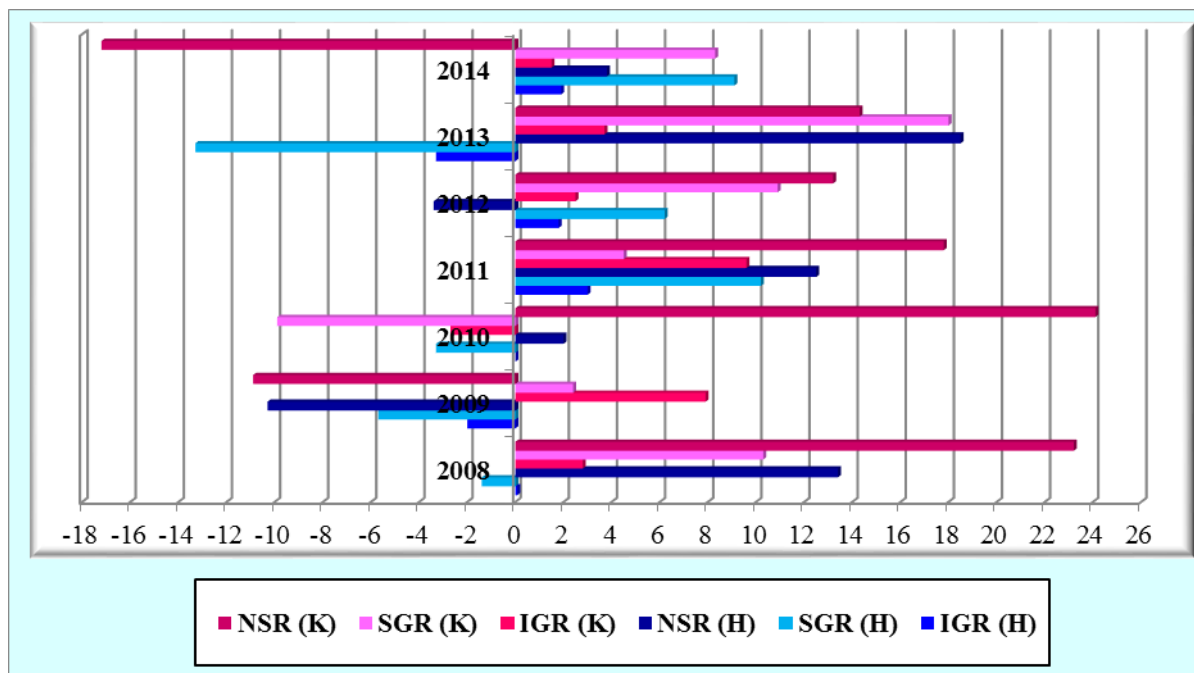
Az IGR **belső növekedési ráta** számításával (Chandra, 2011, Moles-Parrino-Kidwell, 2011) arra kapunk választ, hogy a vizsgált ágazat **milyen mértékű értékesítési árbevétel növekedést produkált volna akkor, ha ehhez csak és kizárólag a mérleg szerinti tiszta eredményt használták volna fel.**

$$\text{IGR} = \frac{\text{ROA} \times b}{1 - \text{ROA} \times b}$$

Tehát az **eszközarányos megtérülési ráta** (Return on Assets = ROA) és a **profit visszatartási ráta** (**b = Retention Rate**) ismeretében **meghatározhatjuk az értékesítési árbevételnek** azt a maximális növekedési rátáját, amely kizárólag az adott évben elért mérleg szerinti eredményből finanszírozhatunk. Ha ennél nagyobb értékesítési árbevételt realizált a vizsgált ágazat, akkor külső forrást vett igénybe. **Ha az ágazat nem óhajt vagy nem képes külső forrást igénybe venni, akkor mérsékelni kell az osztalékfizetési rátáját, növelni kell eszközhatékonyságát. Ha ezt nem teszi, akkor válsághelyzetbe kerülhet.**

A 7. ábrára tekintve megállapítjuk azt, hogy a vizsgált szállítás, raktározás ágazat értékesítési árbevételüket elég alacsony, csak néhány százalékos mértékben tudták volna növelni visszatartott profitból – még inkább az utóbbi években – miközben az eredménykimutatás SNR növekedési rátái jóval magasabbak, ami az erőltetett értékesítésre enged következtetni. Ráadásul az IGR értékek hektikusan változnak, sőt a negatív érték arra utal, hogy nem lehetett értékesítési árbevételt növelni visszatartott eredményből. Az IGR belső növekedési ráták KÜLFÖLDI értékei nagyobb intervallumban (-2,7% – 9,6% között) szóródnak az IGR belső növekedési ráták HAZAI értékeinek szóródási intervallumához (-3,3% – 1,9% között) képest. Amennyiben a számított IGR nem éri el az eredménykimutatás szerinti SNR növekedési rátáját, úgy ez utóbbit külső finanszírozási forrással (legfőképpen idegen forrásból) valósítják meg.

7. ábra. A HAZAI és a KÜLFÖLDI tulajdonú legnagyobb cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazat belső (IGR), fenntartható (SGR) és az eredménykimutatás értékesítés nettó árbevétel növekedési rátáinak alakulása 2008-2014 között (%)



Forrás: Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

Vizsgálhatjuk az értékesítési árbevétel növekedési rátáját úgy is, hogy a vizsgált iparág szeretné megtartani a már elért tőkeszerkezetet.

$$\text{SGR} = \frac{\text{ROE} \times b}{1 - \text{ROE} \times b}$$

Tehát a **saját tőke arányos megtérülési ráta** (ROE = Return on Equity) és a **profit visszatartási ráta (b)** ismeretében évről évre kiszámíthatjuk az értékesítési árbevétel **SGR fenntartható növekedési rátáját**. Amennyiben ezt az értéket meghaladja az eredménykimutatásban az SNR érték, úgy a vállalkozásunk nem tudja megtartani a meglévő tőkeszerkezetét. Ha a mégis szeretné az elért tőkeszerkezetét fenntartani, akkor növelni kell eszközhatékonyságát, s ezáltal képes növelni az önfinanszírozásra szánt forrás nagyságát (Babcock, 1970, Higgins, 1981, Van Horne-Waczhowicz, 2008).

A 7. ábra arról is tájékoztat, hogy a vizsgált ágazat mekkora értékesítési árbevétel növekedést produkált volna akkor, ha nem módosítja a mérleg szerinti forrásszerkezetét (mindig az adott év zárómérleg értékeit tekintve). A **SGR fenntartható növekedési ráták KÜLFÖLDI értékei nagyobb intervallumban (-9,9% – 18,0% között) szóródnak a SGR belső növekedési ráták HAZAI értékeinek szóródási terjedelméhez (-13,3% – 10,2% között) képest**. Itt két irányban, szélsőségesen alakulnak a számított értékek. Egyrészt a vizsgált ágazatba tartozó **KÜLFÖLDI cégeknek relatíve magasabb, akár 18 %-os (2013-ban) árbevétel növekedési rátát kellett (volna) produkálni egyik évről a másikra ahhoz, hogy megtartsák az elért tőkeszerkezetüket**. Másrészt pedig a **negatív fenntartható növekedési ráták száma is jelentős (2008., 2009., 2010. és 2013. években)**, ami azt jelenti, hogy **nem lehetett árbevételt fokozni a tőkestruktúra megtartása érdekében**.

A vizsgált időintervallum elemzése „örömöt csalt az arcunkra”, mert azt látjuk, hogy a sikeres(nek vélt) szállítás raktározás ágazat értékesítésének kedvező alakulása ellenére, amint összefüggésbe állítjuk az értékesítési árbevétel adatokat a különböző (működési és a nettó, valamint a tiszta) eredmény szintekkel, „bánatosak leszünk”. Ekkor nyilvánvalóvá válik számunkra az, hogy az értékesítési nettó árbevétel kedvező alakulása ellenére a jövedelmezőség kedvezőtlen alakulása problémát jelent a vizsgált ágazatba sorolt legnagyobb vállalkozások operatív gazdálkodásában. Tehát a **legnagyobb logisztikai vállalkozásokat felölelő ágazat jövedelmezőségi és finanszírozási helyzetének** (még további) elemzése számos gyenge pontra utal, amit ha a vizsgált években nem oldottak meg, akkor a **növekedési válság gyenge jelzéseivel szembesülhettek** (Katits, 2010, Katits-Koltai-Szalka, 2013). A **növekedési válság gyenge jelzései** közé soroljuk – a példa kedvéért – **az erőltetett értékesítést, az agresszív reklámozást**, amelynek finanszírozását a vállalkozások már nem voltak képesek megoldani az egészséges tőkestruktúra fenntartásával. Az **ún. túlterjeszkedés** és a feszített tempó miatt az eszközhatékonyság romlott, a **menedzserek a profitorientáció helyett a nagyság bővületébe estek**, és nem fordítottak kellő figyelmet arra, hogy az **eszközök likviditási szerkezetéhez passzoljon a kötelezettségek lejáratí ideje**. Amennyiben erős a piaci verseny és megváltozott a piaci kereslet, úgy a menedzsment felelőssége az előrelátásban, az állandó innovációban és a megfelelő konzekvenciák időben történő levonásában keresendő. A menedzsment minél korábban felismeri a növekedési válság – lehetőleg gyenge – jelzéseit, annál több lehetősége van korrigálni a hibás vállalati fejlődést (Katits, 2010b, Katits-Szalka, 2015a).

Eléggé vegyes képet, sőt, kissé egymásnak ellentmondó bizonyítékokat kaptunk, vagyis a vizsgált szállítás, raktározás ágazatba tartozó legnagyobb vállalkozások

- **rendkívül magas** (átlagosan 90-95 százalékos) **működési költséghányaddal gazdálkodtak**;
- **visszatartott profitjából nagyobb értékesítési árbevételt lehetett volna elérni ahhoz képest, mint amennyi az elszámolt SNR** (2014-ben és 2009-ben KÜLFÖLDI, 2012-ben HAZAI szektor);
- **értékesítési árbevételének SGR rátái elég nagy intervallumban szóródtak – nem csak pozitív irányban.**

A DuPont modell alapján a **ROA és a ROE rátákat összetevőire bontjuk** (Bodie-Kane-Marcus, 2004, Ross-Westerfield-Jordan, 2008). A ROA tényezőkre bontása alapján könnyen felismerhetjük azt, hogy vajon a probléma az eszközhatékonysággal vagy pedig a nettó jövedelmezőséggel kapcsolatos. Tehát össze lehet hasonlítani a jövedelmezőségi helyzet egyik mutatószámát a pénzügyi helyzetre utaló másik rátával. Az **eszközhatékonyság** a felhasznált eszközállomány kihasználásának fokát fejezi ki. Ennek nagysága nagyon változóan alakul nemzetgazdasági áganként (26. táblázat). A **nettó jövedelmezőség** a társaság által egy adott időszakban elért adózott eredményt viszonyítja az értékesítési nettó árbevételre. Tehát ez az arányszám egészen átfogó módon vall arról, hogy a cég tevékenységének egészét figyelembe véve mekkora forgalomarányos nettó haszonnal dolgozik (26. táblázat). Ha az ágazat nettó jövedelmezősége **csökkenő tendenciájú**, akkor ez **figyelmeztető jel** lehet. Ilyen esetekben alaposabban meg kell vizsgálni azt, hogy vajon az alaptervekenység haszonkulcsa romlott-e, esetleg a központi adminisztrációs és értékesítési költségei emelkedtek-e, vagy pedig a magas kamatköltségek rontják a nettó jövedelmezőséget. A **válság hatására bekövetkezett csökkenő eladások eredményeként emelkedhettek a reklámozási költségek, az üzemeltetési költségek** (az értékesítésből eredő üzemanyagárak állandó növekedésével) és a **raktározási költségek**. A ROE értékét szétbonthatjuk a ROA és a részvénytőke szorzó (finanszírozási szerkezet) nagyságára. Itt a finanszírozási szerkezetet úgy értelmezzük, hogy az összes eszközt (a mérlegegyezőség miatt

összes forrást) elosztjuk a saját tőke nagyságával. Ha ez az érték 1-nél nagyobb, akkor a vizsgált szektor a saját tőke mellé egyre több idegen forrást is bevont.

Ha a ROA értéket szétbontjuk két összetevőjére, a **nettó jövedelmezőségre** és az **eszközhatékonyságra**, akkor még inkább igazolni látjuk az üzletmenet problémáit vagy erősségeit. A példa kedvéért összehasonlítjuk a **HAZAI szállítás, raktározás ágazat 2013. és 2014. évi ROA rátáinak összetevőit az alábbiakban:**

2013. év: ROA = 1,2%, amelyet az ágazat 2,6%-os nettó jövedelmezőséggel és 0,5-es eszközhatékonysággal ér el.

2014. év: ROA = 3%, amelyet az ágazat 7,4%-os nettó jövedelmezőséggel és 0,4-es eszközhatékonysággal ér el.

Tehát arra tudunk következtetni, hogy a **HAZAI szállítás, raktározás ágazat a javuló ROA értéket javuló nettó jövedelmezőséggel éri el, miközben az eszközei árbevétel generáló képességén nem tud javítani.**

A **ROE** mutatószámot származtathatjuk a ROA érték és az összes eszköz saját tőke hányadosán keresztül a finanszírozási szerkezet segítségével. Ismét a **példa kedvéért** összehasonlítjuk a **HAZAI szállítás, raktározás ágazat 2013. és 2014. évi ROE rátáinak** összetevőit az alábbiakban:

2013. év: ROE = 4,8%, amelyet az ágazat 2,6%-os nettó jövedelmezőséggel, 0,5-es eszközhatékonysággal és 3,9-es finanszírozási szerkezettel ér el.

2014. év: ROE = 13,5%, amelyet az ágazat 7,4%-os nettó jövedelmezőséggel, 0,4-es eszközhatékonysággal és 4,5-es finanszírozási szerkezettel ér el.

Tehát arra tudunk következtetni, hogy a **HAZAI szállítás, raktározás ágazat a javuló ROE értéket javuló nettó jövedelmezőséggel éri el, az eszközei árbevétel generáló képességén nem tud javítani, miközben relatíve még nagyobb idegen forrásnagysággal finanszírozza eszközeit.** (2013-ban egységnyi saját tőkére 2,9 idegen forrás, míg 2014-ben 3,5 idegen forrás jut, ami az idegen forrásbevonás növekedését jelzi.)

A 28. táblázat tartalmazza a szállítás, raktározás ágazat ROA (Return on Assets) ráták alakulását, amely az **összes eszköz adózott nyereségből történő megtérülését** mutatja. A ROA érték csak 2009-ben negatív, mert a HAZAI cégeket felölelő ágazatnak vesztesége van, s mivel ezt az összes eszközre vetítjük, negatív eredményt kaptunk. **Rendkívül alacsony, túlnyomórészt 5 % – 6 % alatti értékeket** kaptunk. Amennyiben az összes eszközt banki betétként befektethető összegnek tekintenénk, úgy az ágazatok azzal – a vizsgált időszakban érvényes – a jegybanki alapkamat közelében levő megtérülést nem vagy alig érik el.

A 28. táblázatból azt is látjuk, hogy a vizsgált szállítás, raktározás ágazat **relatív alacsony ROA értéket** (a HAZAI cégek ROA értékei még kedvezőtlenebbek a KÜLFÖLDI cégek ROA értékéhez képest) **alacsony, de mérsékelt javuló nettó jövedelmezőséggel és alacsony eszközhatékonysággal (különösen a HAZAI cégeknél) éri el.** A ROA értékhez képest **kedvezőbb ROE értéket** olyan finanszírozási szerkezet okozza, amelyben a **saját tőkéhez képest többszörös az idegen forrás bevonása.** Ezt látjuk 2010-től kezdve függetlenül a tulajdonlási formától.

Szintén a 28. táblázat mutatja a ROE (Return on Equity) ráták alakulását, amely a **saját (tulajdonosi) tőkének az adózott nyereségből történő megtérülésére** utal. Sajnos, a HAZAI cégek tulajdonosainak saját tőkére vetített megtérülési rátái a vizsgált 2008-2013 közötti időszakban a alapkamat nagyságát nem vagy alig érik el! A 2014. évben már kedvező értéket látunk. Relatív jóval kedvezőbb értékeket látunk a KÜLFÖLDI cégek esetében 2010

után. Ha a ROE értéke negatív (2009-ben a HAZAI cégeknél), akkor ez arra utal, hogy az ágazat veszteséges, s mivel ezt a saját tőkére vetítjük, negatív eredményt kaptunk.

Az eddigiekhez kapcsolva a közölt elemzéseket, azt igazolják, hogy nem a nettó jövedelmezőség növekedése, hanem a finanszírozási szerkezetben történő idegen forrás növekedése vezet relatíve magas ROE értékhez a KÜLFÖLDI cégek esetében.

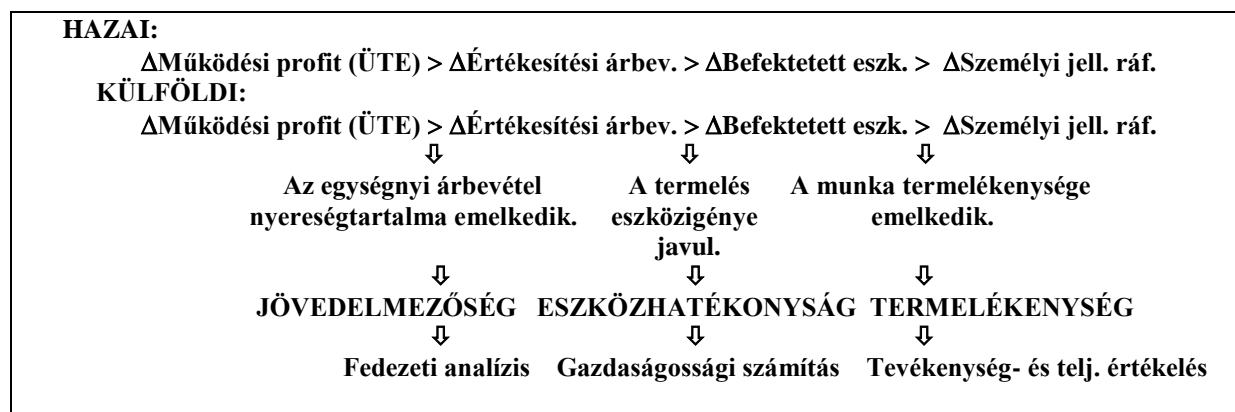
**28. táblázat. A HAZAI és a KÜLFÖLDI tulajdonlású legnagyobb cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazatra a DuPont modell alkalmazása 2008-2014 között (%)**

Megnevezés	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	H	K	H	K	H	K	H	K	H	K	H	K	H	K
Eszközarányos forgalom	1,0	1,4	0,5	1,1	0,5	1,1	0,5	1,0	0,5	1,1	0,5	1,1	0,4	0,9
Nettó profithányad (%)	2,3	3,6	-1,5	3,1	1,9	1,8	2,6	5,2	3,7	4,9	2,6	6,1	7,4	4,4
ROA (%)	2,3	5,0	-0,8	3,5	0,01	0,2	1,4	5,2	1,9	5,3	1,2	6,8	3,0	4,0
Összes eszk./Saját tőke	1,8	3,5	3,1	3,0	3,5	3,8	3,6	4,6	3,5	4,0	3,9	4,3	4,5	5,2
ROE (%)	4,2	17,1	-2,4	10,6	3,5	0,8	4,9	23,6	6,6	21,3	4,8	29,1	13,5	20,6

*Forrás:* Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

A DuPont modell a már közölt eredeti változata a ROA értékét szétbontja két összetevőre: nettó jövedelmezőségi rátára és eszközhatékonyságra. Ezt az elemzést kiegészítjük a **jövedelmezőségi-hatékonysági követelmény** érvényesülésének vizsgálatával a 8. ábrában közreadott összefüggéssel (és az ellenőrzésükhöz szükséges módszertant is közreadva).

**8. ábra. A jövedelmezőségi-hatékonysági követelmény**



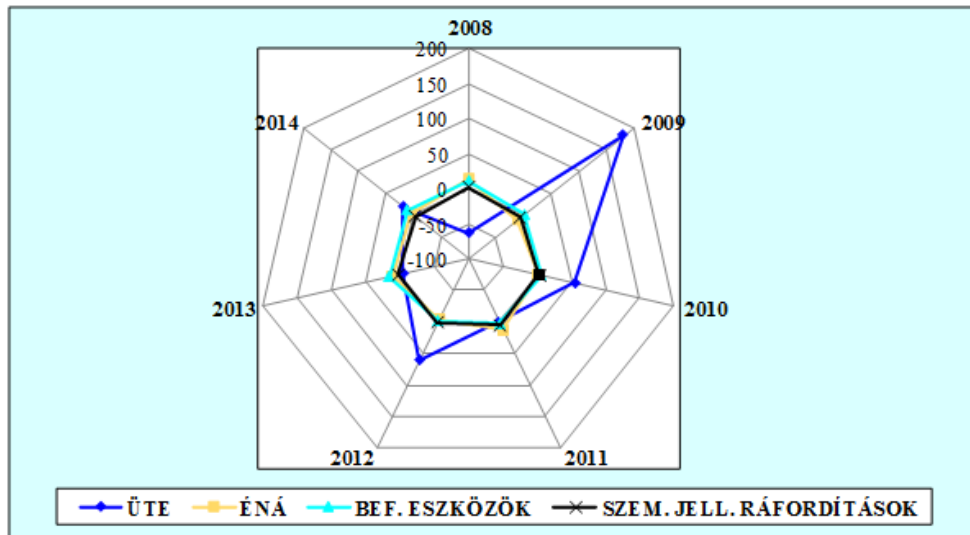
*Forrás:* Katits – Szalka, 2015a, 2015b, 2015d módosítva.

Amennyiben a működési profit (ÜTE = Üzemi vagy üzleti tevékenység eredményének) növekedése meghaladja az értékesítési árbevétel növekedését, úgy a szolgáltatások fajlagos nyereség- és fedezettartalma egyaránt emelkedik. Ha emelkednek a befektetések, de ezt a növekedést meghaladja a forgalom növekedése, akkor a befektetett eszközök árbevétel generáló képessége is emelkedik, ami az eszközhatékonyság kedvező alakulását jelenti. Ha pedig a személyi jellegű ráfordítások növekedése kisebb mértékű az említett 3 érték növekedésénél, akkor a munka termelékenysége fokozódik. Ennek a relációnak az érvényesülését bizonyítja a 9. és a 10. ábra a 2008-2014 közötti időszakban. A HAZAI cégek által nyújtott szolgáltatások a fedezeti ponton túl, a működési nyereség zónában voltak 2009., 2010., 2012. és 2014. évben, míg ugyanez a KÜLFÖLDI cégek esetében csak 2011-ben és 2013-ban. Tehát kizárólag az említett években érvényesül a jövedelmező gazdálkodás elve. A HAZAI cégek befektetései jelentős mértékben nem növelték meg a forgalmat (a 9. ábrában az ÉNÁ, a BEF. ESZKÖZÖK és a SZEM. JELL. RÁFORDÍTÁSOK %-ban mért változásai szinte azonos mértékben változtak), vagyis **nem érvényesült a hatékony eszközgazdálkodás**



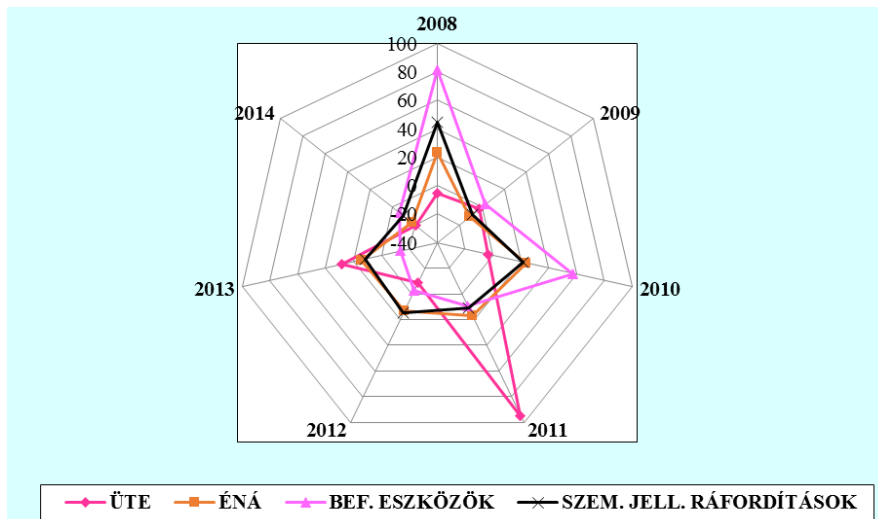
**elve.** A KÜLFÖLDI cégek befektetési csak 2011-2013 között növelték meg jelentősen a forgalmat, a többi vizsgált évben itt sem érvényesült a hatékony eszközgazdálkodás elve (10. ábra). Mind a HAZAI, mind a KÜLFÖLDI cégeknél a személyi jellegű ráfordítások emelkedését nem haladta meg jelentős mértékben a befektetések változása, valamint a forgalom növekedése. **Szinte együtt mozgott a forgalom változása és a személyi jellegű ráfordítások változása!** Tehát nem érvényesült a termelékeny gazdálkodás elve.

**9. ábra. A HAZAI tulajdonú legnagyobb cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazat esetében a jövedelmezőségi-hatékonysági követelmény érvényesülése 2008-2014 között (%)**



*Forrás:* Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

**10. ábra. A KÜLFÖLDI tulajdonú legnagyobb cégeket felölelő szállítás, raktározás ágazat jövedelmezőségi-hatékonysági követelmény érvényesülése 2008-2014 között (%)**



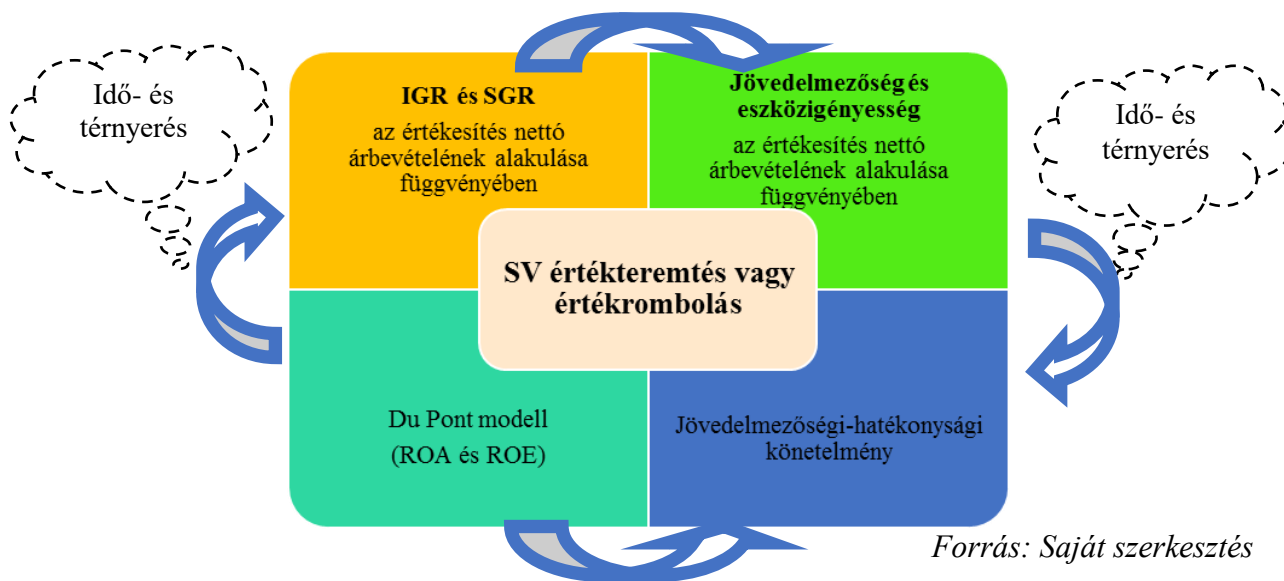
*Forrás:* Saját számításon alapuló szerkesztés a KSH adatbázisból (2008-2014)

**H-2 hipotézis:** Továbbra is azt feltételezzük, hogy a vizsgált vállalkozások stratégiai célkitűzése a tulajdonosi érték növelése. Amennyiben a szóban forgó cégek a **hanyaglás**, de még a megmenthető szakaszban vannak, úgy a 'roncsok' eltávolítása után egészséges és szilárd (marketing, stratégiai, pénzügyi és szervezeti) alapokat kell felépíteni **szervezetátalakítási** projekt keretében. Ha az adott cég életének a **növekedési** szakaszában

van, akkor az erő helyzetéből cselekszik, a támadásait lendületben kell(ene) tartani a **képességei** ismeretében. Mindez arra sarkall bennünket, hogy ne csak a növekedési módokat, hanem a lehetséges **növekedési irányokat** is mérlegeljünk **piaci és pénzügyi szempontból** egyaránt. Ezt a 29. táblázat illusztrálja.

A 29. táblázat 2. oszlopa és a közölt számítási módszerek áttekintéséhez készítettük a 11. ábrát. Ebben feltüntettük azt, hogy azokat a pénzügyi eszközöket, amelyekkel tudjuk tervezni, de elemezni is azt, hogy vajon történt-e SV értékteremtés vagy sem.

**11. ábra. A pénzügyi eszköztárból vett módszerek az értékalapú vizsgálatokhoz**



**29. táblázat. Az értékszerzési és -növekedési lehetőségek a logisztikai tevékenységben, a három Porter-féle stratégia, az értékteremtők, valamint a növekedési mód és irány függvényében**

Megnevezés	2. Értékteremtők azonosítása <b>DUPONT MODELL</b> + <b>JÖVEDELMEZŐSÉGI-HATEKONYSÁGI KÖVETELMÉNY</b>	3. BELSŐ és KÜLSŐ vállalati növekedési MÓD		
		Horizontális	Vertikális	Konglomerátum
1. Logisztikai tevékenység		4. Növekedési IRÁNY		
		Költségvetető	Differenciáló	Megkülönböztető
		5. STRATÉGIA		
Vevőkapcsolat ápolása, szervezés, új fizetési rendszerek, integrált készletgazd. rendszerek	Árbevétel növekedési rátája + IGR, SGR	Agresszív árpolitika; A piaci részesedés növelése	Attraktív vevőprobléma meghatározása; „Csúcsár”-politika	Új elosztási csatornák nyitása; Attraktív piaci szegmens meghatározása; „Csúcsár”-politika
Általános költségek értékelemzése, automatizálás, integrált készletgazdálkodási rendszerek	ROS + adózás utáni és tiszta jövedelmezőségi szint	A termelési lépcsők és folyamatok optimalizálása; Költségdegresszió és tapasztalati (tanulási) görbe; Logisztikai költségek csökkentése; Költségmenedzselés.	„Csúcsár”-politika; A költségstruktúra igazítása a fogyasztói igényekhez;	A specializációból eredő költségelnyök haszna; A „Csúcsár”-politika; A kiváló beszerzési források meghatározása és fenntartása; Az innovációs folyamatok lehetséges gyorsítása;
Beruházás/Tőkekivonás	Eszközigenyességi ráta tárgyi eszközbe	Racionalizáló beruházás; Optimális eszközkihasználtság A kihasználatlan eszközök értékesítése – tőkekivonás; Optimális beszerzés.	Beruházni differenciálást elősegítő/támogató berendezésekbe; A kihasználatlan eszközök értékesítése – tőkekivonás; Optimális beszerzés.	Optimális eszközkihasználtság; A kihasználatlan eszközök értékesítése – tőkekivonás; Optimális beszerzés.
Készlet-, követelés-és tartozás menedzselés	Eszközigenyességi ráta forgótőkébe	Cash menedzsment; A készletek csökkentése a szállítási készlet megtartásával;	Cash menedzsment; Értékesítési feltételek és a diff.-stratégiára illesztett készletezési politika összehangolása;	Cash menedzsment; Értékesítési feltételek és a megkül.-stratégiára illesztett készletezési politika összehangolása;
Optimális adat- és információs rendszerek	Társasági adórata	A tőkestruktúra optimalizálása; A társasági/vállalkozási forma optimalizálása; Az ügyletek/tranzakciók végrehajtásának optimalizálása.		
Cash menedzselés	Tőkeköltség/Kalkulatív kamatrata	A tőkestruktúra optimalizálása; A tőkeköltségek csökkentése; A szisztematikus, vagyis a piaci kockázat csökkentése-		
Tudáspotenciál kiaknázása	Tervezési időintervallum/Növekedés időtartama	- A potenciális versenytársak számára belépési korlátok kiépítése; - A jogi oltalom (szabadalom, találmány, stb.) elérése; - Image és márkanev kiépítése.		

Forrás: Saját szerkesztés

## 8.7. Összegzés és javaslatok

Ebben a munkánkban a vállalatoknak azt a logisztikai tevékenységláncolatát vizsgáltuk, amelyben dologi javak, készletek, követelések és likvid források áramolnak vagy éppen várakoznak, ezért az alábbi **javaslatainkat** is közzétesszük:

- **A pénz-áru-pénz, avagy a működési cash ciklus folyamatának jellemzőit minden termékre és/vagy szolgáltatásra** ismerni kell.
- A vállalkozásoknak menedzselniük kell a **fizetési kondíciókat** a szerződéskötésektől a realizálásig bezárólag.
- **A készletezés folyamatát lehetőleg optimálisan kell integrálni a teljes logisztikai láncba.**
- A kockázat csökkentése érdekében a diverzifikált tevékenységet folytató vállalkozásunk menedzselje a termék/szolgáltatás palettákat a **beszállítókkal és a forgalmazókkal.**
- A vállalkozásunk kövessen ellátási **lánc-orientált szállítói finanszírozást.**
- **A követelés és a tartozás menedzselés pénzügyi lehetőségeinek teljes körű kihasználására** kellene törekedni.
- A vállalkozások kalkulálják a **beszerzési hozzáadott értéket** (PVA = Procurement Value Added) a **készlettartás és a finanszírozás költségeinek** figyelembe vételével.
- A szállítás, raktározás ágazatban levő cégek számára is nagyon gyakran felmerülő kérdés mind a vállalati gyakorlatban, mind pedig a szakirodalomban az, hogy „Meddig és hogyan lehet növekedni, s ezt miből finanszírozzuk?” E kérdés megválaszolását segítik egyrészt a szakirodalomban is jól ismert értékesítési árbevételre vonatkozó növekedési ráták meghatározása (Babcock, 1970, Higgins, 1984, Moles-Parrino-Kidwell, 2011, 755-774.), aztán a külső és a forgótőke igény (Brigham-Ehrhardt, 2011, 641-690., Van Horne-Wachowicz, 2008, 205-304. és Katits, 2007, 164-169.), valamint a vállalati válságmenedzselés szakirodalmában, de a szakértők által is egy kevésbé vizsgált **reális, de látens válságszakasz – a növekedési válság – jelzéseinek** a feltárása is.

**A 2008 utáni időszakban a KÜLFÖLDI és a HAZAI cégek eszközhatékonyasága eltérő, s kedvezőbb a KÜLFÖLDI cégek esetében, de sem közvetlenül a válság után, sem később jelentős mértékű növekedés vagy ingadozás nem történik. Az adózás utáni jövedelemhányad alakulása is hasonló, vagyis kedvezőbb a KÜLFÖLDI cégek esetében – kivéve 2014-ben – de 2008-ben a HAZAI cégek veszteségesek. Mind a HAZAI, mind a KÜLFÖLDI vállalatok növelték a tőkeáttételt várható fellendülésre való felkészülés érdekében, de a KÜLFÖLDI vállalatok még nagyobb mértékben, mint a HAZAI cégek. A hazai vállalkozások hosszú lejáratú hitelfelvételére valószínűleg kedvező hatással volt a Magyar Nemzeti Bank 2012-ben indított Növekedési Hitelprogramja, amelybe a külföldi vállalkozások nem vehettek részt. A külföldi vállalatok beruházásait pedig valószínűleg a kivetett különadók és a kiszámíthatatlan gazdasági környezet foghatta vissza, és ezért a hosszú lejáratú hitelek iránti igényük is csökkent a rövid lejáratú hitelekhez képest.**

**A vizsgált szállítás, raktározás ágazatba tartozó legnagyobb vállalkozások visszatartott profitjából nagyobb értékesítési árbevételt lehetett volna elérni ahhoz képest, mint amennyi az elszámolt SNR (2014-ben és 2009-ben KÜLFÖLDI, 2012-ben HAZAI szektor), amelynek okát legfőképpen a piaci kereslet visszaesésében látjuk.**

A tőkeszerkezet fenntartását célzó és az azt meghaladó, **erőltetett árbevétel növekedését nem szolgálta az eszközökkel történő hatékony gazdálkodás, ami összekapcsolódott a mérsékelt, sőt nyomott (adózás utáni) jövedelmezőségi szinttel.**

Az **értékvezérelt ellátási lánc menedzselése** (*value-driven supply chain management*) keretében hozott döntéseket, és azok megvalósítását nem hozhatjuk meg **pénzügygazdasági, vevői, tevékenység- és folyamatirányítási, valamint tanulási és (tovább)fejlődési perspektívák tekintetbe vétele nélkül.** A közreadott munkánk 1. részében ezt vizsgáltuk a szakirodalmi hivatkozások tükrében, a 2. részben a pénzügygazdasági perspektívát vizsgáltuk. A vizsgálatunk azt mutatja, hogy nem sikerült tartósan jövedelmező és értékteremtő 'fordulatot' elérni 2008 után.

A 29. táblázatban közölt 1-5. tényezők támogatják egy **értékorientált vállalatvezetés** számára a következőket:

- **Operacionalizálás**, vagyis cselekvési orientáció a vállalati szereplők számára a számozott sorrendnek megfelelően. Ugyanakkor az értékhozók nagyságára gyakorolt hatásokat is számszerűsíteni tudjuk.
- **Fókuszálás**, vagyis figyelem a vállalat egészében az értékkeletkezés forrásaira, de egyúttal az értékromboló tevékenység azonosítására.
- **Tervezés**, vagyis a választott stratégia keretében az értékteremtők alkalmazásának haszna abban van, hogy a cselekvési lehetőségeket koordinálja a kívánt irányban, összekapcsolja az operatív (árbevétel, jövedelem, forgótőke, stb.) és a stratégiai (beruházás, tőkeköltés, stb) tervet a kívánt célérték ésszerű megvalósítása érdekében.
- **Ellenőrzés**, vagyis az esetleges tervezési hibákhoz vezető okok *top down* meghatározását segíti.
- **Tanulás**, vagyis a 2. tényezőkkel szimulált/kiválasztott vállalati tevékenység transzparens érvelési alapot biztosít az üzleti modellek és tervek egyeztetésénél, Sőt, egy tényező változ(tat)ásának hatását is lehet számszerűsíteni!

A zárszóként annyit még kiemelnénk, hogy a vállalatoknak nemcsak a megfelelő pénzügyi forrásról kell gondoskodniuk, hanem meg kell határozni a stratégiai célt, az eléréséhez szükséges belső erőforrásokat és külső szövetségeket, együttműködéseket és azok szintjét. Létre kell hozniuk egy munkamegosztást a szervezeten belül és kívül is, mely a megfelelő csatornák révén biztosítja a hatékony működést (a tervezést, a döntéshozatalt, a végrehajtás, a monitoring és kontroll munkát). A leginkább releváns tényezőknek tartjuk a rugalmasságot, a tanulási képességet, a *shareholder* és a *stakeholder* szemléletet, valamint annak tudatos alkalmazását annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti erőforrásokat úgy és olyan kombinációban hasznosítsák, amelyek versenyelőnyt jelentenek. Az ellátási lánc hatékony működtetésének és az együttműködés sikerének záloga az, hogy az egyedi értékajánlatok ne csak adott szervezet javát szolgálják, hanem az ellátási lánc egészében érvényesüljön a hatásuk – értékteremtő módon.

## 8.8. Felhasznált irodalom

66. Babcock, Guilford C. The Concept of Sustainable Growth, Financial Analysts Journal, pp. 108-114. (1970):

- 67.** Bajec, P. - Tuljak-Suban, D. – Krmac E.(2015): Do ISO Standards Favour Logistics Provider Efficiency, Competitiveness and Sustainability? A Slovenian Perspective, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 26 Iss: 2, pp. 275-295.
- 68.** Bittice, Umit S. – Martinez, V. – Albrores, P. – Parung, J. (2004): Creating and Managing Value in Collaborative Networks, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34 Iss: 3/4, pp. 251-268.
- 69.** Bodie, Z. – Kane, A. – Marcus, J. A. (2004): *Essentials of Investments*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, pp.458-460.
- 70.** Bourlakis, M. – Maglaras, G. - Fotopoulos C. (2012): Creating a “Best Value Supply Chain”? Empirical Evidence from the Greek Food Chain, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 Iss: 3, pp. 360-382.
- 71.** Brigham, F. E. - Ehrhardt, M.C. (2013): *Financial Management: Theory & Practice*, South-Western Cengage Learning, Mason, pp. 95-120.
- 72.** Chandra, P. (2011): *Financial Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, pp. 123-124.
- 73.** Chen, Mu-Chen - Chang Kuo-Chien - Hsu Chia-Lin HSU – Xiao, ia-Hau (2015): Applying a Kansei Engineering Based Logistics Service Design Approach to Developing International Express Services, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 45 Iss: 6, pp. 618-646.
- 74.** Chiou, Tzu-Yun – Chan, Hing Kai – Lettice, Fiona – Chung, Sai Ho (2011): The Influence of Greening the Suppliers and Green Innovation on Enviromental Performance and Competitive Advantage in Taiwan, *Logistics and Transportation Review*, Vol. 47, Iss:6, pp. 822-836.
- 75.** Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): *Vállalatértékelés: értékmérés és értékmaximáló vállalatvezetés*, Panem Kiadó, Budapest, 552 p.
- 76.** Doyle, P. (2002): *Értékvezérelt marketing: a részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák*. Panem Kiadó, Budapest. 551 p.

77. Duma L. – Karmazin Gy. (2015): Logisztikai szolgáltató központok fejlesztése hálózati kutatások eredményeinek felhasználásával. In: Duleba Szabolcs (főszerk.): Logisztikai Évkönyv 2016, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, 44-54. oldal
78. Fugate, Brian S. – Mentzer, John T. – Stank, Theodore P. (2010): Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness and Differentiation, *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, No. 1, pp. 43-62.
79. Hegyi Cs. – Hirkó B. – Horváth A. (2015): Az időablakok elosztásának hatása az áruelosztási teljesítményekre, *Logisztikai Évkönyv 2016*, Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest, pp. 144-154.
80. Higgins, Robert C. (1981): Sustainable Growth under Inflation, *Financial Management*, pp. 36-40.
81. Huscroft, Joseph R. – Hazen, Benjamin T. – Hall, Dianne J. – Hanna, Joe B. (2013): Task-Technology Fit for Reverse Logistics Performance, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 24 Iss: 2, pp. 230-246.
82. Karmazin Gy. (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 13-14.
83. Katits E. (2010a): Gazdálkodási ismeretek, SALDO Kiadó, Budapest, 331 p.
84. Katits E. (2010b): A vállalati válság pénzügyi menedzselése (teória és praxis), Saldo Kiadó, Budapest, 507 p.
85. Katits E. (2007): A vállalati gazdálkodás alapjai, SALDO Kiadó, Budapest, 389 p.
86. Katits E. – Szalka É. (2014): A magyar top 100 növekedési útjai, avagy a 'turnaround' értékvezérelt menedzseléssel. In: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Livia (szerk.) "A tudomány és a gyakorlat találkozása" Kautz Gyula Emlékkonferencia. 2014. június 17. Széchenyi István Egyetem, Győr, 22 p.
87. Katits E. - Szalka É.(2015a): A magyar TOP 100 pénzügyi elemzése 2008-2013 között: avagy a növekedési lehetőségek feltárása, Saldo Kiadó, Budapest, 112 p.

- 88.** Katits E. – Szalka É. (2015b): The Analysis of the Greatest Hungarian Vehicle Industry Companies Profit Generating Ability in 2008-2013. In: Radek Kratochvíl, Jiří Vopava, Vladimír Douda (szerk.), Proceedings of The 4th MAC 2015. 2015. február 20-21. MAC PRAGUE CONSULTING, Prága, Paper MAC201502018. 8 p.
- 89.** Katits E. – Szalka É. (2015c): The Investigation of 15 Sector’s Growth Potential Between 2008-2013 on the Basis of Annual Accounts of the 500 Greatest Hungarian Companies, Lap Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 244 p.
- 90.** Katits E. – Szalka É. (2015d): A magyar nemzetgazdasági ágak összehasonlító elemzése, avagy növekedésre kiél(h)ezve. „Felzárkózás vagy lemaradás? A magyar gazdaság negyedszázaddal a rendszerváltás után – körkép és kilátások”, PPKE, JÁK, Heller Farkas Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 2015. november 12. <https://vm.mtmt.hu/search/slist.php?nwi=1&inited=1&tyon=1&urlon=1&cite type=2&orderby=3a&location=mtmt&stn=1&AuthorID=10016152&jelleg=1,2,3,4,5>
- 91.** Katits E. - Koltai J. – Szalka É.(2013): A magyar TOP100 és a pénzügyi-gazdasági válság, avagy a belső finanszírozási erő megerősítésének kényszere. In: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Livia (szerk.) Növekedés és egyensúly: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete. 2013. június 11. Széchenyi István Egyetem, Győr, 29 p.
- 92.** Katits E. - Kucséber L. Z. - Szalka É. (2013): The Corporate Life Cycles and Organizational Restructurings Examination, or the External versus Internal Growth. In: Székely Csaba (szerk.) Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. 1157 p. 2013. november 13. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, pp. 418-434.
- 93.** Lee, Eon-Seong – Song, Dong-Wook (2015): The Effect of Shipping Knowledge and Absorptive Capacity on Organizational Innovation and Logistics Value, International Journal of Logistics Management, Vol. 26 Iss: 2, pp. 218-237.



- 
- 94.** Lewis, Thomas G. – Stelter, D.(1994):  
Steigerung des Unternehmenswertes: Total-Value-Management, Verlag Moderne Industrie, Landsberg a. Lech, 270 p.
- 95.** Mellat, M. – Spillan, John E. (2014):  
Logistics and Supply Chain Process Integration as a Source of Competitive Advantage an Empirical Analysis, International Journal of Logistics Management, Vol. 25 Iss: 2, pp. 289-314.
- 96.** Moles, P. – Parrino, R. – Kidwell, David S. (2011):  
Fundamentals of Corporate Finance. John Wiley & Sons, West Sussex, 970 p.
- 97.** Pfohl, H. C. (2006):  
Logistikmanagement: Konzeption und Funktionen, Spinger Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 469 p.
- 98.** Prockl, G. – Pflaum, A. – Kotzab, H. (2012):  
3PL Factories or Lernstatts? Value-Creation Models for 3PL Service Providers, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 42 Iss: 6, pp. 544-561.
- 99.** Ralston, P. M. – Grawe, Scott J. – Daugherty, P. J. (2013):  
Logistics Salience Impact on Logistics Capabilities and Performance, International Journal of Logistics Management, Vol. 24 Iss: 2, pp.136-152.
- 100.** Ramírez, A. M. (2012):  
Product Return and Logistics Knowledge: Influence on Performance of the Firm, Logistics and Transportation Review, Vol. 48, Iss: 6, pp. 1137-1151.
- 101.** Rappaport, A. (1986):  
Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York: London, Free Press: Collier Macmillan 50 p.
- 102.** Rappaport, A. (2002):  
A tulajdonosi érték: útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Budapest, 225 p.
- 103.** Richey, Glenn R. – Genchev, S. E. – Daugherty, P. J. (2005):  
The Role of Resource Commitment and Innovation in Reserve Logistics Performance, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 35 Iss: 4, pp. 233-257.
- 104.** Rollins, M. – Pekkarinen, S. – Mehtala, M. (2011):  
Inter-Frm Customer Knowledge Sharing in Logistics Services: an Empirical Study, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 41 pp. 956-971.
-

- 105.** Ross, S. A. – Westerfield, R. – Jordan, B. D. (2008): Fundamentals of Corporate Finance, McGraw-Hill/Irwin, pp. 61-70.
- 106.** Rutner, S. M. - Langley, J.C. Jr. (2000): Logistics Value: Definition, Process and Measurement, International Journal of Logistics Management, Vol. 11 Iss: 2, pp.73-82.
- 107.** Soinio, Juho – Tanskanen, Kari – Finne, Max (2012): How Logistics-Service Providers can Develop Value-Added Services for SMEs: a Dyadic Perspective, International Journal of Logistics Management, Vol. 23 Iss: 1, pp. 31-49.
- 108.** Süle E. (2014): Logisztika az idő fogásában, IDRResearch Kft./Publikon Kiadó, Pécs-Győr, 138 p.
- 109.** Tsai, Ming-Chih – Lai, Kee-hung – Llyyd, Alison E. – Lin, Hung-Ju (2012): The Dark Side of the Logistics Outsourcing – Unraveling the Potential Risks Leading to Failed Relationships, Logistics and Transportation Review, vol. 48, Iss: 1, pp. 178-189.
- 110.** Prezenszki J. szerkesztésében (1995): Logisztika, Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézete, Budapest, 483 p.
- 111.** Tóth R. – Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében. In.:Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, II. évf. 1. szám, 2016. április, ISSN:2416-0555, pp.11-14.
- 112.** Turrise, M. – Bruccoleri, M. – Cannella, S. (2013): Impact of Reverse Logistics on Supply Chain Performance, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 43 Iss: 7, pp. 564-585.
- 113.** Yazdanparast, A. – Manuji, I. – Swartz, S. M. (2010): Co-Creating Logistics Value: a Service-Dominant Logic Perspective, International Journal of Logistics Management, Vol. 21 Iss: 3, pp. 375-403.
- 114.** Van Horne, J. C. – Waczhowicz, J. M. (2008): Fundamentals of Financial Management, Pearson Education, Essex, pp. 190-198.
- 115.** Wahlen, J. M. – Baginski, S. P. – Bradshaw, M. (2010): Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective, Cengage Learning, Mason: South-Western, pp. 246-308.

116. Weber, J. – Schäffer, U. (2013): Balance Scorecard&Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Springer Verlag, Wiesbaden, 255 p.
117. Widemann, H. (2004): Entwicklungstrend in der Automobil- und Zulieferindustrie: empirische Studie, TCW, Transfer-Centrum, München, 79 p.
118. Zupaneckné P. I. (2011): A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete, PhD-értekezés, PTE KTK, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Pécs, 245 p.

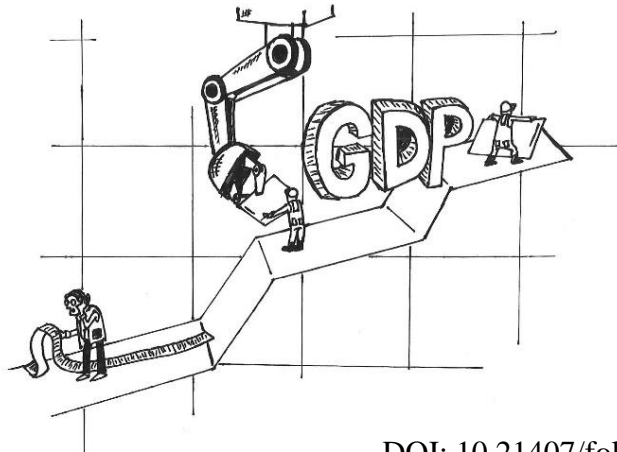
## 8.9. Egyéb források jegyzéke

15. Tarnóczy T. – Fenyves V. – Bács Z. – Böcskei E. (2015): Versenyképesség és gazdasági etika. Vállalati teljesítmény elemzése panel regresszióval, Polgári Szemle, 11. évfolyam, 4-6. szám, pp. 104-114.  
[http://www.polgariszemle.hu/?view=v\\_article&ID=705](http://www.polgariszemle.hu/?view=v_article&ID=705) Letöltés ideje: 2016., augusztus 19.
16. Internet-13. <http://bisnode.hu/rolunk-es-kapcsolat/sajto/125/az-osszes-bedolt-kozuti-aruszallito-fizeteskeptelenseget-3-honappal-elore-beazonositotta-a-bisnode>  
Letöltés ideje: 2016., augusztus 17.
17. Internet-14. <http://bisnode.hu/rolunk-es-kapcsolat/sajto/120/kockazatosag-fizetesi-kesesek-iparagi-valtozasok-2014-első-feleveben>  
Letöltés ideje: 2016., augusztus 17.
18. Internet-15. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kkv12.pdf> Letöltés ideje: 2016., augusztus 21.



## 9. A BECSÜLT GDP ÖSSZETÉTELÉNEK ELTÉRÉSEI VÁLLALATTÍPUSOK KÖZÖTT

DR. PAPP JÓZSEF – FELMÉRY ZOLTÁN



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.115.

### 9.1. Bevezetés

A GDP egy aggregált makro-gazdasági kategória, amelyet az egész nemzetgazdaságra vonatkoztatnak és nem szokás vállalati szinten értelmezni. Pedig nagyon érdekes lenne azt megvizsgálni, hogy az adócentralizáció – ami makroszinten még mindig súrolja alulról a 40%-ot – vajon hogyan alakul az egyes vállalatok szintjén, vannak-e jellegzetes különbségek az egyes vállalatok között? Amennyiben igen, ezeknek a különbségeknek van-e közgazdasági relevanciája, és mindez hogyan függ össze a magyar gazdaság duális szerkezetével? A jelen tanulmány ezekre a kérdésekre keresi a választ. Ennek érdekében a magyar gazdaság dualitása szempontjából néhány jellegzetes – ideáltipikusnak tekinthető – vállalat 2008-as és 2012-es, valamint 2015-ös mérlegbeszámolóit felhasználva, megkísérli vállalati szinten értelmezni a GDP-t, egyúttal megkísérli meghatározni ennek a konstruált GDP-nek a nagyságát és összetételét. A magyar számviteli rendszer szabályai az Európai Unió sztenderdjeihez való harmonizáció jegyében az 1992-es hatálybalépés óta folyamatosan változnak. (Harsányi, Veress, Siklósi, 2013). Ebből következően a számviteli beszámolók alapján meghatározott aggregált mutatók elemzése esetében torzító tényezőként jelentkezhet az egyes évek számviteli szabályozásában rejlő különbségek.

A közismerten duális szerkezetű magyar gazdaság egyik pólusán a bruttó hozzáadott érték közel hatvan százalékát előállító (Boda, 2014), magas termelékenységgel és jövedelmezőséggel működő külföldi tulajdonú vállalatok foglalnak helyet. Mivel kibocsátásukat gyakorlatilag teljes egészben exportálják (a szolgáltató szektorban működőket leszámítva) – az általuk előállított hozzáadott érték adóját (a felszámított és levont általános forgalmi adó különbözetét) nem Magyarországon fizetik meg, mint ahogyan a kivitt nyereségük utáni osztalékadó is más országok költségvetését gazdagítja. Emiatt – és természetesen a magas termelékenység miatt is – az általuk előállított jövedelemben alacsony az adók aránya. Így is a külföldi tulajdonú vállalatoktól származik az összes társasági adó és a tb-járulék majdnem fele (Index.hu, 2014)<sup>9</sup>: a foglalkoztatottak még mindig kevesebb, mint negyedének adnak ugyan munkát, de jóval magasabb béreket fizetnek, mint a hazai átlag, és a bérek egészét legálisan fizetik ki.

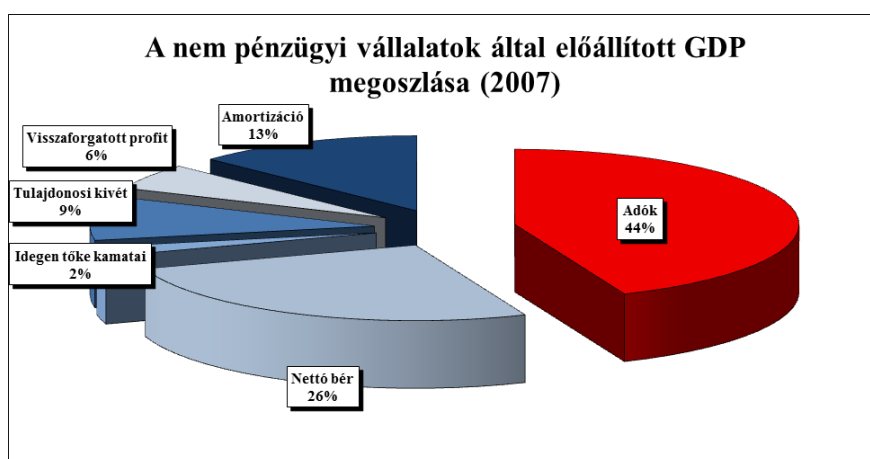
<sup>9</sup> A hivatkozott forrás Koren Miklós kutatásait ismerteti.

A duális gazdaság másik pólusán azok a hazai tulajdonú vállalkozások, valamint a szolgáltató szektor vállalatai állnak, amelyek jövedelmében az adócentralizáció jóval meghaladja a negyven százalékot. Számosságuk, foglalkoztatottaik létszáma, valamint a GDP-hez történő hozzájárulásuk alapján a pólus leglényegesebb halmazát a hazai kkv-szektor vállalatai képezik. Esetükben a mérlegükből becsült vállalati GDP több mint felét elviszi az állam, ami részben az alacsony termelékenységük velejárója. A magas elvonási arány azonban a csalás üzleti modelljükbe történő beépítésére kényszeríti ezeket a vállalkozásokat (aminek következtében persze a valóságos adótartalom elmarad a könyvekben regisztrálttól). A magas állami elvonások arra ösztönzik a szereplőket, hogy a jövedelmüket eltitkolják. Az alkalmazottak bérét két csatornán fizetik: a bejelentett bérek mellett a keresetek egy jelentékeny részét adóztatlanul, „zsebbe” adják. Mivel pedig a csalás jelensége beépül az árazási folyamatokba is, az ördögi kör bezárul. A túlköltekező államműködésnek és az annak finanszírozásához szükséges források magas felárának a fedezetét a hozzáadott érték adóját és osztalékadót itt nem fizető nemzetközi cégektől nem lehet beszélni: azt csak a másik pólus vállalataitól lehet elvonni. A túlzott elvonások azonban elszívják a forrásokat a hazai kis- és középvállalatok elől. E tanulmány az alapjaiban a Magyar gazdasági csoda című könyvben (Papp, 2010), majd az azt követő publikációkban részleteiben közzétett elméleti modellre és érvrendszerre épül. Írásunk célja az azóta elvégzett és aktualizált vállalati elemzések összefoglaló bemutatása, valamint a belőlük levonható következtetések ismertetése. A szerzők a jelen tanulmánnyal ismételten érvelni kívánnak az adó-paradigmaváltás szükségessége mellett, amelynek feltétele, hogy a költségvetési kiadások a hazai kkv-szektor teherviselő képességének megfelelő szintre csökkenjenek.

## 9.2. Kísérlet a vállalati GDP fogalmának bevezetésére

A duális gazdaság elemzésének bevett eszköze a bruttó hozzáadott érték (BHÉ) vizsgálata. A BHÉ vállalati kategóriaként úgy képezhető, hogy az árbevételből levonjuk az anyagijellegű ráfordításokat, ami marad (a foglalkoztatás költségei, eredmény, amortizáció és egyéb ráfordítások), az a BHÉ. A BHÉ azonban nem tartalmazza a hozzáadott érték adóját, a felszámított és levont áfa különbözetét. Pedig éppen az áfa az, amely nem kis szerepet játszik abban, hogy gazdaságunk duális szerkezete tovább torzul.

12. ábra. A nem pénzügyi vállalatok által előállított GDP megoszlása (2007)



Forrás: Papp (2010)

Érdemes lenne olyan mutatót képezni, amely a BHÉ-t és adóját, az áfát egyszerre tartalmazza. Ez lehetne az esetek legtöbbszörében a vállalati GDP, amelynek nagyságát és a főbb jövedelemtulajdonosok (állam, munkavállalók, tőke) szerinti összetételét a nyilvános mérlegbeszámolókból lehetne megbecsülni (Katits-Szalka (2015) végzett a magyar top 500 15

ágazatára GDP számítást és elemzést) és így azt össze lehetne hasonlítani – ha nem is a makro-szintű GDP-ével, de a „nem pénzügyi vállalatok” által létrehozott GDP-vel mindenképpen. A „nem pénzügyi vállalatok” kategória lényegében azzal azonos, amelyet versenyszektornak szokás nevezni. Papp (2010) a 2007. évi nemzeti számlákat alapul véve, megbecsülte a „nem pénzügyi vállalatok” által létrehozott GDP összetételét (12. ábra).

2007-ben ennek a vállalati körnek az össz-GDP-jéből az állam 44%-ot vont el (a hozzáadott érték adója, a bérterhek [szja., tb.], társasági és osztalékadó, valamint egyéb adók formájában), munkavállalók nettó bérjödövelme 26%-ot tett ki, a maradék 30% volt a tőkejövedelem. Vegyük észre, hogy a megoszlás tulajdonképpen az egyes nem pénzügyi vállalatok feltételezett egyedi megoszlásának súlyozott átlaga. A tanulmányban a duális gazdaság két pólusára jellemző, ideáltipikusnak tekinthető vállalat 2008. évi mérlegadataiból számolt megoszlásokat hasonlítjuk össze egymással, majd az összehasonlítást a 2012. és 2015. évi adatok alapján megismételjük.

A vállalatok által előállított GDP-t többféleképpen is meghatározhatjuk. A termelés oldaláról szemlélve a GDP a bruttó hozzáadott érték, valamint a termékadók és támogatások egyenlegének az összege. A bruttó hozzáadott érték a kibocsátás (az értékesítés nettó árbevételének, az aktivált saját teljesítmény értékének, valamint az egyéb bevételeknek a vissza nem térítendő támogatások értékével csökkentett összege) és az anyagijellegű ráfordítások különbözetének az együttese. Ezt az értéket a vállalati GDP meghatározásához korrigálni kell a termékadók és támogatások egyenlegével. A termékadó – a vállalkozások nagy többsége számára, amelyeknél az általános forgalmi adón kívül nem merül fel egyéb termékadó – a felszámított és a levont áfa különbözete. Emellett azonban ebbe a kategóriába tartozik minden olyan adó, amelyet a termékek vagy szolgáltatások előállítása, értékesítése, átadása vagy beszerzése után vet ki az állam. A terméktámogatások esetében az analógia fordítottan érvényesül: minden olyan vállalati bevétel ebbe a kategóriába tartozik, amelyeket egy bizonyos termék, illetve szolgáltatás előállítása, értékesítése, átadása vagy beszerzése után fizet ki a kormányzat egy vállalkozás számára.

A jövedelem keletkezésének oldaláról a vállalatok által előállított GDP meghatározása a következőképpen történik. A bruttó hozzáadott érték ebben az esetben a vállalkozás által realizált bruttó működési eredménynek, a foglalkoztatás költségének, az amortizációnak, valamint az egyéb termelési adók és támogatások különbözetének az összege (30. táblázat).

**30. táblázat. A bruttó hozzáadott érték összetevői**

Bruttó hozzáadott érték						
Amortizáció	Munkavállalói jövedelmek		Egyéb termelési adók és egyéb támogatások egyenlege	Bruttó működési eredmény		
	bruttó bérek	munkaadói járulékok		jövedelemadók (társasági és osztalékadó, különadó)	tulajdonosi jövedelmek	visszaforgatott profit

Forrás: saját szerkesztés

Egyéb termelési adónak minősül a termelési folyamathoz kapcsolható minden adó (a vállalati jövedelemadó kivételével), ami nem minősül termékadónak. Egyéb termelési támogatás pedig a termelési folyamathoz nyújtott valamennyi állami támogatás, amely nem tartozik a terméktámogatások körébe. Ha a vállalati GDP-t a jövedelem keletkezésének oldaláról közelítjük meg, a bruttó hozzáadott érték a termékadók és terméktámogatások egyenlegével

továbbra is korrigálandó. Ennek értelmében a GDP a vállalkozás által realizált bruttó működési eredménynek, a foglalkoztatás költségének, az amortizációnak, az egyéb termelési adók és támogatások egyenlegének, valamint a termékadók és támogatások különbözetének az összege (31. táblázat.).

**31. táblázat. A bruttó hazai termék összetevői**

Bruttó hazai termék (GDP)							
Amortizáció	Munkavállalói jövedelmek		Termelési adók és támogatások egyenlege		Bruttó működési eredmény		
	bruttó bérek	munkaadói járulékok	termékadók és támogatások egyenlege	egyéb termelési adók és egyéb támogatások egyenlege	jövedelemadók (társasági és osztalékadó, különadó)	tulajdonosi jövedelmek	újrabefektetett nyereség

Forrás: saját szerkesztés

A vállalati GDP tehát egy számított, a vállalkozások könyveiben nem szereplő mutató. Az alábbiakban bemutatásra kerülő megoszlási modellt kívánjuk felhasználni ahhoz, hogy érzékeltetni tudjuk a fentiekben vázolt két jól elkülönülő gazdasági pólus közötti termelékenység, jövedelmezőségi és adóterhelésbeli különbségeket. A GDP fő alkotóelemeinek megoszlását bemutató modell elemei részben egyértelműen meghatározhatók a vállalkozások nyilvános beszámolóiból, részben azonban becsléseken alapulnak (32. táblázat).

**32. táblázat. A vállalati GDP megoszlása<sup>10</sup>**

<b>GDP*</b>
<b>Adók</b>
bérek terhei*
egyéb termelési adók*
társasági és különadó
osztalékadó*
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)
<b>Nettó bérjövdelem*</b>
<b>Nyereség</b>
adózott osztalék*
mérleg szerinti eredmény
<b>Értékcsökkenési leírás</b>
<b>Kamat</b>
<b>Egyéb</b>

Forrás: saját szerkesztés

A bérek terheinek és a nettó bérjövdelemeknek a számszerűsítésekor a 2008-as adatok kiszámításánál a tisztagazdasagert.uni-corvinus.hu portálon közzétett adóék táblázatot használtuk fel (tisztagazdasagert.uni-corvinus.hu). 2012-től az adóék gyakorlatilag konstans, 2015-ben 49% volt. A vállalati mérlegek kiegészítő mellékletében megtalálható létszámadatakból kiszámított havi átlagos bruttó bérhez a megfelelő adóékkulcsot rendelve

<sup>10</sup> A megoszlási modellben a valósághoz jól közelítő, általunk képzett mutatókat csillaggal jelöltük



számszerűsítettük a bérek terheit, amelyeket a személyi jellegű ráfordításokból levonva (eredménykimutatás V. sor) eljutottunk a nettó bérjövedelem feltételezett értékéhez.

Az egyéb termelési adók mértékéről a nagyobb cégek a kiegészítő mellékletükben számolnak be. Ahol a kiegészítő mellékletek nem tartalmaznak erre vonatkozó információkat – az egyéb termelési adók egyéb ráfordítások (eredménykimutatás VII. sor) közötti nyilvántartásából adódóan –, az egyéb ráfordítások értékének negyven százalékát tekintettük a termelési adók értékének. A vállalkozások által fizetett társasági és (különadót 2008-ban) az eredménykimutatás XII. sora egyértelműen tartalmazza. Az osztalékadó számításánál csak az adott évi osztalékot vettük alapul, a következőképpen. Ha a tulajdonos külföldi vagy nem természetes személy, akkor nem számoltunk osztalékadóval, míg a magyar állampolgárságú természetes személyek esetében 25, illetve 16 százalékos osztalékkulcsot (valamint 14 százalékos egészségügyi hozzájárulást) vettünk figyelembe. A tulajdonosi viszonyok felfejtéséhez a kiegészítő mellékletekben megadott információkat vettük alapul. Az általános forgalmi adó közelítésénél az exporttal korrigált bruttó hozzáadott értéket vettük alapul (mert az exporttevékenység után nem számolható fel áfa), és erre számítottuk ki a hozzáadott érték adóját, az áfát.

A modellben szereplő nyereség kalkulációja során egyéb korrekciókat is alkalmaztunk. Ha egy vállalkozás adott évi pénzügyi eredménye és a rendkívüli eredmény összege a pozitív tartományba esett, ezeket levontuk a mérleg szerinti eredmény, valamint az osztalék értékéből.<sup>11</sup> (Így az adózás előtti eredmény modellbeli tartalma valójában adózás előtti eredmény a saját GDP-ből.) Amennyiben azonban a két mutató értékének összege negatív volt (abból következően, hogy ezen ráfordításokat a vállalkozás által megtermelt GDP-ből szükséges fedezni), megjelenítettük őket a GDP megoszlásának modelljében. A pénzügyi műveletek eredményének és a rendkívüli eredmény összegének negatív értékét fizetett kamatnak tekintettük (az esetek többségében ez volt a tényleges helyzet). Az egyéb ráfordítások egyéb termelési adókkal csökkentett részét pedig egyéb kategóriának neveztük el a modellben. Az értékcsökkenési leírás során pedig minden esetben az eredménykimutatás VI. sorában található értékkel számoltunk.

### 33. táblázat. Egyéb mutatók a vállalati becsült GDP megoszlásának értelmezéséhez

Tájékoztató adatok
Az árbevétel bruttó hozzáadottérték-tartalma
Az export aránya az árbevételben
Létszám
GDP/foglalkoztatott
Átlagos havi bruttó kereset
Összes adó/foglalkoztatott
Összes adó/saját tőke
Profit/saját tőke
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a GDP megoszlásának értelmezése további mutatók számításának igényét is felvetette, az elemzési eszköztár a beszámolóknak megtalálható adatokhoz illeszkedő, általunk készített következő mutatószámokkal egészült ki (33. táblázat).

<sup>11</sup> A pénzügyi eredmény ugyanis más által megtermelt GDP-elem, amely nem része a vállalkozás által termelt GDP-nek.

Az árbevétel bruttó hozzáadottérték-tartalma, valamint a saját tőkére jutó nyereség a vállalkozás jövedelemtermelő képességének, az export aránya az árbevételben a vállalkozás versenyképességének, a GDP/foglalkoztatott mutató pedig a vállalkozás termelékenységének az ismeretéhez nélkülözhetetlen mutatószám. Az egy foglalkoztatottra jutó, valamint a saját tőkére jutó összes adó a vállalkozás adófizetési potenciáljának az ismeretéhez nélkülözhetetlen. A foglalkoztatott létszám és az átlagos bruttó kereset ismerete a feketén foglalkoztatás, az igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások anyagi jellegű ráfordításokon belüli aránya pedig a magas adóterhelésű bérköltségek alacsonyabb adóterhelésű számlaköltséggé történő transzformálásának megsejtéséhez szükséges a számunkra.

### 9.3. Külföldi tulajdonú vállalatok

A legnagyobb hazai vállalatoknak a Figyelő által évente publikált rangsorait megszemlélve azt tapasztalhatjuk, hogy a listák élén – leszámítva a néhány részben vagy egészben magyar tulajdoni hányaddal egyaránt jellemezhető hazai „multit” és közműszolgáltatót – rendszeresen olyan nemzetközi tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalkozások találhatók, amelyek értékesítésének nettó árbevételében kiemelkedően magas az export aránya. (A közműszolgáltató, valamint a kiskereskedelembe tevékenykedő vállalatokon kívül ez gyakorlatilag minden nemzetközi vállalatról elmondható.) Ha összevetjük ezeknek a cégeknek az adózás előtti, valamint az adózott eredményét – azokat a vállalkozásokat leszámítva, amelyeket különadók terheltek/terhelnek –, elmondhatjuk, hogy a két érték közötti eltérés az alkalmazott társasági adókulcsoktól jóval elmarad. A két érték közelsége nemcsak a legnagyobb árbevételű realizáló vállalkozások, hanem a nemzetközi tulajdonosi körrel jellemezhető, nagy zöldmezős beruházásokat végrehajtó multinacionális közép- és nagyvállalatok esetén is szembetűnő. A vállalati GDP megoszlásának, valamint az adóterhelésnek a vizsgálata során ez a felismerés önmagában legitimálja az ezen vállalati pólusra fordított kiemelt figyelmet.

A megfigyelt vállalkozások termelékenysége figyelemre méltó, az esetek többségében jóval meghaladja a magyar átlagot. Csengődi Sándor (2012) szerint a magyar tulajdonú, valamint a külföldi tulajdonú vállalatok közötti termelékenységi különbséget gyakorlatilag minden leíró statisztika visszaigazolja. Pitti Zoltán (2010) úgy találta, a hazai tulajdonú és a többségében külföldi tulajdonú nemzetközi vállalkozások közötti termelékenységi különbség akár négyszeres is lehet. Koren Miklós a CEU adatbázisára támaszkodva – az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott értékeket összehasonlítva – háromszoros különbséget mutatott ki.<sup>12</sup> A Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány (2011) a gép- és gépjárműipari ágazat hazai beszállítói rendszerét vizsgálva 16 nemzetgazdasági – nem csak a gépjárműiparhoz kötődő – szakágazat száz darab 50 főnél többet foglalkoztató és 500 millió forintnál nagyobb árbevételű realizáló vállalat adatainak alapján pedig arra a megállapításra jutott, hogy a termelékenység a külföldi tőkének a vállalatok jegyzett tőkéjéből való részesedésével egyenesen arányos. A vizsgált vállalatok esetében az egy főre jutó árbevétel annál több volt, minél jobban közelítettünk a száz százalékos külföldi tulajdoni arányhoz. A termelékenységi különbségek alapján a nemzetközi vállalatok jellemezte pólus tehát jól elkülönül a vállalkozások összességétől.

Az elmúlt évek tendenciáit nyomon követve, az egyik legtermelékenyebb hazai vállalkozás a magyar export 6-7 százalékát, valamint a hazai GDP közel egy százalékát adó Audi Hungaria Motor Kft.-t tekintjük a pólus ideáltípusának, amelynél 2012-ben az egy dolgozó által előállított GDP 43 millió forintos szinten alakult, 2015-ben 44 millió forint volt (34. táblázat).

---

<sup>12</sup> Koren Miklós vizsgálatait a korábban idézett – Index.hu által közölt – írás alapján volt alkalmuk megismerni.

Igaz ugyan, hogy az egy alkalmazott által előállított érték némileg visszaesett az elmúlt évek során (hiszen 2008-ban még 51 millió forint volt), ez az érték – mint majd azt a későbbiekben látni fogjuk – még mindig öt-hatszorosa mind az átlagos magyar vállalkozás, mind a közszolgáltató vállalatok által előállított GDP-nek.

### 34. táblázat. Az Audi Hungária Motor Kft. által előállított (becsült) GDP megoszlása

AUDI Hungária Motor Kft. becsült GDP megoszlása						
	2008. év Érték (eEUR)	2008. év GDP megoszlása (%)	2012. év Érték (eEUR)	2012. év GDP megoszlása (%)	2015. év Érték (eEUR)	2015. év GDP megoszlása (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	1 021 010		1 264 837		1 710 032	
Áfa*	9 682		10 274		6 612	
<b>GDP*</b>	<b>1 030 692</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 275 111</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 702 352</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>144 616</b>	<b>14,0%</b>	<b>172 262</b>	<b>13,5%</b>	<b>201 965</b>	<b>11,9%</b>
bérek terhei*	97 676	9,5%	128 666	10,1%	162 139	9,5%
iparüzési adó	28 019	2,7%	28 019	2,2%	31 983	1,9%
egyéb termelési adók*	1 032	0,1%	1 032	0,1%	1 232	0,1%
társasági és különadó	8 207	0,8%	4 271	0,3%	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	9 682	0,9%	10 274	0,8%	6 612	0,4%
<b>Nettó bérjövedelem*</b>	<b>70 731</b>	<b>6,9%</b>	<b>128 666</b>	<b>10,1%</b>	<b>168 756</b>	<b>9,9%</b>
<b>Profit (a saját hozzáadott értékből)</b>	<b>407 371</b>	<b>39,5%</b>	<b>312 611</b>	<b>24,5%</b>	<b>442 056</b>	<b>26,0%</b>
adózott osztalék*	0	0,0%	312 611	24,5%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	520 360	50,5%	0	0,0%	442 056	26,0%
<b>Értéksökkenési leírás</b>	<b>337 421</b>	<b>32,7%</b>	<b>299 069</b>	<b>23,5%</b>	<b>765 693</b>	<b>45,0%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>269</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>70 553</b>	<b>6,8%</b>	<b>363 001</b>	<b>28,5%</b>	<b>123 881</b>	<b>7,3%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>						
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	18,1%		22,5%		20,2%	
Az export aránya az árbevételben	99,1%		97,9%		98,6%	
Létszám (fő)	5 939		8 663		11 411	
<b>GDP/foglalkoztatott (eHUF)</b>	<b>51 362</b>		<b>42 953</b>		<b>44 756</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	485 385		574 560		577 064	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	6 450		5 767		5 310	
Összes adó/saját tőke	3,3%		4,0%		4,6%	
Profit/saját tőke	12,0%		7,2%		10,2%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	9,2%		7,1%		6,6%	

Forrás: saját szerkesztés

Különbségek azonban nemcsak a GDP mértékében, hanem – a jelen írás szempontjából hangsúlyozottabban – a megoszlási arányokban is nyomon követhetőek. Ha áttekintjük az Audi 2008-ban előállított GDP-jének megoszlási arányait, szembeűnővé válik, hogy a nyereség kiemelkedően magas arányához képest elenyésző volt az adók súlya. Mindez annak volt köszönhető, hogy egyrészt a társasági adókedvezmények miatt a vállalat kizárólag különadót fizetett, másrészt, mivel a teljes kibocsátás exportra került, alig jelentkezett a magyar állammal szemben áfafizetési kötelezettsége. (Az áfát nem az exportőr, hanem az importőr fizeti meg a saját székhelyén – jelen esetben, mint ahogy ez a kiegészítő

mellékletből kiderül, dominánsan Németországban. Az Audi a Magyarországra behozott anyagok, félkész termékek után természetesen befizeti az áfát, de – miután azokat a termelésben felhasználja – le is vonja.) Emiatt a vállalkozás által megtermelt bruttó hazai termék adótartalma (ami jórészt csak a foglalkoztatottak bére után fizetett terhekre korlátozódik) 2008-ban alig haladta meg a GDP-je 14 százalékát. A hatszoros termelékenységi különbség ellenére így az egy foglalkoztatottra vetített adó mértéke csupán alig kétszerese volt az átlagos magyarországi vállalkozásénak.

2012-ben – az egyéb ráfordítás ugrásszerű növekedése miatt – lényegesen lecsökken a nyereség GDP-beli aránya, ez azonban nem jár együtt az adóterhelési arányok szignifikáns növekedésével. Az adók aránya továbbra is csak 13,5 százalékot képvisel a GDP-ben. Az arány minimális csökkenése meglepő, mivel a foglalkoztatottak száma jelentősen bővült. Az egyéb ráfordítások szignifikáns növekedése mögött a kiegészítő melléklet szerint az Audi konszern elszámolóár-rendszerében bekövetkező aktualizálás húzódik meg, amelynek révén a megtermelt GDP negyedrésze egyéb ráfordítások formájában valószínűleg már az adófizetés előtt kiáramlott az országból. Az adóterhelés arányának csökkenése a 2015-ös adatok szerint tovább folytatódik.

A nagy nyereséget 2008-ban teljes egészében újraberuházták, ami nyilvánvalóan üdvözlendő. Azt azonban ne felejtjük el, hogy a visszaforgatott nyereségből finanszírozott beruházási többlet forrása előbb-utóbb osztalék formájában kifizetésre kerül a tulajdonosok részére, így annak adója, a tulajdonosi kör külföldi állampolgárságából kifolyólag – a hozzáadott érték adójához hasonlóan – nem a magyar költségvetésbe folyik be. 2012-ben a korábbi években visszaforgatott hárommilliárd eurót osztalékként ki is fizette a vállalat; így – a vonatkozó évek 25 százalékos adókulcsával számolva – 225,5 milliárd forint osztalékadótól esett el a magyar állam. 2015-ben a tulajdonosok nem vettek ki profitot.

A magas termelékenység további forrása, hogy a vállalat a beruházásait szinte kizárólag a nyereségéből finanszírozza, így a pénzügyi szektor nem részesül az Audi által megtermelt GDP-ből, a kamatterhek nem szívják el a növekedés egyik lehetséges forrását.

Az eddigi számításainkból két fontos megállapítást tehetünk. Egyrészt az Audinál (és a hozzá hasonló külföldi tulajdonú nagyvállalatoknál) a GDP megoszlása - mint majd később látni fogjuk - gyökeresen különbözik az átlagos hazai tulajdonú vállalkozásoknál megfigyelhetőtől: jelentősen nagyobb a nyereség és kisebb az adók aránya. Másrészt, a magyar költségvetés a magas bruttó keresetekhez kapcsolódó bérterheken kívül alig profitál valamit, a nálunk megtermelt hozzáadott érték után több adó gazdagítja a tőkét exportáló országokat, mint hazánkat.

Ennek következtében érdekes *hipotetikus* kérdés, hogy miként alakult volna az Audi Hungária Motor Kft. vállalati GDP-jének a megoszlása, ha a felmerült adóvonzatok közül mindet Magyarországon kellett volna megfizetnie. Bár a három vizsgált év vonatkozásában mutatkoznak minimális számszaki és aránybeli különbségek – már csak a közben bekövetkezett szabályozásbeli változásokból kifolyólag is – a három hipotetikus megoszlás vizsgálata meglepő általánosítható tanulságokkal szolgál (35. táblázat).

35. táblázat. Az Audi Hungária Motor Kft. hipotetikus GDP megoszlása

AUDI Hungária Motor Kft. hipotetikus GDP megoszlása						
	2008. év Érték (eEUR)	2008. év GDP megoszlása (%)	2012. év Érték (eEUR)	2012. év GDP megoszlása (%)	2015. év Érték (eEUR)	2015. év GDP megoszlása (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	1 021 010		1 264 837		1 710 032	
Áfa*	204 202		349 839		461 709	
<b>GDP*</b>	<b>1 225 212</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 622 677</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 157 449</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>496 882</b>	<b>40,6%</b>	<b>671 926</b>	<b>41,4%</b>	<b>932 972</b>	<b>43,2%</b>
bérek terhei*	97 676	8,0%	128 666	7,9%	162 139	7,5%
iparüzési adó	28 019	2,3%	110 713	6,8%	169 031	7,8%
egyéb termelési adók*	1 032	0,1%	1 032	0,1%	1 232	0,1%
társasági és különadó	45 082	3,7%	36 875	2,3%	81 111	3,8%
osztalékadó*	120 871	9,9%	44 801	2,8%	57 751	2,7%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	204 202	16,7%	349 839	21,6%	461 709	21,4%
<b>Nettó bérjövedelem*</b>	<b>70 731</b>	<b>5,8%</b>	<b>128 666</b>	<b>7,9%</b>	<b>168 756</b>	<b>7,8%</b>
<b>Profit a saját hozzáadott értékből</b>	<b>362 614</b>	<b>29,6%</b>	<b>235 206</b>	<b>14,5%</b>	<b>303 194</b>	<b>14,1%</b>
adózott osztalék*	362 614	29,6%	235 206	14,5%	303 194	14,1%
mérleg szerinti eredmény	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Értécsökkenési leírás</b>	<b>337 421</b>	<b>27,5%</b>	<b>299 069</b>	<b>18,4%</b>	<b>765 693</b>	<b>35,5%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>269</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>78 532</b>	<b>6,4%</b>	<b>287 810</b>	<b>17,7%</b>	<b>-13 167</b>	<b>-0,6%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>						
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	18,1%		22,5%		20,2%	
Az export aránya az árbevételben	0,0%		0,0%		0,0%	
Létszám (fő)	5 939		8 663		11 411	
<b>GDP/foglalkoztatott (eHUF)</b>	<b>60 037</b>		<b>54 770</b>		<b>56 720</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	485 385		574 600		577 064	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	22 160		22 493		24 528	
Összes adó/saját tőke	11,5%		15,5%		21,4%	
Profit/saját tőke	8,4%		5,4%		7,0%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	9,2%		7,1%		6,6%	

Forrás: saját szerkesztés

A hipotetikus adófizetési kötelezettség a ténylegesen itt megfizetett adó több mint háromszorosa (nyilvánvalóan egy főre számított érték esetén is, 2015-ben pl. majdnem ötszörös), ami azt jelenti, hogy minden adó Magyarországon történő megfizetése esetén 2008-ban 352 millió euróval, 2012-ben 500 millió euróval, 2015-ben pedig 700 millió euróval több illette volna meg a magyar államkasszát. Ebből – a kiegészítő melléklet alapján számítva – 2008-ban és 2012-ben 37 millió, 2015-ben 81 millió euró a beruházásokkal járó kedvezmények után és a műszaki fejlesztés itt elszámolt költségei miatt elengedett társasági adó. Míg 200, 340 illetve 500 millió euró a más országok költségvetésébe befolyó hozzáadott érték adója és az osztalékadó (feltéve persze, hogy az általános forgalmi adó, valamint az osztalékadó kulcsai máshol is ugyanolyan mértékűek, mint hazánkban). Ha az általános forgalmi adótól eltekintünk, a hipotetikus modellben felmerülő adófizetési kötelezettség még így is másfélszerese-kétszerese a ténylegesen befizetett adónak. A képzett adó nagy részét –

az elengedett társasági adót leszámítva – más országok költségvetését gazdagítva fizeti meg tehát a vállalkozás. Ha minden adót Magyarországon fizetne meg az Audi Hungária Motor Kft., a megtermelt vállalati bruttó hozzáadott értéken belül jelentősen nőnének az adók és csökkenne a tényleges nyereség. Az így kialakuló arányok pedig – bár még továbbra is sokkal kedvezőbbek lennének – közelítenének a kkv-szektorra jellemző arányokhoz.

Annak bizonyítására, hogy az Audi Motor Hungária Kft. fentiekben bemutatott vállalati GDP-jének megoszlása nem elszigetelt jelenség, elkerülhetetlen további nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak a vizsgálata. Az általunk kiválasztott vállalatok – amelyek kivétel nélkül abból a körből kerültek ki, amelyekkel a kormány az elmúlt években stratégiai megállapodást kötött! – megfelelnek ennek a kitételnek, és alátámasztják korábbi, a nemzetközi vállalatok magyarországi adóterhelésével kapcsolatos megállapításainkat (36. táblázat). Azoknál a vállalatoknál (mint például a Knorr-Bremse és a Bridgestone), amelyeknél az exportértékesítés aránya kiemelkedő, az áfa-különbség importőr országban történő megfizetése miatt az adók megtermelt vállalati GDP-n belüli aránya meglehetősen alacsony. A 20 százalékos környéki adóterhelési arányok e két cég esetében a hipotetikus modell alkalmazásával (azaz ha minden adót Magyarországon lennének kénytelenek megfizetni) rögtön megkétszereződnek. Ha eltekintünk az áfától, a Knorr-Bremse esetében még akkor is 30, a Bridgestone esetében pedig 4 százalékos adófizetési többlet jelentkezik.

Mindkét cég alacsonyabb profitszinttel működik, mint az Audi Motor Hungária Kft., ami részben az adók vállalati GDP-n belüli nagyobb arányával is magyarázható. A jellemző adóterhelési arány azonban sokkal közelebb áll az Audinál észlelt mértékekhez, mint a kkv-szektorra jellemzőhöz.

Némileg más a helyzet a Linamar Hungary Zrt. esetében. A vállalati GDP megoszlása az arányaiban nagyobb mértékű hazai értékesítési volumen következtében, valamint annak betudhatóan, hogy a cég nem zöldmezős beruházással jött létre, hanem a Linamar egy már működő vállalatot vett meg, az eddig bemutatott vállalatoktól némileg eltérő képet mutat. Az exportértékesítés alacsonyabb aránya, valamint a privatizált vállalat (Mezőgép) hazai gyökereiből következő alacsonyabb termelékenység<sup>13</sup> okozza az adók érzékelhető mértékben nagyobb arányát. Ebből következően a ténylegesen megfizetett, valamint a hipotetikusan megfizetendő adó közötti szakadék nem olyan mély, mint a korábbiakban bemutatott cégek esetén tapasztaltuk, de még mindig jelentős különbség érzékelhető. A különbség dominánsan a Linamar esetében is az itt meg nem fizetett áfa-különbségből adódik, de az osztalék és a társasági adó-növekmény is számottevő. E tekintetben a nemzetközi tulajdonosi háttérrel és magas árbevételű belüli exportarányjal jellemezhető vállalkozások esetén megfogalmazott megállapításainkat a Linamar sem cáfolja.

---

<sup>13</sup> Az árbevétel bruttó hozzáadottérték-tartalma 10 százalékponttal elmarad a Knorr-Bremsénél, valamint a Bridgestone-nál tapasztaltnál.

### 36. táblázat. Nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak becsült és hipotetikus GDP megoszlása 2012-ben

Nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak becsült és hipotetikus GDP megoszlása												
2012.	KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.				Linamar Hungary Zrt.				Bridgestone Tatabánya Termelő Kft.			
	Becsült GDP		Hipotetikus GDP		Becsült GDP		Hipotetikus GDP		Becsült GDP		Hipotetikus GDP	
	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	23 821		23 815		13 143		13 143		9 723		9 723	
<b>Áfa*</b>	1 100		6 581		944		3 556		1		2 606	
<b>GDP*</b>	<b>24 921</b>	<b>100,0%</b>	<b>30 396</b>	<b>100,0%</b>	<b>14 087</b>	<b>100,0%</b>	<b>16 699</b>	<b>100,0%</b>	<b>9 724</b>	<b>100,0%</b>	<b>12 329</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>5 340</b>	<b>21,4%</b>	<b>12 439</b>	<b>40,9%</b>	<b>5 418</b>	<b>38,5%</b>	<b>8 431</b>	<b>50,5%</b>	<b>1 658</b>	<b>17,1%</b>	<b>4 331</b>	<b>35,1%</b>
bérek terhei*	3 423	13,7%	3 423	11,3%	3 859	27,4%	3 859	23,1%	1 290	13,3%	1 290	10,5%
iparűzési adó	462	1,9%	956	3,1%	325	2,3%	325	1,9%	252	2,6%	252	2,0%
egyéb termelési adók*	157	0,6%	157	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	95	1,0%	95	0,8%
társasági és különadó	198	0,8%	941	3,1%	290	2,1%	355	2,1%	20	0,2%	88	0,7%
osztalékadó*	0	0,0%	381	1,3%	0	0,0%	336	2,0%	0	0,0%	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	1 100	4,4%	6 581	21,6%	944	6,7%	3 556	21,3%	1	0,0%	2 606	21,1%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>3 423</b>	<b>13,7%</b>	<b>3 423</b>	<b>11,3%</b>	<b>3 859</b>	<b>27,4%</b>	<b>3 859</b>	<b>23,1%</b>	<b>1 290</b>	<b>13,3%</b>	<b>1 290</b>	<b>10,5%</b>
<b>Profit</b>	<b>4 513</b>	<b>18,1%</b>	<b>3 389</b>	<b>11,1%</b>	<b>2 164</b>	<b>15,4%</b>	<b>1 763</b>	<b>10,6%</b>	<b>1 250</b>	<b>12,9%</b>	<b>1 182</b>	<b>9,6%</b>
adózott osztalék*	2 384	9,6%	2 003	6,6%	2 164	15,4%	1 763	10,6%	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	2 129	8,5%	1 386	4,6%	0	0,0%	0	0,0%	1 250	12,9%	1 182	9,6%
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>2 665</b>	<b>10,7%</b>	<b>2 665</b>	<b>8,8%</b>	<b>1 999</b>	<b>14,2%</b>	<b>1 999</b>	<b>12,0%</b>	<b>5 386</b>	<b>55,4%</b>	<b>5 386</b>	<b>43,7%</b>
<b>Kamat</b>	<b>6</b>	<b>0,0%</b>	<b>6</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>8 963</b>	<b>36,0%</b>	<b>8 469</b>	<b>27,9%</b>	<b>648</b>	<b>4,6%</b>	<b>648</b>	<b>3,9%</b>	<b>140</b>	<b>1,4%</b>	<b>140</b>	<b>1,1%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>												
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	43,2%		43,2%		31,9%		31,9%		41,1%		41,1%	
Az export aránya az árbevételben	85,2%		0,0%		73,6%		0,0%		99,2%		0,0%	
Létszám (fő)	941		941		2 174		2 174		357		357	
<b>GDP/foglalkoztatott (mHUF)</b>	<b>26,5</b>		<b>32,3</b>		<b>6,5</b>		<b>7,7</b>		<b>27,2</b>		<b>34,5</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	450 584		450 584		234 706		234 706		484 360		484 360	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	5,675		13,219		2,492		3,878		4,645		12,131	
Összes adó/saját tőke	47,1%		109,7%		26,2%		40,8%		6,4%		16,6%	
Profit/saját tőke	39,8%		29,9%		10,5%		8,5%		4,8%		4,5%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	20,7%		20,7%		20,5%		20,5%		9,7%		9,7%	

Forrás: saját szerkesztés

Jól látható tehát, hogy az Audi típusú beruházásösztönző gazdaságfejlesztési politika hozadéka a költségvetési bevételekben kevéssé érződik. Természetesen nem kérdőjelezhetjük meg, hogy a társasági adóból nagy kedvezményt kapó, elsősorban kivitelre termelő cégek hozzájárulnak mind a gazdasági növekedéshez, mind a foglalkoztatottság bővüléséhez. Sem a költségvetés, sem a hazai gazdasági szereplők azonban nem sokat érzékelnek ennek hozadékaiból.

Abból, hogy az áfakülönbözetet a végső fogyasztónak történő értékesítés helyszínén kell megfizetni, az következik, hogy nem minden nemzetközi cég hazai leányára jellemző a vállalati GDP-ben az adók alacsony aránya. Egyúttal nem minden hazai tulajdonú vállalkozásra jellemző az adóterhek megfojtó jelenléte. A magyarországi értékesítést végző nemzetközi vállalatok GDP-jének megoszlása az itthon megfizetendő áfakülönbözet (amely különbözetet Európa legmagasabb áfakulcsának alkalmazása mellett szükséges megfizetni) miatt közelít a kkv-szektornál megfigyelhető megoszláshoz. A társasági adókedvezmények,

valamint a külföldi természetes személyek részére történő osztalékfizetés miatt azonban kizárólag csak közelít. Egyúttal a hazai tulajdonosi háttérrel bíró, de viszonylag magas exporthányaddal jellemezhető vállalkozások GDP-je a hazai kkv-szektor általános megoszlási tendenciáitól elmozdul a nemzetközi tulajdonosi háttérrel jellemezhető vállalatok irányába. Ennek a jelenségnek a bemutatására egyrészt megvizsgáltuk a nemzetközi tulajdonosi háttérrel, ugyanakkor 0,1 százalékos árbevétel-arányos exporthányaddal jellemezhető Tesco Globál Áruházak Zrt., valamint a dominánsan magyar tulajdonosi háttérrel, ugyanakkor 85,8 százalékos exporthányadú Rába Futómű Kft. vállalati GDP-jének 2012. évi megoszlását (37. táblázat.). Az eredmények önmagukért beszélnek.

**37. táblázat. A Tesco Globál Áruházak Zrt., valamint a Rába Futómű Kft. becült és hipotetikus GDP megoszlása 2012-ben**

Magyarországon értékesítő nemzetközi, valamint nemzetközi értékesítést is végző hazai nagyvállalat GDP megoszlása								
2012.	Tesco Globál Áruházak Zrt.				RÁBA Futómű Kft.			
	Becült GDP		Hipotetikus GDP		Becült GDP		Hipotetikus GDP	
	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	113 815		113 815		7 217		7 217	
<b>Áfa*</b>	31 474		31 497		271		1 943	
<b>GDP*</b>	<b>145 289</b>	<b>100,0%</b>	<b>145 312</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 488</b>	<b>100,0%</b>	<b>9 160</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>78 036</b>	<b>53,7%</b>	<b>78 148</b>	<b>53,8%</b>	<b>2 718</b>	<b>36,3%</b>	<b>4 390</b>	<b>47,9%</b>
bérek terhei*	29 171	20,1%	29 171	20,1%	2 277	30,4%	2 277	24,9%
iparüzési adó	4 238	2,9%	4 238	2,9%	170	2,3%	170	1,9%
egyéb termelési adók*	13 154	9,1%	13 154	9,1%	0	0,0%	0	0,0%
társasági és különadó	0	0,0%	88	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	31 474	21,7%	31 497	21,7%	271	3,6%	1 943	21,2%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>29 171</b>	<b>20,1%</b>	<b>29 171</b>	<b>20,1%</b>	<b>2 277</b>	<b>30,4%</b>	<b>2 277</b>	<b>24,9%</b>
<b>Profit</b>	<b>4 463</b>	<b>3,1%</b>	<b>4 375</b>	<b>3,0%</b>	<b>645</b>	<b>8,6%</b>	<b>645</b>	<b>7,0%</b>
adózott osztalék*	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	4 463	3,1%	4 375	3,0%	645	8,6%	645	7,0%
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>17 526</b>	<b>12,1%</b>	<b>17 526</b>	<b>12,1%</b>	<b>1 414</b>	<b>18,9%</b>	<b>1 414</b>	<b>15,4%</b>
<b>Kamat</b>	<b>3 700</b>	<b>2,5%</b>	<b>3 700</b>	<b>2,5%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>12 393</b>	<b>8,5%</b>	<b>12 393</b>	<b>8,5%</b>	<b>431</b>	<b>5,8%</b>	<b>431</b>	<b>4,7%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>								
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	18,3%		18,3%		25,3%		25,3%	
Az export aránya az árbevételben	0,1%		0,0%		85,8%		0,0%	
Létszám (fő)	21 363		21 363		1 038		1 038	
<b>GDP/foglalkoztatott (mHUF)</b>	<b>6,8</b>		<b>6,8</b>		<b>7,2</b>		<b>8,8</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	180 710		180 710		288 455		288 455	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	3,653		3,658		2,618		4,230	
Összes adó/saját tőke	27,1%		27,1%		44,7%		72,2%	
Profit/saját tőke	1,5%		1,5%		10,6%		10,6%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	10,3%		10,3%		9,6%		9,6%	

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy az áfa fizetési kötelezettségét gyakorlatilag teljes egészében Magyarországon teljesítő Tesco Globál Áruházak Zrt. vállalati GDP-jén belül az adók aránya – a realizált társasági adókedvezmények ellenére is – 50 százalékot meghaladó mértékű. Ez az Audira jellemző arálynak több mint a négyszerese. Míg az Audi Motor Hungária Kft. nyolcszor akkora vállalati GDP-t állít elő, mint a Tesco Globál Áruházak Zrt., mindössze alig kétszer több adót fizet be az államkasszába. Nem véletlen, hogy a ténylegesen megfizetett, valamint a hipotetikusan megfizetendő adó közötti különbség elenyésző a Tesco esetében.



Ezzel ellentétben a Rába Futómű Kft. adófizetési kötelezettsége az általa megtermelt GDP-nek csak 36 százalékát teszi ki. A számításokat 2015-re is elvégeztük, az eredményeket a 36. táblázatban foglaltuk össze. A Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. és a TESCO-Global Áruházak Zrt. 2015-ben gigantikus nagyságú veszteséget mutatott ki, emiatt a becslült GDP-adatokat - a cikk szempontjából lényegtelen -, de jelentős kiegészítő magyarázatokkal lehet csak összehasonlíthatni a 2012-es adatokkal. A 2015-ös adatok közlésétől ezért eltekintünk (38. táblázat).

### 38. táblázat. Nemzetközi és hazai vállalatok becslült és hipotetikus GDP megoszlása 2015-ben

Nemzetközi és hazai vállalatok becslült és hipotetikus GDP megoszlása												
2015.	KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.				Linamar Hungary Zrt.				RÁBA Futómű Kft.			
	Becslült GDP		Hipotetikus GDP		Becslült GDP		Hipotetikus GDP		Becslült GDP		Hipotetikus GDP	
	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	36 772		36 772		18 538		18 538		6 996		6 996	
<b>Áfa*</b>	1 624		9 928		1 744		5 005		210		1 889	
<b>GDP*</b>	<b>38 748</b>	<b>100,0%</b>	<b>47 052</b>	<b>100,0%</b>	<b>20 251</b>	<b>100,0%</b>	<b>23 512</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 475</b>	<b>100,0%</b>	<b>9 154</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>8 959</b>	<b>23,1%</b>	<b>19 476</b>	<b>41,4%</b>	<b>6 947</b>	<b>34,3%</b>	<b>11 832</b>	<b>50,3%</b>	<b>2 445</b>	<b>32,7%</b>	<b>4 609</b>	<b>50,3%</b>
bérek terhei*	4 281	11,0%	4 281	9,1%	4 532	22,4%	4 532	19,3%	2 006	26,8%	2 006	21,9%
iparüzési adó	686	1,8%	1 625	3,5%	469	2,3%	976	4,1%	163	2,2%	452	4,9%
egyéb termelési adók*	200	0,5%	200	0,4%	100	0,5%	100	0,4%	30	0,4%	30	0,3%
társasági és különadó	2 168	5,6%	2 168	4,6%	102	0,5%	503	2,1%	35	0,5%	35	0,4%
osztalékadó*	0	0,0%	1 274	2,7%	0	0,0%	717	3,0%	0	0,0%	197	2,1%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	1 624	4,2%	9 928	21,1%	1 744	8,6%	5 005	21,3%	210	2,8%	1 889	20,6%
<b>Nettó bérjövedelem*</b>	<b>4 455</b>	<b>11,5%</b>	<b>4 455</b>	<b>9,5%</b>	<b>4 716</b>	<b>23,3%</b>	<b>4 716</b>	<b>20,1%</b>	<b>2 088</b>	<b>27,9%</b>	<b>2 088</b>	<b>22,8%</b>
<b>Profit</b>	<b>7 962</b>	<b>20,5%</b>	<b>6 688</b>	<b>14,2%</b>	<b>4 882</b>	<b>24,1%</b>	<b>3 764</b>	<b>16,0%</b>	<b>1 229</b>	<b>16,4%</b>	<b>1 032</b>	<b>11,3%</b>
adózott osztalék*	5 372	13,9%	6 688	14,2%	3 000	14,8%	3 764	16,0%	0	0,0%	1 032	11,3%
mérleg szerinti eredmény	2 590	6,7%	0	0,0%	1 882	9,3%	0	0,0%	1 229	16,4%	0	0,0%
<b>Értékesítéskénti leírás</b>	<b>3 031</b>	<b>7,8%</b>	<b>3 031</b>	<b>6,4%</b>	<b>2 843</b>	<b>14,0%</b>	<b>2 843</b>	<b>12,1%</b>	<b>1 440</b>	<b>19,3%</b>	<b>1 440</b>	<b>15,7%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>14 341</b>	<b>37,0%</b>	<b>13 402</b>	<b>28,5%</b>	<b>863</b>	<b>4,3%</b>	<b>357</b>	<b>1,5%</b>	<b>274</b>	<b>3,7%</b>	<b>-15</b>	<b>-0,2%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>												
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	45,3%		45,3%		38,0%		38,0%		31,0%		31,0%	
Az export aránya az árbevételben	83,6%		100,0%		65,2%		100,0%		88,9%		100,0%	
Létszám (fő)	1 042		1 042		2 160		2 160		890		890	
<b>GDP/foglalkoztatott (mHUF)</b>	<b>37 186</b>		<b>45 156</b>		<b>9 376</b>		<b>10 885</b>		<b>8 399</b>		<b>10 285</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	542 466		542 466		289 275		289 275		307 116		307 116	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	8 598		18 691		3 216		5 478		2 747		5 178	
Összes adó/saját tőke	41,7%		90,7%		46,4%		79,1%		26,7%		50,4%	
Profit/saját tőke	37,1%		31,2%		32,6%		25,2%		13,4%		11,3%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	20,4%		20,4%		18,7%		18,7%		12,8%		12,8%	

Forrás: saját szerkesztés

A 2015-ös adatok megerősítik a 2012-ben tapasztaltakat, azzal a különbséggel, hogy a két magyar tulajdonú exportorientált cég is közelít az Audi-típusú ideáltipikus megoszláshoz. A kizárólag export vezérelte gazdaságfejlesztési koncepció költségvetési hozadéka a munkahelyteremtésen és az általa generált bérterhek befizetésén túl az adóbevételek oldaláról tehát kérdéses. A nemzetközi vállalatok<sup>14</sup> teljesítőképességükhöz mérten szerényen járulnak

<sup>14</sup> A fentiek alapján ebbe a kategóriába azokat a vállalatokat soroljuk, amelyek jelentős nemzetközi gazdasági tevékenységgel, az értékesítésben magas exporthányaddal rendelkeznek, függetlenül attól, hogy a tulajdonosok milyen nemzetiségűek – rögtön hozzátéve persze azt is, hogy a tulajdonos nemzetisége a társasági adó, valamint az osztalékadó megfizetése esetén ugyanakkor nagyon is lényeges.

hozzá a költségvetési bevételekhez, ennek pedig – az állami kiadások visszavágási képességének hiányában – komoly kihatása van a kkv-szektorra sújtó adóterhek nagyságára.

#### 9.4. A hazai kkv-szektor

Az előző fejezetben bemutatott, a nemzetközi vállalatokra jellemző megoszlástól gyökeresen eltérő arányokkal jellemezhető a hazai kkv-szektor vállalatai által előállított bruttó hazai (vagy, ami esetükben ezzel azonos: a nemzeti) termék összetétele<sup>15</sup>. A kis- és középvállalkozásokra jellemző, a nemzetközi vállalatoknál érzékelttől némileg eltérő szabályozási környezetnek (például a társasági adókedvezmények hiányának), valamint az adóoptimalizálási lehetőségek szűkebb eszköztárának az együttese a vállalati GDP elemei között egyértelmű hangsúly-eltolódást eredményez. Ennek bizonyítására a megoszlási modellel először egy átlagos hazai vállalkozást vizsgáltunk meg. (Mivel azt feltételezzük, hogy a hazai kkv-szektor jelentős részében az üzleti modellbe beépül az adócsalás – bár azt biztosan nem állíthatjuk a mérlegbeszámoló elemzése után sem, hogy a vizsgált vállalkozások valóban adóelkerülők lennének –, és nyilvánvalóan el szeretnénk kerülni az ezzel kapcsolatos kellemetlen helyzeteket, a vizsgált vállalkozásokat nem nevezzük meg.) Ez a szerelőiparban tevékenykedő, szocialista nagyvállalati múlttal rendelkező, általunk Szerelőipari Kft.-nek elnevezett vállalkozás megfelel az átlagos kkv-ra jellemző arányoknak és számszaki értékeknek (39. táblázat).

A 2008. évi adatok alapján elmondható, hogy az átlagos bruttó kereset, az egy foglalkoztatottra jutó GDP, valamint az árbevétel GDP-tartalma is az átlaghoz közelít. Ebben az évben a vállalkozás kizárólag Magyarországon végzett összeszerelő tevékenységet. A 2012. évi árbevétel egytizedét már exporttevékenység adja; részben ennek köszönhetően az értékek némileg eltávolodnak az átlagos kkv-ra jellemzőktől. 2015-ben nem volt exportértékesítés. Az átlagos, valamint az átlagtól némileg eltávolodó bérek és termelékenység azonban egyaránt 50 százalékos GDP-n belüli adóarányjal jár együtt. (Mint korábban láttuk, ez az arány az Audi Motor Hungaria Kft. esetében 13–15 százalékos szinten alakult.)<sup>16</sup> Mivel a vállalat – tevékenységének alacsony nettó nyereséghányada miatt – hitelből finanszírozta beruházásait, kamatokat is kell fizetnie, mégpedig a GDP-jének 8 százalékát kitevő mértékben. 2015-ben már csak 3%-ot, ami valószínűleg a Növekedési Hitelprogramban lecserélt alacsony kamatozású hiteleknek köszönhető. Így tehát a megtermelt GDP alig több mint 40 százaléka marad a Szerelőipari Kft. pénztárában. miatt több maradhat a cégeknél, ezt bizonyítja a Szerelőipari Kft. esete is.

<sup>15</sup> A GDP megoszlásának tekintetében a nemzetközi vállalatoktól élesen elkülönülnek a hazai közszolgáltató vállalkozások is. Az általuk előállított bruttó hazai termék megoszlása kísértetiesen hasonlít ugyanis a magyarországi kkv-szektorban tapasztalhatóhoz. Erről bővebben lásd. {Felméry-Papp (2015) és Kása (2015)}.

<sup>16</sup> Hozzá kell tennünk ugyanakkor, hogy a 13–15 százalékos arány a hazai költségvetésbe befolyó adók alapján adódik. A vállalatra jellemző összes adóterhelés a külföldön befizetett áfakülönbözet miatt ennél nyilvánvalóan nagyobb. Ez azonban a hazai költségvetési egyenleg tekintetében irreleváns.

39. táblázat. A Szerelőipari Kft. által előállított (becsült) GDP megoszlása

Szerelőipari Kft. becsült GDP megoszlása						
	2008. év Érték (mHUF)	2008. év GDP megoszlása (%)	2012. év Érték (mHUF)	2012. év GDP megoszlása (%)	2015. év Érték (mHUF)	2015. év GDP megoszlása (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	631		621		483	
<b>Áfa*</b>	126		146		130	
<b>GDP*</b>	<b>757</b>	<b>100,0%</b>	<b>767</b>	<b>100,0%</b>	<b>613</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>381</b>	<b>50,3%</b>	<b>379</b>	<b>49,4%</b>	<b>313</b>	<b>51,1%</b>
bérek terhei*	191	25,2%	173	22,6%	143	23,3%
iparüzési adó	49	6,5%	58	7,6%	30	4,9%
egyéb termelési adók*	0	0,0%	0	0,0%	2	0,3%
társasági és különadó	7	0,9%	2	0,2%	3	0,5%
osztalékadó*	8	1,1%	0	0,0%	5	0,8%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	126	16,7%	146	19,0%	130	21,3%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>162</b>	<b>21,4%</b>	<b>173</b>	<b>22,6%</b>	<b>149</b>	<b>24,3%</b>
<b>Profit</b>	<b>30</b>	<b>4,0%</b>	<b>8</b>	<b>1,0%</b>	<b>71</b>	<b>11,6%</b>
adózott osztalék*	22	2,9%	0	0,0%	25	4,1%
mérleg szerinti eredmény	8	1,1%	8	1,0%	46	7,5%
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>43</b>	<b>5,7%</b>	<b>60</b>	<b>7,8%</b>	<b>50</b>	<b>8,2%</b>
<b>Kamat</b>	<b>67</b>	<b>8,8%</b>	<b>60</b>	<b>7,8%</b>	<b>20</b>	<b>3,3%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>74</b>	<b>9,7%</b>	<b>87</b>	<b>11,3%</b>	<b>10</b>	<b>1,6%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>						
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	32,5%		50,3%		30,0%	
Az export aránya az árbevételben	0,0%		10,8%		0,0%	
Létszám (fő)	101		80		76	
<b>GDP/foglalkoztatott (eHUF)</b>	<b>7 497</b>		<b>9 583</b>		8 071	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	226 073		285 938		253 289	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	3 772		4 738		4 122	
Összes adó/saját tőke	50,1%		173,1%		62,7%	
Profit/saját tőke	3,9%		3,5%		14,2%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	27,6%		32,7%		30,1%	

Forrás: saját szerkesztés

A fennmaradó részből finanszírozza a cég a nettó béreket, az egyéb és a rendkívüli ráfordításokat, valamint ebből számolja el az amortizációt. Mindez azt jelenti, hogy 2008-ban 4, 2012-ben összesen 1, 2015-ben pedig 11 százalékos nyereséget tudott realizálni. A megoszlási arányok hűen tükrözik a kkv-szektor legnagyobb problémáját: az amúgy is termelékenységig problémákkal küzdő vállalkozások által megtermelt kevés jövedelem nagy részét (sőt akár nagyobbik felét) a hitelezőkkel karöltve elviszi az állam, a fennmaradó rész pedig gyakorlatilag a bérek (vagy legalábbis látható részüknek) a kifizetésére, valamint a tulajdonos jövedelem elvárásainak (vagy legalábbis egy részük) fedezetére elég. Kevés profit marad tehát a növekedés biztosítására. Abból kiindulva, hogy a kkv-szektor 2014-ben a foglalkoztatottak 70,8 százalékának adott munkalehetőséget, valamint, hogy a Magyarországon együttesen megtermelt hozzáadott érték 53,9 százalékát állította elő (European Commission, 2014), a növekedés hiánya a szektoron jóval túlmutató kérdés: megítélésünk szerint a hazai gazdasági stagnálás elsődleges indoka. Ebből a szempontból kétségtelenül előre lépést jelent a kamatlábak alakulása: az alacsony kamatlábak

Némileg árnyalja a képet, hogy a beszámolóok felhasználásával elkészített becslések kizárólag a *legális* tranzakciókon alapuló kimutatott jövedelmeket tartalmazzák. Mivel azonban a legális üzletvitelt a szabályozó környezet a fenti megoszlási arányokkal honorálja, a szektor vállalatai kifejlesztették védekező mechanizmusukat. A túladóztatás jelenségére, az egyes vállalatok a méretüknél és a „láthatóságuknál” fogva különbözőképpen reagálnak ugyan, de egyfajta evolúciós fejlődésként mindannyian adaptálódtak a fennálló szabályokhoz. Amelyikük ugyanis nem volt képes alkalmazkodni a kialakult rendhez, mára aligha maradt

életben. Az adóelkerülés ugyanis beépül az árakba, és a kevésbé termelékeny vállalkozások kíméletlen versenyében létfeltétellé válik.

**40. táblázat. Az É1 és az É2 Építőipari Kft. által előállított (becsült) GDP megoszlása 2012-ben**

Két építőipari Kft. becsült GDP megoszlása				
2012.	É1 Érték (mHUF)	É1 GDP megoszlása (%)	É2 Érték (mHUF)	É2 GDP megoszlása (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	209		1 995	
Áfa*	61		522	
<b>GDP*</b>	<b>269</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 517</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>154</b>	<b>57,1%</b>	<b>1 437</b>	<b>57,1%</b>
bérek terhei*	86	31,9%	792	31,4%
iparüzési adó	6	2,2%	124	4,9%
egyéb termelési adók*	0	0,0%	0	0,0%
társasági és különadó	1	0,4%	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	61	22,6%	522	20,7%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>86</b>	<b>31,9%</b>	<b>792</b>	<b>31,4%</b>
<b>Profit</b>	<b>13</b>	<b>4,8%</b>	<b>-641</b>	<b>-25,5%</b>
adózott osztalék*	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	13	4,8%	-641	-25,5%
<b>Értécsökkenési leírás</b>	<b>8</b>	<b>3,0%</b>	<b>160</b>	<b>6,4%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>673</b>	<b>26,7%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>9</b>	<b>3,3%</b>	<b>95</b>	<b>3,8%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>				
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	19,5%		23,4%	
Az export aránya az árbevételben	0,0%		3,1%	
Létszám (fő)	66		362	
<b>GDP/foglalkoztatott (eHUF)</b>	<b>4 082</b>		<b>6 953</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	174 116		291 667	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	2 331		3 971	
Összes adó/saját tőke	57,6%		31,0%	
Profit/saját tőke	4,8%		-13,8%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	67,2%		39,9%	

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a látható (regisztrált) GDP felét elvonja tőlük az állam, a vállalkozások azon része, amelyik ezt megteheti, megpróbálja kivonni magát az adófizetés alól. Az ehhez szükséges eszközrendszer gazdag, ezért elemzésünkben kizárólag a legjellemzőbb példák bemutatására törekszünk. Ehhez pedig két, azonos városban működő építőipari vállalkozás 2012. évi GDP-megoszlását hívjuk segítségül (40. táblázat).

Az É1-nek és É2-nek keresztelt vállalkozások között lényeges méretbeli különbség tapasztalható, míg a GDP nagyságrendjének szintjén majdnem tízszeres, a foglalkoztatott létszám tekintetében csaknem hatszoros a különbség az É2 vállalkozás javára. A termelékenységi különbség ebből következően tetten érhető a két vállalkozás között, az egy fő által előállított GDP az É2 esetében az É1-ének 170 százaléka. Összehasonlítva azonban az Audi 43 millió forintos értékével, mindkét vállalkozás termelékenységi deficitje szembevetendő (még a gyakorlatilag majdnem nagyvállalként aposztrofálható É2 esetében is). A termelékenységben észlelhető különbségek ellenére az adók GDP-n belüli aránya tekintetében ugyanakkor nem mutatkozik érdemi különbség. A két vállalkozás tizedes jegyre egyező 57,1 százalékos mértéke a véletlen műve, az 50 százalékot meghaladó terhelési arány azonban korántsem az. Az adók GDP-n belüli ilyen magas részaránya különösen érdekes abból a szempontból, hogy ugyanezen két cég adóterhelési aránya 2008-ban még csak 51,5 és 49,8 százalékos szintet ért el (Papp, 2011). Úgy tűnik tehát, hogy az időközben bekövetkezett adóváltoztatások a csökkentés helyett még növelték is az adóterhelési mértékeket. A két

vállalkozás elemzéséből jól látható az is, hogy egy ilyen szabályozási környezetben a cél csak a túlélés lehet. Ha valaki kiiktatja az üzleti modelljéből a növekedés szándékát (erre szolgáltat példát az É1 vállalat esete), egy alacsony, de biztos kimutatható profitszinttel – valamint az egyéb ki nem mutatott tevékenységekkel – képes vegetálni. Ha azonban egy cég – saját források hiányában – hitelből növekszik, az elvonások és a kamatterhek együttesen könnyen negatívvá tehetik az eredményét (amint az az É2 vállalatnál is történt).

A termelékenységi különbségeken túl azonban a két vállalkozás között feltételezünk egy további komoly különbséget. Azt gondoljuk ugyanis, hogy az É1 vállalkozás ilyen alacsony – a kkv-szektortól egyébként nem idegen – termelékenységgel csak úgy maradhat versenyben a piacon, hogy alkalmazottainak a keresetük egy részét zsebbe fizeti. Erre egyrészt az átlagos havi bruttó keresetek közötti érzékelhető különbségből (normál piactudásban azonos településen működő azonos tevékenységet végző vállalkozások által fizetett keresetek között nem lehetne ekkora különbség), másrészt az igénybe vett szolgáltatások anyagjellegű ráfordításokhoz viszonyított arányában látható nagymértékű különbségből következtetünk. Az É1 vállalkozás viszonylag kevés alkalmazottja esetén megengedheti magának, hogy a bérek egy részét feketén fizesse, erre É2 vállalkozásnak a lényegesen nagyobb alkalmazotti létszám miatt nincs – illetve csak túlzott, fel nem vállalható kockázatok árán lenne – lehetősége.

Feltesszük ezért – az állítás valóságtartalmáról a dolog természetéből kifolyólag ugyanis nem győződhattünk meg –, hogy az É1 vállalat alvállalkozók közreműködésével eltitkolja a jövedelmének egy részét (erre utal az igénybe vett szolgáltatások anyagjellegű ráfordításokhoz viszonyított magas aránya), amely összeget egy meghatározott nagyságú – általában a számlaérték 10–15 százalékának megfelelő mértékű – jutalék ellenében a fiktív számlákat kiállító vállalkozástól visszakap. Ez az összeg szolgál a dolgozók be nem jelentett keresetének a forrásául. Vagyis a bérköltségek egy részét „számlaköltséggé” transzformálja a vállalkozás. A technika alkalmazásával előfordulhat, hogy az É1 vállalatban foglalkoztatottak nettó bérjövödelme akár az É2-ben foglalkoztatottakét is elérheti. A beszámolókból kiderül, hogy az É2 vállalkozás 77 ezer forinttal több nettó bért fizet alkalmazottai számára, mint az É1 vállalkozás. Az É1 a különbözetet valószínűleg zsebbe adja. Ehhez a mérlegbeszámolóban láthatónál 67 millió forinttal több GDP-re van szükség. Ha minden értékesítéséről számlát állít ki, akkor a szükséges összeg kivételéhez – jutalékokkal együtt – 67 millió forint nettó értékű számlát kellene beállítania a költségvetésébe (41. táblázat). A bérköltségek számlaköltséggé transzformálásával a számla nettó értékével megegyező mértékben csökken a látható bruttó hozzáadott érték. Amennyiben azonban bármekkora mértékben lehetősége van számla nélküli értékesítésre (vagy haszonélvezője valamely áfacsalásra szakosodott láncolatnak), az eleve ki nem mutatott jövedelmek is a zsebbe fizetett munkabérek forrását képezik. Ezáltal válik lehetségessé annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy azonos iparágban és településen belül hogyan létezhetnek ekkora bérkülönbségek. Ezek ugyanis csak papíron léteznek!

#### 41. táblázat. Kétszornás bérezés az É1 vállalatban

Kétszornás bérezés az É1-ben	Érték (HUF)
Az elérendő É2-ben fizetett havi átlagos nettó bér	191 042,0
Havi átlagos nettó bér a bejelentett bérek után	114 046,0
Zsebbe adott kereset/fő/hó	76 996,0
Zsebbe fizetett összes bér/év	60 980 832,0
Fiktív számlák jutaléka	6 098 083,2
Könyvelésbe állított fiktív számlák/év	67 078 915,2

Forrás: saját szerkesztés

Érdekes kutatási kérdés, hogy ha a megnövekedett bértterheket legálisan kíváná megfizetni az É1 vállalkozás, mekkora GDP-re lenne ehhez szüksége (42. táblázat).

Számításainkból jól látható, hogy az É2 vállalkozásra jellemző bérszínvonal biztosításához 60 százalékkal nagyobbra. A zsebbe adott bérek 6 millió forintos jutalékával szemben a hivatalosan fizetendő bértterher-többlet teljesítése 62 millió forintjába kerülne az É1 vállalkozásnak. Mivel azonban a hasonló trükkökkel élő vállalkozások sokaságával folytatott megnövekedett piaci versenyben É1 vállalkozás a legális É2 szintű bérszínvonalhoz szükséges GDP-t biztosító árakat nem kérheti el, a színpadon maradáshoz nincs más választása, mint kitanulni a játék szabályait.

Említésre érdemes még az a tény, hogy az É1 vállalkozás elégtelen profitja következtében a fiktív számlázás mértéke valószínűleg az általunk vázoltnál is magasabb. Mivel a 4 százalékos profitot a zavartalan működéshez kénytelenek visszaforgatni a tulajdonosok – a vállalkozás működtetése pedig nem képzelhető el tulajdonosi jövedelem nélkül –, valószínűleg az osztalékági kivétet is számlaköltséggé transzformálják.

**42. táblázat. É1 Építőipari Kft. „szükséges” GDP megoszlása, 2012-ben**

<b>É1 Építőipari Kft. szükséges GDP megoszlása</b>		
<b>2012.</b>	<b>Érték (mHUF)</b>	<b>GDP megoszlása (%)</b>
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	334	
<b>Áfa*</b>	97	
<b>GDP*</b>	<b>430</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>253</b>	<b>58,8%</b>
bérek terhei*	148	34,5%
iparüzési adó	8	1,9%
egyéb termelési adók*	0	0,0%
társasági és különadó	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	97	22,5%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>148</b>	<b>34,5%</b>
<b>Profit</b>	<b>13</b>	<b>3,0%</b>
adózott osztalék*	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	13	3,0%
<b>Értéksökkenési leírás</b>	<b>8</b>	<b>1,9%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>8</b>	<b>1,9%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>		
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	31,2%	
Az export aránya az árbevételben	0,0%	
Létszám (fő)	66	
<b>GDP/foglalkoztatott (eHUF)</b>	<b>6 521</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	291 667	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	3 836	
Összes adó/saját tőke	94,8%	
Profit/saját tőke	4,8%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	67,2%	

Forrás: saját szerkesztés

A számításokat 2015-re is szeretnénk volna megismételni. Ebben az évben azonban az É1 vállalat a bruttó hozzáadott értékével megegyező veszteséget mutatott ki (a válságot nem tudta túlélni), így az összehasonlításra alkalmatlanná vált. Az É2 vállalat azonban mintha megerősödve jött volna ki a válságból, de szembeűnő, hogy az adóterhelése is növekedett (43. táblázat).

A kétcsatornás bérezés a szektort sújtó magas adóterhelés miatt mára általános gyakorlattá vált a kkv-k körében. Az eszközzel élő vállalkozások jelentős része azonban nem más, mint kényszercsaló! Annyira alacsony termelékenységgel dolgoznak, hogy ha minden adót befizetnének, olyan magas árakkal kellene működniük, amelyet senki sem fizetne meg a számukra. Magyarországon minden évben egymilliónál is több munkavállaló vall be a minimálbér értékét meg nem haladó jövedelmet (Kreko–P. Kiss, 2007).<sup>17</sup>

43. táblázat. É2 Építőipari Kft. (becsült) GDP megoszlása 2015-ben

É2 Építőipari Kft. becsült GDP megoszlása		
2015.	Érték (mHUF)	GDP megoszlása (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	2 660	
Áfa*	696	
<b>GDP*</b>	<b>3 302</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>1 689</b>	<b>51,1%</b>
bérek terhei*	792	24,0%
iparűzési adó	163	4,9%
egyéb termelési adók*	30	0,9%
társasági és különadó	7	0,2%
osztalékadó*	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	696	21,1%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>825</b>	<b>25,0%</b>
<b>Profit</b>	<b>360</b>	<b>10,9%</b>
adózott osztalék*	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	360	10,9%
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>126</b>	<b>3,8%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>303</b>	<b>9,2%</b>
<b>Tájékoztató adatok</b>		
Az árbevétel bruttó hozzáadott érték tartalma	24,1%	
Az export aránya az árbevételben	3,0%	
Létszám (fő)	357	
<b>GDP/foglalkoztatott (eHUF)</b>	<b>9 250</b>	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	303 455	
Összes adó/foglalkoztatott (eHUF)	4 730	
Összes adó/saját tőke	37,3%	
Profit/saját tőke	7,9%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	44,8%	

Forrás: saját szerkesztés

Azt azonban megbecsülni sem tudjuk, hogy hányan vannak olyanok, akiknek a bejelentett bére meghaladja a minimálbér értékét, de emellett javadalmazásuk egy részét zsebbe kapják.<sup>18</sup> A zsebbe fizetés ekkora volumenéből adódóan egy olyan torz társadalmi szerződés alakult ki Magyarországon, ahol a csalásból élő állampolgár minden jogalapját elvesztette arra, hogy számon kérje a közpénzek felhasználását. Pedig – Habermas (2006) gondolatával élve – egy demokrácia akkor működik normálisan, ha az állampolgárok az öntudatosan teljesítik adófizetési kötelezettségüket; ekkor tudják ugyanis szavazati jogukat felelősen gyakorolni.

<sup>17</sup> A NAV adatai szerint 2011-ben a minimálbér értékének megfelelő vagy annál alacsonyabb összevont jövedelmet az összes adózó 32,4 %-a, 1,457 millió adózó vallott be, mely érték 199 ezer fővel több az egy évvel korábban tapasztaltnál. Ez azóta tartós tendenciának bizonyul (NAV, 2012).

<sup>18</sup> A hvg.hu cikksorozatából is az derül ki, hogy a kétcsatornás bérezés teljesen általános Magyarországon (Hvg.hu, 2013 a. és b.).

Ahol a választók maguk is adócsalók, ott a politikai csatározásoknak nem központi kérdése a közpénzekkel való felelős bánásmód. Enélkül pedig nehezen képzelhető el a felemelkedés.

## 9.5. Következtetések

Az ideáltipikusnak tekinthető vállalkozások által megtermelt GDP összetételének elemzéséből számos következtetés levonására nyílik lehetőség. Mindenekelőtt arra, hogy a nemzetközi adózási szabályok hátrányosan érintik azoknak a világgazdaságba félperifériás módon beágyazódó országoknak a költségvetését, amelyeknek gazdasági életében egyre meghatározóbb szerepet játszanak nemzetközi cégbirodalmak leányvállalatai, amelyek szinte kizárólag importált anyagokat dolgoznak fel, importált alkatrészeket szerelnek össze az adott országokban, és kibocsátásuk túlnyomó részét exportálják – főként a helyi leányvállalatok fő tulajdonosainak anyaországába. Ezek a szinte kizárólag importált anyagokat feldolgozó és importált alkatrészeket összeszerelő vállalkozások az importjuk után felszámított adót természetesen befizetik, de egyben le is vonják, így – mivel az exportjuk után nem lehet áfát felszámítani – áfa-egyenlegük gyakorlatilag zéró. A magyar gazdaság strukturális adottságaiból keletkező és a kiemelkedően magas áfakulcsok miatt gigantikussá vált „virtuális áfa-hiányt” a nemzetközi vállalatok exportjával nagyjából megegyező volumenű végső felhasználású importtal lehetne ellensúlyozni, ami nyilvánvalóan nonszensz. Az áfa kulcsának radikális csökkentésével azonban ennek a kedvezőtlen strukturális adottságnak a következményeit jelentős mértékben lehetne tompítani.

**44. táblázat. Nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak becsült és hipotetikus BHÉ megoszlása 2012-ben**

Nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak becsült és hipotetikus BHÉ megoszlása												
2012.	KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.				Linamar Hungary Zrt.				Bridgestone Tatabánya Termelő Kft.			
	Becsült BHÉ		Hipotetikus BHÉ		Becsült BHÉ		Hipotetikus BHÉ		Becsült BHÉ		Hipotetikus BHÉ	
	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	<b>23 821</b>	<b>100,0%</b>	<b>23 815</b>	<b>100,0%</b>	<b>13143</b>	<b>100,0%</b>	<b>13 143</b>	<b>100,0%</b>	<b>9 723</b>	<b>100,0%</b>	<b>9 723</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>4 240</b>	<b>17,8%</b>	<b>5 859</b>	<b>24,6%</b>	<b>4 474</b>	<b>34,0%</b>	<b>4 875</b>	<b>37,1%</b>	<b>1 657</b>	<b>17,0%</b>	<b>1 725</b>	<b>17,7%</b>
bérek terhei*	3 423	14,4%	3 423	14,4%	3 859	29,4%	3 859	29,4%	1 290	13,3%	1 290	13,3%
iparüzési adó	462	1,9%	956	4,0%	325	2,5%	325	2,5%	252	2,6%	252	2,6%
egyéb termelési adók*	157	0,7%	157	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	95	1,0%	95	1,0%
társasági és különadó	198	0,8%	941	4,0%	290	2,2%	355	2,7%	20	0,2%	88	0,9%
osztalékadó*	0	0,0%	381	1,6%	0	0,0%	336	2,6%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>3 423</b>	<b>14,4%</b>	<b>3 423</b>	<b>14,4%</b>	<b>3 859</b>	<b>29,4%</b>	<b>3 859</b>	<b>29,4%</b>	<b>1 290</b>	<b>13,3%</b>	<b>1 290</b>	<b>13,3%</b>
<b>Profit</b>	<b>4 513</b>	<b>18,9%</b>	<b>3 389</b>	<b>14,2%</b>	<b>2 164</b>	<b>16,5%</b>	<b>1 763</b>	<b>13,4%</b>	<b>1 250</b>	<b>12,9%</b>	<b>1 182</b>	<b>12,2%</b>
adózott osztalék*	2 384	10,0%	2 003	8,4%	2 164	16,5%	1 763	13,4%	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	2 129	8,9%	1 386	5,8%	0	0,0%	0	0,0%	1 250	12,9%	1 182	12,2%
<b>Értéksökkenési leírás</b>	<b>2 665</b>	<b>11,2%</b>	<b>2 665</b>	<b>11,2%</b>	<b>1 999</b>	<b>15,2%</b>	<b>1 999</b>	<b>15,2%</b>	<b>5 386</b>	<b>55,4%</b>	<b>5 386</b>	<b>55,4%</b>
<b>Kamat</b>	<b>6</b>	<b>0,0%</b>	<b>6</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>8 974</b>	<b>37,7%</b>	<b>8 474</b>	<b>35,6%</b>	<b>647</b>	<b>4,9%</b>	<b>647</b>	<b>4,9%</b>	<b>140</b>	<b>1,4%</b>	<b>140</b>	<b>1,4%</b>

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatokban (44., 45., 46., 47) azon számításoknak az eredményeit tüntettük fel, amelyek a tanulmányban vizsgált vállalatok által előállított BHÉ megoszlását mutatják, ugyanabban a struktúrában, mint amit a GDP-jük esetében is megvizsgáltunk.



**45. táblázat. A Tesco Globál Áruházak Zrt., valamint a Rába Futómű Kft. becült és hipotetikus BHÉ megoszlása 2012-ben**

<b>Magyarországon értékesítő nemzetközi, valamint nemzetközi értékesítést is végző hazai nagyvállalat BHÉ megoszlása</b>								
2012.	Tesco Globál Áruházak Zrt.				RÁBA Futómű Kft.			
	Becült BHÉ		Hipotetikus BHÉ		Becült BHÉ		Hipotetikus BHÉ	
	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)	Érték (m HUF)	Megoszlás (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	<b>113 815</b>	<b>100,0%</b>	<b>113 815</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 217</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 217</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>46 563</b>	<b>40,9%</b>	<b>46 651</b>	<b>41,0%</b>	<b>2 447</b>	<b>33,9%</b>	<b>2 447</b>	<b>33,9%</b>
bérek terhei*	29 171	25,6%	29 171	25,6%	2 277	31,6%	2 277	31,6%
iparüzési adó	4 238	3,7%	4 238	3,7%	170	2,4%	170	2,4%
egyéb termelési adók*	13 154	11,6%	13 154	11,6%	0	0,0%	0	0,0%
társasági és különadó	0	0,0%	88	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>29 171</b>	<b>25,6%</b>	<b>29 171</b>	<b>25,6%</b>	<b>2 277</b>	<b>31,6%</b>	<b>2 277</b>	<b>31,6%</b>
<b>Profit</b>	<b>4 463</b>	<b>3,9%</b>	<b>4 375</b>	<b>3,8%</b>	<b>645</b>	<b>8,9%</b>	<b>645</b>	<b>8,9%</b>
adózott osztalék*	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	4 463	3,9%	4 375	3,8%	645	8,9%	645	8,9%
<b>Értécsökkenési leírás</b>	<b>17 526</b>	<b>15,4%</b>	<b>17 526</b>	<b>15,4%</b>	<b>1 414</b>	<b>19,6%</b>	<b>1 414</b>	<b>19,6%</b>
<b>Kamat</b>	<b>3 700</b>	<b>3,3%</b>	<b>3 700</b>	<b>3,3%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Egyéb	12 393	10,9%	12 393	10,9%	434	6,0%	434	6,0%

Forrás: saját szerkesztés

**46. táblázat. Nemzetközi és hazai vállalatok becült és hipotetikus BHÉ megoszlása 2015-ben**

<b>Nemzetközi és hazai vállalatok becült és hipotetikus BHÉ megoszlása</b>												
2015.	KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.				Linamar Hungary Zrt.				RÁBA Futómű Kft.			
	Becült BHÉ		Hipotetikus BHÉ		Becült BHÉ		Hipotetikus BHÉ		Becült BHÉ		Hipotetikus BHÉ	
	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)	Érték (mHUF)	Megoszlás (%)
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	<b>36 772</b>	<b>100,0%</b>	<b>36 772</b>	<b>100,0%</b>	<b>18 538</b>	<b>100,0%</b>	<b>18 538</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 996</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 996</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>7 335</b>	<b>19,9%</b>	<b>9 548</b>	<b>26,0%</b>	<b>5 203</b>	<b>28,1%</b>	<b>7 384</b>	<b>39,8%</b>	<b>2 214</b>	<b>31,6%</b>	<b>2 860</b>	<b>40,9%</b>
bérek terhei*	4 281	11,6%	4 281	11,6%	4 532	24,4%	4 532	24,4%	2 006	28,7%	2 006	28,7%
iparüzési adó	686	1,9%	1 625	4,4%	469	2,5%	976	5,3%	163	2,3%	452	6,5%
egyéb termelési adók*	200	0,5%	200	0,5%	100	0,5%	100	0,5%	10	0,1%	10	0,1%
társasági és különadó 2008-ban	2 168	5,9%	2 168	5,9%	102	0,6%	503	2,7%	35	0,5%	195	2,8%
osztalékadó*	0	0,0%	1 274	3,5%	0	0,0%	1 274	6,9%	0	0,0%	197	2,8%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>4 455</b>	<b>12,1%</b>	<b>4 455</b>	<b>12,1%</b>	<b>4 716</b>	<b>25,4%</b>	<b>4 716</b>	<b>25,4%</b>	<b>2 088</b>	<b>29,8%</b>	<b>2 088</b>	<b>29,8%</b>
<b>Profit</b>	<b>7 962</b>	<b>21,7%</b>	<b>6 688</b>	<b>18,2%</b>	<b>4 882</b>	<b>26,3%</b>	<b>3 207</b>	<b>17,3%</b>	<b>1 229</b>	<b>17,6%</b>	<b>919</b>	<b>13,1%</b>
adózott osztalék*	5 372	14,6%	6 688	18,2%	3 000	16,2%	3 207	17,3%	0	0,0%	919	13,1%
mérleg szerinti eredmény	2 590	7,0%	0	0,0%	1 882	10,2%	0	0,0%	1 229	17,6%	0	0,0%
<b>Értécsökkenési leírás</b>	<b>3 031</b>	<b>8,2%</b>	<b>3 031</b>	<b>8,2%</b>	<b>2 843</b>	<b>15,3%</b>	<b>2 843</b>	<b>15,3%</b>	<b>1 440</b>	<b>20,6%</b>	<b>1 440</b>	<b>20,6%</b>
<b>Kamat</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Egyéb	14 341	39,0%	13 050	35,5%	863	4,7%	357	1,9%	0	0,0%	-342	-4,9%

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a GDP gyakorlatilag a hozzáadott érték adójával megnövelt bruttó hozzáadott érték, a teljes termelését exportáló Audi esetében a hozzáadott érték megoszlása megegyezik a GDP-

jének a 34. táblázatban közölt szerkezetével, így ezeket az adatokat még egyszer nem tüntettük fel.

**47. táblázat. Szerelőipari kft. becült és hipotetikus BHÉ megoszlása**

<b>Szerelőipari Kft. becült BHÉ megoszlása</b>						
	<b>2008. év Érték (mHUF)</b>	<b>2008. év BHÉ megoszlása (%)</b>	<b>2012. év Érték (mHUF)</b>	<b>2012. év BHÉ megoszlása (%)</b>	<b>2015. év Érték (mHUF)</b>	<b>2015. év BHÉ megoszlása (%)</b>
<b>Bruttó hozzáadott érték</b>	<b>631</b>	<b>100,0%</b>	<b>621</b>	<b>100,0%</b>	<b>483</b>	<b>100,0%</b>
<b>Adók</b>	<b>255</b>	<b>40,3%</b>	<b>233</b>	<b>37,6%</b>	<b>182,88</b>	<b>37,9%</b>
bérek terhei*	191	30,2%	173	27,9%	143,08	29,6%
iparüzési adó	49	7,8%	58	9,4%	30	6,2%
egyéb termelési adók*	0	0,0%	0	0,0%	2	0,4%
társasági és különadó 2008-ban	7	1,1%	2	0,3%	3	0,6%
osztalékadó*	8	1,3%	0	0,0%	4,8	1,0%
<b>Nettó bérjövdelem*</b>	<b>162</b>	<b>25,7%</b>	<b>173</b>	<b>27,9%</b>	<b>149</b>	<b>30,8%</b>
<b>Profit</b>	<b>30</b>	<b>4,8%</b>	<b>8</b>	<b>1,2%</b>	<b>71</b>	<b>14,7%</b>
adózott osztalék*	22	3,5%	0	0,0%	25	5,2%
mérleg szerinti eredmény	8	1,3%	8	1,2%	46	9,5%
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>43</b>	<b>6,8%</b>	<b>60</b>	<b>9,7%</b>	<b>50</b>	<b>10,4%</b>
<b>Kamat</b>	<b>67</b>	<b>10,6%</b>	<b>60</b>	<b>9,7%</b>	<b>20</b>	<b>4,1%</b>
<b>Egyéb</b>	<b>74</b>	<b>11,7%</b>	<b>87</b>	<b>13,9%</b>	<b>10</b>	<b>2,1%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 44, 45, 46. és 47. táblázatokban közölt adatokból látható, hogy a két pólus vállalatai által előállított bruttó hozzáadott érték nagyságára és összetételére a GDP-vel kapcsolatban kimutatott jellegzetességek természetesen ismételtten fennállnak, de ha alaposan tanulmányozzuk az adatokat, észrevehetjük, hogy a különbségek jóval mérsékeltebbek.

A nemzetközi vállalatok hozzáadott értékének elmaradt adója mellett az osztalék adójának hiánya is negatívan érinti a költségvetést. Mint láttuk, ez esetenként (pl. Audi) nem kis tételt jelenthet. Ezt a hiányt – de részben a hozzáadott érték adójából származót is – valójában azzal lehetne ellensúlyozni, ha Magyarország annyi működő tőkét tudna exportálni, mint amennyit importál(t). Ebben az esetben a külföldön működő leányvállalatok reexportjának áfája és osztalékadója kompenzálhatná azt az adóhiányt, amely a hazai külföldi tulajdonú vállalatok egyoldalú dominanciájából keletkezik. Ahhoz, hogy ez bekövetkezhesen, azaz minél több hazai vállalat alapíthasson külföldön leányvállalatot, a kkv-szektor ki kellene szabadítani a gúzsba kötöttség állapotából. Ez az állapot a GDP összetételében lévő különbségek ismeretében érthető meg igazán. Az adók megfizetésére képes magas termelékenységű multinacionális vállalatok által létrehozott GDP-ben – a vállalatcsoportokon belüli transzferárazási folyamatok, a realizált adókedvezmények, valamint a jelentős exporttevékenység miatt nem Magyarországon megfizetett hozzáadott érték adó és osztalékadó következtében – kicsiny az összes adó súlya. Ez, kiegészülve a rejtett gazdaság azon túlságosan is kiterjedt – dominánsan a kereskedelemben, a lakossági szolgáltatásban, a mezőgazdaságban és az építőiparban tevékenykedő vállalkozások – szegmensével (amely bár tehetné, de nem kíván adót fizetni), elszívja a levegőt a hazai kis és középvállalati, illetve közszolgáltatói szektor elől. A vállalati GDP-k megoszlásának vizsgálata értelmében egyértelműen kijelenthető, hogy a torz terhelési struktúrából adódóan a hazai kkv-szektor a legalitás keretei között maradván leküzdhetetlen versenyhátrányba kerül. A magas adóztatott fehér gazdaság, valamint a kiemelkedő versenyképességű, de az adók egy részét nem itt fizető nemzetközi vállalatok legális, illetve a hazai vállalatok illegális módon megvalósuló adóoptimalizálási tevékenységével jellemezhető részben fehér, részben szürke gazdaság

gúzsba köti egymást. A túlzott mértékű közkiadások finanszírozási igénye miatt a hazai kkv-szektor teljesítőképességéhez mérten magasak az elvonások. A kkv-szektor azokon az árakon, amelyek teljes mértékben tartalmazzák az általuk foglalkoztatott és a törvényeknek megfelelően adóztatott munkavállalók bérének adóját és közterheit, versenyképtelen. Mivel nem tud annyi hozzáadott értéket létrehozni az egyébként is torz versenykörnyezetben, amely fedezné az alkalmazotti jövedelmek, a vállalkozó által elvárt profitszint, valamint az állam által igényelt elvonások összességét, gyakorlatilag csalásra predesztinált. Objektív kényszer számára az adóelkerülési tevékenység. A számlavásárlásokkal történő szimpla bevétel-ellentételezés a társasági adó kulcsának csökkentése következtében némileg visszaszorulhatott ugyan, a kétcsatornás kereseti rendszerben történő foglalkoztatás azonban – a kiemelkedően magas járulékterhek miatt – továbbra is virágzik. Csak ezzel a senkinek sem jó gyakorlattal képes ugyanis versenyképes maradni a szektor.

Ahhoz, hogy a magyar gazdaság gúzsba kötöttségét fel tudjuk oldani, és ezáltal az elmúlt évtizedben megtépzott versenyképességünket (Világ gazdaság, 2013 és 2015) helyre tudjuk állítani, két egymástól el nem választható alapvető intézkedésre van szükség: egyrészt egy realitásokra épülő méltányos adórendszer bevezetésére, másrészt a költségvetési kiadások reformjára. A kettő együttes megvalósulásával válik elérhetővé a kkv-szektor jelenleg lefajtott vállalkozói energiáinak a felszabadítása és a gazdasági növekedés feltételrendszerének a megteremtése. Ehhez a kkv-szektor sújtó adóterhek csökkentésére lenne szükség, amelyre megítélésünk szerint mutatkozik is érdemi lehetőség. Egyrészt az adóterhek átstrukturálásával (pl. áfa helyett vagyoadó), másrészt a kormányzati kiadások radikális visszavágásával. Az adóterhek átstrukturálási lehetőségeinek, a méltányos adórendszer jellemzőinek, valamint a költségvetési redisztribúció csökkentésének és makrogazdasági hatásainak a bemutatásával részletesen foglalkozik a korábban már hivatkozott Magyar gazdasági csoda című könyv, illetve számos további publikáció.<sup>19</sup>

## 9.6. Felhasznált irodalom

- 119.** Boda Gy. (2014): A 2012. évi társasági adóbevallások elemzése. Kézirat
- 120.** Csengődi S. (2012): A külföldi közvetlen befektetések hatása a középkelet-európai gazdaságok termelékenységére. Magyar Tudomány, 173. évfolyam, 1. sz., 73–81. o.
- 121.** Felméry Z. – Papp J. (2015): A magyarországi közművállalatok tehernövekedését eredményező állami intézkedések hatása. Három magyarországi víziközmű-vállalkozás GDP-megoszlásának tanulságai Vezetéstudomány. 46. évfolyam, 1. szám 65-74. o.
- 122.** Habermas J. (2006): A poszt-nemzeti állapot. Politikai esszék. L'Harmattan, Budapest

<sup>19</sup> Papp József (2008 és 2012)

- 123.** Harsányi G.-Siklósi Á.-Veress A. (2013): Értékelés a számvitelben S zámvitel adó könyvvizsgálat: szakma 2013:(12) pp. 558-559
- 124.** Katits E. – Szalka É. (2015): The Investigation of 15 Sector's Growth Potential Between 2008-2013 on the Basis of Annual Accounts of the 500 Greatest Hungarian Companies, LAP LAMBERT ACADEMIC PUBLISHING, Saarbrücken, 244 p. (ISBN: [978-3-659-77696-0](#))
- 125.** Kása R. (2015): Approximating innovation potential with neurofuzzy robust model. Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, 21(1), 35–46.
- 126.** Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány (2011): A magyar kis és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a lehetőségek kihasználásának eszközei. (A Commerzbank által rendelkezésre bocsátott kutatási anyag)
- 127.** Krekó J. – P. Kiss G. (2007): Adóelkerülés és a magyar adórendszer. Magyar Nemzeti Bank, 65. sz. tanulmány, [<https://www.mnb.hu/letoltes/mt-65.pdf>] (letöltés ideje: 2016.06.01.)]
- 128.** Nagy G. (2013): Amikor a fizetés kétharmada zsebbe érkezik, Hvg.hu, [[http://hvg.hu/gazdasag/20131029\\_Guzsba\\_koti\\_Magyarorszag\\_a\\_fekete\\_fizetes](http://hvg.hu/gazdasag/20131029_Guzsba_koti_Magyarorszag_a_fekete_fizetes)] (letöltés ideje: 2015.07.06.)]
- 129.** Papp J. (2008): A gúzsba kötött gazdaság kiszabadítása Pénzügyi Szemle, 54. évfolyam, 4. szám., 663-694. o.
- 130.** Papp J. (2010): A magyar gazdasági csoda. Alexandra, Budapest.
- 131.** Papp J. (2011): Adóterhelés, termelékenység, gazdasági növekedés. ISD Dunaferr Műszaki gazdasági közlemények, XLIX. évfolyam, 3. sz., 156-164. o.
- 132.** Papp J. (2012): Adóterhelés és korrupció. Könyvvizsgálók Lapja, 3. sz., 13-16. o.
- 133.** Papp J. (2013): Unortodox módon fel lehetne számolni a zsebbe fizetést, Hvg.hu [[http://hvg.hu/kkv/20130129\\_Unortodox\\_modon\\_fel\\_lehetne\\_szamolni\\_a\\_zs](http://hvg.hu/kkv/20130129_Unortodox_modon_fel_lehetne_szamolni_a_zs)] (letöltés ideje: 2015.07.15.)]

134. Pitti Z. (2010): Gazdasági teljesítmények, kontra társadalmi elvárások. Napvilág, Budapest

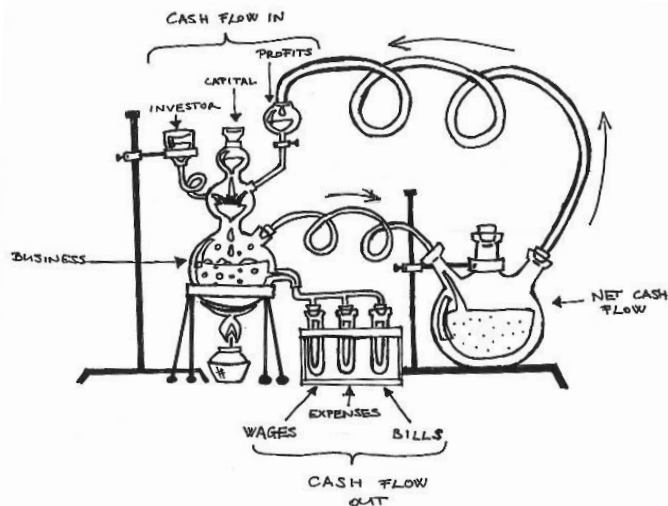
### 9.7. Egyéb források jegyzéke

19. European Commission (2014): 2014. évi SBA tájékoztató Magyarország [http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16121/attachments/16/translations/hu/renditions/native (letöltés ideje: 2016.06.12.)]
20. Figyelő (2013): TOP 200 CD-ROM
21. Index.hu (2014): Sokat köszönhetünk a multiknak, [http://index.hu/gazdasag/2014/02/03/multik/ (letöltés ideje: 2015.06.10.)]
22. NAV (2012): Társasági adó, SZJA és EVA bevallások tapasztalatai, [http://nav.gov.hu/data/cms258611/Sajtotajekoztato\_hatteranyag\_TAO\_SZJA\_EVA\_20120911.pdf (letöltés ideje: 2013.05.12.)]
23. Portfolio.hu (2014): Keményen adózik a magyar, [http://www.portfolio.hu/gazdasag/adozas/kemenyen\_adozik\_a\_magyar.200813.html (letöltés ideje: 2016.06.10.)]
24. Tiszttagazdasagert.hu: Adóék fogalma [http://www.tiszttagazdasagert.uniconvinus.hu/index.php/SC\_-\_Ad%C3%B3%C3%A9k\_fogalma (letöltés ideje: 2013.05.23.)]
25. Világgazdaság (2013): Nagyot bukott Magyarország a versenyképességi rangsorban [http://www.vg.hu/gazdasag/makrogazdasag/nagyot-bukott-magyarorszag-a-versenykepessegi-rangsorban-404686 (letöltés ideje: 2015.05.10.)]
26. Világgazdaság (2015): Leecsúszott Magyarország a versenyképességi rangsorban, [http://www.vg.hu/gazdasag/lecsuszott-magyarorszag-a-versenykepessegi-rangsorban-458431 (letöltés ideje:2016.02.15.)]



## 10. TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE A VÁLLALATI GYAKORLATBAN – HOZAM, EREDMÉNY VAGY CASH-FLOW?

DR. HARSÁNYI GERGELY – DR. PUCSEK JÓZSEF – DR. SIKLÓSI ÁGNES – DR. SISA KRISZTINA ANDREA – SZIJÁRTÓ BOGLÁRKA – TÖRÖK MARTINA - ZSÓFIA – DR. VERESS ATTILA



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.141.

### 10.1. Bevezetés

A verseny két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége (Chikán 1998). A versenyképesség pedig megmutatja, illetve összehasonlíthatóvá teszi a vállalkozásoknak, vállalkozások csoportjainak, vagy nemzetgazdaságoknak azt a képességét, hogy egy adott piacon termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítsenek. **A nemzetközi szakirodalomban a gazdasági versenyképességnek leggyakrabban négy szintjét szokás megkülönböztetni: a nemzetgazdaság, az ágazat, a vállalat és a termék szintjét.** A teljesítmény mérése, az azt befolyásoló tényezők elemzése és értékelése minden szinten a versenyképesség fenntartásának elengedhetetlen feltétele.

Tanulmányunk a teljesítmény mérésének lehetséges – a hazai és a nemzetközi gyakorlatban használatos – eszköztárát mutatja be a vállalatok gyakorlatában. Az egyes szervezetek különféle módszerek alkalmazásával kívánják elérni és biztosítani a versenyképes pozíciót. Gyenge és szerzőtársai (2016) szerint az alkalmazott módszerek többsége egy jól strukturált, vállalatspecifikus, minimum középtávra kialakított, írásba foglalt üzleti (innovációs) stratégián alapszik. Mindez jelzi a versenyképesség stratégiai fontosságát. Kozma (2014) tanulmányában említést tesz a minőségirányítási rendszerek alkalmazásáról is, mint a vállalatok életképességének, létezésének, piacon maradásának – vagyis versenyképes pozíciójának – egyik kulcseleme. A naturáliákban vagy értékben történő teljesítmény értékelés egyes lehetőségeinek rendszerezésén túl különös hangsúlyt fektetünk a cash flow bázisú mércék bemutatására és az azokból nyerhető indikátorokra, valamint a free cash flow mutatók különböző adatbázisokon alapuló meghatározására.

Dolgozatunk utolsó fejezetében egy olyan – a hazai számviteli törvény alapján vezetett nyilvántartások alapján összeállítható – free cash flow modellt vázolunk fel, amely feltehetően alkalmas lehet a hazai vállalatok (elsősorban a közép- és nagyvállalatok) teljesítménymérésére.

## 10.2. Anyag és módszer

A teljesítmény mérésének lehetséges módszereit a hazai szakirodalom feldolgozása alapján rendszereztük. A hazai és a nemzetközi gyakorlatban használt cash flow kimutatásokat a kapcsolódó jogszabályok gyűréjében, a lehetséges változatok egymással történő összehasonlításán keresztül vonultattuk fel. A cash flow alapú teljesítménymércék bemutatása során a nemzetközi tanulmányokra támaszkodtunk.

Modellezéssel igazoltuk, hogy a 2000. évi C. törvény (Számviteli törvény, a továbbiakban: Szt.) alapján vezetett nyilvántartásokból nyerhető adatok és különböző korrekciók segítségével levezethető egy a teljesítmény mérésére alkalmas free cash flow.

### A modell javaslat megalkotása négy fő lépésből áll:

- Először kiválasztottuk a nemzetközi gyakorlatban legelterjedtebb free cash flow levezetések közül a leginkább adaptálható változatot.
- Második lépésben a Szt. törvény 7. Számú mellékletének Cash flow kimutatásában definiált sorokat rendeltük az általunk kiválasztott sémához.
- Harmadik lépésben a free cash flow korrekt levezetéséhez kapcsolódó átforgatásához szükséges korrekciókat határoztuk meg.
- Negyedik lépésben pedig az elkészült modellünk egyes soraihoz kapcsolódó információs forrásokat azonosítottuk be, azaz a gyakorlati felhasználás kedvéért free cash flow modellünk minden sorához hozzárendeltük a számviteli nyilvántartásokból nyerhető, szükséges információkat.

## 10.3. Teljesítmény mérése a vállalati gyakorlatban

A dinamikusan változó gazdasági környezetben a vállalkozások reagálási képessége a folyamatos változásra egyre inkább felértékelődik. Kozma és szerzőtársai (2015a) és Tóth (2016) továbbá kiemelik, hogy „napjaink turbulens környezetében tehát különösen fontosak a megalapozott pénzügyi döntések, melyek mind rövid, mind pedig hosszútávon jelentősen befolyásolják a vállalkozás sikeres működését”. A vállalati célokkal összhangban meghozott vezetői döntések elengedhetetlen forrása a megfelelő időben rendelkezésre álló információ. **A gazdasági folyamatokra, a vállalkozási tevékenységre vonatkozó információk ismerete nélkülözhetetlen a vállalkozás menedzsmentje számára az operatív és a stratégiai célok megalapozása és elérése érdekében.**

Ezen tájékozottság biztosításához a vállalkozás teljesítményéről és annak környezetéről egyaránt, megbízható és viszonylag egységes információra van szükség.

A teljesítmény általános kritériumait (eredményesség, gazdaságosság, minőség, termelékenység, munkaerő minősége, innováció, nyereségesség) figyelembe véve a vállalati teljesítménynek, illetve annak mérésének több megközelítése ismert. Egy vállalat teljesítményének az tekinthető, ami hozzájárul az érték/költség arány javításához. Más megközelítés szerint egy vállalat teljesítményének az a tevékenység tekinthető, ami hozzájárul a stratégiai célok eléréséhez. A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének (nem kizárólag számviteli értelemben) és gazdaságosságának mérési folyamata. Célja, hogy a vállalat működésével kapcsolatos döntéseket, cselekvéseket támogassa megfelelő tartalmú adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, elemzésével és értelmezésével. A teljesítmény mérés a múltbeli döntések hatékonyságát és eredményességét számszerűsíti, másrészt előre vetítheti a vállalat jövőbeni teljesítményének alakulását is, támogatva ezáltal a vállalat vezetését a stratégia minél hatékonyabb megvalósításában. Az eredményesség a célok elérését, míg a gazdaságosság a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználás minőségét fejezi ki. A teljesítménymérés tehát nemcsak döntéstámogató eszköz, hanem a döntéshozatali



rendszer minden szintjének befolyásoló eleme is egyben, amely hatással van, az érintettek cselekvéseire. Veszélye és fontossága egyben abban rejlik, hogy nem megfelelő működése (a nem megfelelő mérce alkalmazása) a vállalat céljaival ellentétes működést eredményezhet. (Wimmer, 2004)

**A vállalkozások teljesítménye kapcsán különbséget kell tennünk a vállalkozás eredményessége és hatékonysága között.** Az eredményesség arra utal, hogy a vállalkozás céljai folyamatosan megfelelnek-e a külső környezet által támasztott elvárásoknak, tehát az eredményesség a kitűzött célok megvalósulásának mértékét jelzi (Tóth-Kozma,2016). Másként fogalmazva a kérdés az, hogy a vállalkozás helyes célokat követi-e. A szervezeti **hatékonyság** arra utal, hogy a szervezet képes-e elérni a kitűzött céljait, és a rendelkezésre álló erőforrásait képes-e ehhez gazdaságosan felhasználni. (Dobák et al, 1996) Tágabb értelmezés szerint a teljesítmény a vállalkozás által létrehozott termelési értéknek vagy hozamnak tekinthető. A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének („külső hatékonyság”) és gazdaságosságának („belső hatékonyság”) mérési folyamata. A teljesítménymérés a vállalati versenyképesség javításának fontos eszköze, így ma már általánosan elfogadott, hogy a választott teljesítménymutatóknak is azokra a versenyelőnyforrásokra kell összpontosítaniuk, melyek a vállalat stratégiai céljainak középpontjában állnak. (Neely-Gregory-Platts, 1995)

A vállalkozások teljesítményének értékelése több szempontból értelmezhető. A teljesítmény mérhető naturális mennyiségben (természetes mértékegységben) és értékben egyaránt. A naturáliákban mért mutatók elterjedését a verseny erősödése és a fogyasztó-orientált gazdaság térnyerése segítette. A vezetés által használt számvetési jellegű, pénzben mért mutatók mellett tehát a nem pénzben, hanem naturáliákban mért mutatók is megjelennek a teljesítmény mérésének gyakorlatában.

A gazdálkodás teljesítménye két szempontból is megítélhető, az egyik az eredményesség, a másik a hatékonyság. Az eredményesség változásáról a számvetési beszámolóban a jövedelmezőség átfogó elemzése nyújt tájékoztatást. A jövedelmezőség számítása különböző eredménykategóriákhoz célszerűen megválasztott vetítési alap megválasztásával történik. A hatékonyság elemzése során a vállalkozás adott időszakban felhasznált erőforrás teljesítményteremtő képességét vizsgáljuk, így a teljesítmény alatt a tevékenységek hozamát értjük. A hatékonyság az erőforrások felhasználásának gazdaságosságát jelenti. Míg a jövedelmezőség csak pénzértékben mérhető, addig a gazdaságosság mérésénél az értékbeni mérésen túl naturális és vegyes mértékegységek és alkalmazhatók. A megfelelő intézkedés meghozatalát mindenképpen vizsgálatokkal, elemzésekkel kell alátámasztani, amelyek lefolytatásában különféle mutatószámok állnak a vállalatvezetők rendelkezésére (Kozma et. all,2015b). A hatékonyságot nem lehet tehát egyetlen mutatóval mérni, mutatók rendszere adhat megfelelő rálátást a hatékonyság és gazdaságosság fejlődésére és színvonalára.

**A teljesítménymérés egyik legfontosabb alapelve, hogy összhangban álljon a vállalkozás, illetve annak jól körülhatárolható üzleti egységének céljaival, működési jellemzőivel.** Ez a vállalati célnak való megfelelés, többféle mutatószámmal jellemezhető. A leggyakoribb teljesítménymérők a különböző jövedelmezőségi és hatékonysági mutatók. A jövedelmezőségi mutatók a számvetési nyereséget, illetve annak valamely kategóriáját tekintik hozamnak. Jellemzően az adózott eredményt vagy az üzemi/üzleti eredményt, illetve ez utóbbival megközelítően azonosnak tekintett EBIT (Earnings before Interest and Taxes) kategória áll a fókuszban. Információ-bázisaik jellemzően a számvetési beszámolók részeként készülő mérleg és eredménykimutatás. A hagyományos jövedelmezőségi mutatók számítása mellett hasznos eszköznek minősül a mutatók összetevőinek elemzése is. Ez jól érzékelhető a **Du-pont mutatószámrendszerben, a ROE elemekre bontása során.** Ezek a múltbeli mutatók ugyan nem vetíthetők ki a jövőre, de közelmúlt teljesítményei determinálják a közeli

jövőt, tehát az összetevők megfelelő összevetésével felfedezhetők az értékteremtés lehetőségei vagy rombolás veszélyei. (Hollóné, 2009; Katits, 2002, Katits-Szalka, 2015) Hagyományos mutatókkal azonban a hosszú távú tulajdonosi cél, nevezetesen az értékteremtés, a vállalati vagyon tényleges növelése nem követhető. Nem alkalmasak a korábban bemutatott mutatók az értékteremtés megítélésére, nemcsak a számviteli nyereség eltérő tartalmának és „kreatív” alakíthatóságának sokat hangoztatott negatívumai és számbavételi problémái vagy az adóztatás torzításai miatt, hanem azért sem, mert csak a rövidtávú, vagyis éves hozamnövelésre koncentrálnak, figyelmen kívül hagyják a tulajdonosokat leginkább érdeklő pénzáramot, a cash flow-t, továbbá nem számolnak a tőke költségével sem.

A tulajdonosi értéket illetve a tulajdonosi értékben bekövetkezett változásokat kifejező mutatóknak mára már széles tárháza alakult ki. A mutatók tartalmát tekintve két nagy csoportot képezhetünk. Egyrészt amelyek nem a számviteli nyereségen alapulnak, hanem az értékelés hozamkategóriái: a cash flow vagy a gazdasági profitot veszik alapul. A másik csoport a hozam mellett figyelembe veszi a befektetett források árát, a tőkeköltséget is. Dolgozatunk következő fejezeteiben a cash flow alapú mércékre koncentrálnak.

## **10.4. A cash flow kimutatások hazai és nemzetközi gyakorlatban**

### **10.4.1. A cash flow kimutatások történelmi fejlődése**

A mérleg fordulónapra vonatkozóan mutatja a vállalkozás vagyoni helyzetét, az eredménykimutatás pedig az üzleti év eredményességéről árulkodik. A mérleg és az eredménykimutatás alapján a pénzeszközökkel kapcsolatosan csak meglehetősen „szűkös” információk állnak rendelkezésre az érdekeltek számára. A mérleg állományi adataként a pénzeszközök fordulónapra vonatkozó záró állománya kimutatásra kerül, sőt az előző évi állományi adattal együtt a pénzeszközváltozás is megállapítható, de a felhasználók lényeges kérdésekre nem kapnak választ tisztán a mérlegből. Ilyen kulcskérdések például, hogy „Miért van éppen annyi pénzeszköze a vállalkozásnak a fordulónapon? Vagy éppen „Miért nincs elegendő pénz a pénztárban, illetve a bankszámlán?” A meglévő pénzeszköz miből származik? A számviteli beszámolók részeként az 1980-as évek végéig, a 90-es évek elejéig általában mérleget és eredménykimutatást készítettek a vállalkozások. A pénzügyi beszámoltatásnak – a többek között esetenként helytelen alapokra fektetett elemzési stratégia miatt meghozott téves döntések következményeként – tovább kellett fejlődni, egyre nagyobb hangsúlyt kellett helyezni a pénzeszközök mozgására. A teljesítés szemléletű számvitelben – az összemérés számviteli alapelvével összhangban – az adott időszak eredményének meghatározásakor a tevékenységek adott időszaki teljesítéseinek elismert bevételeit és a bevételeknek megfelelő költségeit (ráfordításait) kell számításba venni, függetlenül a pénzügyi teljesítéstől. Ebből következően a teljesítés szemléletű számvitel alapján nyereséges vállalkozásnál is pénzforrás hiány léphet fel, amennyiben például a vevők késve fizetése miatt a működés finanszírozásához nem áll rendelkezésére szabad pénzeszköz. Nem véletlen tehát, hogy napjainkra a nemzetközi gyakorlatban a mérleg és eredménykimutatás mellett általában kötelező jelleggel cash flow kimutatást is kell készíteni. A kimutatás először az Amerikai Egyesült Államokban és a Brit Nemzetközösség országaiban vált a számviteli beszámoló alapvető részévé. A FAS 95 1987-ben, az IAS 7 1994-ben, az FRS 1 1996-ban vált hatályossá. Hazánkban először 1997-től kellett cash flow kimutatást készíteni, de a részletesebb szabályalkotásra 2000-ben került sor. A FAS 95 és az IAS 7 szerinti cash flow

kimutatások a pénzeszközök<sup>20</sup> és a pénzeszköz egyenértékesek<sup>21</sup> változását mutatják be, szemben az FRS 1 szerinti cash flow kimutatásokkal, amelyek tisztán a pénzeszközök változását vezetik le. Magyarországon az összeállítás tisztán pénzeszköz bázison történik. (Veit, 2005)

Németországban a társaságoknak kötelező a vagyoni és jövedelmi helyzetük mellett a pénzügyi körülményeiket is bemutatni, azonban csak a tőzsdén jegyzett vállalkozásoknak kötelező a „tőkeforgalmi számítás” elkészítése. (Rózsa, 2004.) Az Európai Unió több tagállamában nem írja elő számviteli szabályozás a cash flow kimutatás beszámolóban történő szerepeltetését. Ausztriában például a törvény csak azt követeli meg, hogy a vállalkozás gazdasági megítéléséhez szükséges információkat kell biztosítani. Csehországban a cash flow kimutatás tagolását törvény írja elő, azonban csak részvénytársaságoknak és nagyobb vállalkozásoknak kötelező közzétenni a kiegészítő mellékletben. Szlovéniában a gazdasági társaságokról szóló törvény előírja a cash flow kimutatás összeállítását, de csak a könyvvizsgálatra kötelezett társaságok részére.

#### 10.4.2. A cash flow kimutatásról általánosságban

A cash flow olyan pénzbevételeket előidéző hozamok és pénzkidátást jelentő ráfordítások különbözete, amely alkalmas a vállalkozás készpénz és készpénz-egyenértékes kitermelő képességének becslésére, ütemezésére és biztos voltának bemutatására. Feltárássra kerülnek benne a finanszírozás erőforrásai és az erőforrások felhasználása. (Veit, 2005) A likviditási mérlegek statikusságával szemben a cash flow kimutatás egy adott időszak pénz beáramlását és kiáramlását vizsgálja, tehát dinamikus szemlélete miatt alkalmas a jövőbeni események előrejelzésére is. A fogalmi meghatározásban a „készpénz” a rövid időn belül szabadon felhasználható pénzeszközöket, a „készpénz-egyenértékesek” a nagyon rövid időn belül pénzzé tehető eszközöket jelenti. A pénz „kitermelő képességet” célszerű fő tevékenységek (területek) részletezettségében bemutatni.

A vállalkozások teljesítményén, eredményességén túlmenően, jelentős érdeklődésre tarthat számot a vállalkozás adott időszaki tevékenységének pénzeszköz igénye, valamint a különböző folyamatok által generált pénzeszköz nagysága, a két érték közötti különbség, amely a felszabaduló vagy éppen a gazdálkodáshoz szükséges állományt adja meg. Mindezek alapján a cash flow kimutatás célja, hogy olyan információkat közvetítsen, amelyek a számviteli beszámoló többi részével együtt értelmezve lehetővé teszi a vállalkozás nettó pénzeszközállományában bekövetkezett változások és az egységes pénzügyi szerkezet, a likviditás és a szolvencia értékelését. (Veress, 2012) További elvárás a cash flow kimutatással kapcsolatosan, hogy világos képet nyújtson a vállalkozás cash flow összegeinek és időbeli ütemezésének várható értékeiről, valamint arról, hogy a vállalkozás a változó körülményekre és lehetőségekre – az alkalmazkodás érdekében – milyen mértékű befolyást tud gyakorolni. A cash flow alapvető célja tehát, hogy tájékoztatást adjon egy vállalkozás adott időszakban befolyó és az onnan kiáramló pénzeszközökről, azaz informáljon a beáramló pénz forrásáról és a pénzfelhasználások jogcíméről. A cash flow kimutatás a pénzáramlást, a likvid eszközök áramlását mutatja be. Egy társaság valamennyi tevékenysége kapcsán megjelenik pénzáramlás, átszövik a normál működést, befektetési tevékenységét és a finanszírozási

---

<sup>20</sup> Tartalmazzák a pénztári készpénzállományt és a látra szóló betéteket.

<sup>21</sup> A rövid lejáratú, magas likviditású befektetések, amelyek könnyen és gyorsan, meghatározott összegű készpénzre válthatók át és amelyeknél az értékváltozás kockázata elhanyagolható. (IAS 7 Fogalmak 6. §). Megjegyzés: Általában a három hónapnál nem hosszabb lejáratú kamatozó értékpapírokat tekintjük pénzeszköz-egyenértékesnek.

tevékenységét is. (Pucsek, 2002) Az IAS 7, az FAS 95 USA standard és a magyar gyakorlat is a cash flow kimutatást legalább a következő három fő területét szerint kell részletezni:

- működési cash flow,
- befektetési cash flow és
- finanszírozási cash flow.

A működési cash flow a vállalkozás fő tevékenysége (rendszeres üzletmenete) során kitermelt pénzbevételek és pénzfelhasználások különbözete. A pénzforrások döntő többsége a működés során kell, hogy képződjön, mert ez biztosíthatja a további folyamatos működőképesség mellett az újabb befektetések finanszírozását, a jelentős összegű osztalékfizetést, a felvett kölcsönök és hitelek visszafizetését. A működési cash flow felhasználható tehát a folyamatos működés során jelentkező kiadások fedezésére, a tulajdonosoknak történő osztalék kifizetésére, a befektetések finanszírozására, a hitelek, kölcsönök visszafizetésére. A működési tevékenység cash flow-jához tartoznak:

- a különféle termékek értékesítéséből és a szolgáltatásnyújtásból származó pénzbevételek, az egyéb működési bevételek,
- a készletek beszerzéséért, az igénybe vett szolgáltatásokért kifizetett pénzüsszegek,
- az alkalmazottaknak fizetett bérek és a kifizetett kapcsolódó bérjárulékok,
- a nyereségadókkal kapcsolatos pénzkifizetések,
- stb.

A befektetési tevékenység cash flow-ja a vállalkozás befektetett eszközeinek értékesítésből származó pénzbevételek, a részesedések után kapott osztalék és a befektetett eszközök beszerzésére kifizetett pénzüsszegek különbségét mutatja. A befektetési tevékenység cash flow-ja optimális esetben negatív előjelű, ami a befektetések bővítésére, fejlesztésére utal. A befektetési tevékenység cash flow-jában kell kimutatni:

- a tárgyi eszközök, az immateriális javak és a tartós részesedések megszerzéséhez kapcsolódó pénzkifizetéseket<sup>22</sup>,
- a tárgyi eszközök, az immateriális javak és a tartós részesedések értékesítéséből származó pénzbevételeket,
- a részesedések után kapott osztalékot, részesedést
- stb.

A finanszírozási cash flow tájékoztatást ad a tulajdonosokkal és a hitelezőkkel kapcsolatos, az üzleti évet érintő tőke tranzakciók pénzeszközök állományát érintő hatásáról. A pozitív finanszírozási cash flow a beáramló saját és idegen forrásoknak a kölcsön, hitel visszafizetésekkel, valamint a különböző kölcsön nyújtásokkal szembeni túlsúlyára utal. Ide tartoznak a

- tőkeemelésből származó pénzbevételek,
- a tőkeleszállításhoz kapcsolódó pénzkifizetések,
- a kölcsönökből, hitelekből származó pénzbevételek,
- a kölcsönök, hitelek törlesztése, visszafizetése miatti pénzkifizetések,
- a kölcsön nyújtása miatti pénzkifizetések,
- az adott kölcsönök törlesztése, visszafizetése miatti pénzbevételek
- stb.

---

<sup>22</sup> Itt kell kimutatni a saját előállítású eszközökkel kapcsolatos kifizetéseket is.

Egy „általános” cash flow kimutatás felépítése a korábbi fogalmi meghatározás figyelembevételével tehát a következő:

I. MŰKÖDÉSI CASH FLOW

II. BEFEKTETÉSI CASH FLOW

III. FINANSZÍROZÁSI CASH FLOW

KÉSZPÉNZ ÉS KÉSZPÉNZ-EGYENÉRTÉKESEK VÁLTOZÁSA (I + II + III)

Mint azt korábban már említettük, az eltérő számviteli rendszerek következtében az egyes szabályozási környezetek cash flow kimutatásai eltérő bázison készülnek. A FAS 95 és az IAS 7 szerinti cash flow kimutatások a pénzeszközök és a pénzeszköz egyenértékesek változását mutatják be, szemben az FRS 1 szerinti cash flow kimutatásokkal, amelyek ugyanúgy, mint a hazai cash flow kimutatás is tisztán a pénzeszközök változását vezetik le.

A cash flow kimutatás a vállalkozás vezetése és tulajdonosai számára információt szolgáltat a korábban meghozott döntések pénzeszköz állományra gyakorolt hatásáról, valamint arról, hogy a működés bevételei fedezetet biztosítanak-e a belső tőkeigényre, vagy pótlólagos jegyzett tőkeemeléssel vagy kölcsönök, hitelek felvételével kell-e biztosítani a szükséges forrásokat. A tulajdonosok sokszor az adózott eredményt veszik nagyító alá és próbálnak következtetést levonni a későbbi osztalék, részesedés nagyságára, pedig lehet, hogy a vállalkozásnak nincs is elég (illetve nem lesz elég) pénze az elvárt és egyébként a Szt. 39. §-ának (3) bekezdése szerint „elméletileg” kifizethető osztaléokra. Nem véletlen, hogy a nemzetközi gyakorlatban az osztalék kifizetésének lehetőségét – szemben a hazai szabályozással – gyakran tisztán finanszírozási oldalról közelítik. A menedzsmentet a tulajdonos teszi érdekelté a cash flow-k alakulásában. A mai viszonyok között már a munkavállalókat is egyre jobban érdekelheti, hogy vajon lesz-e pénze a vállalkozásnak a munkabérek kifizetésére. A hitelezők esetében kulcskérdés az adós fizetőképessége. A cash flow kimutatás viszonylag új eleme az éves beszámolóknak, de a bankok már 1997 előtt is természetesen megkövetelték a cash flow kimutatás valamilyen módszer szerinti elkészítését.

#### 10.4.3. A cash flow kimutatás összeállítása és az összeállítás információs igénye

A vállalkozások pénzeszköz változása alapvetően kétféle módszerrel határozható meg. A direkt módszer a pénzmozgással járó bevételeket állítja szembe a pénzmozgással járó ráfordításokkal. Az indirekt módszer a teljesítés szemléletű eredményből vezeti le a pénzeszközváltozást előre kijelölt korrekciók segítségével.

Direkt módszer általános sémája:

Pénzmozgással járó bevételek

– Pénzmozgással járó ráfordítások

=Cash flow

A direkt módszer a napi működésből származó pénzáramlásokat és az üzleti jellegű pénzkiáramlásokat bruttó módon állítja szembe egymással. Egy direkt szemléletű cash flow kimutatás összeállítása rendkívül részletes számviteli nyilvántartás megléte esetén lehetséges. A direkt módszer előnye, hogy a pénzáramlásokat bruttó módon mutatja be, így könnyebben „olvasható” a vállalati eredmény és a cash flow közötti összefüggés, valamint a felhasználók részletesebb információt kaphatnak a pénzeszközök képződésének és felhasználásának területeiről.

## Indirekt módszer általános sémája

### Eredmény

- + Pénzmozgással nem járó ráfordítások
  - Pénzmozgással nem járó bevételek
  - + Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő pénzbevételek
  - Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő kifizetések
- +/- Egyéb korrekciók  
=Cash flow

Az indirekt módszer a pénzeszközök változását az eredményből kiindulva vezeti le. A kiindulási eredményt korrigálni kell az eredményt igen, de a pénzeszközállományt nem érintő tételekkel (pénzmozgással nem járó ráfordítások, pénzmozgással nem járó bevételek). A két korrekciós tételen felül – mint azt a későbbi részfejezetekben látni fogjuk – korrigálni kell majd többek között az olyan pénzmozgással járó tételekkel is, amelyek eredményt nem érintenek (pénzmozgással járó, eredményt nem érintő pénzbevételek és kifizetések). Ezen kívül a három korábban bemutatott fő területhez (működési, befektetési, finanszírozási) kapcsolódó cash flow-k pontos bemutatása miatt lesznek további, a kiindulási eredményt korrigáló egyéb korrekciók is (pl.: kapott osztalék, amivel a kiindulási eredményt kell korrigálni és azt a befektetési cash flow-ba kell "átemelni").

Az eredménykimutatás „bármelyik” eredmény kategóriája a teljesítés szemléletű kettős könyvvitel eredményeképpen „születik meg”. Ebből következően a teljesítés szemléletű eredménykategória pénzforgalmi eredményváltozássá (pénzeszközváltozássá) történő átalakítása (cash flow indirekt levezetése) előre meghatározott korrekciókat igényel.

Az IAS 7 a FAS 95-tel összhangban mindkét módszer alkalmazását lehetővé teszi, de mindkét standard előnyben részesíti a közvetlen, direkt módszer alapján készülő cash flow kimutatást. Az FRS 1 csak akkor támogatja a direkt módszer alkalmazását, ha a beszámoló címzettjeinek oldaláról a direkt cash flow hasznossága meghaladja annak előállítási költségét. A Szt. 7. számú melléklete szerinti cash flow kimutatásában a működési cash flow indirekt, a befektetési és finanszírozási cash flow alapvetően direkt szemléletet követ. Az IAS 7 további összeállítási lehetőségként felkínálja a módosított közvetett módszer, mely módszer szerinti cash flow kimutatás kiindulópontja nem az eredmény, hanem az eredménykimutatás bevételei és ráfordításai.

Összességében megállapítható a közvetett vagy indirekt módszer elterjedtebb megoldás, mivel összeállítása lényegesen egyszerűbb, de a direkt alapú cash flow kimutatás alapján a jövőbeni cash flow-k jobban becsülhetők, ráadásul a korábbi cash flow előrejelzések utólagos vizsgálatára is inkább a direkt módszer alapján van érdemi lehetőség. (Veress, 2012)

### **10.4.4. A Cash flow kimutatás általánosan elterjedt formái**

#### *1. Működési pénzáramlás és nettó pénzáramlás levezetését tartalmazó cash flow*

Az egyes szabályozó rendszerek nagy általánosságban azt a követelményt fogalmazzák meg a cash flow kimutatással kapcsolatban, hogy az a vállalkozás pénzügyi helyzetéről – a megbízható és valós összkép bemutatásának igényével összhangban – a lehető legpontosabb információt szolgáltatassa. A cash flow kimutatás formájára, felépítésére általában nincsenek kötelező formák. A következőkben az adózás előtti eredményből kiinduló, alapvetően indirekt cash flow kimutatások általános felépítését mutatjuk be, a kapcsolódó korrekciók rendszerezésével.

Az indirekt cash flow kimutatás általános felépítése a következő összefüggés alapján írható fel:

Adózás előtti eredmény

- + Pénzmozgással nem járó ráfordítások
  - Pénzmozgással nem járó bevételek
  - +/- Forgóeszközök, rövid lejáratú kötelezettségek, egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek, időbeli elhatárolások változásai
  - + Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő pénzbevételek
  - Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő kifizetések
  - Fizetett, fizetendő nyereségadó
  - Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés
- =Cash flow (Pénzeszközök változása)

Pénzmozgással nem járó ráfordítások és bevételek

A *pénzmozgással nem járó ráfordítások* az eredményt csökkentik, de a pénzeszközök állományát nem változtatják. Éppen ezért az ilyen jellegű „pénzmozgással nem járó ráfordítások” a pénzeszközváltozás levezetésekor (indirekt levezetésű cash flow-kimutatás alkalmával) a teljesítés szemléletben levezetett eredményt pozitív irányba (+) kell, hogy korrigálják. Pénzmozgással nem járó ráfordítás:

- a terv szerinti értékcsökkenési leírás,
- a különböző eredményágon elszámolt leértékelések miatti elszámolások (értékvesztések, terven felüli értékcsökkenések),
- a céltartalék képzése,
- az értékesített, apportba átadott, térítés nélkül átadott, kötelezettség fejében átadott, csereszerződés keretében átadott befektetett eszköz könyv szerinti értéke
- stb.

A *pénzmozgással nem járó bevételek* az eredményt növelik, de a pénzeszközök állományát nem változtatják. Ebből következően az ilyen jellegű „pénzmozgással nem járó bevételek” a pénzeszközváltozás levezetésekor (indirekt levezetésű cash flow-kimutatás alkalmával) a teljesítés szemléletben levezetett eredményt negatív irányba (–) kell, hogy korrigálják. Pénzmozgással nem járó bevétel:

- a különböző eredményágon elszámolt felértékelések miatti elszámolások (értékvesztés-, terven felüli értékcsökkenés visszairásai),
- a céltartalék feloldása,
- az értékesített befektetett eszköz eladási ára, az apportba átadott befektetett eszköz létesítő okiratban meghatározott értéke, a kötelezettség fejében átadott befektetett eszköz szerződésben elismert értéke, a csereszerződés keretében átadott befektetett eszköz csereszerződés szerinti értéke
- stb.

Megjegyzés: Egyes cash flow kimutatások, mint például a Szt. szerinti cash flow kimutatás is a befektetett értékesítéshez, apport átadáshoz, térítés nélküli átadáshoz, kötelezettség fejében történő átadáshoz, csereszerződés keretében történő átadáshoz kapcsolódó ráfordítást (könyv szerinti érték) és bevételt (pl.: értékesítésnél az eladási ár) összevonva kezeli, és külön soron szerepelteti negatív korrekciós sorként a cash flow kimutatásban. A hazai cash flow kimutatás az ilyen jellegű gazdasági események eredményhatását negatív előjellel a „Befektetett eszközök értékesítésének eredménye” sorban szerepelteti.

### **Forgóeszközök, rövid lejáratú kötelezettségek, egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek, időbeli elhatárolások változásai**

A korábban nevesített pénzmozgással nem járó ráfordításokkal és bevételekkel korrigált adózás előtti eredményt további, alapvetően a mérleg adatállománya alapján meghatározható tételekkel is korrigálni kell. Ezek a korrekciók az adózás előtti eredmény meghatározásához kapcsolódó teljesítés szemléletű bevételeket és ráfordításokat fordítják át pénzforgalmi kategóriákra. A forgóeszközökhöz, rövid lejáratú kötelezettségekhez és időbeli elhatárolásokhoz kapcsolódó korrekciók esetében az az általános szabály fogalmazható meg, hogy az eszközökhöz kapcsolódó állománynövekedés negatív, állománycsökkenés pozitív; a forrásokhoz kapcsolódó állománynövekedés pozitív, állománycsökkenés negatív korrekciót jelent! A vevőkövetelés növekedése a „még ki nem egyenlített” árbevétel növekedését jelenti, ezért a vevőkövetelés állománynövekedésével a főszabálynak megfelelően az adózás előtti eredményt csökkenteni kell. A szállítói tartozás növekedése esetén a szállító állománynövekedésének megfelelő összeggel kevesebb pénzeszköz kifizetése volt a vállalkozásnak, így ezzel az összeggel az adózás előtti eredményt növelni kell. Fontos! A forgóeszközök változásának meghatározásakor a záró állományt a tárgyidőszakban elszámolt értékvesztésekkel és az értékvesztések visszairásával „vissza kell korrigálni”, mert az értékvesztések és azok visszairásai már a pénzmozgással nem járó ráfordítások, illetve bevételek miatti korrekciók között figyelembe vételre kerültek (így az ezzel összefüggő forgóeszköz-változásból eredő növekedés vagy csökkenés kétszeres számbavételt eredményezne).

### **Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő pénzbevételek, kifizetések**

Az adózás előtti eredmény további korrekcióit jelentik azok a pénzbevételek és kifizetések, amelyek eredményt nem érintenek. Ezek a pénzmozgások bruttó módon kerülhetnek a cash flow kimutatásba. Ilyen pénzbevételek, kifizetések jellemzően a befektetési tevékenységgel összefüggésben jelentkező pénzáramok, illetve a finanszírozási tevékenység pénzbevételei és pénzkidadásai.

Eredményt nem érintő pénzbevételek például a befektetett eszközök értékesítéséből a teljesítést követően befolyt pénzüsszegek, a kapott osztalék, részesedés, a jegyzett tőke emelésből származó pénzbévitel, a felvett kölcsönök és hitelek, a hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése és beváltása, a véglegesen átvett pénzeszközök stb.

Eredményt nem érintő kifizetések többek között a befektetett eszközök beszerzésére fordított kiadások, a jegyzett tőke leszállításához kapcsolódó kifizetések, visszafizetett kölcsönök és hitelek törlesztése, a hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek, a véglegesen átvett pénzeszközök stb.

### **Fizetett, fizetendő nyereségadó**

A nyereségadó cash flow kimutatásban történő szerepeltetése alapvetően kétféleképpen történhet. Az egyik megközelítés alapján a tárgyidőszakban ténylegesen kifizetett nyereségadót kell szerepeltetni. A másik megoldás szerint a cash flow kimutatásba a tárgyidőszaki adófizetési kötelezettség kerül. A cash flow tényleges alakulásának alapelvárása a ténylegesen kifizetett nyereségadó szerepeltetését indokolja, de ennél a megoldásnál a nyereségadóhoz kapcsolódó mérlegtételek (rövid lejáratú kötelezettségek, illetve követelések) állományváltozásához kapcsolódó korrekciós sorok további korrekciót igényelnek. A tárgyidőszakban kifizetett nyereségadó (nyereségadó előleg) esetében a rövid lejáratú kötelezettségeket, illetve (túlfizetés esetén) az egyéb követeléseket kell korrigálni.



### A cash flow kimutatás fő kategóriái és további korrekciók

A cash flow kimutatás fentebb bemutatott tételeinek és korrekcióinak megfelelő rendszerezésével és a szükséges mélységű továbbtagolásával a cash flow kimutatást a nemzetközi szabályozó rendszerekkel összhangban következő három fő területre lehet felbontani:

- Működési (operatív) cash flow,
- Befektetési cash flow,
- Finanszírozási cash flow.

A pénzbevételek és pénzkiadások ilyen hármas tagolásban való bemutatása további korrekciókat igényel. Az adózás előtti eredményt csökkenteni kell a befektetések után kapott osztalékkal és részesedéssel, mert azokat a befektetési tevékenység cash flow-jába kell „átemelni”. Az eredményágon elszámolásra kerülő- kapott támogatásokkal csökkenteni, az adott támogatásokkal növelni kell a cash flow kimutatás kiindulási pontját jelentő adózás előtti eredményt, mert ezeket a pénzáramokat a hármas tagolású cash flow kimutatás finanszírozási cash flow-jának részeként kell bemutatni.

#### 2. Pénzforrás és felhasználás bemutatását tartalmazó cash flow

A cash flow kimutatásban közölt adatok értelmezése során kulcskérdésként kell kezelni, hogy a vállalkozás rendelkezésére álló pénzeszközei mely tevékenységek során, illetve milyen folyamatok révén képződtek, és azok felhasználására mely tevékenységi területen, illetve tevékenységek érdekében került sor. Ennek vizsgálatához legalkalmasabb cash flow kimutatás a vízszintes tagolásban készített forma, amely külön oszlopban tünteti fel a pénzforrást keletkeztető tételeket és külön oszlopban szerepelteti a pénzfelhasználást jelentő tételeket.

A mérlegszerű elrendezésű cash flow kimutatás tovább tagolható a fő tevékenységek szerint. Ennek megfelelően külön-külön kimutatható a működési, a befektetési és a finanszírozási tevékenység pénzforrásai és pénzfelhasználásai, valamint az egyes tevékenységek pénztöbbletei vagy pénzhiányai is. További információt szolgáltathat egy olyan cash flow kimutatás, amely pénzforrások és pénzfelhasználások összegén túl az egyes tevékenységekhez kapcsolódó pénzforrások és pénzfelhasználások megoszlását is mutatja. Egy ilyen cash flow kimutatás alapján könnyen megítélhetővé válik a vállalkozás pénzügyi helyzete, valamint lehetőség nyílik a jövőbeli cash flow-k tervezésére is.

A vízszintes tagolású cash flow kimutatás egy lehetséges egyszerűsített sémája a következő (48. táblázat).

**48. táblázat. Pénzforrás és felhasználás bemutatását tartalmazó cash flow**

<b>Pénzforrások</b>	<b>Összeg</b>	<b>Pénzfelhasználások</b>	<b>Összeg</b>
Bevételek		Ráfordítások (költségek)	
1. Pénzmozgással nem járó ráfordítások		6. Pénzmozgással nem járó bevételek	
2. Forgóeszközök állományának csökkenése		7. Forgóeszközök állományának növekedése	
3. Rövid lejáratú kötelezettségek állományának növekedése		8. Rövid lejáratú kötelezettségek állományának csökkenése	
4. Passzív időbeli elhatárolások növekedése		9. Passzív időbeli elhatárolások csökkenése	

5. Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő pénzbevételek		10. Pénzmozgással járó, eredményt nem érintő kifizetések	
		11. Fizetett, fizetendő nyereségadó	
		12. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	
<b>A. Pénzforrások összesen (1+2+3+4+5)</b>		<b>B. Pénzfelhasználások összesen (6+7+8+8+10+11+12)</b>	
I. PÉNZHIÁNY (FELHASZNÁLÁS TÖBBLET), ha $B > A$		II. PÉNZTÖBBLET (FORRÁSTÖBBLET), ha $A > B$	
<b>ÖSSZESEN (A + I.)</b>		<b>ÖSSZESEN (B + II.)</b>	

### 3. A cash flow kimutatás egyéb formái

A számviteli beszámoló cash flow kimutatásának alapvető felépítését minden esetben a szabályozó rendszernek megfelelően kell elkészíteni. A szabályozó rendszer diktálta kötelező tartalom és felépítés minden esetben tovább részletezhető. A számviteli beszámoló részeként közölt cash flow kimutatás mellett „belső használatra” bármilyen tartalmú és szerkezetű cash flow kimutatás is készíthető. A korábban ismertetett formákon kívül számos formában elkészíthetők a cash flow kimutatások attól függően, hogy alapvetően milyen célra használják azokat. A cash flow kimutatás elkészíthető a főbb tevékenységek, illetve szolgáltatásokra is, vagy elkészíthető ténylegesen direkt módszer alapján, azaz a tényleges pénzbevételek és kifizetések bemutatásával. A ténylegesen direkt módszerrel készített cash flow kimutatáshoz szükséges információkat a kellő mélységben vezetett analitikus nyilvántartások biztosíthatják, de a gazdasági események dupla könyvelése (teljesítés szemléletben és egyszerre pénzforgalmi szemléletben) alapján is elkészíthetők, amennyiben a meglévő számítógépes rendszer lehetővé teszi azt és az így előállított direkt cash flow-ból nyerhető információk értéke meghaladja azok előállításának költségeit. Célszerű lehet az operatív cash flow részeként bemutatni a nemzetközi gyakorlatban is általánosan alkalmazott bruttó cash flow kategóriáját is. Ez az egyes forgóeszköz- és rövid lejáratú kötelezettségek hatása nélkül mutatja a vállalkozás működési pénzállományának alakulását.

#### 10.4.5. Cash flow kimutatások, mint a tervezés eszközei

Minden vállalkozás esetén létfontosságú, hogy a döntéshozók tisztában legyenek egyrészt a vállalkozás napi gazdasági helyzetével, másrészt azzal, hogy milyen anyagi eszközök állnak a cég rendelkezésére, és ezekkel szemben milyen kiadások állnak. Ezt pedig a pénzügyi terv mutatja meg. A pénzügyi terv általában az üzleti terv része, de készíthető önállóan is. Megmutatja a vállalkozás pénzügyi helyzetét, és elemzésként, előrejelzésként szolgál arra nézve, hogy a vállalkozás gazdaságosan működik-e. A pénzügyi terv megmutatja azt is, hogy egy vállalkozás milyen jellegű, és mekkora kiadásokkal működik, és hogy hogyan ütemezzük azokat, hogy a vállalkozás likviditási helyzete ne kerüljön veszélybe. A pénzügyi tervezés a finanszírozási döntések meghozatalában segíti a gazdálkodó egységeket, illetve a döntések likviditásra gyakorolt hatását is megvizsgálhatjuk a különböző pénzügyi tervek segítségével. A vállalkozásoknak a folyamatos és zavartalan működést kell biztosítaniuk, vagyis a szükséges pénzeszközöket optimális szinten kell tartaniuk. A kihasználatlan pénzkészletek alacsonyabb hozamot eredményeznek, a pénzhiány pedig likviditási zavarokat, fizetési nehézségeket okozhat. A pénzügyi tervezés során a gazdálkodónak fel kell mérnie a várható pénzbevételeket és kiadásokat.

Az üzleti terv részeként elkészített cash flow terv kettős célt szolgál: felméri a jövőbeli pénzügyi szükségleteket és információt biztosít a terv-tény összehasonlításhoz. A hazai gyakorlatban a pénzforgalmi terv összeállításakor a nyitó mérleg adataiból és az eredményterv információiból kell kiindulni. Gondot okoz a terv havi lebontása, ugyanis ehhez már ismerni kell a termelés és értékesítés ütemezését, a szezonális változásokat és a rendkívüli pénzáramlásokat is. Látható, hogy a terv elkészítése során nagy szerep jut a becsléseknek. A cash flow terv megbízhatósága attól függ, hogy sikerült-e a bevételeket, kiadásokat megbízhatóan megbecsülni, illetve előre jelezni várható időpontjukat. (Pucsek, 2002)

### 10.5. A Free cash flow levezetések gyakorlata

A teljesítmény mérése a vállalati gyakorlatban legtöbbször különböző pénzügyi mutatók segítségével történik. Ezen indikátorok használatának egyik fő problémája, hogy a gazdasági eseményeket utólag regisztrálják, így korlátozott a lehetőség a korrekciókra. Egyéb napi szinten megjelenő korlátok pedig, hogy a mutatók rövidtávra vonatkoznak, az adóztatás szempontjai miatti torzítások jelennek meg, illetve a tőkeköltség figyelmen kívül hagyása is nehézséget jelent. Ezen kívül vannak, olyan tényezők, amire a számvitel nehezen tud választ adni, többek között a vállalat piaci értékének meghatározása. A hagyományos pénzügyi mutatók használata természetesen nélkülözhetetlen és szükséges, de tisztában kell lenni azzal, hogy alkalmazásuknak komoly korlátjai vannak.

Napjainkban egyre inkább elterjed az érték alapú menedzsment (Value Based Management). Ez arra vezethető vissza, hogy a nagyvállalatok többsége részvénytársaság formájában működik, így jelentős nyomás nehezedik rájuk a befektetők részéről a részvényesi érték növelésére. A befektetők legalább a tőkéjük költségét elérő hozamot várnak el, tőkéjük költségének a kockázatmentes körülmények között elérhető hozam, és a kockázati felár együttesét tekintve. Ezek figyelembe vételével számos pénzügyi mutató, modell levezethető a részvényesi hozzáadott érték (SVA - Shareholder Value Added), illetve a szabad cash flow (FCF – Free Cash Flow) modellek keretein belül. Az SVA modell induló vagyonmérleget tételez fel és a vállalat évről évre elért teljesítményét vizsgálja, az FCF modell ezzel ellentétben nem tételez fel induló vagyonmérleget és több éves periódust vizsgál.

A vállalatok működésükhöz egymástól eltérő arányban használnak saját tőkét, részvénytőkét és idegen tőkét, hiteltőkét. A részvényesi érték számításakor figyelembe kell venni, hogy az érték létrehozásakor a vállalat a tőke szerkezet arányában támaszkodik a saját és idegen tőkére. A súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC - Weighted average cost of capital) számítása ennek megfelelően a következő:

**WACC = részvénytőke költsége x a részvénytőke az ösztőke százalékában + hiteltőke költsége x (1 - adókulcs) x a hiteltőke az ösztőke százalékában**

Stabil piacgazdaságokban a hiteltőke költsége (a hitelkamat) gyakran alacsonyabb a részvénytőke költségénél. (Brealey et al, 2011)

Az egyik legnépszerűbb korszerű pénzügyi mutató az EVA (Economic Value Added, gazdasági hozzáadott érték). A mutató kifejezi, hogy melyik vállalat teremt értéket tulajdonosai számára és melyik nem, továbbá egy olyan keretet határoz meg, amely lehetőséget ad a tulajdonosok és a menedzserek, valamint a dolgozók közötti érdekek egységesítésére. Az EVA definíciója szerint egyenlő a működésből származó nettó nyereség, csökkentve a vállalatba fektetett tőke "egy megfelelő" alternatív költségével (WACC x tőke). Fontos megjegyezni, hogy abban a kivételes esetben, ha a részvényesek osztalék gyanánt éppen a részvénytőkére eső (piaci) tőkeköltségre tartanak igényt, úgy az EVA közelítőleg megegyezik a mérleg szerinti nettó profittal (mérleg szerinti nyereséggel). Az EVA is csak az

értékteremtés végeredményét méri, az értékteremtés aspektusára koncentrál. Egy vállalat működése, felépítése bonyolult ahhoz, hogy egy indikátorral mérjük. Az EVA előnye, hogy körülményeket biztosít az eltérő tőke ellátottságú vállalatok teljesítményének összehasonlítására. (Brealey et al, 2011)

Amíg az EVA egy adott időperiódusra, pénzügyi évre vonatkozik, addig az MVA (Market Value Added) egy kumulált mutató.

MVA = A vállalat piaci értéke (tőke és adósság) a részvényesek és kölcsönt biztosítók által az évek során a vállalatra bízott tőkével (jegyzett tőke és megtakarítások valamint kölcsönök formájában) csökkentve.

Az MVA nem más, mint a saját tőke piaci értékének és könyv szerinti értékének különbsége. Ha az MVA pozitív, akkor a vállalat értéket termelt, ha negatív, akkor értéket rombolt. Az MVA kifejezi a befektetői várakozást az értékteremtésre. Az EVA-val úgy függ össze, hogy az MVA az évek során képző EVA-k WACC-cal történt diszkontálásával áll elő összegzés útján, így a jövőbeli EVA értékek jelenértékének tekinthető. A Stern Stewart & Co. rendszeresen közli a vállalati legfelső vezetők sorrendjét is az általuk vezetett vállalatokra vonatkozó MVA alapján. Kiindulva abból, hogy az MVA egy abszolút szám, ami a vállalat méretétől nagymértékben függ, a sorrendet a Standardizált MVA alapján adják meg, ahol az MVA-t normalizálják azzal a tőkével, amellyel a vállalat a vezetői pozícióba lépésének időpontjában rendelkezett.

A CVA-t (Cash Value Added) egyik definícióját megadó és a számítási koncepciót a svéd vállalatoknál elterjesztő Weissenrieder szerint az EVA még mindig túlságosan számviteli típusú mutató, így jelenlegi formájában nem alkalmas a cash flow szimulálására, ezért a CVA-t az EVA kiváltására ajánlja. (Göteborgi Egyetem, Study No 1997:3)

**CVA = Működési cash flow - Működési cash flow szükséglet**

**CVA Index = Működési cash flow / Működési cash flow szükséglet**

A számítások nettó jelenérték számítás alapúak, így különösen alkalmasak a befektetések jövedelmezőségének vizsgálatára és általában az "üzleti valóság pénzügyi szimulálására".

A CFROI (Cash Flow Return On Investment), a beruházások cash flow megtérülése számítása meglehetősen komplikált. Végül is a CFROI egy beruházás-arányos belső megtérülési rátaként értelmezhető, vagyis azt a számolt diszkontrátát jelenti, amely mellett a jövőbeli cash flow-k nettó jelenértékének és a kezdeti beruházásnak a különbsége nulla. Egy ilyen ráta ezek után összehasonlítható a WACC-cal, s egy EVA-hoz hasonló többlethozam határozható meg. (Copeland et al.)

A free cash flow (FCF) számításakor a befolyó pénzből kell kivonni a kiáramló pénzt, ügyelve arra, hogy csak az a része "szabad" a pénznek, amelyik már nincs eleve valamilyen közvetlen felhasználásra szánva. A modell háttérben az a tapasztalat áll, hogy a vállalati csődök kiváltó oka többnyire a pénzeszköz hiánya. Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani a vállalat nettó készpénz generálási képességére. A vállalat teljes piaci értéke nem más, mint a versenyelőnyök fennállásának időszaka alatti, jövőbeli FCF-k tőkeköltséggel diszkontált összege plusz egy maradványérték.

Ugyanakkor a modell nem tételez fel nyitó tőkét vagy vagyონmérleget, így teljes mértékben jövőorientált. A free cash flow sok befektető és vállalati elemző szerint az egyik legfontosabb mutató a cégek értékeléséhez, ugyanis megmutatja, hogy mennyi, — többek között osztalékfizetésre fordítható — pénzeszköze marad a társaságnak miután végrehajtotta a

szükséges beruházásokat. A free cash flow számítás olyan módszer a vállalkozások gyakorlatában, amelynek segítségével megállapítható, hogy mennyi az elérhető pénzállomány a tulajdonosok, részvényesek számára, azaz mutatja, hogy mennyi pénzeszköz vonható ki a vállalkozásból a működés kockáztatása nélkül. Egyszerűbben megfogalmazva extra pénzt jelent, ami marad azt követően, ha a vállalkozás elvégezte a növekedést biztosító befektetéseket. Más szempontból közelítve a FCF a társaság mérőszáma a pénzügyi teljesítményére vonatkozóan.

Bármely megközelítést vizsgálva levonható a következtetés, hogy a FCF egy fontos mérőszám a vállalati gyakorlatban a teljesítmény mérésére, vezetői döntések meghozatalában, hiszen előrevetíti a lehetőségeket, hogyan növeljék a részvényesi értéket. A cash flow kimutatásból nyerhető információk nem minden esetben tükrözik a tulajdonosok, részvényesek rendelkezésére álló „tőkét”. A free cash flow-nak számos levezetése ismert, attól függően, hogy milyen adatok állnak rendelkezésre, illetve, hogy milyen körök készülnek az elemzések. Tanulmányunkban kiemelt fontossággal kezeljük a vállalat belső használatára készülő cash flow kimutatásokat, cash flow terveket. Egy gyakran alkalmazott, leegyszerűsített számítási mód a következő:

$$\text{FCF} = \text{CFO} - \text{CAPEX}$$

ahol,

CFO – működési cash flow (Cash Flow from Operations)

CAPEX – tőkeberuházás (Capital Expenditure).

Ez a levezetés a vállalkozás pénzügyi rugalmasságára utal, megmutatja a tervezett beruházásokon túli befektetési lehetőségek mértékét. A free cash flow értelemszerűen eltér adózott eredmény, hiszen a FCF figyelembe veszi a beruházásokat és a működő tőke változását is. A free cash flow azonban nem csak emiatt alkalmazták szívesebben az adózott eredmény helyett, hanem azért is, mert nehezebb a mutatót manipulálni.

Ha az adózott eredmény oldaláról közelítjük a vállalat teljesítményét, akkor abból kell kiindulni, hogy az eredmény levezetésében az értékcsökkenés levonásra kerül, míg a szabad cash flow mérésénél a legutóbbi időszak tőke beruházását vesszük figyelembe. A FCF számítható a következő módon is, hiszen a Free Cash Flow azt a működésből származó, adózás utáni pénzáramot fejezi ki, amely figyelmen kívül hagyja a finanszírozási struktúrában szereplő idegen tőke okozta pénzmozgásokat.

$$\begin{aligned} & \text{EBIT} \times (1 - \text{Tax rate}) \\ & + \text{Depreciation \& Amortization} \\ & - \text{Changes in Working Capital} \\ & - \text{CAPEX} \\ \hline & = \text{Free Cash Flow} \end{aligned}$$

EBIT - kamat és nyereségadó-ráfordítások levonása előtti eredmény (earnings before interest and taxes)

Depreciation & Amortization – értékcsökkenés és amortizáció

Working Capital – Működő tőke

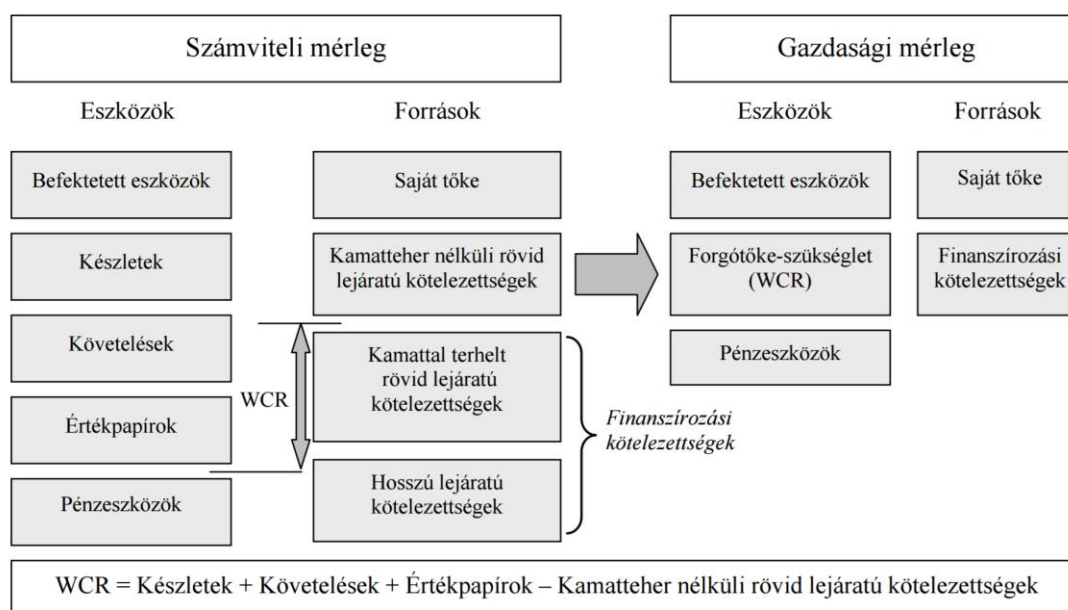
Working Capital = Current Assets – Current Liabilities

A Free Cash Flow-t az adózás és kamatfizetés előtti eredményből származtatjuk, ami azt jelenti, hogy az adózás előtti eredményt a kölcsöntőkével összefüggő fizetendő kamatok nélkül határozzuk meg. Az EBIT-ből az erre vetített adó (ez csak elméleti adóteher, hiszen a valós adókötelezettséget a kamatráfordításokat is tartalmazó adózás előtti eredmény alapján

számítjuk) levonása után egy olyan hipotetikus adózott eredményt kapunk, amelyet a vállalkozás kölcsöntőke igénybe vétele nélkül ért volna el. Ez azonban még csak számviteli eredmény, a tényleges pénzáramok számszerűsítéséhez el kell végezni néhány korrekciót. Elsőként a tárgyévi amortizációs költségeket hozzá kell adnunk a számviteli eredményhez, hiszen ez eredményt csökkentő költségként számvitelileg elszámolásra került, azonban nem jelent pénziáramlást a vállalkozásból.

A második korrekció a befektetett eszközök állományában bekövetkezett növekmény levonása. Ennek oka, hogy a tartós eszközökbe történő beruházás számviteli szempontból nem minősül költségnek, így az eredményben nem jelenik meg, ugyanakkor pénziáramlást von maga után. A harmadik korrekció a forgótőke növekményének levonása, ugyanis a forgótőkében bekövetkezett változások a számviteli eredményben nem tükröződnek, mégis pénzmozgással járnak. Példaként említhetünk egy anyag- vagy árubeszerzést, ahol a kifizetett pénzüsszeg nem költségként, hanem a készletek (és így a WCR - Working Capital Requirements) növekményeként kerül kimutatásra. A három korrekciós tétel közül kettő, az amortizációs költség és a befektetett eszközök növekménye, nem igényel különösebb magyarázatot, hiszen ezek a mérlegből és az eredménykimutatásból közvetlenül kiolvashatók. Elengedhetetlen viszont a forgótőke (WCR) pontos meghatározása (13. ábra). (Takács 2007)

**13. ábra. A WCR meghatározása**



Forrás: Fernandez 2002. p.16.

A gazdasági mérleg annyiban különbözik a számviteli mérlegtől, hogy az eszközök oldalán a befektetett eszközök mellett a nem pénzformában meglévő forgóeszközök és a kamatteher nélküli rövid lejáratú kötelezettségek (például szállítói tartozások) különbségként kiszámított forgótőkét, valamint a pénzeszközöket szerepeltetjük, a források oldalán pedig az előzőkből következően a kötelezettségeket a kamatteher nélküli tartozások nélkül adjuk meg. Az átalakításnak két célja van. Egyrészt a WCR kiszámításával egy olyan értéket kapunk, amely közvetlenül kifejezi a forgótőke pénzeszközöktől különböző tételeiben bekövetkezett változásokat, másrészt a kötelezettségek közül a kamatteher nélküli összegeket kiszűrve megkapjuk azon idegen tőke értékét, amelyet a vállalkozás valóban finanszírozási céllal, kamatfizetési kötelezettség vállalásával vont be. Mindezek után eljutunk a Free Cash Flow-hoz, amely tehát azt az adózás utáni pénzáramot mutatja, amely a vállalkozás tulajdonosai és

hitelezői számára a befektetett eszközökbe történő beruházások és a forgótőke szükséglet kielégítése után elérhető. (Takács 2007.)

### 10.6. A hazai számviteli nyilvántartások alapján – egy lehetséges modell

A következőkben felvázolt modell minden egyes sora mellett megtalálható az adott sor meghatározásához szükséges, a Szt. alapján vezetett nyilvántartásokból nyerhető információ (49. táblázat).

49. táblázat. A Free cash flow levezetése

Sor-szám	Megnevezés	
1.	Adózás és kamatfizetés előtti eredmény (EBIT)	<b>EK C. sor – INF (2) + INF (1) – INF (22b)</b>
2.	Fizetendő adó (nyereség után) <sup>23</sup>	<b>Tárgyévi EK X. sor</b>
<b>I.</b>	<b>Kamatfizetés előtti adózott eredmény (1. – 2.)</b>	
3.	Elszámolt amortizáció	<b>EK VI. sor</b>
4.	Elszámolt értékvesztés (és visszairás)	<b>EK VII. sor alatti tájékoztató sor – EK III. sor alatti tájékoztató sor + EK 21. sor</b>
<b>II.</b>	<b>Kamatfizetés és amortizáció előtti adózott eredmény (I + 3. + 4.)</b>	
5.	Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	<b>M E. sor tárgyévi – M E. sor előző év</b>
6.	Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	<b>INF (3) - INF (4) + INF (5) - INF (6) - INF (7) + INF (8) - INF (9)</b>
7.	Szállítói kötelezettség változás <sup>24</sup>	<b>(Tárgyévi M F/III/4. – INF (10)) – (Előző évi M F/III/4. – INF (11))</b>
8.	Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	<b>(Tárgyévi M F/III. – Tárgyévi M F/III/4. – Tárgyévi M F/III/1. – Tárgyévi M F/III/2.) - (Előző évi M F/III. – Előző évi M F/III/4. – Előző évi M F/III/1. – Előző évi M F/III/2.)</b>
9.	Passzív időbeli elhatárolások változása	<b>Tárgyévi M G. sor – Előző évi M G. sor</b>
10.	Vevőkövetelés változása <sup>25</sup>	<b>(Előző évi M B/II/1. – (Tárgyévi M B/II/1. + INF (12) – INF (13))</b>

<sup>23</sup> Ezen a soron – döntésünk alapján – az adófizetési kötelezettségeket (fizetendő adó összegét) szerepeltetjük. (megjegyezzük, hogy amennyiben ezen a soron a ténylegesen kifizetett nyereségadó szerepel, akkor a kapcsolódó egyéb rövid lejáratú kötelezettségek változása, illetve a forgóeszközök (vevőkövetelés és pénzeszköz nélkül) változása cash flow sorok további korrekciót igényelnek)

<sup>24</sup> A szállítói kötelezettség változása a tényleges tartalom alapján (és nem a mérleg szerinti besorolás alapján) is számítható, de akkor a különböző részesedési viszonyban lévő vállalkozásokkal szembeni szállítói tartozást külön kigyűjtéssel kell meghatározni.

<sup>25</sup> A vevőkövetelés változása a tényleges tartalom alapján (és nem a mérleg szerinti besorolás alapján) is számítható, de akkor a különböző részesedési viszonyban lévő vállalkozásokkal szembeni vevőkövetelést külön kigyűjtéssel kell meghatározni.

11.	Forgóeszközök (vevőkövetelés és pénzeszköz nélkül) változása	(Előző évi M B. – Előző évi M B/II/1. – Előző évi M B/IV.) – (Tárgyévi M B. – Tárgyévi M B/II/1. – Tárgyévi M B/IV. + INF (14) – INF (15))
12.	Aktív időbeli elhatárolások változása	Előző évi M C. sor előző év – Tárgyévi M C. sor előző év
<b>III.</b>	<b>Kamat- és osztalékfizetés előtti operatív cash flow (II. + 5-12. sorokon szereplő összeg előjelhelyesen)</b>	
13.	Befektetett eszközök beszerzése	{[(INF (16) + INF (17) + INF (18))]} – [(1
14.	Befektetett eszközök eladása	– {INF (19) – [(INF (20) – INF (21))]} – [(1
<b>IV.</b>	<b>Befektetett eszközök növekménye (13. – 14.)</b>	
15.	Kapott osztalék	INF (22a) + INF (22b)
16.	Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele	INF (23)
17.	Véglegesen kapott pénzeszköz	INF (2)
18.	Részvénybevonás, tőke kivonás (tőkeleszállítás)	INF (27)
19.	Véglegesen átadott pénzeszköz	INF (1)
20.	Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása	(Tárgyévi M F/I. + Tárgyévi M F/II/6. + Tárgyévi M F/II/7. + Tárgyévi M F/II/8. + Tárgyévi M F/II/9.) – (Előző évi M F/I. + Előző évi M F/II/6. + Előző évi M F/II/7. + Előző évi M F/II/8. + Tárgyévi M F/II/9.)
<b>V.</b>	<b>Egyéb – szabad cash flow-t befolyásoló – pénzáramok (15-20. sorokban szereplő összegek összevont egyenlege)</b>	
<b>VI.</b>	<b>Free Cash flow (III – IV. + V.)</b>	

Jelmagyarázat:

M: Mérleg („A” változat)

EK: Éves beszámoló eredménykimutatása összköltség eljárással

CF: Cash flow kimutatás

INF: A cash flow kimutatás összeállításához szükséges információk a főkönyvi nyilvántartásból, illetve az analitikából

### A cash flow kimutatás összeállításához szükséges információk

- (1) Az egyéb ráfordítások összegéből véglegesen átadott pénzeszköz
- (2) Az egyéb bevételek összegéből véglegesen átvett pénzeszköz
- (3) Értékesített, apportba átadott, térítés nélkül átadott, kötelezettség fejében átadott, csereszerződés keretében átadott immateriális javak és tárgyi eszköz könyv szerinti értéke
- (4) Értékesített immateriális javak és tárgyi eszközök eladási ára, az apportba átadott immateriális javak és tárgyi eszközök létesítő okiratban meghatározott értéke, a kötelezettség fejében átadott immateriális javak és tárgyi eszközök szerződésben elismert értéke, a csereszerződés keretében átadott immateriális javak és tárgyi eszközök csereszerződés szerinti értéke
- (5) Apportba átadott, térítés nélkül átadott tartós részesedések és tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok könyv szerinti értéke



- (6) Apportba átadott tartós részesedések és tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok létesítő okiratban meghatározott értéke
- (7) Értékesített, kötelezettség fejében átadott, csereszerződés keretében átadott részesedések, tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok árfolyamnyeresége
- (8) Értékesített, kötelezettség fejében átadott, csereszerződés keretében átadott részesedések, tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok árfolyamvesztése
- (9) Térítés nélkül átvett befektetett eszközök piaci értéke
- (10) A befektetett eszközök beszerzéséhez kapcsolódó kötelezettség állománya tárgyévben<sup>26</sup>
- (11) A befektetett eszközök beszerzéséhez kapcsolódó kötelezettség állománya előző évben
- (12) Követelések elszámolt értékvesztése
- (13) Követelések visszaírt értékvesztése
- (14) Készletek és a forgóeszközök között kimutatott követelés-jellegű tételek (kivéve vevők!) elszámolt értékvesztése
- (15) Készletek és a forgóeszközök között kimutatott követelés-jellegű tételek (kivéve vevők!) visszaírt értékvesztése
- (16) Beszerzett immateriális javak értéke
- (17) Beszerzett tárgyi eszközök értéke
- (18) Beszerzett befektetett pénzügyi eszközök értéke
- (19) Értékesített tárgyi eszközök, immateriális javak, tartós részesedések és tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok eladási ára<sup>27</sup>
- (20) A befektetett eszközök értékesítéséhez kapcsolódó követelések állománya tárgyévben
- (21) A befektetett eszközök értékesítéséhez kapcsolódó követelések állománya előző évben
- (22a) A tárgyévet megelőző évre elhatárolt, de a tárgyévben kapott osztalék, részesedés
- (22b) A tárgyévben kapott osztalék, részesedés (előző évre nem volt elhatárolva, tehát a tárgyévi bevételek között kell kimutatni az eredménykimutatásban)
- (23) Jegyzett tőke emelésére befolyt pénzüsszegek
- (24) Kötvény- és egyéb hitelviszonyt megtestesítő kibocsátásának pénzbevétele
- (25) Tárgyévben felvett hitelek és kölcsönök összege
- (26) Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása
- (27) Jegyzett tőke leszállítása névértéken
- (28) Kötvény- és egyéb hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése
- (29) Tárgyévben törlesztett és visszafizetett hitelek és kölcsönök összege
- (30) Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása

## 10.7. Összefoglalás

A vállalati teljesítmény mérésére alkalmas mércék közül kutatásunk alapján leginkább a cash flow alapú mutatószámok gyakorlati alkalmazását támogatjuk.

A vállalati teljesítmény méréséhez kapcsolódó egyik leghatékonyabb Free Cash Flow mutató meghatározott korrekciók segítségével a Szt. 7. számú mellékletben meghatározott cash flow kimutatás és a Szt. szerinti nyilvántartások alapján meghatározható.

<sup>26</sup> Ha a befektetett eszközök beszerzéséhez kapcsolódó kötelezettségek nincsenek elkülönítve a főkönyvi elszámolásban, akkor az információ az analitikus nyilvántartás alapján határozható meg.

<sup>27</sup> A cash flow kimutatásban az értékesített kamatozó értékpapírok eladási árában elismert kamattal csökkentett eladási árat kell kimutatni, ezért a nyilvántartás szerinti eladási árat még korrigálni kell az eladási árban elismert kamattal.

## 10.8. Felhasznált irodalom

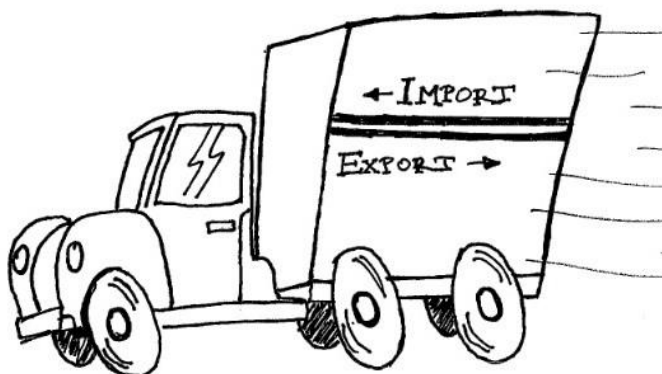
135. Bogdány V. F. - Botka E., Herich Gy. - Kajdi L., Kurucz A. - Laki G. - Lóránt Sz. - Nagy V. - Ozsváth T. - Pankucsi Z. - Pölöskei P. - Siklósi Á. - Sisa K. - Szatmári L. - Sztanó I. - Veress A. - Voicsek É. (2012): Könyvviteli szolgáltatást végzők kötelező éves továbbképzése, 2012: Vállalkozási szakterület, Budapest: Penta Unió Oktatási Centrum, pp 27-65.
136. Bíró T. – Kresalek P. – Pucsek J. – Sztanó I. (2016): A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, Perfekt Zrt.
137. Chikán A.(1998): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó.
138. Pucsek J. (2002): A cash flow-ról, Saldo Zrt.
139. Göteborgi Egyetem, Study No 1997:3
140. Gyenge B. - Kozma T. - Tóth R. (2016): Was ist das Geheimnis des Geschäftserfolgs nach der Krise? Geschäftsmodell im Unternehmen, Online recenzovaný časopis, Seye E-Studies, ISSN 1338-1598, <http://uj.s/gtk/e-studies/>
141. Hollóné Kacsó E. (2009): Vállalati teljesítmények vizsgálata: új eszközök, régi gyakorlat, Periodica oeconomica, II. Évf., pp 32–43.
142. Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK-Kerszöv Üzleti és Jogi Kiadó, Budapest, ISBN: 963-224-675-6;. p. 456
143. Katits E. – Szalka É. (2015): The Investigation of 15 Sector’s Growth Potential Between 2008-2013 on the Basis of Annual Accounts of the 500 Greatest Hungarian Companies, Lap Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 2015, 244 p. ISBN: 978-3-659-77696-0
144. Kaplan, Robert S. - Atkinson, Anthony A.(2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Panem Kft.
145. Kozma T. (2014): A minőségirányítási rendszerek alkalmazásának gazdasági kihívásai, In.: Controller Info, II. évf. 2014. 4. szám., pp. 49-55.
146. Kozma T. - Gyenge B. - Tóth R. - Mester É. (2015a): Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata, Budapesti Gazdasági Egyetem, In.: Korkép: XXI. századi kihívások, pp. 114-145.
147. Kozma T. – Gyenge B. – Tóth R. (2015b): Ellátási lánc menedzsment controlling, CONTROLLER INFO III:(III) pp. 15-23.

148. Nagy G. – Pölöskei P. – Veress A. (2012): Regisztrált mérlegképes könyvelők továbbképzése, Saldo Zrt, 2012.
149. Pablo F. (2002): Company valuation methods. The most common errors in valuations. Research Paper. 449. sz. IESE University of Navarra. Munkaanyag.
150. Pucsek J. (2013): Pénzügyi és számviteli kontrolling, Digitális Tankönyvtár.
151. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers (2011): Modern vállalati pénzügyek, Panem Kft.
152. Rózsa A. (2004): Tiszántúli mezőgazdasági vállalkozások jövedelemelemzése az eredmény- és a cash flow kimutatás alapján, PHD értekezés.
153. Takács A. (2007): A számított vállalatérték és a részvényárfolyam kapcsolata a magyar tőzsdei vállalatoknál, Statisztikai Szemle, 85. évfolyam 10—11. szám.
154. Tom Copeland, Tim Coller, Jack Murrin (1999) Vállalatértékelés, Panem Kft.
155. Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, In.: Prof. Dr. Csath Magdolna Dsc. (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 978-963-439-001-5, pp.143-178.
156. Tóth R. – Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BÍ-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, 11-14. oldal
157. Veit J. (2005): A számviteli adatokra épülő cash flow kimutatások összeállításának elméleti és gyakorlati problémái, PHD értekezés.
158. Wimmer Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, Vezetéstudomány, 35. évf. 39. szám pp 2-11.
159. IAS 7
160. FAS 95 (US GAAP)
161. FRS 1 (UK GAAP)



## 11. A SIKER KULCSA AZ EXPORT?

DR. MÁTÉ ZOLTÁN – DR. PÓLYA ÉVA – DR. SZÜCS RÓBERT



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.163.

### 11.1. Bevezetés

A siker kulcsát, a sikeres vállalkozások receptjét, sokan és sokszor kutatták már. Jelen munkánkban arra vállalkozunk, hogy a sikeres kis- és középvállalkozások fogalmának definiálása után, - egy viszonylag friss kutatás adataira támaszkodva, abból szemezgetve, - górcső alá vegyük, esetlegesen aktualizáljuk, napjaink magyarországi KKV-inak sikerreceptjét. Tesszük ezt úgy, hogy kiemelünk a sikertényezők közül egy tényezőt, **a vállalkozások külpiaci kapcsolatait, exporttevékenységét és megvizsgáljuk, hogy milyen szoros kapcsolat van a magyar KKV sikeressége, és külpiaci kapcsolatai között, illetve megpróbáljuk összehasonlítani az exporttevékenységet nem végző hasonló nagyságrendű vállalkozások adataival, várakozásaival.** A rendelkezésre álló adatok azonban nem csak tényszámokat tárnak fel, hanem várakozásokat is mérnek, így lehetőségünk van a sikeresnek számító vállalkozások jövőképét is vizsgálni. Tovább elemezve a MKIK GVI adatait szeretnénk megtalálni azokat az okokat is, melyek a külföldi piac felé terelik, terelhetik a magyarországi KKV-kat.

Kutatásunk célja tehát, hogy összefüggést találjunk a kis és középvállalkozások sikeressége és exporttevékenysége között, rész céljaink, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján megvizsgáljuk azt, hogy

1. Van-e szignifikáns összefüggés a vizsgált vállalkozások esetében a jövedelmezőség és az exporttevékenység között, illetve milyen várakozások vannak a két tényezővel kapcsolatban?
2. Van-e szignifikáns összefüggés a vizsgált vállalkozások esetében, a saját üzleti helyzet megítélése és az exporttevékenység között, illetve milyen várakozások vannak a két tényezővel kapcsolatban?
3. Van-e összefüggés a vizsgált vállalkozások exporttevékenysége és a külföldi értékesítési árakkal kapcsolatos várakozások között?
4. A külpiaci aktivitást oka:
  - az árfolyamkockázat csökkentése miatt az import anyagok forrásának megteremtése?
  - a hazai gazdasági környezet hatása?

5. Mutat-e különbséget az exportáló KKV-k létszámadata a csak belföldre értékesítőkkal, illetve milyen várakozásaik vannak e területen a vizsgált vállalkozásoknak?
6. Mutat-e különbséget az exportáló KKV-k likviditása a csak belföldre értékesítőkkal, illetve milyen várakozásaik vannak e területen a vizsgált vállalkozásoknak?

## 11.2. Elméleti áttekintés

Az üzleti kapcsolatok kutatásánál alapprobléma régóta, hogy melyek e kapcsolatoknak azon elemei, amelyek a kapcsolat sikerességét befolyásolják, megteremtik. Érdekes, hogy bár számos publikáció foglalkozik az üzleti kapcsolat sikerének kérdésével, egzakt módon nagyon kevesen definiálják a siker fogalmát, illetve annak dimenzióit. Jellemzően olyan implicit jelentéssel írják körül, ragadják meg a kifejezés értelmét, mint eredményesség, teljesülő célok és elvárások, fenntarthatóság (Mohr – Spekman, 1994; Dyer, 1997; Virolainen, 1998; Blomqvist, 2002). Az alkalmazott kutatási kontextus megértése érdekében a siker fogalmának értelmezésekor szükségesnek tartjuk különbséget tenni az ún. üzleti siker (business success), illetve az üzleti kapcsolat (aktuálisan a vevő- beszállító kapcsolat) sikerének (relationship success) jelentése között. Az üzleti siker főként az üzleti kapcsolatokban a részt vevő felek által önállóan realizált, számszerűsíthető – jellemzően pénzügyi mutatókkal kifejezhető – célok eredményeként elért outputnak tekinthető. Olyan tényezőkkel közelíthető, mint például a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték (Ellram, 1995; ; Humphreys, P.K. – Li, W.L. – Chan, L.Y. (2004); Chikán – Czakó, 2009).

Ezt erősíti meg Lengyel (1999) kutatása is, amely 540 hazai feldolgozóipari vállalat vezetőit kérdezte a sikerről. Kutatási eredményei szerint az üzleti siker leggyakoribb megnyilvánulási formája a nyereség, a likviditás és a növekedés-bővülés, míg a sikerre vezető vállalati magatartásként a piac- és vevőorientált szemléletet, illetve az üzlettársakkal szemben tanúsított korrekt magatartást említették első helyen a válaszadók. Az üzleti siker sajátja, hogy bár az egyes sikercélok a vállalatok közötti kapcsolatok, tranzakciók segítségével realizálhatók, értékelésükkor mindig az egyes, önálló vállalatok szintjén szemléljük azokat, mert jellemzően a kapcsolatot alkotó felek üzleti, pénzügyi teljesítménye által ragadható meg a fogalom. **Az üzleti sikercélok között jellemzően egy vállalatra vonatkozó célkitűzések szerepelnek, s nem olyan elemek, amelyek a két vállalat együttműködésének outputját, eredményességét mérik. Az egyéni, vállalati szinten értelmezhető üzleti siker jelentésétől nagyban különbözik az üzleti kapcsolat sikere, amelyről leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a vevő és beszállító közötti együttműködés eredményességének kifejezésére irányul.** Gyenge és szerzőtársai (2016) szerint, a beszállítókkal és a vevőkkel történő együttműködés mellett a vállalatok jelentős része nem ismeri el annak jelentőségét, hogy a partnerség mentén történő működés előreviheti vállalkozásaikat.

Tóth és Kozma (2016) szerzőpáros szerint a vállalkozás sikeres működtetésében kiemelt szereppel bír a kiváló vezetés, a megfelelő szervezeti struktúra és kultúra, a szakképzett munkaerő alkalmazása, az innovatív stratégiai koncepció, a technológiai újdonságok bevezetése, az alkalmazott struktúrák szervezeti továbbfejlesztése, a költséghatékony gazdálkodás (Pataki et al., 2015) a termelés minőségének javítása, valamint a vállalatok alkalmazkodási és gyors reagálási képessége is.

Ellram (1995) 80 darab USA-beli, különböző intenzitású és fókuszú, ám legalább ötéves múltra visszatekintő vevő-beszállító kapcsolatot vizsgáló kvantitatív következtetései szerint a kapcsolat sikere leginkább a felek közötti zökkenőmentes együttműködésben, az együttműködés következtében tapasztalható adminisztratív és koordinációs költségek folyamatos csökkenésében, a felek által egymás számára teremtett érték egyenletes

növekedésében, illetve a vevőtől/beszállítótól való kiszolgáltatottság, függőség enyhülésében, a kiegyensúlyozott, kölcsönös hatalmi viszonyrendszerben ragadható meg. E siker eléréséhez pedig **az együttműködő felek részéről olyan támogató tulajdonságokra van szükség, mint a kétoldalú és folytonos információmegosztás, a felsővezetői elkötelezettség, a mindkét fél számára elfogadható közös célok és az egymás számára teremtett érték egyedisége, bonyolult helyettesíthetősége.**

Hoffmann és Schlosser (2001) 164 osztrák vállalatot kérdezett arról, mikor tekintik sikeresnek az üzleti partnereikkel való együttműködést. Vizsgálatuk eredményeként Ellramhoz (1995) hasonlóan ők is leszögezik, hogy szükséges megkülönböztetni a sikercélokat, illetve a sikeres együttműködést támogató, sikert eredményező tényezőket. E szerzőpáros kimondottan a már elmélyült kapcsolatokat, a stratégiai szövetségeket vizsgálja, és a kapcsolat sikereként a gyors alkalmazkodást, az intenzív tudástranszfert, a felek különböző képességeinek és erősségeinek a kapcsolat sikere érdekében történő felhasználását, a közös stratégiai célok kijelölését és az azzal való azonosulás képességét jelölik meg.

Henning-Thurau (2000) az üzleti kapcsolatok sikerét a vevői elégedettséggel, s az ennek nyomán kialakuló magas vevőmegtartási rátával fejezi ki. Véleménye szerint az elmélyült üzleti kapcsolatok sikeréhez elengedhetetlen a vevő és beszállító közötti bizalom kiépülése, s az üzleti kapcsolat sikerének elérését támogatja a vevő képességeinek beszállító által történő tudatos és folyamatos fejlesztése.

Az előző szakaszban bemutatott irodalomkutatás eredményeit összegezve a következő megállapításokat rögzíthetjük a kutatás középpontjában álló magyarországi kis- és középvállalkozások sikerére vonatkozóan:

- Lehetséges, és szükséges is különbséget tenni az üzleti (vállalat szintjén értelmezhető) siker és a kapcsolat sikerének jelentése között. Míg az üzleti siker a kapcsolatban részt vevő partnerek egyedi – általában pénzügyi mutatókkal kifejezhető – teljesítménycéljainak való megfelelést jelöli, a kapcsolat sikere a kapcsolatban részt vevő felek együttes, közösen elért teljesítményének, közös céljainak való megfelelésük kifejezésére irányul, s alapvetően meghatározza a kapcsolat jövőjét, fejlődését.
- Jelen anyagunkban elsősorban az üzleti siker tényezőit kutatjuk, és vesszük alapul, úgy, hogy a kapcsolatrendszer egyik fontos tényezőjeként értékeljük a külkapcsolatok meglétét, a külföldre való értékesítés tényét.

### 11.3. Kis- és középvállalatok súlya a magyar gazdaságban

**A kis- és középvállalatok alkotják a magyar gazdaság gerincét, piaci jelentőségük vitathatatlan, ezért fennmaradásuk és növekedésük a vállalati szektor egészére, a GDP-re és a hazai foglalkoztatottságra nézve is kulcsfontosságú.** Magyarországon 2014-ben összesen valamivel több, mint 506 ezer KKV működött, mely több mint 1,7 millió alkalmazottat foglalkoztatott. Ez a vállalati szektorban foglalkoztatott összes munkavállaló 70%-át teszi ki, míg a vállalkozások száma alapján több mint 99%-os lefedettségről beszélhetünk. Az európai uniós átlaghoz képest Magyarországon hangsúlyosabb a középvállalkozások által hozzáadott gazdasági érték szerepe (Kása, 2012; Kása, 2015).

A Deloitte 2015-ös kutatása alapján elmondható, hogy a magyar KKV-k jellemzően önállóan néznek szembe a problémákkal, a többség (53%) még mindig nem vesz igénybe külső szakértői segítséget tanácsadó cégektől, ügynökségektől, habár az egyértelműen indokolt lenne. Amikor élnek a külső tanácsadó szakértelmével, akkor leggyakrabban a megfelelő munkaerő megtalálása érdekében alkalmaznak ügynökséget (29%), de tréningre,

szervezetfejlesztésre (18%), valamint marketingkommunikációs célokra (13%) vesznek igénybe külső segítséget.

Ez utóbbi adat azért különösen fontos, mert a felmérésből kiderül, hogy a cégek 56%-a még weboldallal sem rendelkezik, a megkérdezettek 29%-a pedig semmilyen marketingtevékenységet nem végez. Ez pedig az ügyfélszerzéssel, az ügyfélkezeléssel kapcsolatos egyik legnagyobb problémát jelenti: fogyasztói oldalról ugyanis felértékelődött a vásárlás előtti információgyűjtés, az eladáshelyi reklámok „rábeszélő” szerepe, a promóciók és az ár-érték arány megfelelően közvetített üzenete. Online jelenlét és megfelelő pozicionálás híján azonban a cégek le- és kimaradhatnak a piaci versenyből, miközben a megkérdezettek 65%-ának jelent gondot a piac árérzékenysége.

#### **11.4. Kényszerűség, vagy jó recept?**

A nemzetközi értékesítéssel, nemzetközi marketinggel foglalkozó szakirodalom meghatározó magyar szerzői szerint a nemzetközi piacra lépés jelentős kockázatokat rejt magában, ezek részleteiről a későbbiekben lesz szó. Mi készítheti tehát egy magyar kis- és középvállalkozás vezetőjét, tulajdonosát arra, hogy a jelentős kockázati tényezőket felvállalva külpiacra értékesítse termékét, szolgáltatását. Tényleg kényszer-e, vagy csak a lehetőségek kihasználása. Mielőtt e problémakört megvizsgálánk, nézzük a nehézségeket.

##### **11.4.1. A külföldi értékesítés előtt álló akadályok**

A vállalatok számos akadállyal szembesülnek a külföldi értékesítés beindítását megelőzően és a nemzetközi tevékenység folytatása közben is. Ezeket két csoportra bonthatjuk: **belső és külső akadályokra**. A vállalatok elsősorban az első csoportba sorolható tényezőkre tudnak hatást gyakorolni, míg a külső körülményekre hatásuk korlátozott. (A külső nehézségek csökkentése elsősorban a szabályozás és a gazdaságpolitika területe.) **Az akadályok két csoportja között azonban nincs éles határvonal, mivel a belső hátráltató tényezők csökkentése segíti a vállalat külső körülményekhez való gyorsabb és hatékonyabb adaptációját**: minél inkább adottak egy vállalat számára a belső erőforrások (vagyis alacsonyabbak a vállalatszintű korlátok), annál könnyebben képes megbirkózni a külső akadályokkal (EC, 2010).

##### ***Belső akadályok***

Miközben a felmérések alapján az európai KKV-k többsége fontosnak tartja a stratégiakészítést a nemzetközi piacokra való kilépést megelőzően, a mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedését hátráltató tényezők közül az egyik leggyakrabban említett akadály a tervezés hiánya (EC, 2003). Ennek elsőszámú oka a menedzsment korlátozott kapacitásaira, elégtelen felkészültségére, valamint a tapasztalatok hiányára vezethető vissza, emellett nehezíti az is, hogy a KKV-k külföldi piacokra való első kilépése gyakran egy-egy váratlan és egyedi lehetőséghez, megrendeléshez kötődik. **A vállalat tulajdonosainak, vezetőinek a sikeres nemzetközi tevékenység érdekében nemcsak idegennyelv-tudásra van szükségük, hanem beható ismeretekkel kell rendelkezniük a megcélzott piac(ok)ról, jogi és szabályozói előírásokról, kulturális különbségekről**. Ezeket az ismereteket egyrészt elsajátíthatják tapasztalatszerzés útján, vagy alkalmazhatnak külső szakértőket. Az előbbi út nehezebb, de hosszabb távon eredményesebb lehet: felmérések kimutatták, hogy a nemzetközi tapasztalattal rendelkező, a külföldi terjeszkedés iránt személyesen is elkötelezett menedzsmenttel rendelkező KKV-k sikeresebbek tudnak lenni. Emellett a külső szakértők alkalmazása tovább növeli a nemzetköziesedés egyébként sem elhanyagolható költségeit (EC, 2003). Az Európai Bizottság említett kutatása (EC, 2010) a belső akadályok közül a KKV-k által előállított és külföldön értékesíteni kívánt termék,



illetve szolgáltatás árát emeli ki. Ez a korlát egyrészt visszavezethető a vállalat származási országára jellemző általános árszínvonalra, valamint felvet az adott vállalkozással kapcsolatos hatékonyságbeli kérdéseket is.

### ***Külső akadályok***

**A leggyakrabban említett külső akadály a nemzetköziesedéshez szükséges tőkéhez és finanszírozáshoz való hozzáférés nehézsége, illetve ezzel szoros kapcsolatban a közösségi támogatások alacsony szintje, nem megfelelő konstrukciója (EC, 2010). Szintén komoly problémát jelent a nemzetköziesedő KKV-k számára a megfelelő minőségű és mennyiségű információhoz való hozzájutás, valamint a magas színvonalú tájékoztatás és tanácsadás hiánya.** Ilyen költségtényezők lehetnek a külföldipiac-elemzés, a jogi tanácsadó szolgáltatások, a fordítás, a termékadaptáció, az utazási költségek, vagy a külföldi tevékenységhez kapcsolódó magasabb üzleti és pénzügyi kockázatok (EC, 2003).

Az OECD (2009) felmérése szerint a KKV-k belső képességeiket komolyabb akadálynak értékelik, mint a külső környezetet (ideértve például a vám-, illetve nem vámjellegű korlátozásokat), azonban a nemzetközi tevékenység előrehaladtával ezek a külső korlátok egyre hangsúlyosabbá válnak. Habár az OECD kutatása alapján a különböző kereskedelmi korlátozások nem estek a vállalatok válaszaik alapján a tíz legkomolyabb akadály közé, mégis komoly nehézségeket jelentenek az exportáló KKV-k számára, mivel azok megoldása, áthidalása sok esetben jelentős beruházásokat, költségráfordításokat igényelnek.

Mindezen nehézségek, kockázati tényezők tehát a nemzetközi piacra lépés ellen hatnak. Ugyanakkor nézzünk néhány olyan felvetést, ami ösztönözheti a vállalkozásokat a külpiacon megjelenésre.

#### **11.4.2. A hazai gazdasági, és jogi környezet, illetve az azzal kapcsolatos várakozások, az állam szerepe**

A korábbiakban, **a sikertényezők definiálása kapcsán az egyik kulcsfontosságú elem a növekedés**, a növekedési lehetőség. Ennek egyik meghatározó eleme a hazai piac vizsgálatakor, hogy a hazai gazdaság növekedése milyen intenzitású, annak mértéke, a piac növekedési üteme megfelelő-e a hazai KKV-k számára. Amennyiben ez nem elegendő és a vállalkozásnak szabadon értékesíthető termékei, illetve szabad gyártókapacitása van, úgy a nemzetközi piac felé fordulhat. Ugyancsak a külföld felé való fordulás oka lehet a vállalkozások számára nem megfelelő jogi környezet, az állandóan változó, és esetlegesen visszamenő hatályú jogszabály-módosítások kényszerítő ereje, a túlzott állami szerepvállalás egyes piacokon, vagy éppen a bürokratikus intézményi rendszer, vagy a korrupció.

Más, ettől eltérő környezeti hatás, a vállalkozások árfolyamkockázatának mérséklése miatti külpiacon szerepvállalás. **A KKV-k jelentős részének működéséhez tevékenységéhez képest nagyarányú importra van szüksége.** Így, ha csak forint bevétele van, és kiadásainak egy része más nemzet pénznemében képződik, árfolyamkockázati kitéettsége magas. Ennek ellentételezésére számos pénzügytechnikai megoldás létezik, de mégis, a legegyszerűbb a külpiacon bevétel generálása.

#### **11.4.3. Jövedelmezőség**

Az elméleti rész zárásaként a külpiacon lépés egyik pozitív, ösztönző hajtóerejéről, az értékesítési lehetőségek növekedéséről, illetve az elérhető magasabb árakról is szót kell, hogy ejtsünk. A fentebb már említett kockázatok mellett, további piaci kockázatot jelent a külföldi piacokon esetében a megfelelő minőség biztosítása, a folyamatos és határidőre történő szállítás. Mindezek teljesítésével azonban, a hazai piaci áraknál jelentősen magasabb értékesítési árak

érhetőek el, ami a kockázatokat is kezelve és figyelembe véve, a jövedelmezőség jelentős növekedéséhez vezethet. Ez a kecsesítő tényező rendkívüli vonzerőt jelenhet a hazai kis- és középvállalkozások számára, melyet az alábbiakban vizsgálunk meg.

### **11.5. A kutatás módszertani háttere**

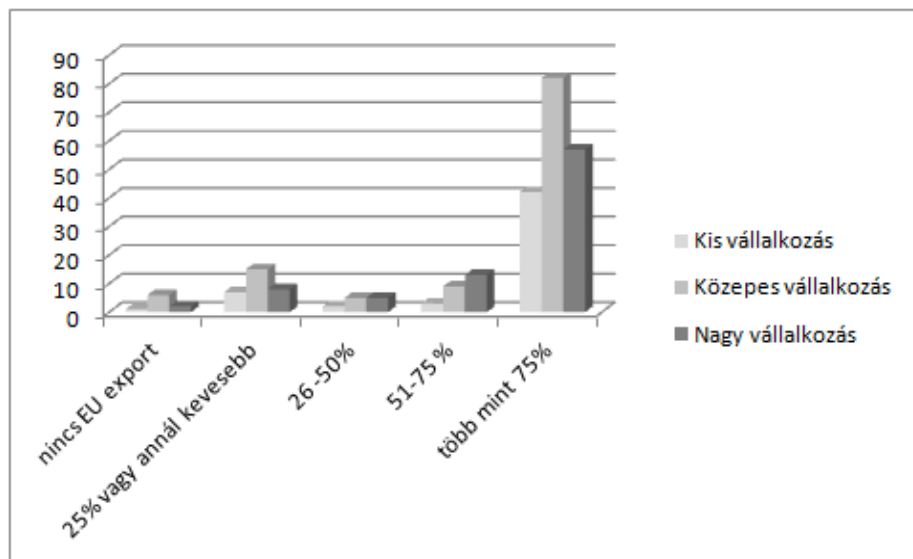
Tanulmányunkban a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet 2016. januárjában végzett kutatását (Nyíró-Hajdu, 2016) vettük alapul, a rendelkezésünkre álló adatbázis átstrukturálása, valamint az adatok más szempontok alapján történő elemzése mellett. Az adatok feldolgozása SPSS 20.0 programcsalád segítségével történt, matematikai és statisztikai eljárások alkalmazásával. Egyaránt alkalmaztunk leíró módszereket (keresztábrák, gyakoriságvizsgálatok, összefüggésvizsgálatok) valamint többváltozós statisztikai eljárásokat (Khi-négyzet próba, varianciaanalízis, faktor és klaszteranalízis). A faktoranalízis segítségével próbáltuk feltárni a változók közötti multikorrelánsitást. A korreláció megállapítása érdekében Bartlett próbát végeztünk, a faktoranalízisre való alkalmasságot a KMO értékek alapján határoztuk meg. A klaszterezési folyamat során K-központhú (K-means) elemzéseket alkalmaztunk, a varianciaanalízis során az F-értékeket vettük figyelembe.

**Elsődleges célunk volt annak megvizsgálása, hogy a külföldre lépés lehet-e a vizsgált vállalkozások esetében sikertényező, és ha igen, akkor milyen módon.** Próbáltunk fényt deríteni arra, hogy a különböző attribútumok mennyiben járulnak ehhez a sikerhez hozzá a külföldi jelenlét tükrében. A fő vizsgálati fókuszok a külföldre lépés okaira, a jelenlegi és jövőbeli üzleti helyzetre, a jövedelmezőségre, a termelési szintre, valamint kapacitáskihasználtságra, beruházásokra, a létszámgazdálkodásra, és a vállalkozás fizetőképességére koncentrálnak. Mindezek mellett lényegesnek tartottuk azt is közelebbről megvizsgálni, hogy az esetlegesen nem megfelelőnek vélt hazai viszonyok mennyiben járulnak hozzá a külföldre történő kilépéshez.

### **11.6. A kutatás eredményei**

A kutatásba 400 vállalkozás került bevonásba, ebből 96 tekinthető kisvállalkozásnak, 197 közepesnek és 107 nagyvállalkozásnak. Az elkövetkezőkben elsősorban azokra a vállalkozásokra koncentrálnak, amelyek valamilyen formában külföldi jelenléttel is bírnak. Ez a megkérdezett vállalkozások kétharmadára jellemző valamilyen mértékben, mindössze 136-an nem folytatnak semmilyen exporttevékenységet. A külföldi jelenlét a leginkább a nagyvállalkozásokra jellemző, itt a megkérdezettek 81%-a bír valamilyen mérvű külföldi érdekeltséggel, ez az arány a közepes vállalkozások esetében 60,2%, a kisvállalkozásoknál pedig 57,9%. Az elsődleges külföldre az Európai Unió számít, mindössze 9 olyan vállalkozás van, amely egyáltalán nem exportál ide, ezek leginkább kis- és közepes vállalkozások. Egyértelmű összefüggést lehet felfedezni a vállalkozás mérete és az Európai Unióba történő export nagysága között. A kisvállalkozások esetében a legnagyobb azoknak az aránya, akik export tevékenységének több mint háromnegyede az EU-ba irányul. Esetünkben ez a vállalkozások 76,4%-ra, míg a közepes vállalkozásoknál 70,1%-ra a nagyvállalkozásoknál pedig 67,1%-ra jellemző arány (lásd 14. ábra).

#### 14. ábra. Az Európai Unióba irányuló export részaránya vállalkozástípusonként



Forrás: saját szerkesztés (Nyíró-Hajdu, 2016) alapján, N=400

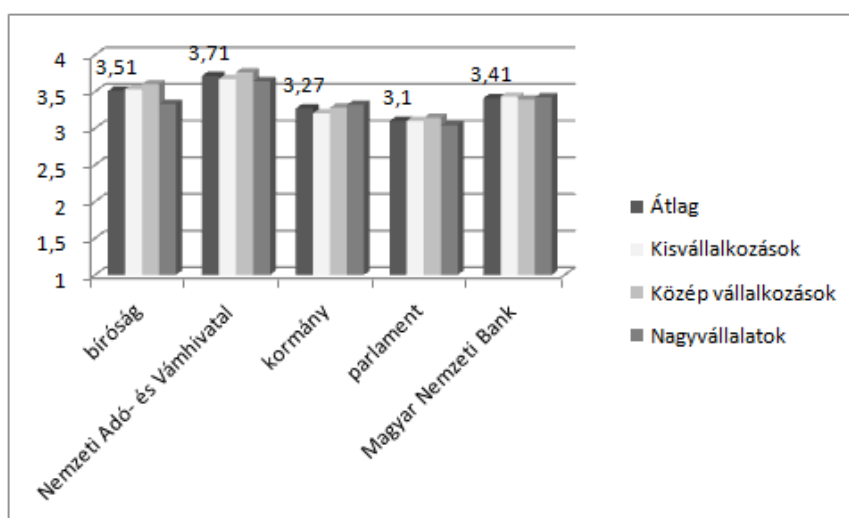
A vállalkozások üzleti helyzetüket az elkövetkező 6 hónapra előre vetítve szinte kivétel nélkül jónak, de legalábbis kielégítőnek találják. A kisvállalkozások körében magasabb azok aránya (56%), akik inkább csak kielégítőnek tartják helyzetüket, a közepes vállalkozások esetében ez az arány 51%. A nagyvállalkozásokra jellemző leginkább, hogy az üzleti helyzetüket többségében jónak ítélik meg. A vállalkozások kétharmada úgy látja, hogy a cégük jövedelmezősége az elkövetkező hat hónap során sem fog jelentősen változni, jellemzően stagnálást várnak. Egyértelmű kapcsolat mutatkozik ugyanakkor a pozitív megítélés és jövedelmezőségi várakozások, valamint a külpiazi jelenlét között, melyet a Cramer-féle asszociációs mutató értéke is alátámaszt: az üzleti helyzet értékelése esetében az értéke 0,419, míg a jövedelmezőség tekintetében 0,364. Azon vállalkozások, akik termelésük egy részét exportra szánják összességében bizakodóbban tekintenek a jövőbe. Ez a bizakodás a beruházások tekintetében is tetten érhető, egyértelmű kapcsolat mutatható ki a tervezett beruházások és az exporttevékenység között. Azon cégek esetében, akik kizárólag belföldi piacra termelnek csak várhatóan egynegyedüknél fognak a beruházások növekedni az elkövetkező hat hónapban, míg a külföldi értékesítést is folytató vállalkozások esetében ez az arány 35%-os. A legnagyobb mértékű tervezett beruházásnövekedés a nagyvállalatok esetében figyelhető meg. A külpiazi jelenlét a létszámgazdálkodásra is jótékonyan hat. Ezen cégek esetében az elkövetkező 6 hónapban várhatóan 36%-uk tervez létszám bővítést, ellenben a kizárólag hazai piacon működő vállalkozásokkal, ahol ez az arány alacsonyabb, mindössze 21%.

A külföldi jelenlét a vállalatok többségénél stabil árbevételűt jelent, a vállalkozások általánosságban többnyire nem tervezik, hogy értékesítési áraikat változtatnák az elkövetkező 6 hónapban, itt nem figyelhető meg jelentős különbség a különböző méretű vállalatok tekintetében. Ráadásul az exporttal operáló vállalkozások likviditási helyzete is jobbnak tekinthető. Ezen cégek mindössze 23%-nál fordult elő, hogy azért nem tudtak fizetni egy beszállítónak, mert nekik sem fizettek határidőre. Ugyanakkor a külpiazi jelenlét nem jelent garanciát késedelmes fizetés esetében. Ezen cégek esetében nem figyelhető meg szignifikáns összefüggés a fizetési fegyelem és a termék értékesítési helye közt. Fontosnak tartottuk megvizsgálni azt, hogy a hazai gazdasági környezet hatása mennyiben fordul elő lehetséges okként a kutatásba bevont vállalatok körében. A vizsgált tényezők közül csak azok eredményeit emeljük ki, amelyek kifejezetten a gazdasági környezetre irányultak, egyéb

közhivatalokat, intézményeket, szolgáltatásokat, melyek ilyen irányú hatása nem egyértelmű, nem vontuk be az elemzésbe. Az egyik jellemző, amit fontosnak tartunk kiemelni a “csúszópénz”, illetve szabálykövetés intézményéhez kapcsolódó szokások, eljárások, illetve elvárások köre volt. A kutatásból összességében kiolvasható, hogy a csúszópénz nem jellemző a vállalatok körében, 92%-uk nyilatkozott úgy, hogy azon a piacon, ahol alapvetően működnek, soha nem kellett “kenőpénzt” fizetniük, 75%-uknak pedig fogalma sincs róla, hogy esetlegesen mennyit kellene fizetnie. Ugyanakkor az is érdekes eredmény, hogy amennyiben egy kormányzati hivatalnok nem a szabályoknak megfelelően jár el, akkor mindössze a vállalkozások 11%-a fordul biztosan másik hivatalhoz, hogy a szabályoknak megfelelő elbánásban részesüljön. 59,6%-uk soha, 26,3%-uk pedig ritkán tesz ugyanígy. Ugyanakkor érdekes, hogy a vállalatok 4,6%-a mindig, 10,2% pedig gyakran megkapja a kért szolgáltatást, ha csúszópénzt fizet egy kormányzati hivatalnoknak. Ez a kisméretű és közepes vállalkozásokra kevésbé jellemző, mint a nagyméretű társaikra. Az exportra is termelő vállalkozások esetében ez az arány némileg alacsonyabb. A külpiazi érdekeltséggel bíró vállalkozások esetében magasabb azoknak az aránya (77,6%), akik nincsenek tisztában a szükséges csúszópénz nagyságával. Ezen vállalkozások esetében is 92,5% azok aránya, akiknek még soha nem kellett kenőpénzt fizetniük azon a piacon, ahol tevékenykednek. Fontosnak tartjuk azt is megemlíteni, hogy a kenőpénzek után érdeklődő kérdések tekintetében meglehetősen magas a válaszok elmaradásának aránya, 15 - 38% között ez az érték. A vállalatok nem szívesen nyilatkoznak erről a kérdésről, érthetően.

A gazdasági környezet hatása a közhivatalokkal, intézményekkel való elégedettség mértékében is tetten érhető. Ezek közül mi kiemelten kezeltük azon tényezőket, melyek elsődlegesen hatást gyakorolnak a vállalatok tevékenységére. Ilyen tényezőnek ítéltük meg a bíróságokat, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalt, a kormányt, a parlamentet és a Magyar Nemzeti Bankot (15. ábra). Bár a forrásként használt kutatás egyéb közintézményekre is kitér (pl.: posta, kórházak, iskolák stb.), ezeket nem tartottuk relevánsnak a jelen elemzés szempontjából.

**15. ábra- Közhivatalok és intézmények szolgáltatás minőségének megítélése vállalkozástípusonként**



Forrás: saját szerkesztés (Nyíró-Hajdu, 2016) alapján, N=400 (1-5 skála, ahol 1=legrosszabb, 5=legjobb)

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált tényezőket a megkérdezett vállalatok minden esetben inkább jónak ítélték meg, mint rossznak, a válaszaik a középértékek mentén szóródtak leginkább. A vállalatok besorolása alapján sem fedezhető fel érdemi különbség a gazdasági

környezetet alkotó tényezők megítélésében. Érdekes módon azon vállalkozások, melyek külpiazi érdekeltiséggel is bírnak a Nemzeti Adó- és Vámhivatallal (3,75), a kormánnyal (3,29) és a parlamenttel (3,15) az átlagnál is elégedettebbek. Összességében nem tudtuk egyértelműen igazolni, hogy pusztán a gazdasági környezettel való elégedetlenség automatikusan egy kiszámíthatóbb külpiacon orientálná a vállalkozásokat. Sőt azok, akik exportra is termelnek elégedettebbnek tűnnek a hazai viszonyokkal is.

### 11.6.1. A sikertényezők vizsgálata

Annak érdekében, hogy a vállalatok sikerességét képesek legyünk megítélni számos közvetlen és közvetett sikerességi tényezőt kell azonosítanunk. Ezen tényezők meghatározása nem jelent egyszerű feladatot, hiszen a sikerességet befolyásoló tényezők meghatározása vállalatonként, iparáganként, szektoronként, stb. eltérőek lehetnek. Felhasználva a korábbiakban részletezett kutatás (Nyíró-Hajdu, 2016) kérdőívének néhány kérdését kísérletet tettünk a sikerességi tényezőket csoportokba, faktorokba rendezésére. A faktoranalízis során az alábbi egyszerű logika mentén indultunk el: ha a vállalat képes exportálni, jónak ítéli a jelenlegi üzleti helyzetét, a jövedelmezősége és a termékei iránt megjelenő kereslet megfelelő szintű, a vállalat termelőkapacitásainak kihasználtsági foka magas (kiegészítve a vállalat létszám és árbevételi adataival) akkor a vállalat valószínűsíthetően sikeresnek tekinthető. Fenti gondolatmenet természetesen nem tökéletes - mivel a korábbiakban részleteztük számos tényező befolyásolja a sikerességet -, de kiindulási alapnak elfogadható. A faktoranalízis eredményeit az alábbi 50. táblázat tartalmazza.

50. táblázat. A sikerességre ható faktortényezők súlya és jelentősége

Kérdések	Faktor	
	1	2
Ön szerint milyen a vállalkozás jelenlegi üzleti helyzete?	,833	
Hogyan ítéli meg a vállalkozás jelenlegi jövedelmezőségét?	,745	
Milyennek ítéli meg a vállalkozás rendelésállományát, vagy termékeinek keresletét?	,566	
Milyennek ítéli meg a vállalkozás termelőkapacitásainak, kapacitásainak jelenlegi kihasználtságát?	-,452	
Ön szerint hogyan alakult a vállalkozásnál a termelés szintje/a szolgáltatás volumene az elmúlt 3 hónapban az előző év azonos időszakához viszonyítva?	,388	
Jelenleg hány főt foglalkoztat a vállalkozás főállásban?		,832
Mekkora volt a vállalkozás nettó árbevétele 2015-ben, millió forintban?		,561
A teljes értékesítésből mekkora részarányt tett ki az export 2015-ben?		
Variancia	36,1%	16,7%

Forrás: saját kutatás (Nyíró-Hajdu, 2016) alapján, N=400

Fenti 50. táblázatot vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vállalkozások besorolási ismérvei, úgymint a létszám és az árbevétel – melyek együttesen alkotják a második faktort – magyarázzák az összvariancia 16,7%-át. A vállalkozás méretének növekedésével az üzleti siker valószínűsíthető, még akkor is, ha ez koránt sem garantált minden esetben. A második faktor elemeire tekinthetünk úgy, mint szükséges, de nem elégséges feltételekre. Ezek a tényezők a sikerhez szükségesek, de koránt sem elégségesek. Az elégséges tényezőket az első faktor elemi tartalmazzák (jó üzleti helyzet, jövedelmezőség, elégséges kereslet a termékekre, kihasznált kapacitások). Ezek a tényezők magyarázzák az összvariancia 36,1%-át. Fenti egyszerű modell magyarázó ereje meglepően jónak nevezhető (52,8%). Az analízis egyszerűsége, átláthatósága és jó magyarázó ereje miatt került bemutatásra. Szükséges kiemelni, hogy az exportképesség, mint önálló sikertényező, fenti egyszerűsége törekvő vizsgálatunkban nem bírt kiemelkedő erővel. Faktoranalízisünket igazolja a KMO 0,737-es és

a Sig. 0,000-ás értéke is. Természetesen a kérdőív alapján a modell tovább színesíthető, bővíthető a jövőbeli várakozásokkal, a késedelmes fizetések alakulásával, a követelések és kötelezettségek alakulásával, a likviditás kérdésével, az üzleti környezet megítélésével, stb.). A további tényezők bevonásával a faktoranalízis eredményes mivolta azonban jelentősen nem nő meg, csupán a sikeresség megítélése további árnyalatokat ölt magára. A bővített faktoranalízises vizsgálat tekintetében mindenképpen fontos annak kiemelése, hogy a fentebb említett színesítő tényezők mind bekerülhetnek a bővített faktorok közé. Ezzel összefüggésben az exportképesség és a külpiaci árak várható alakulása szintén megjelent a sikerességet befolyásoló tényezők között. A bővített faktoranalízises vizsgálat sikerességet magyarázó ereje 58,6%, melyből az exportképesség és külpiaci árak várható alakulása 7,1%-ot magyaráz. Látható, hogy az exportképesség önmagában nem kiemelkedő sikertényező, de hozzájárulhat a vállalati sikerhez.

A sikerességet meghatározó tényezők mentén klaszteranalízist végeztünk annak megállapítása céljából, hogy mely vállalatok tekinthetők a mintában sikeresnek. Az eredményeket az alábbi 51. táblázat tartalmazza.

**51. táblázat. A klaszteranalízis főbb eredményeinek összefoglaló táblázata**

Kérdések	Klaszter				F-ráta
	1	2	3	4	
Besorolás (1-mikro, 2-kis, 3-közép, 4-nagy)	3,15	2,62	3,38	2,87	17,734
A teljes értékesítésből mekkora részarányt tett ki az export 2015-ben? (%)	45,7	7,9	89,9	3,1	2124,179
Ön szerint milyen a vállalkozás jelenlegi üzleti helyzete?*	1,5	2,1	1,4	1,5	13,726
Hogyan ítéli meg a vállalkozás jelenlegi jövedelmezőségét?*	1,7	2,2	1,5	1,7	9,256
Milyenek ítéli meg a vállalkozás rendelésállományát, vagy termékeinek keresletét?*	1,9	2,4	1,6	1,8	15,681
Milyenek ítéli meg a vállalkozás termelőkapacitásainak, kapacitásainak jelenlegi kihasználtságát? (%)	80,8	29,4	85,7	83,9	168,385
Ön szerint hogyan alakult a vállalkozásnál a termelés szintje/a szolgáltatás volumene az elmúlt 3 hónapban az előző év azonos időszakához viszonyítva?*	1,7	2,5	1,7	1,7	6,323
Klaszter részaránya a sokaságon belül (%)	14,9	10,0	26,8	48,3	-

Forrás: saját kutatás (Nyíró-Hajdu, 2016) alapján, N=400

\* A legkisebb érték a leginkább kedvező 1-től 3-ig terjedő Likert-skálán mérve

A táblázatból jól látható, hogy az exportra történő értékesítés kiemelkedően fontos csoportképző ismérvvé vált (F-ráta 2124,179), vagyis képes a siker árnyalására, eldönteni, hogy mely vállalat válhat sikeressé és ki marad sikertelen a piacokon. Jól látható, hogy a sikeresnek nevezhető vállalatok csoportját az 1. és 3. klaszter alkotja. Mindkét csoport jellegzetesen közép- és nagyvállalatokat foglal magában. Lényegi különbség az export értékesítés arányszámában van a két csoport között. Míg az 1. szegmens vállalatainak a teljes értékesítésből 45,7%-os részarányt tett ki az export 2015-ben, addig a 3. szegmens vállalatai esetében ez az arány már 89,9%-ot jelent. A 2. és 4. klasztert jellegzetesen a KKV szektor alkotja. Sikerességük a fenti mérőszámokkal mérve csekélyebb a nagyvállalatokhoz képest. Exportképességük a nagyvállalatokhoz képest elenyésző, csupán 7,9%-ot és 3,1%-ot tesz ki átlagosan. A 3,1%-os átlagos export részarány lényegében már egyenlő az export hiányával. A 2. szegmens tagjainál megfigyelhető a kapacitások alacsony kihasználtsága (29,4%) és a további sikertényezők gyenge szintje is. Az ebbe a csoportba tartozó vállalatok a lemaradók

csoportját alkotják. A 4. szegmentum vállalatai olyan KKV-k, melyek sikeresség tekintetében (önbevallási alapokon mérve) felveszik a versenyt a nagyvállalatokkal, viszont lényegében exportra képtelenek.

### 11.6.2. A leginkább sikeres KKV-k

Vizsgálatunk tárgyát a sikeres KKV szektor tagjai képezik. Ezeket a sikeres KKV-kat leginkább az 1., 3. vagy 4. szegmens között kell keresnünk. Az SPSS-el történő szűrés következtében 236 ilyen vállalatot találtunk a mintánkban. Ezen vállalatok 31,8%-a a kisvállalati kategóriába, míg 68,2%-a a középvállalati kategóriába volt sorolható. A klaszteranalízist követő szűrés is igazolja azon feltételezésünket, hogy a sikerességhez általában szükséges a relatíve nagyobb vállalati méret. Ahhoz, hogy megtaláljuk a leginkább sikeres KKV-kat leginkább a 3. klaszter vállalati között kell keresgelnünk. Mintánkból a leginkább sikeres KKV-k közé összesen 54 vállalatot sorolhatunk. A leginkább sikeresnek tekinthető vállalatok között a kisvállalati kategória már csak 13%-ban, míg a középvállalati kategória 87%-ban jelenik meg.

A leginkább sikeresek közé sorolt 54 darab KKV mindegyike folytat export tevékenységet. Átlagosan a teljes értékesítésből 88,8%-ot tett ki az export részaránya körükben 2015-ben. Egyetlen ilyen KKV esetében sem volt az export részaránya 70% alatti mértékű. Az export jellegzetesen az EU-ra összpontosul, 70,4%-uk exportjának több mint 75%-át értékesítette az EU irányába. 55,6%-uk kifejezetten jónak látja üzleti helyzetét, míg jövedelmezőségük tekintetében 46,3%-ot tesz ki ez a kedvező arány. A termelőkapacitásuk kihasználtsági foka átlagosan 83,5%. 33,3%-uk megítélése szerint a vállalkozás termelési szintje növekedett az elmúlt 3 hónapban az előző év azonos időszakához viszonyítva, melyből következően 21,2%-uk létszámnövekedést prognosztizál a következő 6 hónapra vonatkozóan. A létszám növekedésének mértéke meglehetősen nagy szórást mutat. A leggyakoribb a 4 fő várható felvétele (30,8%), de átlagosan 17 fős bővítéssel számolhatunk. Bérek tekintetében átlagosan 3,6%-os bruttó béremelést valósítottak meg 2015-ben alkalmazottaik körében a leginkább sikeres KKV-k. 2016-ra megközelítőleg szintén ilyen mértékű emeléssel számolhatnak az alkalmazottak. Az optimista kilátások a jövőbeli várakozásoknál is megfigyelhetők, 29,6%-uk tervez valamilyen új beruházást megvalósítani a következő 6 hónap során. A külpiacokon jelentős mértékű áremelési lehetőségben nem bíznak, jellegzetesen változatlan árakkal számolnak a következő 6 hónap során. Ebből következően az export árbevételből mért aránya és az export piacokon megvalósítható áremelések között mért Cramer-féle asszociációs együttható 0,525-ös, közepes értéket mutat. Megfigyelhető a leginkább sikeres vállalatok aktív külpiaci jelenléte az import oldalon is. Az importból beszerzett alapanyagok aránya a leginkább sikeres vállalatok esetében eléri a 40,4%-ot, míg a teljes KKV minta esetében ez az arány 27,5%. A körbetartozás jelensége a leginkább sikeres vállalatokat sem kíméli. 24,1%-uk azért nem tudott fizetni legalább egyszer szállítóinak 2015-ben, mert vevőik sem teljesítették határidőre. Az arány alig kedvezőbb, mint a teljes minta esetében.

A leginkább sikeres vállalatok 8,4%-a gondolja úgy (mindig és gyakran kategóriák összege), ha egy cég csúszópénzt fizet egy kormányzati hivatalnak, akkor az biztosan megkapja a kért szolgáltatást. A válaszadásra hajlandó cégek 3,1%-a úgy véli, hogy mindig előre tudja mekkora összegű csúszópénzt kell adnia. A gyakran tudja kategória 6,3%-os arányt képvisel körükben. A válaszra hajlandó leginkább sikeres vállalatok egyike sem gondolja úgy, hogy csúszópénzt kellene fizetnie azért, hogy a cég hozzáférhessen valamihez, például engedélyhez vagy önkormányzati megrendeléshez. Szükséges itt is megjegyezni, hogy az elmaradt válaszok aránya magas, 13 és 41% közötti.

A bíróságok, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, a kormány, a parlament, a Magyar Nemzeti Bank szolgáltatásainak megítélése jelentős mértékben nem tér el a leginkább sikeres vállalatok esetében sem a többi vállalathoz képest.

### 11.7. Összefoglalás

Változik a világ, vele változnak a gazdaság környezete, szereplői is. Tanulmányunkban arra kerestünk választ, hogy jelenünk gazdasági kihívásai, a gazdaság környezetének változásai, hogyan befolyásolják egy olyan ország kis- és középvállalkozásainak sikerességét, mely Európa közepén, egy nyitott gazdaságú országban tevékenykednek. Ennek a nyitottságnak a kihasználása előny lehet-e, a hazai versenytársakkal szemben.

A kutatás fenti eredményei számunkra azt mutatják, hogy minden ezzel ellenkező véleménnyel szemben, a nemzetköziesedés, a sikeresség egyik záloga lehet. Ezt igazolja Tóth (2016) tanulmánya is, miszerint statisztikailag kimutatható, hogy az exportáló cégek gyorsabban növekednek mint a csak belföldön tevékenykedők. Az, hogy a széles piaci kapcsolatrendszer, a nyitottság, a vállalati méret a siker egyik velejárója, vagy kiváltó tényezője, még bizonytalan, de a fenti tényezők kéz a kézben járva adják a sikeres vállalkozások jellegzetességét. Ezzel az erővel függetleníteni tudják tevékenységüket az olyan esetleges hazai kedvezőtlen hatásoktól, melyek torzíthatnák a gazdaságot. Ez mindenképpen öröndetes eredménye vizsgálatunknak, és reményt ad, illetve kijelöli a követendő utat a jelenleg esetlegesen kevésbé sikeres kis- és középvállalkozások számára. Reméljük, hogy ezzel a tanulmánnyal gyakorlati segítséget is tudunk nyújtani olyan stratégiai kérdések megválaszolására, mely minden sikerre éhező kis- és középvállalkozásnak fel kell tennie, és meg kell válaszolnia.

### 11.8. Felhasznált irodalom

162. Blomqvist K. (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Assimetric Technology Partnership Formation. Acta Universitatis Lappenrantaensis, Vol. 122.
163. Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó
164. Dyer J.H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, p. 535–556.
165. Ellram L. (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors. International Journal os Purchasing and Material Management, Vol. 31. No. 2, p. 35–44.
166. Ellram L. – Hendrick R. (1995): Partnering characteristics: a dyadic perspective. Journal of Business Logistics, Vol. 16, No. 1, p. 41–64.



- 167.** Gyenge B. - Kozma T. - Tóth R. (2016): Was ist das Geheimnis des Geschäftserfolgs nach der Krise? Geschäftsmodell im Unternehmen, Online recenzovaný časopis, Seye E-Studies, ISSN 1338-1598, <http://uj.s.sk/gtk/e-studies/>
- 168.** Henning-Thurau, T. (2000): Relationship Marketing Success Through Investments in Customers. in: Henning Thurau, T. (eds.): Relationship Marketing. New York: Springer Verlag
- 169.** Hoffmann W.H. – Schlosser R. (2001): Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey. Long Range Planning, Vol. 34, No. 2, p. 357–381
- 170.** Humphreys P.K. – Li W.L. – Chan, L.Y. (2004): The impact of supplier development on buyer-supplier performance. The International Journal of Management Science, Vol. 32, p. 131–143.
- 171.** Kása R. (2012): Measuring innovation potential at SME level with a neurofuzzy hybrid model. Studia Universitatis Babes Bolyai Negotia, 57(2), 39–54.
- 172.** Kása R. (2015): Approximating innovation potential with neurofuzzy robust model. Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa, 21(1), 35–46.
- 173.** Lengyel Gy. (1999): A gazdasági siker vállalati értelmezéséről. in.: Lengyel, Gy. (szerk.): Siker, halasztás, pénzügyi fegyelem. A vállalati panelvizsgálat tapasztalataiból. Műhelytanulmányok, Budapest: BKE Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék
- 174.** Mohr J. – Spekman R. (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2, p. 135–152.
- 175.** Nyíró Zs. - Hajdu M. (2016): A GVI 2016. januári KKV Körkép felvételének eredményei.
- 176.** Virolainen V-M. (1998): Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing. Ph.D. Tesis, Reserach Papers 71. Lappenranta: Lappenranta University of Technology

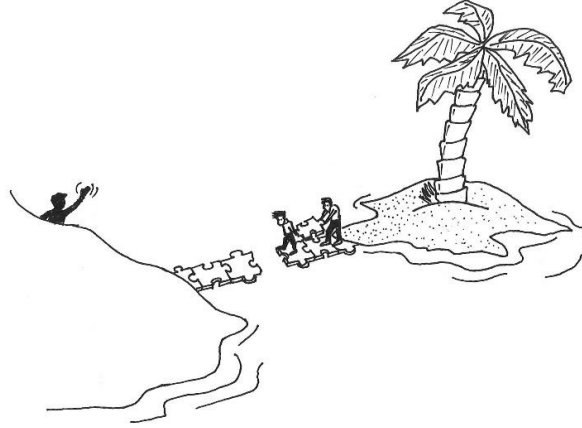
- 177.** EC (2003): Internationalisation of SMEs. Observatory of European SMEs. European Commission, No. 4.
- 178.** EC (2010): Internationalisation of European SMEs. Final report. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Brussels.
- 179.** OECD (2009): Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- 180.** Tóth R. – Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrolling szerepe a versenyképesség növelésében, BI-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, 11-14. oldal
- 181.** Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, In.: Prof. Dr. Csath Magdolna Dsc. (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 978-963-439-001-5, pp.143-178.

### **11.9. Egyéb források jegyzéke:**

- 27.** Internet-1. <http://EconPapers.repec.org/RePEc:eim:papers:h200721>
- 28.** Internet-2. <http://www.uzletresz.hu/penzugy/20151116-a-kkv-k-novekedeseben-kulcsfontossagu-az-export.html>
- 29.** Internet-3. <http://www.vg.hu/vallalatok/alig-exportalnak-a-kkv-k-409483>
- 30.** Internet-4. <http://profit7.hu/kereskedelem/hogyan-tobbszorozheto-meg-a-kkv-k-sulya-az-exportban>
- 31.** Internet-5. [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
- 32.** Internet-6. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/...deloitte/hu-dgc-survey-2016.pdf>

## 12. HAZAI LOGISZTIKAI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GERENERÁCIÓVÁLTÁSÁNAK GYAKORLATA ÉS HATÁSA A VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE

DR. KARMAZIN GYÖRGY – GÁL ISTVÁN



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.177.

### 12.1. Bevezetés

A Magyarországon működő logisztikai vállalkozások döntő többsége a mikro, kis- és középvállalkozások (KKV) kategóriájába tartozik. Hatékony és folyamatos működésük eredményeként fontos szerepet játszanak az ország jövedelemtermelésében, a foglalkoztatásban, valamint az új beruházások létrehozásában is. Tóth (2016) tanulmányában továbbá megemlíti, hogy „a KKV-k rendkívül fontos szerepet töltenek be a GDP termelésében, ezáltal elősegítve a regionális és helyi fejlődést, valamint a társadalmi kohéziót. Magyarország pénzügyi stabilitását és gazdasági teljesítőképességét elsősorban a régiókban működő mikro-, kis- és középvállalati szektor pozíciója, termelékenység, jövedelemtermelő képessége és a szektor nemzetgazdasági szintű támogatottsága határozza meg”. A logisztikai vállalkozások munkavállalóinak száma a válság kitörésének évében 160.000 fő volt. Ez az adat a 2008-as szolgáltatói szektor foglalkoztatottsági adataihoz viszonyítva 6,5 %-os részarányt mutat (Knoll, 2009), amely érték a 2013-as évre már 10 % fölé emelkedett (IFKA, 2013) és a kormányzati szándéknak is köszönhetően, ez a tendencia várhatóan tovább folytatódik a jövőben. A logisztikai KKV-k jelentős része családi vállalkozás, melyek a fuvarozás, a szállítmányozás és a logisztika számos területén jelen vannak, számuk több tízezres nagyságrendre tehető. A jelenlegi globalizált világban kiemelt szereppel bír a logisztikai vállalkozások körében a megfelelő szervezeti struktúra és kultúra, a szakképzett munkaerő alkalmazása, a költséghatékony gazdálkodás, a termelés minőségének javítása, a vállalatok alkalmazkodási és gyors reagálási képessége, valamint a kiváló vezetési mechanizmus (Tóth-Kozma, 2016). A vezetés tekintetében érdemes megvizsgálni a vállalatok tulajdonosi körét: Hazánkban a fuvarozó, szállítmányozó társaságok jelentős részét az 1990-es évek elején alapították, ahol a tulajdonos, akkor 25-30 évesen indította el vállalkozását. Ezek az alapító vezetők lassan hátra szeretnének lépni a napi operatív feladatoktól és át szeretnék adni a vállalatuk vezetését egy arra alkalmas családtagnak vagy menedzsernek. Az alapítók szándéka miatt a hazai logisztikai vállalkozásokat érintő generációváltás problémája a következő öt év során jelentősen felerősödik, és aktuális kihívássá válik. Jelen tanulmány hazai, szektor specifikus anonim esettanulmányokon és általánosan vizsgált nemzetközi (INSIST) kutatás eredményein keresztül mutatja meg a generációváltás problémáját a hazai logisztikai családi vállalatok életében és keresi a kihívásokra adható legjobb válaszokat.

A felső vezetői dilemmákkal és paradoxonokkal<sup>28</sup> néhány magyar (Karmazin et al., 2013; Cserpes, 2015) és több nemzetközi (Cameron-Quinn, 1988; Clegg et al., 2002; Wasserman, 2008) szakirodalom is foglalkozott már az elmúlt években. A témában született publikációk elsősorban a szervezetben bent lévő, azt még operatíván irányító felsővezetők – legyen az tulajdonos vagy menedzser – helyzetéből vizsgálják a dilemmákat, ellenben nem vizsgálják lehatárolva és megfelelő súllyal kezelve – a gazdasági, társadalmi környezet változásai által okozott helyzeteket – az alapító tulajdonos szempontjából. Az elérhető szakkönyvek sorából kiemelkedik Storey és Salaman (2010) *Vezetői dilemmák* című műve, amely a gyakorló vezetők számára jól feldolgozza a felsővezetői dilemmákat és paradoxonokat, továbbá az okokat kiváltó tényezők elemzésének köszönhetően, megfelelő utat mutat azok kezelésére és feloldhatóságának módjaira is.

Storey és Salaman által felsorolt dilemmák és paradoxonok első típusa az üzleti stratégiához kapcsolható, ahol – eltérően a többitől – a szerzők jól megkülönböztetik az alapító tulajdonos személyét a többi felsővezetőtől (2010, 33-35.o.). A szerzőpáros, Wasserman kutatási eredményeit felhasználva, a tulajdonosra vetített fókuszon keresztül mutatják be az első típusú dilemmát, a „hatalomra” vagy a „gazdagságra” irányuló üzleti döntés paradoxonát és annak feloldhatóságát (2008 in Storey – Salaman, 2010, 35.o.). Ez a paradoxonhelyzet több, a későbbiekben bemutatott alapító-tulajdonosi dilemma eredendője is, így alap dilemmaként foghatjuk fel. A további öt típus tárgyalása során Storey és Salaman elsősorban a felsővezetői megközelítést preferálják – és nem vizsgálják azokat a tulajdonos helyzetéből –, ezért inkább a publikáció további részében áttérünk a tématerület fókuszára: az INSIST<sup>29</sup> nemzetközi kutatás során érintett tulajdonosi dilemmákra és a hazai logisztikai vállalatok körében feltárt, valóságyszerű esettanulmányokon keresztül történő bemutatására (multiple case studies). A szerzők az alaphelyzetből kiindulva (a tulajdonos átadta a vállalatának a vezetését egy menedzsernek) nem keresik az esetek közötti hasonlóságot, inkább az egyes megoldások bemutatásával és a záró kérdésfeltevéseknek köszönhetően megpróbálják érzékeltetni a különböző perspektívák lehetőségeit.

## 12.2. A családi vállalatok versenyképessége

A sikeres családi vállalatok több szempontból is hagyományosan az átlag fölött teljesítenek, többek között a munkaerő-megtartó képességük is jellemzően erősebb, mint más típusú vállalkozásoké (Simon,2010). Azonban számos olyan problémával is meg kell birkóznunk, amelyekkel más vállalatoknak nem, vagy csak sokkal kisebb mértékben érintik őket. Egy 2013-as felmérés szerint a magyar KKV-k 80 %-a rendelkezik ugyan üzleti tervvel, ez azonban az adott évre, vagy maximum az elkövetkezendő egy-két évre vonatkozik és csupán 3 %-uk tervez öt évnél hosszabb időre. Az adatok azt mutatják, hogy a KKV-k kétharmada egyáltalán nem gondolkodott még az utódlás kérdésén, pedig a rendszerváltást követően alapított vállalatoknál hamarosan aktuálissá válik a generációváltás (I1). Ezen túlmenően a nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy a vezetés átadása a családi vállalatok kétharmadánál kudarcral végződik: mindössze egyharmaduk éli csak túl a generációváltást (I2).

<sup>28</sup> A dilemma általában vagy-vagy helyzetet takar, ahol választani kell két lehetőség közül. A paradoxon lényege ezzel ellentétben az, hogy nem szükséges és nem is lehetséges az egymást kizáró választás két alternatíva közt. A paradoxonok esetében két egymással látszólag ellentétes nézet egyszerre, egy időben érvényes és működőképes. A paradoxonokra építő gondolkodás értéke pontosan ebben a kettősségben ragadható meg (Cameron – Quinn (1988, 2.o.) alapján in Storey – Salaman, 2010, 29-30.o.). A gyakorlatban a két fogalom jelentős átfedést mutat, így a tudományos publikációban nem teszünk különbséget a két fogalom használatá során.

<sup>29</sup> Intergenerational Succession in SMEs Transition (INSIST)

Az utódlási kudarcok oka elsősorban a tervezetlenségben és felkészületlenségben keresendő (Westhead 2003 in Csákné, 2012). Ezt tovább kutatva Poza (2007) szerint „az új vállalkozások 85%-a bukik meg az első öt éves működése során. Azok közül a családi vállalkozások közül, amelyek túlélnek, csak 30%-ot adnak át sikeresen az alapító-tulajdonos család második generációjának. Az arány a második-harmadik és harmadik-negyedik generáció esetén még rosszabb, a vállalatok mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban” (in Csákné, 2012). A családi vállalatok működőképességére ható, a szolgáltatások minőségét is meghatározó kulturális értékek, illetve a változóképességét befolyásoló szervezeti és munkatársi kompetenciák, a tulajdonos által korábban kialakított piaci kapcsolati rendszer fejlettsége adják a családi vállalkozások jövőbeli versenyképességének alapvető tényezőit (Chikán versenyképességi modell alapján, 2013). Annak érdekében, hogy ez a fejlődési folyamat generációkon keresztül jól működjön, fontos, hogy a hazai kis és közepes vállalkozások az átadással járó feladatokat tervszerűen és felkészülten végezzék el.

### **12.3. Az első számú vezető kiválasztásának dilemmája (Esettanulmány 1)**

#### **12.3.1. Bevezetés**

Az INSIST projekt során, a családi vállalkozások generációváltási problémáit vizsgálva, a kutatók szembesültek azokkal a „hátralépő” tulajdonosi dilemmákkal, amelyek a bevezetésben hivatkozott szerzők által azonosított első típusú paradoxonra épülnek, ellenben újabb helyzeteket és dilemmákat eredményeztek. Az eddigiekben még nem azonosított új dilemmát az újonnan kinevezett első számú vezető elköteleződésének iránya okozta.

Szvetelszky (2015) szerint a belülről kinevelt új vezető elsősorban a menedzsment felé lojális, míg a „kívülről” felvett új vezető, elsősorban a tulajdonos felé mutat nagyobb elköteleződést. Az első esettanulmányban bemutatásra kerülő vállalat – a lehetőségeivel élve – a „belülről” kinevelt fiatal menedzserének adta át a társaság vezetését. A fenti megállapítással (miszerint a „belülről” kinevelt új, elsőszámú vezető elsősorban a menedzsment felé lesz elkötelezett) az átadást követő években szembesül a nyugdíjba ment tulajdonos és ez a felismerés jelentős dilemmát okozott a számára.

#### **12.3.2. Az új vezető kiválasztása**

Magyar magánszemély tulajdonában lévő belföldi és nemzetközi fuvarozással foglalkozó dunántúli vállalat tulajdonosa – a megromlott egészségi állapotára hivatkozva – a 2000-es évek közepén úgy döntött, hogy a vállalkozás vezetését a belülről „kinevelt” munkatársának adja át. A tulajdonos gyermekei még fiatalok voltak, közép-és főiskolába jártak ezekben az években. A tulajdonos elképzelése az volt, hogy a családi vállalkozás hosszútávon, generációváltásokon keresztül biztosítsa a család megélhetését, miközben a vállalat folyamatosan fejlődik, és jelentős értéket állít elő a család és a megrendelők számára. A DLA Piper adatai szerint a cégeladások egyik legnagyobb része abban az esetben történik meg, ha a tulajdonos hátralépési szándéka során „a következő generáció nem akarja folytatni az adott vállalkozást.” (Piac&Profit, 2016, 35.o.). A mi esetünkben, az exit-et esetlegesen kísérő vállalatértékesítést semmi esetre sem szeretne volna az alapító-tulajdonos. A növekedésben a nemzetközi piacra lépés is benne volt, ellenben azt felismerte, hogy arra – kompetenciánál fogva – csak a második, vagy harmadik generáció lesz képes. Ezt a feltételezést erősíti meg Simon (2010) kutatási eredménye is, melynek során az igazolódott be, hogy a vizsgált vállalatok körében a 3. generáció volt képes arra, hogy a családi vállalat nemzetközi piacra lépését megvalósítsa. A tulajdonos azt gondolta, hogy a nem családtag beemelésével egy generációt megtakaríthat és akár fel is gyorsíthatja a vállalkozás fejlődését.

Az első számú vezetői poszt várományosa ekkor már nyolc-tíz éve dolgozott a társaságnál és végigjárta a vállalati ranglétrát. Együtt fejlődött a szervezettel, folyamatosan képezte magát és a vezető-váltást megelőző időszakban a tulajdonos-ügyvezető mellett már operatív vezetőként is dolgozott. A két vezető szoros együttműködésben vezette a társaságot, magas volt a bizalomszint, a munkatársi kapcsolaton túl, családjaik között is barátság alakult ki az évek során.

A vezető-váltást is közösen tervezték meg és nemzetközi tudományos kutatások eredményeit figyelembe véve<sup>30</sup>, tizennyolc hónap alatt 2008. január 1-re sikeresen meg is valósították az átadást. A motiváció kialakítása során elsősorban vezetői jövedelmek és csomagok meghatározására került sor, a pozícióhoz járó tulajdonosi rész átadása csak jövőbeli elképzelésként fogalmazódott meg a felekben.

A vállalkozás indulásától kezdve a tulajdonos által megfogalmazott és képviselt értékek szinte „átitatták” a vállalat összes tevékenységét, a nyújtott szolgáltatások által a vevőkiszolgálás folyamatait, a munkatársak viselkedését, belső és külső kapcsolatait és természetesen a problémák megoldásának módszereit is. Az uralkodó gondolkodásmód<sup>31</sup> feloldására a tulajdonos már az átadást megelőzően is tett lépéseket a szervezeten belül, így többek között önálló vélemény megfogalmazására is képes menedzsmentet és „teret” alakított ki (értekezletek rendje, közösségi tér, könyvtár stb.), illetve a kultúraváltás jegyében a felhatalmazott vállalati kultúra irányába vezette a közösséget és modern vezetői eszközöket alkalmazott a tevékenysége során (coaching, delegálás, bevonás). Az új vezető ezt az irányt folytatta, ellenben a menedzsment szinte teljesen megújította, és az egyre modernebb vezetői eszközök professzionista alkalmazása által, a rejtett bajnokok<sup>32</sup> által elért teljesítményekhez mérhető eredményeket mutatott fel a válságot követő években. A vállalat ezt megelőzően is eredményes volt, azonban jövedelmezősége az új vezető által irányított években még jelentősebb arányban nőtt. A főbb számok növekedésén túl az interjúból megállapíthatjuk azt is, hogy az átadást követő években a tulajdonos (volt ügyvezető) és az új vezető kevesebbet találkozott és beszélt egymással, a mindennapos kapcsolatuk megszűnt, így a kommunikáció mennyisége lecsökkent.

2010-re a két személy közötti „együtt-gondolkodás és lét” által kialakult „harcostársi” légkör megváltozott. Mi lesz a jövő? A fenti helyzet komoly dilemmát okozott a tulajdonos számára. A probléma általános kiterjesztése kapcsán az alábbi kérdések vetődhetnek fel a jövőben a logisztikai területen működő családi vállalkozások körében: a hazai logisztikai vállalkozások tulajdonosai számára mi lehet a legjobb módszere a vezetés átadásának?

Egy belülről kinevelt menedzsernek átadni a vállalat vezetését (aki később a menedzsment felé lesz elsősorban lojális), vagy kívülről kiválasztani egy alkalmas személyt a társaság élére, aki elsősorban a tulajdonos felé lesz elkötelezett? Melyik megoldás a legjobb a tulajdonosok számára? Amennyiben az első megoldás a kézenfekvőbb, de meg akarja, vagy fontosnak tartja megtartani a jó kapcsolatot a vezetőtársával, akkor már a vezetés átadásakor javasolt a pozícióhoz köthető (rész) tulajdonjog átadása az új vezető számára – így az új vezető is

---

<sup>30</sup> Kets (1988) alapján Nemes (1992)

<sup>31</sup> „egy bizonyos látásmód, világnézet vagy egy vállalkozás céljai eléréséhez, valamint az üzleti döntéshozatalhoz szükséges adminisztratív eszközök megfogalmazása” (Prahald, 2009, 45.o.)

<sup>32</sup> Hermann Simon: Rejtett Bajnokok (2010) alapján rejtett bajnok vállalatnak nevezhető az a vállalkozás, amely vezető pozíciót tölt be a saját piacán. A vállalatra olyan pénzügyi eredmények a jellemzőek, mint például az, hogy az elmúlt öt évben az árbevételét megduplázta úgy, hogy közben megőrizte a profitabilitását.

tulajdonossá válik – és ennek következtében nagyobb esély van arra, hogy megmarad a „barátság”? Vagy a régi baráti kapcsolat „feláldozható” a vezető-váltás során? A fenti esettanulmány jó mintát ad a hazai logisztikai vállalkozások tulajdonosai számára: a vezetőváltás elérte célját, az uralkodó gondolkodásmód változásának és a professzionista vezetés által alkalmazott módszereknek köszönhetően a logisztikai vállalat eredményesebbé vált és a két személy eltávolodása nem fontos a társaság jövőjének szempontjából?

### 12.3.3. Értékelés és nyitott kérdések

A fenti esettanulmányt feldolgozva és több szempontból is vizsgálva, majd azt teoretikus koncepcióval továbbfűzve, eljuthatunk az örökösök, a gyermekek legjobb utódlásának alternatíváihoz is, hiszen ebben a helyzetben is megvalósul a vezetőváltás, csak az a családon belül marad. Az INSIST projektben vizsgált vállalatok esetében az utódlás útján történő vezetőváltás két jól elhatárolható szemléletben ment végbe. Az első, amikor az alapító fontosnak tartja azt, hogy a gyermeke megismerje a vállalkozás minden egyes területét és elvárja, hogy „alulról” dolgozza be magát a vállalatba és a kiváló munkájának eredményeként, folyamatosan emelkedjen fel a rá váró első számú vezetői székbe. Ebben az esetben többször előfordul az, hogy az utód mentort kap a kijelölt „karrier pálya” teljesítése érdekében. A második irány az, amikor a tulajdonos elküldi a gyermekét más vállalatba tanulni, abból a célból, hogy ott tapasztalatokat szerezzen az „utód”, majd ezekkel felvértezve térjen vissza a családi vállalkozáshoz.

Az első esettanulmány értékelésének fényében elgondolkodtató a két elterjedt és szinte gyakorlattá vált irányok várható eredménye, illetve annak hatása a tulajdonos és az utód kapcsolatára. Vajon a családi kapcsolat ereje felülírja az első esettanulmány során tapasztalt magatartást és az utód mindig lojálisabb marad a tulajdonos szülők felé (mindegy, hogy belülről nevelődik ki vagy más vállalatból jön vissza), mint a menedzsment felé? Ez egy izgalmas kérdés és bizonyára több érdekes eset is előfordult már a családi vállalatok generációváltása során a világban.

Mindenesetre az esettanulmány elgondolkodtató és a jelenlegi tulajdonosok számára figyelemfelhívók a záró kérdésvetések, ezért ezzel a problémával foglalkozni szükséges a jövőben. Utolsó kérdésként merült fel a kutatás során az, hogyan lehet jól kezelni a generációváltást abban az esetben, ha az utódok többen vannak és testvérek? A következő esettanulmány erre a kérdésre keresi a legjobb válaszokat.

## 12.4. A testvéri kapcsolatok és generációváltási problémák (Esettanulmány 2)

### 12.4.1. B vezetés

Az INSIST projekt során a kutatók vizsgálták a testvérek általi utódlás kérdését is (Heidrich, 2016). Az elemzés eredményeként különbözőséget véltek felfedezni a testvérek általi utódlás sikerességében akkor, ha az utódok neme eltérő. A lány-lány testvérek jelentősen erősebb és együttműködőbb kapcsolatot mutattak, mint a fiú-fiú testvérek, ellenben a fiú-lány kapcsolatok esetén a kimenetel több esélyes is lehet. Nemzetközi szakirodalmak megállapításait vizsgálva (Tagiuri – Davis, 1982; Aronoff – Ward, 1995; Gersick et al., 1997 in I3) három, jól lehatárolható kapcsolat létezik a testvérek között.

Az első a „domináns kapcsolat”, amikor az egyik testvér a felnőtté válás során, általában valaminek a hatására (a szülők válása, egyik szülő korai elvesztése) dominánsabbá válik és fölé emelkedik a többi (másik) testvérnek. Ez a kapcsolat meghatározó lesz a vállalkozáson belül is és a domináns személy nagyobb tulajdonra és vezetői pozícióra fog törekedni, mint a testvére(i). A második az „egyenlőbb az egyenlők közötti” kapcsolat, amelyben a

tehetségesebb testvért a többiek előretolják, vezetői pozícióba helyezik, ellenben, ha ezzel az úgynevezett atyáskodó magatartással visszaél, akkor visszavehetik tőle a bizalmat és az ügyvezetést. A harmadik „a teljes az egyenlőség kapcsolat”, amelyben a testvérek meghatározott időszakonként váltják egymást a vezetői pozícióban, vagy a vállalkozás funkcionális területeit egymás közt felosztva, hasonló szintű vezetői pozíciókat töltenek be és egymás mellett vezetnek.

A testvéri kapcsolat az emberi élet leghosszabb kapcsolata, a szülők, az átadók felelőssége az, hogy a családi vállalkozás megőrzése és folytatása érdekében a legjobb megoldásokat alkalmazzák az utódlás során. A családi vállalatok generációváltásának kudarcai több esetben is a testvéri háborúk energia elnyelési problémáira vezethetők vissza.

#### **12.4.2. A tulajdonos dilemmája: testvéri kapcsolat kezelése az utódlás során**

Magyarország egyik vezető, családi tulajdonban lévő budapesti szállítmányozó vállalatának tulajdonosa, belülről kinevelt távoli rokonának, mint menedzsernek adta át a vállalkozás vezetését 2010-ben. A tulajdonosnak két gyermeke volt az átadás évében: Klaudia (20 éves), és Péter (17 éves). Abban az időben Klaudia főiskolai hallgató volt és már akkor látszódtott, hogy nagyon vonzódik az informatikai terület iránt. Péter a vállalkozás székhelyeül szolgáló városban működő középiskola diákja volt. Az átadás során az utódlás kérdése csak távlati célként merült fel, ellenben a tulajdonost már akkor is foglalkoztatta ez a kérdés. A gyermekek a vállalkozással együtt nőttek fel, az alapító-tulajdonos folyamatosan mesélt nekik a vállalkozás sikereiről és kudarcairól, illetve bevonta őket a közös gondolkodásba, amelynek célja az volt, hogy közösen alakítsák ki azokat az alternatívákat, amelyek közül a legjobb kiválasztása elvezethet a legmegfelelőbb utódlás megvalósításához. A gyermekek az említett tanulmányaik befejezését követően, szándékuk szerint további, felsőfokú képzésekre kívántak járni, így még középtávon sem vált láthatóvá az, hogy ők a „nagyvállalat” keretein belül fognak dolgozni. A gyermekek felnőtté válása során jó testvéri viszony alakult ki az utódok között, így az alapító szülők az utódlás kérdésében prioritásként kezelték a jó testvéri viszony megtartását. A családi megbeszélések során már felmerült a családi alkotmány létrehozásának kérdése is. A tulajdonos fontosnak érezte azt, hogy az utódok ne csak, mint jelentős vagyont egyszerű átvételét kezeljék az utódlást, hanem ismerjék fel azt is, hogy a vállalkozói szellem „átkerülése” és annak, bennük való kialakulása is fontos lesz a sikeres folytatás, az értékek és a vagyont megőrzése szempontjából. Ezért a tulajdonos a 2000-es évek közepén úgy döntött, hogy a hosszú távú, generációváltással kapcsolatos céljainak megvalósítása érdekében kisebb vállalkozásokat vásárol fel és ott helyezi el először az utódokat, annak érdekében, hogy ott tanulják meg „A-tól Z-ig” a társaságok működését. A tulajdonos – a holding vállalat, mint stratégiai elképzelés és az utódlás legjobb folyamatának kialakítása érdekében – két kisebb vállalkozást vásárolt fel, amelyek közül az egyik informatikával és tanácsadással, a másik saját ingatlanok vásárlásával, fejlesztésével, bérbeadásával és üzemeltetésével foglalkozott.

Azt gondolta, hogy a két kisebb vállalkozásba kiszervezett tevékenységeken keresztül a jövőben is (az erőforrások birtoklásán keresztül) biztosíthatja az anyavállalatban lévő befolyását: az egyik vállalkozás BIG DATA tevékenységével (az informatikai terület által kezelt anyavállalati adatok kockázatmentes rendelkezésre állásának biztosítása), a másik „bolygó” vállalkozás által kezelt ingatlanvagyont birtoklásán keresztül pedig biztonságot és később megélhetést is biztosíthat a tulajdonosok (átadók és utódok) számára.

Klaudia a főiskolai tanulmányai mellett gyakornokként dolgozott a tanácsadó társaságban és abban sikeresen menedzselte az informatikai üzletágat. A tulajdonosi hozzáállás még jobb kialakulása érdekében a szülők 10%-os tulajdoni jogot ajándékoztak számára a kis vállalkozásban. A felsőfokú tanulmányai mellett rendszergazda képzést adó képzésre is



beiratkozott a 2000-es évek végén. Diplomájának átvételét követően már a tanácsadó vállalkozás ügyvezetőjeként az informatikai üzletágat önállóan fejlesztette tovább és ezzel párhuzamosan beadta felvételi kérelmét egy fővárosi egyetem közgazdász nappali mesterképzésére, vállalkozásfejlesztési szakirányra. A nagyobb gyermek az egyetemi tanulmányai mellett folytatta a tanácsadó vállalkozás fejlesztését. A tulajdonos szülők azt gondolták, hogy a felsőfokú tanulmányok befejezését követően, a visszatérő utódnak teljes egészében átadják a tanácsadó vállalkozás vezetését és tulajdonjogát.

Péter az érettségit követően egy fővárosi egyetem BA képzésére jelentkezett, kereskedelem – marketing angol nyelvű szakirányra, nappali képzésre. Azt tervezte, hogy a tanulmányai mellett diák munkásként fog dolgozni a családi vállalat számára és PR, marketing területen fogja támogatni a központ törekvéseit. Ez mellett bevonásra került a másik „bolygó” vállalkozás mindennapjaiba is és a tulajdonosok azt tervezték, hogy az utód fejlődésének és hozzáállásának függvényében az ő számára is átadnak 10%-os tulajdoni jogot az ingatlanfejlesztő vállalkozásban, amely visszatérését követően akár 100%-ra is növekedhet. A 2010-es évekre tovább erősödött az alapító szülőkben az az érzés, hogy az utódlás során prioritásként kezeljék a testvérek jó viszonyának megőrzését. Természetesen, ez mellett fontos az alapítók számára az is, hogy a családi vállalat értékei megmaradjanak, a vállalat tovább fejlődjön, és jó kezekben legyen még akkor is, amikor ők már nem lesznek. A vállalat generációkon átívelő életben maradása határozott célja az alapítónak, illetve ezzel párhuzamosan a jövőben is szeretné biztosítani a gyermekei (és utódaik) számára azt az egzisztenciális szintet, amit a rendszerváltást követő években biztosított a számukra.

A 2000-es évek végén a tulajdonos számára az tűnt a legjobb megoldásnak, ha a középvállalat vezetését ellátó, távoli rokon által vezetett menedzsment megtartása mellett egy vagyongazdálkodó társasággal is felveszik a kapcsolatot, és egy külső, speciális tudással rendelkező tanácsadó csoport bevonásával hosszú távon is biztosítatja a vállalkozás értékének megőrzését. A vagyongazdálkodóval kialakított szerződés értelmében a vállalat, jövedelmező működtetése és fejlesztése az elsődleges cél, az eredményből a mindenkori tulajdonosok, utódok, örökösök tulajdoni részarányuknak megfelelően részesülnek.

A „bolygó” vállalkozások átkerültek az utódok tulajdonába és ott ők „kicsiben”, kipróbálhatták magukat (valójában „spin-off” vállalkozásként működnek). A kialakított speciális struktúrának köszönhetően az alapító-tulajdonos nem korlátozta az örökösöket az önmegvalósításban, emellett nem kockáztatta a családi „nagy” vállalat esetleges tönkretételét (az új generáció rossz döntéseinek sorozata által) és/vagy a testvéri viszony elmérgesedését. A 2010-es éveket követően azon is elgondolkodtak a család tagjai, hogy milyen egyéni életcéljaik vannak, és a külső környezet nyomásával ellentétben, milyen kihívások várhatnak az utódokra akkor, ha nem kívánnak az anyavállalatban operatív vezetőként dolgozni, hanem „csak” tulajdonosi szerepben gondolkodnak a jövőjüket illetően.

### 12.4.3. Értékelés és nyitott kérdések

A fenti esettanulmány érdekes gondolatokat ébreszthet a hazai családi logisztikai vállalkozásokat vezető tulajdonosok fejében, és erősen elgondolkodhatnak a fenti irányokon, vagy felvetésként talán az alábbi kérdések merülhetnek fel az olvasóban: az esettanulmányban hozott tulajdonosi megoldás volt a legjobb az adott helyzetben? Szükség volt a „bolygó” vállalkozások felvásárlására és beindítására? A kérdésekre adható válaszok sokszínűek lehetnek, mindenesetre jó alternatívák születhetnek a probléma feltárása során a hazai logisztikai családi vállalatok gyakorlatában. És hova léphet hátra a tulajdonos? Hogyan kell szétválasztania a családi és vállalati pénzügyeket mielőtt hátralép? Miből tud megélni egy tulajdonos, ha visszavonul? Lehetnek más céljai is, mint a profitszerzés? A harmadik

esettanulmány felvezetése, szakirodalom feldolgozása és bemutatása talán jó válaszokat adhat a fenti záró kérdésekre.

## **12.5. A tulajdonos hátralépése és a finanszírozás kérdései (Esettanulmány 3.)**

### **12.5.1. Bevezetés**

Az INSIST projekt során feltárt Bootstrapping<sup>33</sup> technikák (Filep, 2016) és az ebből adódó pénzügyi kapcsolatok megnehezíthetik az alapító-tulajdonos kilépését, továbbá az azt követő időszakban az alapító család egzisztenciájának magas színvonalon való biztosítását. Arról nem is beszélve, hogy a nemzetközi kutatások eredményei és a hazai tapasztalatok szerint az alapító-tulajdonos – talán egy rövid pihenőt követően – új kihívásokat keres már röviddel a vezetőváltást követő időszakban.

Azonban nagyon nehéz számára olyan, hasonlóan komplex, kihívásokkal teli pozíciót találni, mint amelyet már az előző időszakban „megszokott” és vállalatvezetőként is betöltött. A „hátralépő” alapító-tulajdonosoknak is szükségük van egy „homokozóra”, ahol kiélhetik magukat és folytathatják azt a játékot, amelyet eddig is játszottak.<sup>34</sup> A következő esettanulmány talán jól példázza a fenti kihívásokat és az alapító-tulajdonos dilemmáit az említett helyzetben.

### **12.5.2. A tulajdonos hátralépése: de hová?**

A magyar logisztikai piac egyik meghatározó dél-alföldi szállítványozó és logisztikai családi vállalkozásának tulajdonosa a 2000-es évek elején úgy döntött, hogy a belülről kinevelt és a vállalatánál szép karriert befutott, fiatal menedzserének adja át az első számú vezetői szerepet. Az átadási folyamat a tervezett lépések mentén történt, úgy érezte felkészült rá, azonban az alapító-tulajdonost mégis negatívan érintette az átadást követő időszakban „az íróasztal és titkárnő hiánya”. A korábbi ügyvezető más területeken is vezetői és oktatói szerepet töltött be: közhasznú szervezetet vezetett, aktív tagja volt egy szakmai szervezetnek, valamint felsőoktatási intézményekben végzett oktatói tevékenységet. Ez mellett rendszeresen publikált, szakkönyveket írt, konferenciákon meghívott előadóként vett részt. A vezetőváltásnak köszönhető többlet szabadidő miatt azt tervezte, hogy több időt fordít a családjára, az egészséges életmódra és a saját maga képzésére. Az átadást követő végső kilépésének fokozatait is megtervezte, melynek következtében már egyre kevesebb időt töltött bent a vállalatánál, és egyre kisebb feladatokkal járó pozíciókat töltött be a vállalati szervezetben.

Felesége a pénzügyi osztályon dolgozott és vele kapcsolatban is hasonló folyamatot vittek végig: az ő általa végzett pénzügyi feladatokat is fokozatosan átvették a munkatársak, így a „teljes család”, a házaspár kiszervezése is lehetővé vált az átadást követő években. A család napi megélhetését nagyban támogatta a vállalat eszközeinek saját célra történő felhasználása (például személygépjárművek rendelkezésre állása) és a családtagok havi fizetése. Az átadást követő harmadik évben az alapító-tulajdonos azzal szembesült, hogy az említett egyéb, „megmaradt” elfoglaltságok már nem kötik le teljes mértékben az energiáit, így újabb

---

<sup>33</sup> Bootstrapping: egy olyan alkalmazott módszer, amelynek célja, hogy kielégítse a vállalat erőforrás-szükségleteit, miközben elkerüli a pénzügyi tranzakciókat. (I4)

<sup>34</sup> Dr. Kürt Sándor a Kürt Zrt. alapító-tulajdonosa így fejezte ki magát a Menedzserszövetség által szervezett üzletember találkozón (2016. február 18., Budapest)

kihívások irányába tett lépéseket. Magánszemélyként két mikrovállalkozást vásárolt fel, az egyik könyveléssel, a másik ingatlanok fejlesztésével és üzemeltetésével foglalkozott.

Azt tervezte, hogy az anyavállalat pénzügyi támogatását az első mikrovállalkozás keretén belül, míg a vállalati tulajdonban lévő ingatlanok fejlesztését, üzemeltetését és esetleges bérbeadását a másik mikrovállalkozásán keresztül biztosítja. Ezek a vállalkozások, mint „spin-off” társaságok jelentek meg az anyavállalat körül, esélyt adva a tulajdonos számára, hogy ismét vállalkozónak érezze magát, továbbá lehetőséget kaptak a tulajdonos család tagjai (kilépve az anyavállalattól) a valós munkavállalói jogviszony folytatására. A leányvállalkozások jövedelemtermelő képességének köszönhetően, lehetővé vált a tulajdonos család napi, anyavállalattól független megélhetésének biztosítása is. Az alapító-tulajdonos a bolygó vállalkozások építése során azzal szembesült, hogy az új, kisebb vállalkozások kultúrája merőben eltért az akkori, az általa felépített és átadott húsz éves vállalatétól. A leányvállalkozások építése során csak részbeni megértést kapott az anya-vállalat új vezetőjétől (a „holding vállalat kialakítása” célok megvalósításához). A tulajdonos szerint a „nagyobb célokba” való bevonás hiánya okozhatta az anyavállalati vezető támogatásának gyengeségét.

Érdekes eset bemutatásával érzékeltetjük a hátralépést tervező hazai logisztikai vállalatok tulajdonosai felé – a rájuk váró kihívások közül – az egyik nem elhanyagolható problémát: a munkavállalók kérdését. Az interjúalany elmondása alapján az eset az alábbiak szerint történt. Az anyavállalat egyik vezető munkatársát elbocsájtották, mert úgy ítélték meg, hogy a szállítmányozási csoportvezetőjének, a beosztott munkatársakkal kialakított kapcsolata nem felel meg az elvárásoknak, az elbocsájtott vezető elfed és elferdít bizonyos információkat a beosztottakkal és a vezetőivel szemben is. Több esetben is hibázott a középvezető a vállalatnál töltött évei alatt, ezért közös megegyezéssel elbocsájtásra került.

Az alapító-tulajdonos kiváló szakembernek ismerte a volt középvezetőt és általánosságban megbízott benne. A tulajdonosnak – a korábbi években végzett közös és sikeres szakmai projekteknek köszönhetően – jó munkakapcsolata alakult ki a középvezetővel, ezért úgy érezte, hogy elsősorban tacit<sup>35</sup> tudása miatt, meg kell tartania őt a „holding” számára. Úgy döntött, hogy állást ajánl az elbocsájtott középvezető számára az egyik leányvállalatnál. A felajánlott lehetőség, mint információ eljutott az anyavállalat új vezetőjéhez is, aki láthatóan nem örült ennek a megoldásnak, mivel az volt a saját véleménye, hogy „aki nem felel meg az anyavállalat számára, az ne feleljen meg a leányvállalatok számára sem”.

Későbbiekben a kinevezett új ügyvezetőnek lett igaza, a humán erőforrás menedzsmentet egységes értékek mentén kell kezelni egy holdinggá válási folyamatban.

### 12.5.3. Értékelés és nyitott kérdések (kiütkeresés)

Az alapító-tulajdonos nehéz helyzetbe került, hiszen a kisebb vállalkozásainak adminisztratív támogatásához szüksége volt a jelentős ismeretekkel és tapasztalással bíró elbocsájtott munkatársra, nem szerette volna a „spin-off” vállalkozásait új, netán kezdő beosztottakkal elindítani, megítélése szerint az túl hosszú időt vett volna igénybe, ha friss diplomásokkal kezd el dolgozni. Könnyebb alkalmazni egy rég bevált munkatársat, aki kiesett az anyavállalatból, ellenben nem akart szembe menni a központi vállalat első számú vezetőjének nézeteivel. Ez a helyzet a különböző kultúrák eltéréseiből fakadt? Az alapító-tulajdonos tudta,

<sup>35</sup> A tacit tudás: az a tudás, amely csak tapasztalati úton szerezhető meg (Polanyi, 1962; Nelson – Winter, 1982; Nonaka, 1994 in Prahalad, 2009) Pl.: Z tacit tudását Y csak saját tapasztalásán keresztül tudja elsajátítani.

hogyan kilépésével változni fog a nagyvállalat kultúrája, hiszen az új vezető a változó környezetben már nem képes csak a régi értékeket képviselve vezetni.

A két vezető eltérő nemű, más generációból jött és az interjú alanyunk is őszintén kimondta: részben különböző gondolkodású emberekről beszélhetünk. Az alapító tulajdonos sokat gondolkodott a kialakult helyzeten és többnyire az említett kulturális különbségek oldaláról közelítette meg a dilemmát: netán csak a paternalista jegyeket is magában hordozó előző vállalati kultúra továbbvitelének szándéka „csap össze” a jelenlegi, megváltozott szemlélettel és kultúrával? Az alapító-tulajdonos nem értette, hogy az anyavállalat felsővezetője miért szól bele az ő „bolygó” vállalkozásainál alkalmazott humánpolitikába, hiszen „az anyavállalat menedzsmenete még nem egyenlő a jövőbeli holding vállalat igazgatótanácsával”. Az alapító-tulajdonosnak dilemmát okozott a kialakult helyzet és erősen elgondolkozott azon, hogy talán hibát követett el akkor, amikor a holdinggá válási folyamatot nem a központi holding vállalat alapításával kezdte, hanem a leányvállalkozások felvásárlásával.

A másik megoldással (a központi holding vállalat indításával) a mostani anyavállalat menedzsmenete fel lehetett volna emelni a holding vállalat igazgatóságába, amelynek köszönhetően nem merülhettek volna fel a fenti (bevonás, hatáskör) problémák? Továbbá az alapító-tulajdonosban felmerültek azok a kérdések is ebben az időszakban, hogy biztosan a leányvállalatokba történő „hátralépés” és munkavégzés, és az ennek köszönhető holding vállalati struktúra kialakítása a legjobb alternatívája a tulajdonosi visszavonulásnak? Nem lenne jobb, ha inkább csatlakozna a 45+ vezetői programhoz és elfoglalná magát más, kisebb vállalkozások fejlesztésével?

Vagy ő is úgy fog járni (gondolta), mint Bojár Gábor, aki tudta, hogy „miután megtörtént a vállalatánál a vezetőváltás, előbb vagy utóbb el kell adnia a cégét” (Piac&Profit, 2016, 54.o.), mivel nem tudja elviselni azt, hogy valaki másképp „játszik a vagyonával”, mint ahogyan azt ő szeretné?

## 12.6. Összefoglalás

A három esettanulmány a tulajdonos hátralépésének gyakorlati megoldásaiból származtatott, nem keresi a párhuzamokat a három eset között, ellenben erős irányokat és kérdéseket vet fel az olvasó, illetve még az operatív vezetői pozícióban helyet foglaló hazai logisztikai vállalatok tulajdonosai számára. Az interjúk során feltett kérdések és a kapott válaszok értékelése mellett jelentős szakirodalom feldolgozás és hivatkozás is kitekintésként megtalálható a szócikkben, illetve a bevezetések során a problémafelvetések alátámasztása érdekében a szerzők felhasználták a nemzetközi INSIST kutatási projektben feltárt tématerületek fókuszait. A publikáció akkor éri el a célját, ha a fenti esettanulmányok elolvasást követő újragondolásának és egyedi értelmezésének köszönhetően, a hazai logisztikai vállalatok generációváltással járó problémája a lehető legkedvezőbb módon valósul meg a jövőben. Amennyiben a fenti anonim esettanulmányok által bemutatott logisztikai vállalatok történetei az olvasó számára esetlegesen felismerhető azonosságot mutatnak egy általa is ismert vállalatnál hallott vagy tapasztalt esettel, akkor az csak a véletlennek köszönhető, ezért a szerzők kérik, hogy a feltételezést tartsa meg magának a kedves Olvasó!

## 12.7. Irodalomjegyzék

182. Aronoff, C. E. – Ward, J. L. Family-owned businesses: A thing of the past or the model for the future. *Family Business Review*, 8(2), p 121-130

- 183.** Chikán A. (2013): Mitől versenyképes a vállalat? Versenyképes vállalat = versenyképes gazdaság című Világgazdaság konferencia, 2013. szeptember 25., Budapest
- 184.** Clegg, S.R. – Pitsis, T.S. – Rura-Polley, T. – Marosszeky, M. (2002): Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-Organizational Collaboration for Managing Projects. *Organization Studies*, May 2002 (23), pp 317-337
- 185.** Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, doktori disszertáció
- 186.** Cserpes A. (2012): Vezetői dilemmák – A szervezeti struktúra dilemmái és paradoxonai a Keresztury Városi Művelődési Központban, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2012/2013 in I5
- 187.** Filep J. (2016): A családi vállalkozások pénzügyi műveltségének fejlesztési lehetőségei és korlátai. *Alkalmazott tudományok III. Fóruma*, 2016. március 10-11., Budapesti Gazdasági Egyetem
- 188.** Fisher, S.L. – Wasserman, M.E. – Wolf, P.P. – Wears, K.H. (2008): Human resource issues in outsourcing: Integrating research and practice. *Human Resource Management, Special Issue: With Breaking Barriers for Purposes of Inclusiveness, Part Two, Volume 47, Issue 3, Autumn (Fall) 2008*, pp 501-523
- 189.** Gersick, K.E. – Davis, J.A. – Hampton, M.M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press
- 190.** Heidrich B. (2016): A vezetésátadás paternizmus és testvéri rivalizálás okozta korlátai a családi vállalkozásokban. *Alkalmazott tudományok III. Fóruma*, 2016. március 10-11., Budapesti Gazdasági Egyetem
- 191.** Iparfejlesztési Közalapítvány (2013): *Középtávú Logisztikai Stratégia 2014-2020 Vitaanyag*, Bárdos K. (szerk), Budapest, 20.o.
- 192.** Karmazin Gy. – Szécsi G. – Nagy J. (2013): A vezető szerepe a válságban – Vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben In: Vereb István (felelős kiadó): *Magyar Üzleti Világ*, 2013/1 Tavasz, Codex Consulting Kft., 42-43.o., ISSN: 1788-6732

- 193.** Kets de Vries, M.F.R.: The dark side of CEO succession. Harvard Business Review, 66. k. 1. sz. 1988. jan-feb. pp 56-60
- 194.** Knoll I. (2009): A logisztika tudomány 25 éve a gazdaságért és a társadalomért c. előadás, Logistics meeting/New challenges konferencia, 2009. március 26., Budapest in I6
- 195.** Nelson R.R. – Winter S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press, Belknap Press
- 196.** Nemes F. (1992): Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vállalatvezetők bukása? Munkatudományi figyelő (Munkatudományi Szemle), 1992, 31-38.o.
- 197.** Nonaka I. (1994): A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. Organization Science, 5, pp 14-37
- 198.** Polanyi M. (1962): Personal Knowledge. Chicago, IL: University of Chicago Press
- 199.** Poza E. J. (2007): Family business, Thomson South-Western
- 200.** Prahalad C.K. (2009): Új menedzsment-paradigmák felé. Alinea Kiadó, Budapest, 45.o.
- 201.** Quinn R.E. – Cameron K.S. (Ed.) (1988): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organizations and Management. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts
- 202.** Sebők O. (2016): Árt az állami atyáskodás, Piac&Profit, XX. évfolyam, 2016/5. május, 35.o.
- 203.** Simon H. (2010): Rejtett bajnokok a XXI. században - Ismeretlen világvezető cégek sikeres stratégiái. Springer Kiadó, Budapest
- 204.** Storey J. – Salaman G. (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest
- 205.** Szvetelszky Zs. (2015): Pletykakontroll. Tour de logisztika 23. MLBKT Kongresszuson elhangzott előadás, 2015. november 12., Balatonalmádi
- 206.** Tagiuri R. – Davis J.A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, Family Business Review, Vol. IX, No. 2, pp 199-208

- 207.** Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, Nemzeti Közszerológati Egyetem, In.: Prof. Dr. Csath Magdolna Dsc. (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 978-963-439-001-5, pp.143-178.
- 208.** Tóth R. – Kozma T. (2016): Az ellátási lánc menedzsment és a kontrollíng szerepe a versenyképesség növelésében, BI-KA: Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, ISSN:2416-05555, 11-14. oldal
- 209.** Új tulajt keresők (2016): Piac&Profit, XX. évfolyam, 2016/5. május, 35.o.
- 210.** Wasserman N. (2008): The founder's dilemma, Harvard Business Review 86 (2), pp 102-109, Harvard Business Review – magyar kiadás: Az alapító dilemmája. 2008/6
- 211.** Westhead P. (2003): Succession decision – Making outcomes reported by private family companies, International Small Business Journal, 21, p. 369.

## 12.8. Egyéb források jegyzéke

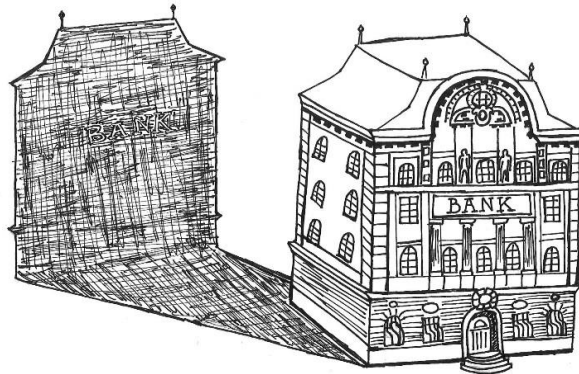
- 33.** Internet-1. [http://www.cib.hu/cib\\_csoport/sajtoszoba/2013/stafetabot\\_131003?session\\_id=WsSazGCvFMmJgQHAEklixbdk](http://www.cib.hu/cib_csoport/sajtoszoba/2013/stafetabot_131003?session_id=WsSazGCvFMmJgQHAEklixbdk) (Letöltés dátuma: 2016.07.18.)
- 34.** Internet-2. <http://www.hrportal.hu/c/csaladi-vallalkozas-az-utodlas-kerdese-hordozza-a-legnagyobb-veszelyt-20121203.html> (Letöltés dátuma: 2016.07.18.)
- 35.** Internet-3. [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/testverek-a-cegben-meddig-tart-az-egyenloseg/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/testverek-a-cegben-meddig-tart-az-egyenloseg/) (Letöltés dátuma: 2016.03.14.)
- 36.** Internet-4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.9043&rep=rep1&type=pdf> (Letöltés dátuma: 2016.03.16.)
- 37.** Internet-5. <http://eutanacsado.hu/wp-content/uploads/2015/05/Vezet%C5%91i-dilemm%C3%A1k.pdf> (Letöltés dátuma: 2016.03.16.)
- 38.** Internet-6. <http://www.pointernet.pds.hu/ujsagok/transpack/2009/05/20090615123917229000000880.html> (Letöltés dátuma: 2016.03.16.)





## 13. A BANKOK VERSENYKÉPESSÉGE

MESTER ÉVA



DOI: 10.21407/folymen.2016.02.191.

### 13.1. Bevezetés

A gazdasági növekedés és a versenyképesség a közgazdaságtan egyik legtöbbet elemzett területei, amelyek alakulása közvetlenül befolyásolja az egyének és a társadalom egészének jólétét. Az egyre növekvő verseny miatt napjainkra felértékelődött a vállalatok jövőorientáltsága, a jövőorientált stratégiaalkotás. Mindez azonban feltételezi a megfelelő vállalati jövőkép és az erőforrások, cselekvési alternatívák helyesebb ismeretét (Gyenge,2016). „A 2008-as pénzügyi és gazdasági világválság jelentős hatással volt a teljes piac szereplőire és ez a mai napig érezhető. A gazdasági előrejelzések szerint a 2013-14-es években Európa gazdasága stagnálni fog, a vezető európai országok is recessziót prognosztizálnak a közeljövőben. Ennek köszönhetően nem egy átmeneti, hanem egy új, szinte állandósult állapot alakult ki a válság nyomán, mely még hosszú évekig is eltarthat” (Karmazin et al.,2013). Mindezek ismeretében kijelenthetjük, hogy újszerű, innovatív, aktív stratégiára van szükségük a gazdaság szereplőinek az eredményes működés biztosításának érdekében. A 21. század turbulensen változó gazdasági környezetében ígéretes fejlesztési területek lehetnek még az alábbiak: az ellátási lánc folyamatainak optimalizálása, az eljárás-innováció, a helymeghatározó-rendszerek és a vállalatspecifikus szimulációs eljárások kifejlesztése (Gyenge et.al.,2016).

A gazdaság versenyképességéhez pedig elengedhetetlen egy jól működő pénzügyi rendszer, megfelelő és magas szintű pénzügyi szolgáltatás és a beruházásokhoz, a működéshez szükséges források megfelelő mértékű biztosítása. A bankrendszer gyanakodva figyeli a „per-to-per lending” vagyis a hagyományos pénzügyi intézetek kiiktatásával pénzt közvetítő cégek működését és van is erre oka, ránézve a forgalmi adatok exponenciálisan emelkedő görbéire.

Az online kereskedelem elszámolását segítő, transzferek terén megjelenő, a startup cégek között külön kasztot alkotó pénzügyi szolgáltatók (fintech vállalkozások) és a magyarul közösségi gazdaságnak nevezett modell csak néhány éve bukkant fel, de máris rengeteg pénz mozog ezen a területen, ami jól mutatja az így szerveződő cégek sikerességét. Hiába nézik őket ferde szemmel a hatóságok is, annyi bizonyosnak látszik, hogy „sharing economy” velünk marad a következő évtizedekben, ezért nem árt számot vetni vele, hogyan alakítja át az erőviszonyokat cégek és államok, munkaadók és munkavállalók, bankok és ügyfelek között.

Ma azonban még a nemzetgazdaságok versenyképességének egyik legfontosabb záloga a tőkeerős, stabil háttérrel, megfelelő jövedelmezőséggel és szolvenciával rendelkező bankrendszer, amely hitelezési tevékenységével elősegíti a gazdasági versenyképesség emelését, beruházások növekedését és a foglalkoztatottság bővülését.

Jelen tanulmány a hazai bankok versenyképességének elemzése fókuszál, de megpróbálja a kiválasztott szektorban az új tranzakciós platformokat bemutatni és a modellt elhelyezni a közgazdaság ismert elméletei közé is.

### 13.2. A bankszektor aktuális helyzete

A hazai gazdaságot a bankközpontúság jellemzi. A bankközpontúság mellett fontos hangsúlyozni azt is, hogy a magyar gazdaság banki alapon működik, vagyis a pénz- és tőkepiac nagyon szegényes. Ebből következik, hogy jelentős forrásokat a vállalati szektor a bankszektorral együttműködve képes csupán szerezni (Tóth,2016). Ezek tükrében látható, hogy a bankok szerepe kiemelkedő a nemzetgazdasági működés tekintetében. Mindez együtt jár azzal a ténnyel is, hogy a banki versenyképesség hatással van a nemzetgazdasági szintű versenyképességre.

A banki versenyképességről a rendszerváltást követően korszakonként és egyedenként igen különböző kép élt, illetve él az emberek fejében.

Mást jelent ma is a számláit csak fizető nyugdíjasnak, mást a haszonjároművét támogatott hitelből vásárló fuvarozó kisvállalkozónak, mást a pénzügyeit okos telefonról netbankon intéző cégtulajdonosnak, mást a „private banking” ügyfélnek és mást a nagyvállalatok számára.

A 90-es évek elején a fiókoknál kígyózó sor hosszában, az autólízing esetében a törlesztésre kapott fizetési halasztás után, a hitelre fizetett kamatláb nagyságában mérték a bankok szubjektív versenyképességét. Ebben az időszakban a bankok egyszerre szimbolizálták a gazdagságot, a jólétet és az óriási bukások kudarcát (Ábel-Polivka 1998). A szakemberek a bankrendszer működésének múltból örökölt meghatározó tendenciájának a finanszírozó bankot tartották és a fejlődés irányának ezzel szemben a szolgáltató bankot (Ábel- Polivka, 1997).

**Az átlagos lakossági és KKV-banki ügyfél ebben az időszakban még hagyományosan igen lojális volt a szolgáltatást nyújtó bankjához:** a lakosság körében az átlagos számlavezetési idő több mint 10 év az EU15-ben, a KKV-k esetében is majdnem 9 év. Az új tagországokban ugyanez kevesebb, mint 6 ill. 5 év, ami az új bankrendszerek elmúlt 15 évi alapvető változásait tekintve még mindig elég hosszúnak volt mondható (Kopint Konjunktúra Alapítvány, Gém Erzsébet, 2008). Különösen annak fényében, hogy kötelező volt az árukapcsolás, vagyis az a gyakorlat, amikor a bank a hitelnyújtás feltételeként kötelező számlavezetést írt elő.

A fogyasztói lojalitáson **felül a bankváltást ebben az időszakban nehezítette a bankváltás magas költsége** (a tekintélyes zárlati költségek, a bankváltással járó adminisztratív terhek, valamint az információ asszimetria és alacsony ár-transzparencia, ami miatt a fogyasztók nehezen tudják összehasonlítani a kínált termékeket és szolgáltatásokat (Kopint Konjunktúra Alapítvány, Gém Erzsébet, 2008).

A bankprivatizációt követően a piaci verseny erősödésének egyik legörvendetesebb hatása **a szolgáltatások mennyiségének és színvonalának viharos javulása** volt. A korábban csak egyes részterületeken működő bankok a 90-es évek végére a kereskedelmi banki szolgáltatások egyre szélesebb palettáját kínálták ügyfeleik számára és a 2000-es években európai színvonalú bankolást tettek lehetővé.

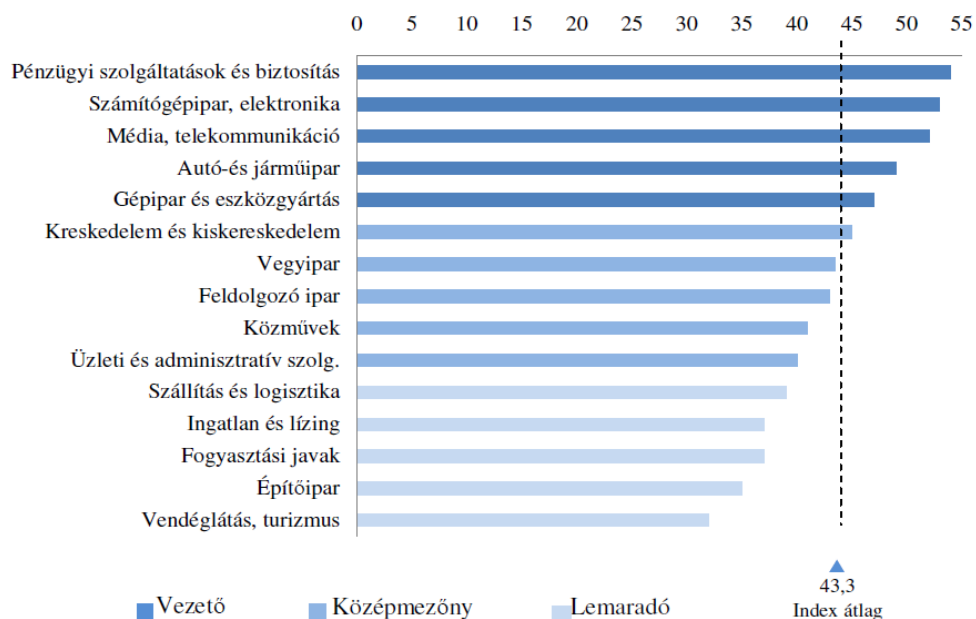
A banki jövedelmezőség azonban ekkor is a hitelmarzsokról és a kamattípusú bevételekről szólt, melyek a verseny és a szolgáltatásokra fordított jelentős költségek mellett sem ösztönözték a bankokat arra, hogy a 2008 évben beköszöntött pénzügyi válságig hatékonyabb gazdálkodást vezessenek be.

A pénzügyi válság a bankokat a lakossági és KKV-hitelezés drasztikus visszaszorítására és szigorítására sarkallta, a jelentős forráskivonás pedig tovább nehezítette a vállalati szektor helyzetét, további csődöket előidézve. A KKV-nak kihelyezett hitelek állománya 2008 óta kisebb kilengésekkel, de folyamatosan mérséklődött (Mester et al., 2016).

A bankoknál a piaci lehetőségek helyét fokozatosan a szabályozói sokkok vették át, a bankok az új hitelek kihelyezéséről a meglévők kezelésére helyezték át a hangsúlyt. **A 2013-ban még döntően külföldi tulajdonban lévő bankszektor mai is küszködik, hogy elérje a tulajdonosok és a konkurens piacok által elvárt hozamot.**

A drasztikus hitelcsökkenés mellett **a digitális világ alapjaiban írta át a banki szolgáltatásokat és az infrastruktúrát.** Egy kattintással elérhetővé és összehasonlíthatóvá váltak a banki ajánlatok, legyen szó lakáshitelről, személyi kölcsönről, bankszámla szolgáltatásokról magánszemélyeknek vagy cégeknek, betéti kamatokról, hitelkártya szolgáltatásokról, vagy árfolyamok jegyzéséről. A bankok közötti transzferek azonnal teljesülnek, a versenyt egyedül a tranzakciós illeték extra költsége korlátozza. Ma a pénzügyi szolgáltatás a legdigitalizáltabb iparággá vált az EU-ban (lásd. 16. ábra).

**16. ábra. A különböző ágazatok, illetve iparágak digitalizáltságának mértéke az EU-ban**



Forrás: Friedrich et al., 2012. p.4.

A digitális világ a korábbinál rövidebb válaszidőket követel meg a banki rendszerektől, melynek eléréséhez azonban folyamatosan korszerűsíteni kell a core rendszereket. Ma a bankolást az ügyféligények, az átalakuló viselkedési formák, a diszruptív technológiák és a költségnyomás alakítják.

**Csökken a fizikai lokáció jelentősége.** Ma már olyan digitális ökoszisztémák alakultak ki, melyekből a bankok sem maradhatnak ki, sőt azok részévé váltak. A korábbi inside out koncepcióval szemben – azaz hogy a bankot elvinni az ügyfélhez – ma már sokkal inkább az

outside in a követendő, azaz a felhasználói elvárásokat kell leképezni az üzleti folyamatokra. Kijelenthető azonban az is, hogy ma már a bankok által nyújtott, hitelezésen kívüli szolgáltatás megegyezik, szinte mindenki képes azt magas színvonalon nyújtani. Az azonos színvonalú és áru szolgáltatás mellett a versenyfaktor ismét áttérrelődött a minőségi hitelezés fontosságára: felértékelődik az intellektuális tőke, a személyes kiszolgálás és a dedikált kapcsolattartás szerepe (Réthi, Kása, & Molnár, 2014).

### 13.3. A banki versenyképesség jellemzői

Az 52. táblázat a jelenlegi bankrendszer versenyképességének legfontosabb ismérveit foglalja össze.

**52. táblázat. A mai bankrendszer versenyképességének fő ismérvei**

folyamatos készség és képesség a megújulásra, a változásokhoz történő azonnali alkalmazkodásra; ehhez folyamatos beruházási igény
alacsony működési költségek
fejlett kockázatkezelési rendszer
megfelelő jutalékrendszer és marzsok kialakítása
megfelelő ügyfélélmény biztosítása
világos, egyértelmű vezetési koncepció és vezetési modell
innovatív bankstratégia
kiszámítható adózási és szabályozási rendszer

Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A stabil banki működés egyik legfontosabb feltétele, hogy a bankok megfelelő szolvenciával rendelkezzenek, amihez szükséges a megfelelő jövedelmezőség biztosítása.

A jövedelmezőség alakulásában **makrogazdasági tényezők** (növekedési ráta, infláció mértéke, stabil makrogazdasági környezet, megtakarítási ráta, hitelkereslet), valamint az adott ország **bankszegmensében érvényesülő verseny** játszik meghatározó szerepet. Általánosságban mindig az a feltételezhető, hogy **minél erősebb a verseny, annál kevésbé van módjuk a bankoknak arra, hogy magas kamatmarzssal növeljék jövedelmüket, míg gyenge verseny mellett lehetőségük van a működési költségeik áthárítására, illetve extraprofit realizálására.**

A bankpiacon érvényesülő verseny mérésére használatos mutatók, hipotézisek és modellek széles köre található a nemzetközi közgazdasági irodalomban. A legegyszerűbb, piaci struktúrát és koncentrációt jelző változók (pl. Herfindhal-index, CR-k mutatók) és a jövedelmezőségi (ROA, ROE, kamatmarzs, költséghatékonyság, stb.) mutatók mellett több tanulmány becsülte a bankpiaci verseny mérésére kifejlesztett különböző empirikus modellek segítségével az egyes piaci szegmensekben érvényesülő verseny erősségét<sup>36</sup> (Kopint Konjunktúra Alapítvány, Gém Erzsébet, 2008).

A szektorszintű eszközarányos jövedelmezőség (ROA) – az oroszországi válság hatását tükröző 1999-től eltekintve – 1994–2002 között Magyarországon meghaladta az uniós szintet. A tőkearányos jövedelmezőség (ROE) reálértéke a kilencvenes években gyakran negatív volt, de 2000-től már jó tőkemegtérülést tükrözött. Az eszközarányos nettó kamatjövedelem (kamatmarzs), illetve bruttó jövedelem folyamatos csökkenése viszont a 90-es évek végétől

<sup>36</sup> Gém Erzsébet részletesen ismerteti, 2008

azt tükrözte, hogy a bankok egyre kevésbé tudták a széles marzs révén növelni jövedelmüket, de a kamatmarzs még 2002-ben is jó duplája volt az Európai Unió átlagának, és hasonló az eltérés az eszközarányos bruttó jövedelem tekintetében is. Az uniós átlag duplájára rúgó költséghányad mellett ez azt jelzi, hogy Magyarországon kisebb hatékonyság mellett nagyobb profit volt érhető el, mint az EU-ban. 2002 végén a magyar vállalati bankpiacon a hitel–betét kamatrés 2,3 % volt a 3,4 %-os EU-átlaggal szemben, a lakossági fogyasztói hitelek terén 12,8 százalék az uniós 7 százalékkal szemben, a piaci feltételű lakáshitelek esetében pedig 6,4 % az 1,7 %-kal szemben (Várhegyi, 2003).

A korlátozott verseny miatt a magyar bankok egy része tehát oligopol járadékra tudott szert tenni a lakossági és az ezzel együtt értelmezett kkv piacon („retail piac”) ezekben az években (Bánfi 2013).

A 2000-es évek második felében a verseny erősödését a piaci koncentráció csökkenése is jelezte. A piaci erőviszonyok kiegyenlítődésével és a megtámadhatóság fenyegetésének erősödésével párhuzamosan javult a költséghatékonyság és mérséklődött a pénzügyi közvetítés költsége. A retail piac tekintetében a CR3 és CR5 (a piac 3 illetve 5 legnagyobb bankjának piaci részesedése) mutatója alapján az ár a magyarországi bankrendszer az EU országok középmezőnyében helyezkedett el. A koncentráció a többi részpiacon is jelentősen csökkent, ami a verseny szempontjából kedvező tendenciára utalt. Piacnyerési erőfeszítéseik közepette a bankok rengeteget tettek a szolgáltatások javítása, az ezt szolgáló infrastruktúra fejlesztése érdekében úgy, hogy működési kiadásuk növekedési üteme 2007-ben már jóval alacsonyabb volt, mint az előző években (Kopint Konjunktúra Alapítvány, Gém Erzsébet, 2008). Itt jegyezném meg, hogy a számviteli adatok alapján számított mutatószámokat minden vizsgálati dimenzióban fenntartásokkal kell kezelni, hiszen a számviteli értékeléssel kapcsolatos szabályozás mindenhol a világban folyamatosan változik. A magyar számviteli rendszer szabályai például az Európai Unió sztenderdjeihez való harmonizáció jegyében az 1992-es hatálybalépés óta folyamatosan változnak (Harsányi, Siklósi, Veress, 2013).

A magyar bankszektor eszköz- és tőkearányos jövedelmezősége azonban a 2000-es évek közepén is jóval az európai átlagot meghaladó mértékű volt (lásd: 53. táblázat).

**53. táblázat. A magyar bankszektor eszköz- és tőkearányos jövedelmezősége**

Megnevezés	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Kamateredmény (kamatmarzs)</b>	3,9	3,9	3,6	3,2	2,7	2,6	3
<b>Jutalékeredmény</b>	1,3	1,3	1,2	1,1	0,9	0,9	0,9
<b>Működési költség</b>	-3	-2,9	-2,7	-2,7	-2,4	-2	-2,1
<b>Értékvesztés és céltartalék-változás</b>	-0,4	-0,2	-0,4	-0,5	-0,5	-1,5	-1,2
<b>Adózott eredmény (ROA)</b>	1,98	1,94	1,89	1,49	0,91	0,72	0,13
<b>Tőkearányos adózott eredmény (ROE)</b>	23,4	22,7	22,3	17,5	11,2	8,91	1,44

Forrás: PSZÁF, \* Az átlagos eszközérték %-ban kifejezett értéke

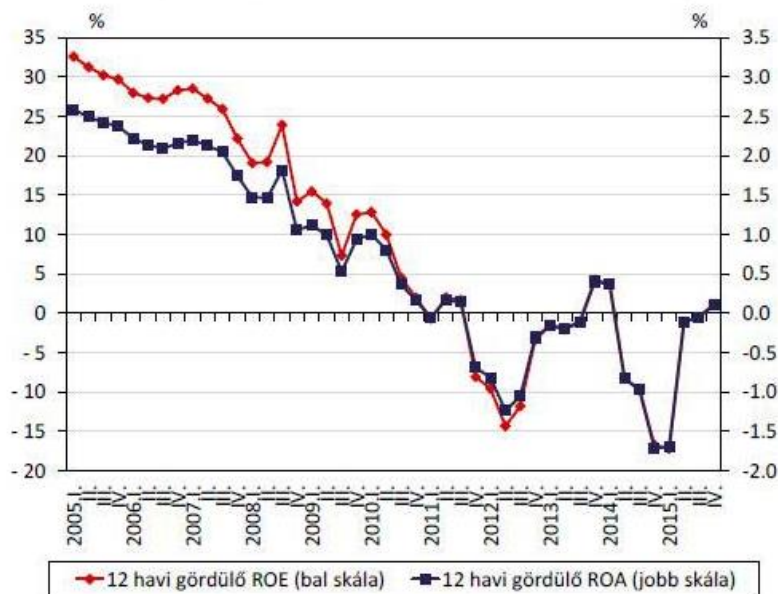
A táblázatból jól látható, hogy 2005-2007 között – a fokozódó verseny és a nagyarányú fejlesztések magasabb költségei miatt - megindult a jövedelmezőségi előny lemorzsolódása (Várhegyi 2012).

**2007-ben pedig** – részben a dráguló likviditás hatására - **jelentősen csökkent mind a ROA, mind pedig a nominális és reál-ROE mutató,** s szektor tőkearányos nyeresége 2007-ben a

legalacsonyabb volt az új EU-tagországok között (17. ábra). 2005-től ugyancsak mérséklődött a kamatmarzs mind a bankszektorban, mind a 8 legnagyobb lakossági bank körében. A 2006 és 2007-es koncentrációs- és jövedelmezőségi mutatókat valamint a nagybankok működési, piacszerzési gyakorlatát, törekvéseit tekintve a lakossági szektort kiszolgáló **bankpiaci verseny jelentős erősödése érzékelhető** (Kopint Konjunktúra Alapítvány, Gém Erzsébet, 2008/2008). Tekintettel arra, hogy a retail piacon belül a lakossági és a KKV-szektor ebben az időszakban a legtöbb nagybankban azonos üzletági szabályozás alá esett, a verseny élesedése a KKV területre is kivetíthető volt (Molnár & Kása, 2014).

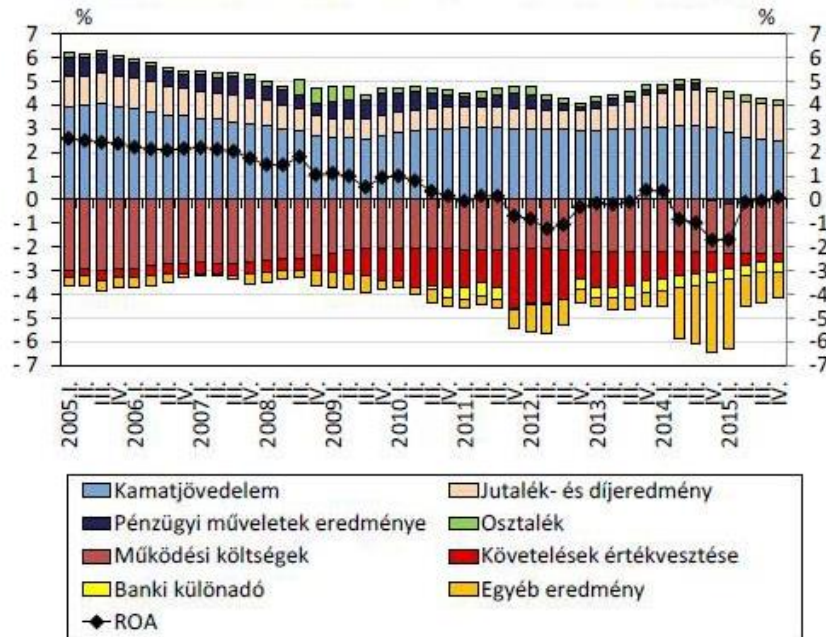
**A verseny és a csökkenő jövedelmezőség mellett a 2002- 2008 közötti időszak rövid volt az arra, hogy a bankok a 2008 évben beköszöntött pénzügyi válságig hatékonyabb gazdálkodást vezessenek be.**

**17. ábra. A bankrendszer és a fiókok éves adózás előtti eredménye a saját tőke és az összes eszköz arányában**



Forrás: MNB

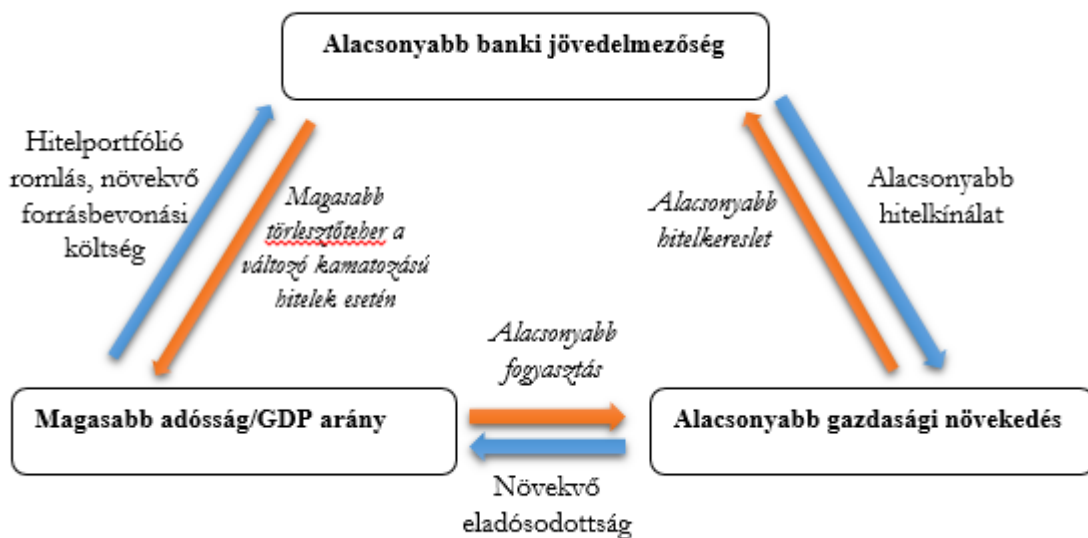
**18. ábra. A bankrendszer és a fiókok összesített eredménytételi a 12 havi átlagos eszközök arányában**



Forrás: MNB

A bankok számára tehát a jövedelmezőség záloga, a nemzetgazdaság számára pedig a fenntartható gazdasági növekedés alapja a piaci alapú vállalati hitelezés helyreállítása és annak évi 5-10 %-os növelése (18.ábra) (Palotai-Virág, 2016).

**19. ábra. Negatív visszacsatolás a banki jövedelmezőség és a gazdasági növekedés között**



Forrás: EKB



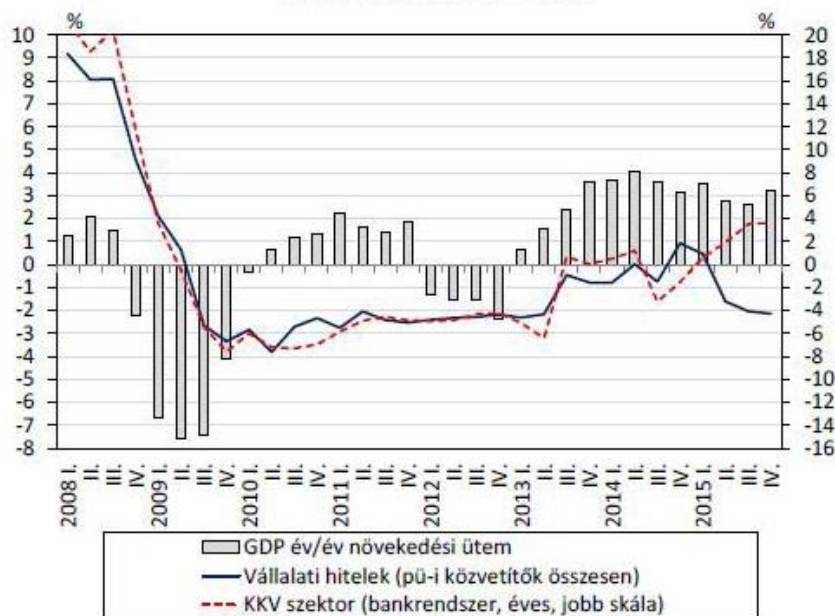
### 13.4. Banki versenyképesség/árazás

A piaci struktúra jellemzőinek versenyt meghatározó szerepét a 90-es évek empirikus elemzéseiben az ún. nem strukturális megközelítés uralta, amelyben a bankok piaci magatartása alapján próbálják mérhetővé tenni a bankpiaci verseny intenzitását. Az irodalom ezzel együtt számos esetet sorol fel, amelyekkor nem a verseny hiánya okozza a kamatok rugalmatlanságát (Lásd pl. Gual (2004)). Ilyenek pl. a hitelnyújtásnál az információ-asszimetria és az ún. advers selection problémája, a magas bankváltási költségek, a bankok aggodalma a portfóliójuk romlása miatt, ami visszatartja őket a hitelkondíciók enyhítésétől. A magas kockázatú hiteltermékek esetében a kockázati prémium magas kamaton belüli aránya nem feltétlenül engedi meg a piaci kamatok csökkenésének követését. A verseny intenzitásának jellemzésére gyakran vizsgálják az árazási magatartást. Ennek egyik, a magyar bankpiac egyes szegmenseiben a 2000 években jellemzőnek tartott típusa az ún. vezetőkövető modell – eszerint a piacvezető bank versenyáraknál magasabb árait követve a kisebb piaci szereplők is drágábban áraznak. Ugyancsak elterjedt a kamatok „ragadóságának”, vagyis annak vizsgálata, hogy az adott bankpiacon ill. annak különböző termékei esetében milyen gyorsan alkalmazkodnak a kamatok a pénzüpi kamatok változásához (Kopint Konjunktúra Alapítvány, Gém Erzsébet, 2008).

Az ezzel foglalkozó irodalom 2008-ban még nem láthatta a hitelválság bekövetkezését és a hitelkiszáradás jelenségét. Azonban a NHP kedvezményes kondíciói (melynek legnagyobb értéke a fix kamat és az elérhető hosszú futamidő), a hitelezési hajlandóságot és a hitelfelvételi kedvet érdemben voltak képesek befolyásolni (Mester-Tóth, 2015; Kása, 2015).

A következő 20. ábra a teljes vállalati és a kkv-szektor hitelállományok növekedési ütemét hivatott összefoglalni.

20. ábra. A teljes vállalati és a kkv-szektor hitelállományok növekedési üteme



Forrás: KSH, MNB

Megjegyzés: Tranzakció alapú, kkv-szektor 2015. negyedik negyedévével új adatszolgáltatás alapján,



Az MNB programja pozitívan erősítette a „**kamatok ragadósságát**”, az NHP vált a „**vezetőkövető modellé**” és nagyban erősítette, hogy a bankok hitelezési hajlandósága, kockázatvállalása nem független attól, hogy a potenciális adós törlesztési terhe hogyan alakul a jövőben, ami függ a kamat nagyságától, a kamatkockázattól, és az esetleges árfolyamkockázattól is (VONNÁK, 2015). Ezeket a kockázatokat az NHP számíthatóvá, stabillá, mérhetővé és egyértelművé tette, tekintve, hogy az NHP hosszú távon állandó kamatozású hitelt kínál a piaci hitelek helyett.

A Növekedési Hitelprogram teljes fordulatot hozott a hazai kkv szektor hitelezésében. A statisztikai adatok szerint trendtörés következett be a vállalati, és ezen belül a kkv-hitelezési folyamatokban. Míg korábban évente 4-6 százalékkal zsugorodott az állomány, 2013 harmadik negyedéve óta gyakorlatilag stagnál, ami döntően az NHP hatásának köszönhető (MNB, 2015). **Az NHP elsődleges célja a vállalati szektor hitelezésében megfigyelhető negatív tendencia megállítása, a pénzügyi stabilitás erősítése, valamint a magyar gazdaság külső sérülékenységének csökkentése. A hitelkínálat folyamatos zsugorodása fékezi a gazdasági növekedést** (MNB, 2015). Az NHP egy jól strukturált, igazán erős programnak tekinthető, amely jelentős lökést adhat a piaci hitelezés is megindulásának is. Mindezek fényében felvetődik néhány kérdés a jövőre nézve: A bankszektor jövedelmezőségét a szinte azonos jutalékarak és a „beragadt” kamatmarzs mellett megfelelő költséggazdálkodás mellett a kihelyezett hitelek volumene fogja meghatározni.

**Hogyan lesz képes betölteni a hazai gazdaság zavartalan működéséhez és növekedéséhez szükséges közvetítő szerepét? Mit tudnak tenni a kereskedelmi bankok (a központi beavatkozás mellett, vagy inkább ma már helyett) a versenyképesség érdekében?**

**A bankoknak jelentős expanziót kell végrehajtaniuk a hitel és befektetői piacon: Megtérülési kérdésekben jelentősen redukálniuk kell a költségeiket, további konszolidációkat, hálózatcsökkentést kell végrehajtani, új piacok feltárása mellett.** Legfőképpen viszont a növekedés érdekében a kockázatok jobb felmérésével a bizalomnak erősödnie kell: a KKV-szektor irányában a banki piac innovációi, a szektor strukturális és életcikluson alapuló jobb megismerése, az igények pontosabb kielégítése segít ebben (Mester-Tóth, 2015).

### 13.5. Shadow banking

Sokan a bankrendszert egy bonyolult, lassan reagáló, inkább a feltételeket diktáló rendszernek tartják, ez azonban napjainkban nem így van. A legtöbb bank éppen arra törekszik, hogy ezt a képet különféle próbálkozásokkal megszüntessék az ügyfelek körében. Ezen küzdelemben jelent segítséget a technológia nyújtotta lehetőségek, amelyek banki és pénzügyi szférában egyaránt jelen vannak.

**Ma már a verseny nem a szolgáltatások mennyiségében van, sokkal inkább abban, ki tudja ugyanazt a szolgáltatást a piacon meglévő bankok közül jobban, magasabb minőséggel, ügyfélcentrikusabban megoldani.** A versenyképesség és az innováció csak egy harmadik fogalommal, vagyis a biztonság fogalmával párosulhat, melynek betartásáról a szabályozók hivatottak gondoskodni.

Talán a bankrendszer fenti megítélése (természetesen a pénzügyi technológiai innováció mellett) járult hozzá ahhoz, hogy a pénzügyi szektor jelenlegi környezetében egy árnyék bankrendszer alakult ki, melynek kiterjedése a szakértők véleménye szerint a pénzügyi rendszer jövőjét is meghatározhatja (Szakály, Kása, 2011).

Az árnyék bankrendszerként fordított „shadow banking” kifejezés értelmezése is jól megragadja a kifejezés mögött meghúzódó valódi tartalmat. Az árnyék szó a szó szerinti

értelmezésében nem más, mint egy megvilágított, át nem látszó test mögött keletkező fénymentes, sötét térrész, melynek alakja és nagysága függ a megvilágított test alakjától. A fogalom pénzügyi értelmezése is pont erre utal, hiszen a bizonytalanságot, a nehéz átláthatóságot és a bankrendszerre jellemző, de annak árnyékában meghúzódó komplex struktúrát jelenti. **Az árnyék bankrendszer nem más, mint a hagyományos bankrendszeren kívüli intézmények és különböző tevékenységek összehangolásával történő hitelközvetítési struktúra. Tehát minden olyan, a hitelnyújtásban részt vevő szereplő, akik a hagyományos értelemben vett bankszektoron kívül működik, azaz egyrészt nem vonatkoznak rá a bankok szabályozási követelményei, de résztvevői egy esetleg krízis esetén nem számíthatnak jegybanki vagy befektető védelmi segítségnyújtásra sem.**

Bár a szakirodalom nem kapcsolja így össze, de a banki versenyképesség alapját adó stabil jövedelmezőség másik eleme a megfelelő minőségű és versenyképes pénzügyi transzfersholgáltatásokhoz kapcsolódó jutalékrendszer is. A transzfer szolgáltatási piacon kialakult árnyék bankrendszer a jutalékbevételek minimalizálására törekszik, bár a kezdő és végső pont a bankokhoz kell, hogy kapcsolódjon. A „shadow banking” fogalma az Egyesült Államokban jelent meg elsőként és alapértelmezésben a 2008-as válsághoz vezető legfontosabb jelenséget fedte le. Ekkor ugyanis a nagybanki szféra maga - elsősorban éppen az Egyesült Államokban, de több nyugat-európai országban is – a központi banki szabályozás megkerülésére egy szabályozatlan bankszerű nyúlványrendszert, az úgynevezett árnyékbankrendszert hozott létre, jelentősen növelve ezzel a bankrendszer sérülékenységét és – kimondva-kimondatlanul – az állami kockázatokat (Szegő, 2014).

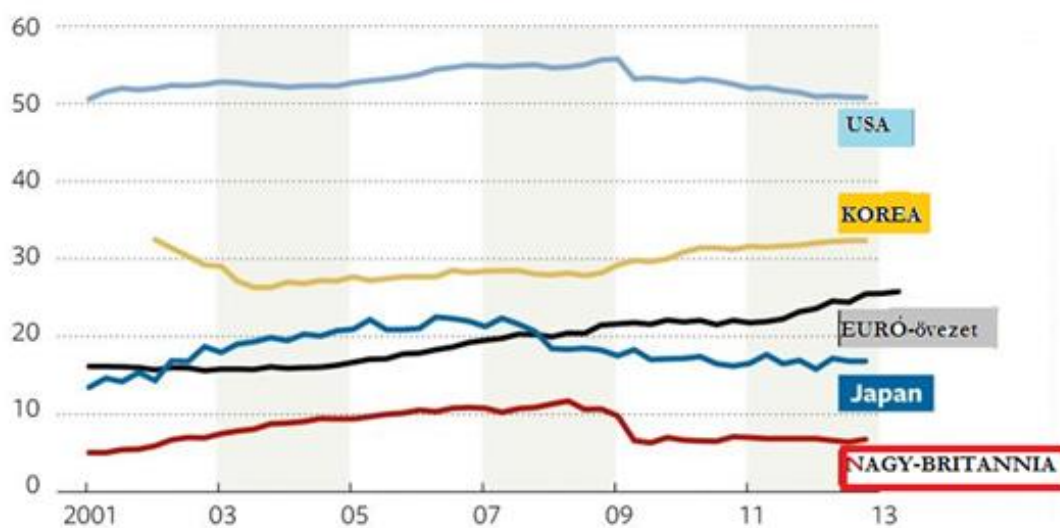
Ezek az intézmények, intézményrendszerek olyan banki termékeket és hozzájuk kapcsolódó konstrukciókat hívtak életre, amelyek alkalmazásával képesek voltak "kijátszani" a központi bank, valamint a piac által előírt szabályokat. Gondoljunk csak a kötelezően előírt tőketartási követelményre, amely természetesen költségeket jelent a kereskedelmi bankok számára. –írja Szegő (2014) tanulmányában. Kiemeli továbbá, hogy így a befektetési tevékenységek szabadságát (alacsonyabb költséggel és nagyobb haszonnal) kívánták kombinálni a kereskedelmi tevékenység államilag garantált biztonságával. El akarták kerülni a központi bankok kereskedelmi bankokra vonatkozó korlátozó szabályozásokat, de egyben fenn akarták tartani a kereskedelmi banki rendszer bújtatott állami támogatását, vagyis az olcsó biztosítást, az állam által biztosított betétgyűjtési monopóliumot.

A fentiek fényében nem meglepő, hogy míg korábban a válságokat az egyedi pénzmegtakarítók bankokkal szembeni bizalomvesztése, addig a 2008-as pénzügyi válságot a bankok egymással szembeni bizalomvesztése váltotta ki, mert az árnyékbanki rendszer kialakulása és működése jelentősen megnövelte az egész bankrendszer kockázatosságát.

A válság előtt az így definiált árnyék bankrendszer mérete az USA-ban már meghaladta a hagyományos bankrendszer méretét. Ez a folyamat a 2000-es években ugrott meg és sebességét 2005 után még újabb fokozattal növelték. A válságot követően jelentős visszaesés következett be, de 2013-ban sem esett 50%, azaz a teljes hitelkihelyezés fele alatti tartományba (21. ábra)

Fontos felismerni, figyelmeztet Szegő, hogy a hagyományos értelemben vett “shadow-banking” azon térségekre összpontosul elsődlegesen, ahol az óriási bankok az adott nemzetgazdasággal szemben is túlsúlyt képeznek – így az euró övezetben is.

21. ábra. Hitelkihelyezés mértéke az árnyékbankszektor révén (%)



Forrás: saját szerkesztés

Ma már azonban a “shadow banking” kifejezés alatt komplexebb pénzügyi szolgáltatói piacot értjük, kevésbé a bankok által létrehozott nyúlványrendszert, mint új szereplők, új magatartásformák és üzleti modellek kialakulását a globálisan átalakuló tranzakciós térben, akár a hitelezést, akár transzfert szolgáltatást nézzük. A fenti tényezők szorosan kapcsolódnak ahhoz a tényhez, hogy az információs technológiák, de különösen az internet leglényegesebb technológiai tulajdonsága – szemben a fordista ipari technológiák többségével – a *decentralizáltság*. Az internet esetében nem létezik egy „főkapcsoló”, amivel szabályozhatnák a hálózatot. Nincs kormány, amely leállíthatná, és nincs joghatóság, amely kontrollálhatná. (Taylor, 2003) Márpedig a versenykorlátozáshoz legtöbb esetben éppen az állam nyújt segédkezet. Az információs technológiák (és kiváltképpen az internet) szinte valamennyi területen is a verseny erősítése (olykor féktelenné válása) irányában hatnak. (Hámori 2013)

Az *internet nyitottsága* már önmagában is versenyerősítő tényező. Mivel a hálón szerveződő új vállalatok (az ún.startup-ok) általában nagyon kevés fizikai termékkel és rövid utánpótlási láncsal rendelkeznek, vagy pedig működésük kezdetétől az információkereskedelemre összpontosítanak, majdhogynem egy éjszaka alatt felállíthatók.

A belépési korlátok meggyengülése, sőt bizonyos korlátok eltűnése lehetővé teszi, hogy a kisebb helyi cégek – az internetet mint értékesítési csatornát kihasználva – *globális alapon versenyezzenek*. Ez pedig azt jelenti, hogy bármelyik kis helyi belépő veszélyeztetheti egy, már piacon lévő, globális vállalat üzletét új, jobb szolgáltatásokkal. Az érem másik oldala, hogy a globális óriásvállalatok is veszélyt jelenthetnek a legkisebb helyi vállalatok számára, amelyek eddig uralták a saját lokális piacukat. (Hámori, 2013) *A domináns világcégek az ICT-piac egyre több szegmensébe törnek be, kevés lehetőséget hagyva a kisebb szereplőknek.* Tipikus példa a „per-to-per lending”, vagy “marketplace lending”-nek nevezett közösségi hitelezés. Az Amerikai Egyesült Államokban 2010 óta évente megduplázódik az ilyen formában folyósított hitelek összege, de Kínában, Ausztráliában, az Egyesült Királyságban is hasonlóan gyors tempóban növekedik (Bethlendi-Végh).

Kialakulása először a tőkehiánnyal küszködő régiókban, valamint azokban az országokban terjedt el, amelyekben kevés szabad eszköz, vagy más okokból gyengélkedik a gazdaság.

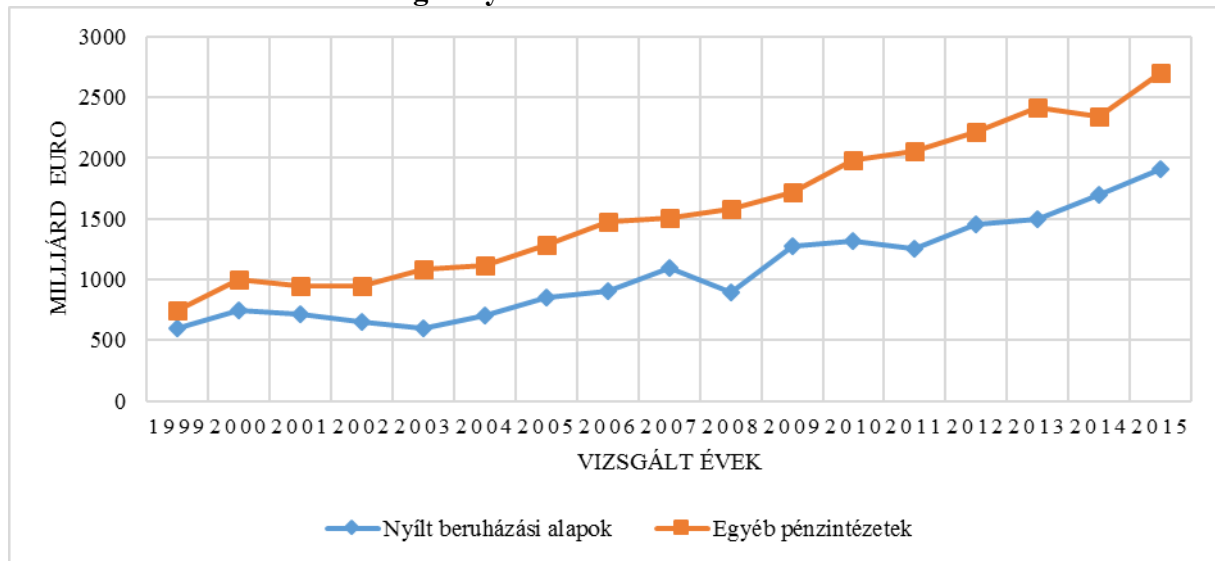
A „per-to-per lending”, P2P rendszeren alapuló új „technológia” előnye ugyanis, hogy a banknál kedvezőbb kamatozással, emellett nagyobb megtérülési rátával képes megoldani a rövid és hosszú távú finanszírozást.

A Lending Club, mint a legnagyobb amerikai P2P hitelező egyébként már több milliárd dolláros hitelkihelyezést hajtott végre. Ez pedig egyértelmű jele annak, hogy a P2P működik. Már van korlátozás is: az Amerikai Egyesült Államokban az ilyen típusú finanszírozási megoldásokban egyelőre csak a legkevesebb egymillió dollárnyi szabad tőkével rendelkező, törvényesen regisztrált befektetők vehetnek részt. A P2P-t soha a történelem során még nem látott alacsony kamatok és a világválság utáni időkben megszigorított banki feltételek generálják. Ennél sokkal jelentősebb a hálózatok, a közösségi rendszerek széles körű elterjedése és fejlődése. Az elektronikus rendszerek hatékonyan kikerülik a hozzájuk képest nehézkes, adminisztratív és bürokratikus banki rendszert. Nem mellékes szempont, hogy olcsóbb és gyorsabb is, általában a nap 24 órájában hozzáférhető. Összekötik azokat, akiknek éppen van egy kis fialtatni való felesleges pénze, azokkal, akiknek viszont éppen kölcsönre lenne szüksége.

A modell elvileg úgy működik, hogy magánszemélyek pénzt tesznek be egy közös alapba, amiből a rendszer által befogadott hitelkérelmeket elégitik ki. Valójában ugyanazt csinálják, mint amit a bankok, csak kisebb költséggel működnek, ezért a betétes jobb kamatot kap, mint a bankban, a hitelfelvevő pedig alacsonyabb kamatot fizet, mintha banki hitelt venne fel. Kockázati tényezőnek tekinthető, hogy ebben az esetben a betéteseket nem védi az állam betétbiztosítási alapja. A P2P rendszer ennek ellenére többféle biztonsági elemet tartalmaz, aminek következtében ezeknek a kockázatos hitelállomány alacsonyabb, mint a nagy bankok esetében. Aki nem törleszti a hitelét, megúszhatja következmények nélkül, illetve egyedüli következmény lesz, hogy kizárják a rendszerből. A gyakorlat viszont azt mutatja, a P2P rendszerben kevesebb a bedőlt hitel, mint a bankrendszerben (Tóth, 2015).

A világgazdasági válság biztosan hozzájárult az ilyen rendszerek létrejöttéhez, de kellett hozzá az internetes hálózat elterjedése is. A közösségi hitelezés esetében a jogi háttér, a törvényes környezet megteremtése azonban várat még magára. Ahol már elterjedt a rendszer, ott a törvényhozásban is figyelemmel kísérik és próbálják leszabályozni a dolgot, de egyelőre kérdéses, hogy komoly krízishelyzetben hogyan működne a dolog. Egyes vélemények szerint az egész rendszer azért jöhetett létre, mert az amerikai jegybank gyakorlatilag nullára vágta vissza a kamatokat. Amennyiben azonban, megkezdődik a Fed által beígért kamatemelés, a P2P-ben érdekelt befektetők figyelme nagyon gyorsan más eszközökre irányulhat át (Tóth, 2015). Először az a részben meglepő jelenség volt megfigyelhető, hogy a bankokat a P2P terjedése nem is igazán zavarja. Kis hitelekkel, magánszemélyek és kockázatosnak számító kisvállalkozások finanszírozásával, alacsony kamatok mellett nem túl kifizetődő üzletnek tűnt. Ma már azonban a nagy európai bankok és befektetési bankházak nyíltan vesznek részt olyan befektetési alapok létrehozásában, amelyek kis és középvállalatok közösségi hiteleibe fektetnek. A legnagyobb közösségi hitelező szolgáltatók saját több száz millió fontos alapjai pedig passzív felvásárlói lesznek a közösségi hitelező kölcsöneinek. (Tőzsdefórum, 2016.január 18. 11.40 forrás: TF információ)

A következő ábra (22.) Európa egyik legerősebb gazdaságát, Németországot mutatja be az árnyék bankrendszer alakulásának, növekedésének tekintetében.

**22. ábra. Németország árnyék-bankrendszerének strukturális alakulása**

Forrás: EKB, Deutsche Bank, 2015

**A shadow banking-tevékenység jelentős szereppel bír a gazdasági-pénzügyi rendszerben,** hiszen talán egyik legfontosabb tevékenysége nem más, mint az, hogy

- kiegészítő finanszírozási forrásokat teremt,
- a befektetőknek alternatív befektetési lehetőségeket kínál a hagyományos banki megoldások mellett, továbbá
- kockázat-megosztási eszközt jelenthet a bankok részére.

A pénzügyi szektor jelenlegi környezetét a jövőben az árnyékbankrendszer kiterjedése fogja meghatározni.

### 13.6. Összefoglalás - A bankok is kimennek divatból?

A helyzet mostani állása szerint, majdnem biztosra vehető, hogy amikor a jövőben pénzre lesz szükségünk, egy olyan összegre, ami éppen nem áll a rendelkezésünkre, elég lesz megnyomni néhány gombot egy mobilalkalmazáson és percekben belül már érkezik is a szükséges pénzmennyiség. (Tóth, 2015). A főbb gazdasági trendek meghatározóvá válnak az életünkben, melyekhez a bankoknak is alkalmazkodniuk szükséges (Karmazin, 2014).

Ronald Coase brit közgazdász tette fel a kérdést és válaszolta meg „A vállalat természete című értekezésében”: miért vannak cégek és miért nem mindenki magánvállalkozó? Coase nagy érdeme, hogy megállapította: a piaci koordinációs mechanizmus használatának költsége van. Ezzel megszületett a tranzakciós költség fogalma (Kapás, 2000). A piaci szabályozás és koordináció költségekkel jár, vevők és eladók nehezen találhatnak egymásra, ha mindenki önálló szereplő lenne, rengeteg szerződést kellene kötni és betartatni és így tovább. A piaccal szemben a cég az alternatíva, a gyakorlat pedig azt mutatja, hogy sok esetben versenyképes alternatíva. Williamson (1993) Coase-i alapokra építkezve, a közgazdaságtan, a szervezetelmélet és a jog nézeteit felhasználva, jelentős elméletet hozott létre. hogy a piac és a szervezet az alábbi öt jegy vonatkozásában különbözik egymástól: ösztönzők, adminisztratív kontroll, az autonóm, ill. kooperatív adaptáció mértéke, az alkalmazható szerződéses jog jellege (Kapás, 2000).

Miért vannak bankok és miért nem oldható meg a hitelezés kis start-up cégekkel? Amit magunk előtt látunk, az nem más, mint a piaci és vállalati modell versenyének szélsőséges példája. Az újfajta piacér szemlátomást hatékonyan betölti a feladatát, villámgyorsan összehozza a vevőket az eladókkal, egyszerűen lebonyolíthatók rajta a tranzakciók, a

mindenkori helyzethez tudja igazítani a kondíciókat, egyensúlyt tud teremteni erőforrásokat, kapacitásokat tud osztani és koordinálni. Bővebben, a piaci modell modern technológiával felfegyverkezve heves ostrom alá vette a vállalatit. Coase azonban óvatosságra intene bennünket. A csata még nem dőlt el. A régiék mindig nehezen alkalmazkodnak az újaknál, de a pozíciójukat nem fogják feladni. Ha okosan használják, az új technológia őket is segítheti. Várjuk a meglepetéseket (Bögel, 2016).

### 13.7. Irodalomjegyzék

212. Ábel I. – Polivka G. (1997): A versenyképességet befolyásoló tényezők a bankrendszerben, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Zárótanulmányok Z18 kötet, 8. oldal
213. Ábel I. – Polivka G. (1998): A bankpiaci verseny Magyarországon a kilencvenes évek elején Közgazdasági Szemle, XLV. évf., 1998. június, 534 oldal.
214. Bánfi Z. (2013): A retail bankpiaci verseny hatásai Magyarországon, különös tekintettel a lakossági forint- és devizaalapú jelzálog-hitelezésre, Doktori Értekezés, 11-12. oldal
215. Bethlendi A. -Végh R. (2014): Közösségi finanszírozás-valós lehetőség-e a hazai kisvállalatok számára? (Hitelintézeti Szemle 13.évf. 4. szám 105. oldal) [www.hitelintézeti szemle.hu/letöltés/5-bethlendivegh - 2.pdf](http://www.hitelintezeti-szemle.hu/letoltés/5-bethlendivegh-2.pdf)
216. Bögel Gy. (2016): Mit szólna Coase?, Figyelő 2016/21 28-29 oldal
217. Friedrich, R. – Le Merle, M. – Measuring Industry Digitalization Leaders and Gröne, F. – Koster, A. (2012): Laggards in the Digital Economy. Booz & Company, New York
218. Gém E. (2008): A versenyintenzitás mérése a retail banki szolgáltatások piacán, Kopint Konjunktura Kutatási Alapítvány, Kutatási jelentés 2008, június, projektvezető: Gém Erzsébet, 5-19 oldal)
219. Gyenge B. – Kozma T. – Tóth R.(2016): Was ist das Geheimnis des Geschäftserfolgs nach der Krise? Geschäftsmodell im Unternehmen, Online recenzovaný časopis, Seye E-Studies, ISSN 1338-1598, <http://uj.sk/gtk/e-studies/>
220. Gyenge B. (2016): Szimuláció alkalmazása a vállalat gazdasági folyamatainak modellezésében; In. (szerk): Gyenge B. – Kozma T.: Folyamatmenedzsment kihívásai: Döntési pontok, kapcsolatok és együttműködési stratégiák a gyakorlatban, p. 120.

221. Hámori B. (2013): Új szereplők és magatartásformák az átalakuló tranzakciós térben, Akadémiai Doktori Értekezés 35,79, 187-197 oldal
222. Harsányi G.-Siklósi Á-Veress A. (2013): Értékelés a számvitelben  
SZÁMVITEL ADÓ KÖNYVVIZSGÁLAT: SZAKMA 2013:(12) pp. 558-559.
223. Kapás J. (2000): A tranzakciós költségek tana a vállalatelméletben, Vezetéstudomány XXXI. évf. 10-12. oldal
224. Karmazin Gy. (2014): A logisztika szerepe a gazdaságban. In: Magyar Csomagolási Évkönyv, Csomagolási és Anyagmozgatási Országos Szövetség, 28-29. oldal, ISSN: 2063-0867
225. Karmazin Gy. – Szécsi G. – Gál I. – Nagy J. (2013): A hazai fuvarozók helyzete és kilátásai Európában. In: Chikán Attila (főszerk.): *Logisztikai Híradó*, XXIII. évfolyam 1. szám, 2013. február. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, 38-40. old. ISSN: 2006-6333
226. Kása R. (2015): Approximating innovation potential with neurofuzzy robust model. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 21(1), 35–46.
227. Kerekes M. (2012): A magyarországi kereskedelmi bankok jövedelmezőségének és hatékonyságának elemzése 2005 és 2010 között, Doktori Értekezés tézisei.
228. Mester É. – Tóth R. (2015): A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei – *ECONOMICA* 2015. 1. szám, ISSN 1585-6216
229. Molnár L. – Kása R. (2014) Pénzügyi percepciók az közép-magyarországi és az észak-magyarországi fogyasztók körében. In E. Hetesi & B. Révész (Eds.), *Marketing megújulás (Marketing Renewal)* (p. Paper 9). Szeged: Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája.
230. MNB (2016): Pénzügyi stabilitási jelentés. 2016. május, 9-12. oldal
231. MNB (2016): Hitelezési folyamatok, 2016.február 7.oldal
232. Palotai D. – Virág B. (2016): Versenyképesség és növekedés. Válasz Könyvkiadó, Budapest, 430-432. oldal.

- 233.** Réthi G. – Kása R. – Molnár L. (2014): A szolgáltatásminőség értelmezésének különbségei – percepcióvezérelt szolgáltatások minőségmodellje kialakításának első lépései. *Prosperitas*, 2(1), 26–42.
- 234.** Szegő Sz. (2014): A „cash and carry” pénzvilágától a többszintes pénzígervényekig, Pénz-életvilág-pénzhálózati rendszerek *Polgári Szemle* 2015.december -11.évfolyam 4-6 szám.
- 235.** Szakály D. – Kása R. (2011): Felderítés és vadászat: A paradigmaváltás új fókusza - A technomenedzsment térhódítása. *Magyar Minőség*, XX(5), 34–45.
- 236.** Tóth P. (2015): A bankok is kimennek a divatból? *Gazdaság* 133. Szám-2015.október
- 237.** Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, In.: Prof. Dr. Csath Magdolna Dsc. (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 978-963-439-001-5, pp.143-178.
- 238.** Várhegyi É. (2011): A magyar bankszektor szabályozása és versenyhelyezete a válságban [Econ.core.hu/file/download/vesz2011/bankszektor.pdf](http://Econ.core.hu/file/download/vesz2011/bankszektor.pdf). Letöltve: 2016.július 15.
- 239.** Várhegyi É. (2003): Bankverseny Magyarországon, *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 2003. December, 1033–1035. oldal.
- 240.** Vonnák B. (2015): Növekedési Hitelprogram: kritikák és tények MNB kiadványok, Publikálás dátuma: 2015. március 13. 2.oldal.



## 14. TUDOMÁNYOS TANSZÉKI KIADVÁNYUNK TÁMOGATÓI

### 14.1. Kockázat és Erőforrás Kutató Intézet



**Kockázat és Erőforrás  
kutató intézet**  
Nonprofit Kft.

FŐLAP RÖLUNK SZOLGÁLTATÁSOK PARTNERÜNK A HORVÁTH CONSULTING

REFERENCIÁK KAPCSOLAT

### DÖNTÉS SZIMULÁCIÓ

Megfelelő döntést az képes hozni, aki ismeri a folyamatok, folyamatlemek és erőforrások kapcsolatát, azt mérni, becsülni tudja.



Üdvözöljük Önt a Kockázat és Erőforrás Kutató Intézet Nonprofit Kft. honlapján!

### Tisztelt Látogató!

Nagy örömünkre szolgál, hogy kutatóintézetünk és elért eredményeink felkeltették megtisztelő figyelmét. Kérem, tekintse át tevékenységeinket és amennyiben kérdése merül fel termékeinkkel, projektjeinkkel kapcsolatban, forduljon hozzánk bizalommal. Remélem, hogy az oldalakat hasznosnak fogja találni, így a közeljövőben Önt is partnereink sorában köszönhetem!

Szirtes Gábor  
ügyvezető

### 14.2. BI-KA Logisztika Kft.



**BI-KA Logisztika Kft.**

info@bi-ka.hu +36-56/524-050 | +36-56/524-040

Szállítmányozás, raktározás, komplex logisztikai megoldások

KEZDŐLAP RÖLUNK MEGBÍZÓINKNAK ALVÁLLALKOZÓINKNAK HASZNOS KAPCSOLAT DE ENG

Új, korszerű tehergépjárművek az Ön igényeire szabva

Ismerje meg gépjárműparkunkat!

Tovább

### 14.3. Life-Water Életvíz Kft.

The screenshot displays the website for Life-Water. At the top, a navigation menu includes: Home, Our Company, The Legend, Design Water, The Product, The Water, Curiosity, VIP Gift, and Contact. The main hero image features a decorative gift box for Life-Water set against a dark, forest-like background. Text on the page reads: "The legend turned into reality" and "According to the legend, Europe's finest spring water was guarded by a kind-hearted Dragon, who..." with a "Take a look..." button. Below this, three glass bottles with intricate designs are shown. To their right, the text "Life-Water" is written in a cursive font, followed by "Water with Style!" and "Because water is life itself!". A paragraph describes the water as "smooth, crystal clear, purified natural spring water" bottled in "deserving exquisitely designed bottles". A decorative "LW" logo is also present. The bottom section features a dark background with a gold circular emblem containing a bottle and the text "VIP GIFT", with the text "Gift from our special offer!" and a "VIP Gift" button below it.

## 14.4. Üzleti Tudományok Intézete, Gödöllő

Telefonkönyv Webmail Neptun E-learning English SZIE

SZENT ISTVÁN EGYETEM  
GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR  
Üzleti Tudományok Intézete

Bélpécs Keresés

AZ INTÉZETRŐL MUNKATÁRSÁK OKTATÁS TANSZÉKEK KUTATÁS HALLGATÓKNAK KAPCSOLAT

Különdíjat kapott a SZIE csapata az idei OPEV-en

Tisztelt Látogató!

Az Üzleti Tudományok Intézete a Szent István Egyetem egyik súlyát tekintve meghatározó intézete, mind az oktatott szakok, mind a szakokhoz kapcsolt hallgatók létszáma, mind az oktatásban résztvevő tanárok létszámát illetően. A Üzleti Tudományok Intézete, olyan nagy múltú korábbi intézetekből jött létre, mint a Pénzügyi és Számviteli Intézet, Marketing Intézet és a Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet.

Az intézet két mester, három alapképzési, szak gazdája. Szakjára évente összesen közel ezer hallgató nyer felvételt. Az intézetünk szakjainak hallgatói összlétszáma pedig hozzávetőleg háromezer.

Az intézet belső és külső szakmai elismertségét az itt dolgozó munkatársainak, illetve az előd intézetek, szerteágazó, nagy múltú munkája alapozta meg. Az új mátrix rendszerű szervezeti struktúrán alapuló felépítése az intézetben művelt és oktatott tudományterületek szinergiára épülő együttműködésére épít.

Oktatói és tudományos kutató tevékenységünket az üzleti élettel való szorosabb kapcsolatokra alapozzuk,

## 14.5. PerfActa Kft., Budapest

Bemutakozás Hírek Aktuális árlista Aktuális állásajánlataink Referencia English Deutsch

### PerfActa Kft.

Számviteli, könyvvizsgálói és könyvviteli szolgáltatás.




SZOLGÁLTATÁSOK

Könyvelés

Bérszámfejtés

Adótanácsadás



#### Vendéglátóipart érintő változások

2018-10-27 12:49

Az áfacsökkentést a vendéglátóiparra is kiterjesztik, melynek eredményeképpen 2017. január 1-jétől a jelenlegi 27% helyett 18%, 2018. január 1-jétől pedig 5%-os áfa kulcsot kell majd alkalmazni a vendéglátó egységekben nyújtott ételforgalom, és egyes helyben készített nem alkoholos italok forgalma után.

#### Turizmusfejlesztési hozzájárulás

Az 5%-os áfakulcs bevezetésével párhuzamosan, a kedvező kulcs alá tartozó étkezőhelyi vendéglátás után 2018. január 1-től ügynevezett turizmus fejlesztési hozzájárulást kell fizetnie az ilyen szolgáltatást nyújtóknak. A fizetendő hozzájárulás alapja a nyújtott



FEJLESZTÉS: