



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Chikán Attila – Czakó Erzsébet –
Kazainé Ónodi Annamária:

GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI
NÉZŐPONTBÓL –
VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004-2006
KUTATÁSI PROGRAM

ZÁRÓTANULMÁNY

2006. december

Tartalomjegyzék

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	3
A PROGRAM CÉLJA ÉS MÓDSZEREI	3
A KÖZPONTI PROJEKT	3
A MŰKÖDÉSI KÖRNYEZET	4
STRATÉGIA PROJEKT	5
VEZETÉS ÉS DÖNTÉS PROJEKT	5
MŰKÖDÉS, FUNKCIÓK PROJEKT.....	6
VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK PROJEKT	7
A VÁLLALATI SZFÉRÁN TÚLMUTATÓ ÜZENETEK	7
1. A KUTATÁSI PROGRAM CÉLJA, FELÉPÍTÉSE ÉS MÓDSZERTANA	8
1.1. A KUTATÁSI PROGRAM SZAKMAI ALAPJAI	8
1.2. KUTATÁSI PROGRAM MÓDSZERTANA	11
2. A KUTATÁSI PROJEKTEK LEGFŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI.....	13
2.1. A KÖZPONTI PROJEKT	14
2.1.1. <i>Vállalati versenyképességi index</i>	14
2.1.2. <i>Kormányzati versenyképességi programok</i>	15
2.1.3. <i>A vállalatvezetői interjúk</i>	16
2.2. A MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETRE VONATKOZÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK	18
2.3. STRATÉGIAALKOTÁS, STRATÉGIAI MENEDZSMENT, STRATÉGIAI MAGATARTÁS	24
2.4. VEZETÉS ÉS DÖNTÉS.....	29
2.5. A REÁLSZFÉRA ÉRTÉKTEREMTÉSI FOLYAMATAI	34
2.5.1. <i>A marketing tevékenység</i>	34
2.5.2. <i>A vállalatok innovációs tevékenysége</i>	37
2.5.3. <i>A termelés és szolgáltatás</i>	40
2.5.4. <i>A logisztikai tevékenység</i>	43
2.5.5. <i>Az információ menedzsmentje</i>	44
2.5.6. <i>A vállalati pénzügyek</i>	46
2.6. A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK.....	47
3. A KUTATÁSI PROGRAM SZÁMOKBAN	50
MELLÉKLETEK	51
FELHASZNÁLT IRODALOM	54
A PROGRAMBAN ELKÉSZÜLT TANULMÁNYOK LISTÁJA	56

Vezetői összefoglaló

Az alábbiakban a kutatás során feltárt legfőbb tanulságokat, következtetéseket foglaljuk össze. Hangsúlyozzuk, hogy kutatásunk vállalati szemléletéből adódóan csak kitekintésszerűen foglalkoztunk a makrogazdasági illetve a vállalaton kívüli tényezőkkel, miközben természetesen tudatában vagyunk ezek jelentőségének. (Az összefoglaló végén mindenesetre megfogalmaztunk három olyan következtetést, amelyek nem a vállalati szférára vonatkoznak, de közvetlenül ebből a kutatásból származtathatók.)

A kutatás jellegéből adódóan nem fogalmazunk meg feladatokat, követelményeket a gazdaság szereplői számára. A kutatás egyik fontos jellemzője épp az, hogy rávilágít a vállalati szféra sokszínűségére – úgy véljük, hogy jelen zárótanulmányunk, illetve a részleteket kibontó műhelytanulmányok, projektösszefoglalók áttekintése minden vállalati szakember fejében elindítja azokat a gondolatokat, amelyek segítik a kutatás eredményeinek az ő cégére, szakterületére vonatkozó alkalmazását.

A vezetői összefoglaló a zárótanulmány szerkezetét, ezen belül elsősorban a kutatási projektek rendjét követi.

A program célja és módszerei

A program fő céljaként azt fogalmaztuk meg, hogy megvizsgáljuk: milyen állapotok és fejlődési tendenciák jellemzik a hazai vállalati szféra versenyképességét az EU-csatlakozás időszakában. A kutatás megkezdésekor adott vállalati versenyképesség definíció (9. oldal) tartalmának megfelelően egy kétdimenziós kutatási teret határoztunk meg. E térben hoztunk létre öt kutatási projektet, amelyeknek saját vezetője és egyeztetett kutatási terve volt. A program módszertani magját egy 301 vállalat 1204 vezetőjére kiterjedő kérdőíves felmérés jelentette, amelyhez vállalatvezetői interjúk és kiegészítő elemzések csatlakoztak. A kutatás során 42 műhelytanulmány, 8 egyéb tanulmány és 4 projekt-zárótanulmány született – jelen összefoglalónk ezekre épül.

A központi projekt

A központi projekt három fő kutatási vonalat jelentett. Egyrészt kialakítottuk és teszteltük azt a vállalati versenyképességi indexet, amely tudomásunk szerint nemzetközi újdonság, segítségével mérhetővé és értékelhetővé tettük az egyes vállalatok

versenyképességét, s viszonyítani tudjuk sokféle módon kialakított referencia-csoportokéhoz (ágazati, területi, tulajdonosi stb. bontásban).

A projekt másik ágaként áttekintettük és elemeztük a külföldi, kormányzati szintű versenyképességi programokat, amelyek számos tanulsággal szolgálnak az EU-tagságunkkal előtérbe került gazdaságfejlesztési tervek megfogalmazásához, a versenyképesség nemzetgazdasági szintű alakítására hivatott intézmények, megközelítések, eszközök formálásához.

A projekt harmadik ága egy 30 vállalat – többnyire első számú – vezetőjével folytatott interjú-sorozat volt. Az interjúalanyok között a hazai gazdaság sztármenedzsereinek jelentős része is szerepelt. Az interjúk során többnyire megerősítést nyertek a kérdőíves felmérés eredményei, de még nyilvánvalóbbá vált a vállalati szféra sokszínűsége. Az interjúk során festett kép fő motívumai a gazdaságpolitika negatív szerepe, a munkaerővel kapcsolatos gondok (romló szakképzettség, nehezen motiválhatóság), a nemzetközi trendeknek való megfelelés (lemaradás termelékenységben, munkaszervezésben) és a kilátások alapvetően optimista megítélése voltak.

A működési környezet

A vállalati versenyképesség egyes dimenzióira vonatkozó négy projekten átvitt néhány olyan kutatási kérdés vizsgálata, amelyek valamennyi projektet érintették, mivel a vállalatok környezeti feltételeinek alakulásával foglalkoztak.

Hazánk EU-csatlakozására vonatkozólag megosztott a vállalatok véleménye. A többség optimista, de csekély felkészültséggel lépett át az új helyzetbe (a megkérdezettek mindössze harmada mondta azt, hogy hosszabb ideje készült a csatlakozásra). A környezeti bizonytalanságot növekvőnek tartják, a belföldi piac, a jogi szabályozás és az EU-csatlakozás jelentik ennek fő tényezőit. A környezeti elemek közül a gazdaságpolitika és maga a gazdasági helyzet a leginkább hátráltató, a külpiacon politikai és szabályozási viszonyai (lásd EU-csatlakozás) a leginkább segítő tényező. Erősödik az ellátási láncok belső kapcsolatainak a jelentősége, s – a külföldi tulajdonú vállalatokat kivéve – továbbra is alacsony a K+F ráfordítások aránya.

Stratégia projekt

A vállalatok stratégiájában lényeges változások álltak be az öt év előtti felméréshez képest. (Az nem változott, hogy a vállalati méret növekedésével nő a stratégia formalizáltsága, tudatossága, módszertani megalapozottsága.) Jelentősen nőtt a növekedési és támadó stratégiát folytató vállalatok aránya a visszahúzó és védekező stratégiához képest (ez az arány különösen a kereskedelmi vállalatoknál kiemelkedő), a többségük egy mérsékelt növekedést tűz ki célul. Lényegesen fejlődött a stratégiaalkotás módszertana, s lényeges fejlemény, hogy a stratégia szervezeti megalapozása (a középvezetők nagyobb bevonásával) javítja a megvalósítás esélyeit.

A mintában szereplő vállalatoknak (ezek többsége hazai közepes vállalat) többsége még nemzetköziesedésének elején jár. Alig több, mint felének van exportból származó jövedelme, s csekély a külföldi tőkebefektetések súlya is.

Növekvő a hajlandóság az együttműködésre, stratégiai szövetségek alkotására és egyre erősebb a felvásárlások szerepe is.

Vezetés és döntés projekt

A sikert eredményező vezetői magatartás modellje nem változott az első felmérés (1996) óta: a gyakorlatorientáltság, a szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék dominál – s továbbra is hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselői képessége. Az információs és kontrolling rendszerek továbbra is főként a pénzügyi szemléletű vezetést támogatják, a reálszféra mutatóinak szerepnövekedése csekély mértékű. Jellemző a funkcionális szervezeti struktúra – ami elvben – nem felel meg a dominánsnak mondott stratégiai irányoknak, ennek ellenére a vezetők elégedettek vele. Világosan kirajzolódik az erős kapcsolat a vállalati teljesítmény színvonala, valamint az emberi erőforrás menedzsment minősége illetve a vállalati működés érintettjeivel való törődés mértéke között. A társadalmi felelősségérzet és a környezetvédelem ügye melletti elkötelezettség nagyon lassan erősödik, az utóbbira való készítés ma is sokkal inkább a hatósági szabályozás és a hivatalos elvárások eredménye, mint a piaci és/vagy társadalmi nyomásé.

Működés, funkciók projekt

Az egyes vizsgált funkciók (marketing, innováció, emberi erőforrás menedzsment, információ menedzsment, termelés, logisztika, pénzügy) fontosságának megítélése nem egyértelmű, de az igen, hogy az emberi erőforrás és az információ menedzsmentjének kiemelt szerepe van.

A marketing terén nőtt a vevőorientáció mértéke és egyre nagyobb a minőség szerepe. Probléma, hogy a működő információs rendszerek csak nagyon ritkán támogatják a piacorientált tevékenységeket.

Az innováció terén való lemaradás közhelyszerű, a helyzet nem változik. Jellemző, hogy a mintában szereplő vállalatok teljes K+F ráfordításának 86%-át tíz külföldi tulajdonú vállalat adja (a minta 3%-a). A vállalatok mégis úgy ítélik meg, hogy, a termékfejlesztésben nem állnak rosszul – az általunk eddig elért információk között ellentmondások vannak.

A termelésben nagyon nagy a lemaradás a fejlett országok mögött – főleg az figyelemreméltó, hogy a munka termelékenysége továbbra is hallatlanul alacsony (mintegy harmada a fejlett országokénak). A minőség fejlesztésében viszont úgy tűnik, átléptük a versenyképességhez szükséges küszöböt. Alig van előrelépés a termelésmenedzsment módszertanában, pedig nagy szükség lenne rá. A szolgáltatási szektor teljesítménye nagy elmaradásból indult a termelő szektor mögül, de az utóbbi években gyors fejlődésnek indult.

A logisztika jelentőségének felismerése és a versenyképességben való szerepe ugrásszerűen nőtt, amit mind a funkció értékelése, mind szervezeti súlyának növekedése alátámasztja. Egyre inkább teret hódít a vállalaton belüli és kívüli kapcsolatokat átfogóan tekintő ellátási lánc szemlélet, a hatékonyságjavulás azonban meglehetősen lassú.

Az informatika menedzsmentje még ma sem tükröz átfogó vállalat-irányítási szemléletet, a stratégia a legtöbb esetben túlságosan hardver-orientált. Kevés a magasabb szintű alkalmazás, annak ellenére, hogy ezek szoros pozitív kapcsolata a vállalati teljesítménnyel egyértelműen kimutatható.

A pénzügyi funkcióval szembeni elsődleges elvárás a zavarmentes működés operatív biztosítása, a tulajdonosi szemlélet gyakorlatbani megjelenése ritka, annak ellenére, hogy világosan kimutatható, hogy az eredményességgel való kapcsolata szoros. (Ezek a cégek megtérülés és növekedés orientáltak, szemben a likviditási, költségcsökkentési orientációval, amely a tulajdonosokkal szemben a vezetők illetve a vevők elvárásait helyezi előtérbe.)

Csekély emelkedés tapasztalható az idegen források arányában, némileg javultak a hitelhez jutás feltételei, csökkent a köztartozások aránya.

Vállalatközi kapcsolatok projekt

A vállalatközi kapcsolatok intenzívebbé és szilárdabbá váltak az elmúlt években, ez a piacgazdaság megerősödésének, a reálgazdaság stabilizálódásának következménye. Elsősorban a szállító/vevői kapcsolatok súlyát kezelik fontosnak a vállalatok, ez az ellátási lánc szemlélet már említett erősödésére utal. A belső működés még nem támogatja eléggé a megerősödő külső kapcsolatrendszer, az információs rendszerek nem eléggé hatékonyak sem az üzleti partnerek értékelésében, sem a velük való kommunikációban. A külső kapcsolatok tudatos kezelése az elemzések szerint elsősorban a tulajdonosok elvárásain múlik.

A vállalati szférán túlmutató üzenetek

A kutatási eredmények alapján három olyan általános érvényű, nem csak a vállalatvezetőknek szóló üzenet fogalmazható meg, amelyek elősegíthetik a vállalatok és a gazdaság egésze versenyképességének fejlesztését. Ezek a következők:

- Szükség lenne nemzetgazdasági szinten a versenyképesség szisztematikus, szakszerű és horizontális elemzéseire, értékelésére, annak érdekében, hogy a versenyképesség fejlesztését retorikájukban hangoztató, különböző területekre vonatkozó tervek és intézkedéscsomagok eredményesebbek lehessenek. Ennek eszközei a fejlettebb országokban a kormányzat mellett, a napi politikától és az operatív gazdaságirányítástól függetlenül működő intézmények (pl. versenyképességi tanácsok).
- A vállalati szakmai szervezetek szerepét fejleszteni szükséges a vállalati szféra érdekeinek szisztematikus és szakszerű képviselésére, a legjobb szakmai megoldások ismertetésére és elterjesztésére, a gazdálkodás-módszertan színvonalának emelésére.
- A piaci és tulajdonosi értékszemplélet további erősítésére és fejlesztésére van szükség, különösen a magyar tulajdonban lévő közepméretű (50-250 fő alkalmazotti létszámú) vállalati körben. Ehhez a szemléletváltáshoz szükség lenne az ehhez a feladathoz illeszkedő vezetői képzési formák kínálatának kialakítására, ami a felsőoktatási intézményektől szisztematikus, hosszú távra szóló fejlesztési munkát követelne meg.

1. A kutatási program célja, felépítése és módszertana

Az 1999-ben megalakult Versenyképesség Kutató Központ (VKK, igazgatója Chikán Attila) 2004-ben egy hároméves kutatási programot indított el, „Versenyben a világgal 2004-2006. – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” címmel. (A kutatás tervtanulmányát lásd Chikán – Czakó (szerk., 2005).) A kutatási program épített és épít az 1995-97. közötti kutatási program és az 1999-es vállalati versenyképességi kérdőíves felméréshez kapcsolódó kutatások eredményeire és tapasztalataira. Az első pontban a program céljait, felépítését és az alkalmazott módszertant foglaljuk össze.

1.1. A kutatási program szakmai alapjai

A vállalati versenyképességi kutatási program középpontjában a következő *versenyképesség koncepció* áll: a versenyképesség legáltalánosabban nemzetközi összehasonlításban értékelt nemzetgazdasági illetve vállalati teljesítőképességet jelent. A nemzetgazdasági teljesítményeket és a teljesítőképességet a vállalatok versenyképessége döntően befolyásolja: egyébként változatlan feltételek mellett „jó” vállalati teljesítmények és teljesítőképesség „jó” nemzeti versenyképességet, „rossz” vállalati teljesítmények és teljesítőképesség „rossz” nemzeti versenyképességet eredményeznek. A kormányzat és intézményei a környezet alakításával illetve infrastruktúra fejlesztéssel támogathatják vagy akadályozhatják ezen makro-mikro összefüggés érvényesülését. Alá kell húzni, hogy a vállalati és a nemzetgazdasági versenyképesség közötti kapcsolat sokdimenziós, és nem vagy csak nehezen modellezhető és számszerűsíthető. A kutatáshoz a következő tudományos igényű nemzetgazdasági és vállalati versenyképesség *definíciókat* alkalmaztuk:

A nemzetgazdaság versenyképessége:

„a nemzetgazdaságnak az a képessége, hogy egy nemzetgazdaság úgy tud létrehozni, felhasználni illetve a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka, s ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Ezen versenyképesség *feltétele* az erőforrások termelékenység-növekedésének elősegítése a vállalatok és más intézmények hatékonyságának növekedését biztosító feltételek folyamatos fenntartása útján.” (Chikán-Czakó 2005)

Ez a nemzetgazdasági versenyképesség definíció olyan közgazdaságtani definíció, amely figyelembe veszi, hogy a gazdaság a társadalom egyik alrendszere, amely működésének megvannak a maga törvény- és szabályszerűségei. Magába foglalja továbbá azt a sajátosságot, hogy globális gazdaság keretei között újra kell gondolni a nemzetgazdaságok szerepét, valamint hogy a termelési tényezők megújíthatók és megújítandók. A definícióban szereplő versenyképességi feltétel megfogalmazása igyekszik összekapcsolni a makrogazdasági termelékenységet a mezzo- és mikroszféra (iparágak és vállalatok) teljesítményével.

A definíció rámutat a versenyképesség eszköz jellegére társadalmi kontextusban: a versenyképességnek hozzá kell járulnia az állampolgárok jólétének növekedéséhez. A definíció folytatásaként a megvalósulás feltétele szerepel. Ez a kitétel integrálja a versenyképességi definícióban erőteljesen hangsúlyozott termelékenység-növekedést, amelyről azt állítja, hogy az a gazdaság meghatározó szereplőinek (ez nem csak a vállalatokat jelenti!) hatékonyság-növekedése nyomán érhető el. Implicite e feltétel azt is magába foglalja, hogy a gazdaság szereplőinek ez a magatartása meghatározott feltételek megteremtésével és fenntartásával ösztönözhető, és ez a kormányzati politikák és eszközök terepuma.

A Versenyképesség Kutató Központ kutatási programjai középpontjában a hazai vállalatok versenyképességének vizsgálata áll. Ezen a téren igen kevés fogódzót találtunk arra vonatkozóan, hogy mit is értsünk ez alatt a fogalom alatt. A **vállalati versenyképesség definíció** felfogásunkban

„a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség *feltétele*, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”

A vállalati versenyképesség megfogalmazásánál hangsúlyozzuk, hogy a vállalatokat olyan társadalmi képződményeknek *is* tekintjük, amelyeknek a fennálló társadalmi normákhoz alkalmazkodniuk kell. Ezt követően a definícióban a vállalatok kettős értékteremtésének követelménye kerül megfogalmazásra: a vállalatnak egyszerre, egyazon folyamatban kell a fogyasztók és a tulajdonosok számára értéket teremtenie. Ez a piaci

verseny kontextusában valósul meg, hiszen a vállalati versenyképesség a piaci verseny feltételei közepette dől el, ahol a vállalat termékei versenyeznek. A vállalati versenyképesség definícióban megfogalmazott feltétel arra mutat rá, hogy a versenyképesség fenntartása folyamatos alkalmazkodást követel meg a vállalatoktól, és a legfőbb alkalmazkodási (viszonyítási) pontot a termékpiacokon keresztül meghatározandó versenytársak jelentik. A definíció lehetőséget teremt arra, hogy a gazdálkodástudomány területei (pl. marketing, termelésmenedzsment, pénzügyi menedzsment, szervezetalakítás) e definíciót szem előtt tartva elemezhesék és értékelhesék a vállalati versenyképességhez való hozzájárulásukat. Lehetővé teszi továbbá azt, hogy a vállalati versenyképességet dekomponálhassuk további elemzések és értékelések számára: termék, vállalat és iparág/szektor. A vállalati versenyképesség fő megvalósítója, első számú aktora a vállalat felső vezetése.

A 2004-ben elindított kutatási programnak egy fő és két kiegészítő célját fogalmaztuk meg: Fő célunk az volt, hogy a vállalati versenyképességi kérdőíves felméréseink folytatásával (1996-ban és 1999-ben került rájuk sor, erről lásd Chikán – Czákó – Zoltayné Paprika 2002) és az ezt kiegészítő elemzésekkel választ adjunk arra, hogy **milyen fejlődési tendenciák jellemzik a hazai vállalati kört, és e fejlődés hogyan értékelhető az EU-csatlakozás időszakában.** Kiegészítő célokként eredményeinket szeretnénk volna nemzetközileg élenjáró vállalatokra vonatkozó eredményekkel és tapasztalatokkal összevetni, s végül a nemzetközileg élenjáró piacgazdasági elméletekkel és magyarázatokkal szembesíteni.

A VKK kutatásainak középpontjában a vállalati versenyképesség megvalósítása áll, amelynek fő aktorai a vállalat felsővezetői, akiknek úgy kell irányítaniuk és működtetniük vállalataikat, hogy azok képesek legyenek belső és külső alkalmazkodásra. **Négy belső alkalmazkodási területet emeltünk ki - a stratégia, a vezetés és döntés, az értékteremtés és a vállalközi kapcsolatok –, és e területek adták a kutatás szerkezeti elemeit jelentő projektek kutatási terepét.** A **külső alkalmazkodás fókuszpontjait** a kutatási program készítésének időszakában legfontosabbnak érzékelt tényezők alapján szintén **négy területben határoztuk meg: az EU-csatlakozás; az üzleti szféra (üzleti környezet) helyzete; a technikai fejlődés és a tudástársadalom kialakulása; és a tulajdonosi szerkezet.** Ezek voltak azok az **elemzési dimenziók**, amelyeket a projekteknek figyelembe kellett venniük saját kutatási területeik kutatásánál. Egy ún. központi projekt keretében koordináltuk a vállalati versenyképesség általános, és a makroszférához kapcsolódó problémákkal foglalkozó kutatásokat. (A fentiek összefoglalásáról a program felépítéséről lásd az 1. sz. ábrát.).

A kutatási program felépítése



Forrás: Chikán – Czakó (szerk., 2005). Megjegyzés: az ábrán szereplő „X”-ek jelölik, hogy az egyes projektek a kutatási tervtanulmány irányelvei szerint mely működési környezeti szegmással foglalkoztak részletesebben.

1.2. Kutatási program módszertana

A kutatási program központi eleme a vállalati versenyképességi adatbázisunk. Vállalati versenyképességi felméréseink hagyományait folytatva, 2004 tavaszán egy újabb **kérdőíves felmérést** végeztünk. Fontos volt az időzítés: a felmérés hazánk EU-csatlakozását közvetlenül megelőző és követő hetekben készült, így pillanatfelvételnként mutatja a belépésünkkel tapasztalható fő jellemzőket, tendenciákat. A vállalati *minta* kialakítása során alapelveként az 50 főnél többet foglalkoztató, önálló jogi személyiséggel rendelkező cégeket céloztuk meg, szem előtt tartva a minta megfelelő reprezentativitását (létszám, méret és területi elhelyezkedés szerint), illetve bevontuk a korábbi felmérésekben már részt vett vállalatokat. Összesen 1300 vállalatot kerestünk meg. A felmérés során – az előző két felméréshez hasonlóan – valamennyi vállalattól az első számú vezetőt és három szakterület (pénzügy, termelés, kereskedelem) fő vezetőjét kérdeztük meg. (Ez volt a fő oka egyébként, hogy a kisvállalatok szándékosan kimaradtak a felmérésből. Mivel kutatási koncepciónk szerves részét képezte a vállalaton belüli folyamatok elemzése is, szükségünk volt arra, hogy

a mintában szereplő cégeknél megfelelően tagolt belső munkamegosztás legyen – ez pedig csak bizonyos méret felett valószínűsíthető.)

Elemzésünk *adatbázisához* végül 301 vállalattól sikerült összegyűjteni 1204 értékelhető kérdőívet, a válaszadási ráta tehát 23% volt. A 2004-ben felmért cégek főbb dimenziók szerinti megoszlása hasonló az előző, 1999-es kutatás során **kialakult minta** összetételéhez. (A kérdőíves felmérés 2004-es mintájának jellemzéséről lásd Lesi, 2005. és Wimmer – Csesznák, 2005., illetve a mellékletben szereplő 1-5. sz. táblázatokat.) Létszám alapján a vállalatok többsége (57,2%) a középvállalati kategóriába tartozik, míg a nagyvállalatok (250 fő fölötti) aránya 37,7%. Érdeemes megemlíteni, hogy az 1000 főnél többet foglalkoztató vállalatok aránya 11%. Árbevétel és eszközérték alapján vizsgálva a vállalati mintát a kis-, közép- és nagyvállalati érték kategóriák szerinti megoszlás sokkal kiegyenlítettebb (árbevétel alapján: 29,2%, 40,8%, 29,3%, eszközérték alapján: 31,1%, 34,2%, 34,4%). A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektorai tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör több mint fele a feldolgozóiparban működik. A feldolgozóiparon belüli arányokat tekintve nincs kiugró torzulás a minta összetételében a teljes vállalkozási populációhoz viszonyítva: az élelmiszeripari vállalatok, a könnyűipar és a vegyipar valamelyest felülreprezentáltak a mintában, míg a gépipari cégek aránya a sokaságban nagyobb (az 50 fő feletti cégek esetében). A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve a közösségi tulajdonú cégek nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint a sokaságban, a hazai magántulajdonban lévők pedig alulreprezentáltak tekinthetők 53%-os mintabeli arányuk ellenére, mind elemszámukat mind tőkeértéküket tekintve. Területi elhelyezkedés alapján relatíve kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei magasabb arányban szerepelnek a mintában, főként az alföldi vállalatok mutattak nagyobb válaszadási hajlandóságot.

Az adatbázisokhoz igazodóan a matematikai-statisztikai elemzések jelentették kutatásaink meghatározó **módszertanát**. Az elemzések elsősorban *vállalattípusokra* (lásd Wimmer – Csesznák, 2005), és a három (1996-os, 1999-es és a 2004-es) adatbázis összehasonlítására terjedtek ki. Az adatbázisok elemzése során az egyes projektek, illetve szerzők sokféle szempont szerint osztályozták a vállalatokat, de a következő 10 szempont figyelembe vétele kötelező feladat volt: vállalatméret, tulajdonosok típusa, fő tevékenység,

tevékenység diverzifikáltsága, exportorientáció, EU-várakozások, változásokra való reagálás, vállalati teljesítmény, piaci célok, piaci környezet. Az 1 sz. táblázatban feltüntetjük az egyes szempontok alapján képzett vállalatcsoportokat. A vállalatcsoportok elemzésének a legátfogóbb kérdése az volt, hogy milyen szempontok alapján különböznek egymástól az eltérő változókkal mért teljesítmények és magatartás. Ezt az átfogó kérdést mindegyik projekt vizsgálta.

1. sz. táblázat: A kialakított és elemzett vállalatcsoportok

1. Vállalati méret – kisvállalat, középvállalat, nagyvállalat	6. EU-várakozások – optimisták, semlegesek, nehézségekre számítók
2. Tulajdonosok - többségi állami, többségi belföldi, többségi külföldi	7. Változásokra való reagálás - nehezen követők, késve reagálók, felkészültek, befolyásolók
3. Profil (fő tevékenység) – mezőgazdaság, kitermelő ipar és energiaszolgáltatás, élelmiszeripar, könnyűipar, vegyipar, gépipar, egyéb feldolgozóipar, építőipar, kereskedelem, szolgáltatás	8. Teljesítmény – lemaradók, átlagosan teljesítők, vezetők
4. Diverzifikáltság - egy üzletág, több üzletág, jelentősen diverzifikált	9. Piaci célok - pozíció megtartása, mérsékelt növekedés, agresszív növekedés
5. Exportorientáció - export nincs, nem jelentős, alacsony, közepes, jelentős, meghatározó	10. Piaci környezet - koncentrált piac, mérsékelt koncentrált piac, megosztott piac

Forrás: Wimmer—Csesznák, 2005. 7. oldal alapján

A kvantitatív kutatási módszertanhoz igyekeztünk **kvalitatív kutatási módszereket** is társítani. Ezek közé tartozott az interjúkra alapozott kutatás, esettanulmányok készítése és irodalom-feldolgozás.

2. A kutatási projektek legfőbb megállapításai

Ebben a részben az 1. ábrán szereplő program struktúrájának logikájához igazodóan emeljük ki a tanulmányok illetve zárótanulmányok legfontosabb megállapításait. Elsőként a központi projekt, majd a működési környezet, végül pedig a vezetés és működés területére vonatkozó eredményeket ismertetjük.

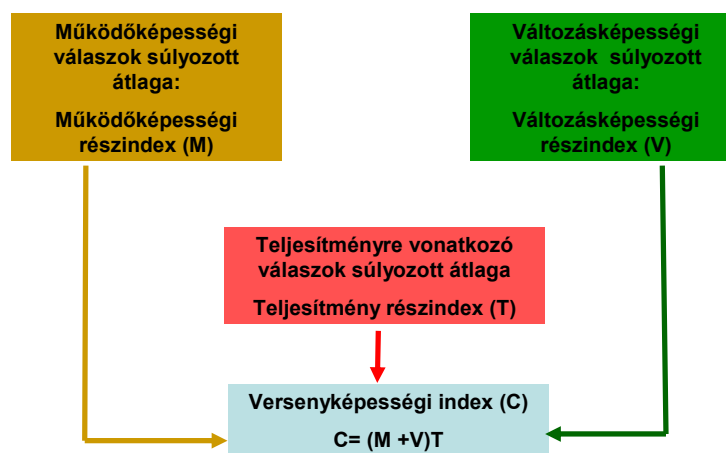
2.1. A központi projekt

2.1.1. Vállalati versenyképességi index

A projekt egyik legjelentősebb szakmai eredménye, hogy kidolgozásra és tesztelésre került egy *vállalati versenyképességi index*. (Lásd Chikán, 2006.) A vállalati versenyképesség mércéje „a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006, 5.o., az index kompozícióját lásd a 2. ábrán).

2. ábra

A vállalati versenyképességi index kompozíciója



Forrás: Chikán, 2006.

A vállalati versenyképességi index számszerűsítése elvben mind tételes vállalati adatok, mind pedig vélemények alapján elvégezhető. A jelenlegi adatbázison ez utóbbit alkalmaztuk. A kialakított index alapján lehetőségünk lesz arra, hogy lényegesen rövidebb kérdőívvel, vállalatcsoportok és egyes vállalatok versenyképességét is elemezni és értékelni tudjunk. Az adatbázisokon végzett elemzések szerint a modell működik: a kiválasztott változók alapján a vállalati versenyképesség értékelésére lehetőséget ad.

A versenyképességi index kidolgozásával többek között az volt a célunk, hogy a vállalati versenyképesség jelenségét változók és köztük lévő kapcsolatok alapján mérhetővé és értékelhetővé tegyük, valamint az, hogy rövidebb kérdőívekre építve rendszeresen elemezni tudjunk a különböző vállalatcsoportok és egyes vállalatok versenyképességének alakulását.

2.1.2. *Kormányzati versenyképességi programok*

A projektben áttekintésre kerültek külföldi kormányzati szintű *versenyképességi programok* (US Competitiveness Policy Council, UK Department of Trade and Industry, Irish National Competitiveness Council), és a két legismertebb versenyképességi rangsor (IMD és WEF). Másodlagos kutatással, interneten elérhető információk elemzésével arra kerestünk választ, hogy a versenyképességi programok milyen kérdésekkel foglalkoznak, hogyan intézményesültek, és a programoknak hogyan írható le a kidolgozási és megvalósítási folyamata. A versenyképességi rangsoroknál a rangsorok módszertani kérdéseire összpontosítottunk. Ezek mellett két, a magyar gazdaság számára kiemelkedő jelentőségű, versenyképességi programnak is tekinthető programot is elemeztünk: a Lisszaboni Stratégia különböző és különösen legfrissebb változatait, valamint az ún. Nemzeti Fejlesztési Terv I. és II. változatát. Szempontjaink ugyanazok voltak, mint a versenyképességi programok elemzésénél. (Lásd Báthory, 2005, Kiss, 2006, Györgyei Szabó, 2005, Szalai, 2005, Czakó 2005 és Czakó 2006.)

A versenyképességi programokra vonatkozó legfontosabb megállapításaink a következőkben összegezhetők:

- A versenyképességi programok kormányzati horizontális közpolitikaként határozhatók meg.
- Két egymáshoz szorosan kapcsolódó céljuk a gazdasági növekedés elősegítése és a nemzetközi gazdasági teljesítmény növelése.
- A versenyképességi programok területei, javasolt és alkalmazott eszközei ország- illetve gazdaságspecifikusak.
- A versenyképességi programok megfogalmazása mögött rendszeres és rendszerszerű kutatások állnak.

A versenyképességi programok megfogalmazására általában valamilyen érzékelt „nyomás” ösztönzi a kormányzatot, a programokat tartalmazó dokumentumok jellemzően a nemzetgazdasági fejlesztési források elköltésének egyik alapjául szolgálnak. A kutatás során azonosítottunk néhány lehetséges *sikertényezőt* is. Ezek a következők:

- Hosszú távú kormányzati elkötelezettség;
- Intézményesítés – legyen felelős szerv vagy szervezet;
- Nyilvánossá tett, rendszeres és rendszerszerű kutatások és értékelések;

- A kormányzati gazdasági döntéshozatal számára prioritások és ajánlások megfogalmazása, ezek monitoringja.

Az eredmények számos területen tanulsággal szolgálnak különösen az EU-tagságunk óta előtérbe került gazdaságfejlesztési tervek megfogalmazásához, valamint a versenyképesség nemzetgazdasági szintű alakítása intézményeinek, megközelítéseinek és eszközeinek formálásához.

2.1.3. A vállalatvezetői interjúk

A vállalati versenyképességi adatbázis eredményeihez kapcsolódóan 30 hazai vállalatvezető körében interjúkat készítettünk. Arra voltunk elsősorban kíváncsiak, hogy érzékelésük és véleményük mely területeken tér el a kérdőívek válaszai alapján kibontakozó képtől, és hogy miképp vélekednek a kutatás különböző módszertani kérdéseiről.

Összességében megállapíthatjuk, hogy az interjúsorozat (amelynek alanyai között a hazai sztármenedzserek jelentős része is szerepelt) legtöbb szempontból alátámasztotta, helyenként lényegesen gazdagította a kérdőíves felmérés tapasztalatait.

Az interjúk egyik fontos kérdésköre a gazdaságpolitika és a vállalatok viszonya volt, a versenyképesség szempontjából. A vállalatvezetők itt két csoportot alkottak: egy jelentős részük nem akart, vagy nem tudott állást foglalni azon túl, hogy a gazdaságpolitikát versenyképesség hátráltató tényezőnek tartja – a másik, valamivel nagyobb hányad kiforrott véleményt mondott. A makrogazdasági versenyképesség kritikus tényezőinek a politika és a gazdaság viszonyát, a közterhek alakulását, az infrastruktúra és az oktatás fejlesztését tartják. Szinte egybehangzóan az a véleményük, hogy az állam azzal járulhat hozzá leginkább a nemzetgazdasági versenyképességhez, illetve a vállalatok versenyképességéhez, ha rendszeren ellátja a saját feladatait – ezen belül ismét megjelent az oktatás és az infrastruktúra fejlesztésének szükségessége. Fontos, hogy míg az utóbbit illetően a jelenlegi trendet pozitívnak tartják, az oktatásra vonatkozóan a folyamatos romlás tendenciáját érzékelik.

A legtöbben egyetértenek azzal, hogy a vállalati magatartást inkább a nemzetközi trendek, mint a hazai gazdaságpolitika alapján formálják, az ország általános nyitottsága, a külföldi tulajdon magas aránya és a hazai gazdaságpolitika támaszkodási alapot nem nyújtó hektikussága miatt. Hangsúlyozzák ugyanakkor, hogy ebben az ügyben jelentősek az ágazati eltérések.

Nincs egyetértés a bizonytalanság megítélését illetően, összhangban a kérdőíves felméréssel: sokan úgy látják, hogy nőtt, főleg a az EU-csatlakozás okán. A csatlakozás következményeit döntően optimistán ítélik meg, bár többen hangsúlyozzák, hogy az igazi hatásokat még később látják majd (az interjúk többsége 2005 végén készült).

A hazai vállalati etika általános állapotát „rosszabb, mint tőlünk nyugatra, de jobb, mint keletre” megközelítés jellemzi, általában nem érzik különösebben nyugtalanítónak.

Az interjúk egy másik kérdéscsokra a *vállalati versenyképesség* témakörét firtatta. A versenyképesség központi eleme a teljesítmény másokéval való összehasonlítása. Az interjúalanyok kétharmada ítélte a hazai vállalatokat saját iparágában rosszabbnak a nemzetközi piacvezetőknél. Az indokok között elsősorban vállalaton belüli tevékenységi területeken fellelhető erősségek ill. gyengeségek kerültek említésre, és meglepően kevés utalás hangzott el iparág-specifikus tényezőkre. A válaszok egyfajta optimizmust mutattak: az interjúalanyok kétharmada esélyeiket jónak ítélte a nemzetközi trendekben való helytállásra. A nemzetközi tendenciákat támasztották alá azok a válaszok, amelyek szerint a vállalati versenyképesség egyik zálogát a vállalati hálóknban való részvétel jelenti. Ebben a beszerzési csatornák erősítése, a tudástranszfer lehetősége és a piaci erő növelése jelenti a legfontosabb mozgatórugót az interjúalanyok szerint. A kérdőíves felmérés egyik visszatérő meglehetősen meglehetősen eredménye, hogy a válaszadók saját reálmutatóikat (pl. termékminőség, rugalmasság) jobbnak, jövedelmezőségüket rosszabbnak ítélik, mint a versenytársakét. Az interjúalanyok közül legtöbben ezt ár-minőség problémákra vezették vissza: a termék minőségét a piac (vevő) nem honorálja. A vállalati versenyképességet két területen tartják mérhetőnek: a piaci jelenlét alakulása (pl. részesedés-megtartás, növekedésének dinamikája) és a pénzügyi eredményesség. A pénzügyi eredményességnél három terület körvonalazódott: a tulajdonos szempontjából való megítélés, a jövedelmezőség, és a jövőbeni fejlesztésekre (pl. K+F) fordított összegek.

Az utolsó kérdésblokk arról igyekezett képet kapni, hogy az interjúalanyok az egyes *működési területek* fontosságát, irányítását és vezetőik módszertani felkészültségét hogyan látják. A működési területek közül a marketinget ill. az ehhez kapcsolódó tevékenységeket (pl. értékesítés, vevők megszerzése, vevő portfólió kezelése) értékelték kiemelkedőnek legtöbben a vállalat hosszú távú eredményes működése szempontjából. A kérdőíves felmérések eredményei vállalatvezetői elégedetlenséget mutatnak az innováció és K+F tevékenység ráfordításainak nagyságával. Az interjúalanyok legtöbbször ennek okát a vállalat belüli fejlesztési források hiányában jelölte meg. A meginterjúváltak között egyetértés

mutatkozott abban, hogy a vezetői munka intuitív, főként a tapasztalatokra támaszkodik. Néhányan rámutattak arra, hogy ennek oka gyakran a hiányos felkészültség. Az intuitivitás az oka véleményük szerint annak, hogy a fejlett piacgazdaságok élenjáró vállalatainál legkorszerűbbnek tartott integráló működési területek (pl. logisztika, kontrolling) kevésbé fontosak a hazai kérdőíves felmérések eredményei szerint. A vezetők elsősorban a nagy- és multinacionális vállalatoknál rendelkeznek megfelelő módszertani felkészültséggel, s a fiatalabb generáció módszertani felkészültsége is javul, a kis- és középvállalatoknál viszont nem láttak előrelépést.

2.2. A működési környezetre vonatkozó megállapítások

A működési környezet vizsgálatára nem indítottunk önálló projektet. A gazdálkodástudománytan meghatározó kontingencia elméleti irányzat alapján (a környezet és a vállalat stratégiája, struktúrája, működése és teljesítménye közötti kapcsolatban a környezet szerepe a meghatározó) a működési környezet kiemelt szegmenseit – lásd 1. ábra – mindegyik projekt vizsgálta kutatási kérdései szempontjából. Ebben a fejezetben a valamennyi projekt által megerősített eredményeket emeljük ki.

Az **EU-csatlakozás** hatását illetően nagyon megoszlottak a vélemények, de a vállalatok inkább optimistán tekintenek a várható következmények elé. Az EU-csatlakozás várható hatásait vizsgálják a következő tanulmányok: 2004-es gyorsjelentés 59-62.o., Wimmer-Csesznák 2005., Balaton 2005., és Balaton (szerk.) 2006. 9-15.o.

A csatlakozást ugyan bizonytalanságot okozónak, de általánosan kedvezőnek, a vállalatok tevékenységét segítő tényezőnek tekintették a válaszadók. A formalizált stratégiai tervezést végző vállalatok 67 százaléka már hosszabb ideje foglalkozott az EU-csatlakozás utáni időszakra való felkészüléssel, 33 százalékuk vélte csupán úgy, hogy nem jönnek számukra olyan változások, amelyekre készülniük kellene. A teljes vállalati mintát tekintve a vállalatok mintegy harmada készült az EU-csatlakozásra hosszabb ideje. A vállalatok többsége közömbösnek (38,9%) illetve inkább segítőnek (33,5%) tekintette az EU-csatlakozást, csupán a vállalati minta 16%-a ítélte meg kedvezőtlenül. Az EU-csatlakozástól erősebb **versenyársak** megjelenését várták (79%), de elsősorban nem a most csatlakozó országokat tekintették a fő versenyársaknak. A vállalatok döntő többsége (81%) nem számított arra, hogy olcsóbb és képzetesebb munkaerőhöz jut a csatlakozás után, viszont

egyetértés (76%) mutatkozott abban, hogy nagyobb erőfeszítésbe kerül a képzett munkaerő megtartása. A vállalatok 79%-a úgy ítélte meg, hogy piaci helyzetük nem fog lényegesen változni, sem az eddigi EU-tagországok, sem pedig az újonnan belépő országok tekintetében. Jelentős EU-s támogatásra a vállalatok 30%-a számít. Az EU-csatlakozásra optimistán tekintő vállalatok is felkészültek erős versenytársakra, s nem számítanak ugyan piaci helyzetük lényeges változására, de a külföldi piacokra való bejutás költségeinek csökkentését, illetve piacaik jelentős bővülését várják. A pesszimista vállalatok a piaci helyzetük romlására számítottak, náluk szinte teljes egyetértés volt abban, hogy erősebb versenytársakkal kell megküzdeniük. Érdekes módon a fő versenytársaiknak a most csatlakozó országokat tekintik, nem számítanak sem a piacra lépés költségeinek csökkenésére, sem jobb beszállítókra, sem EU-s támogatásra, egyértelműen negatívan ítélik meg a piacbővítési lehetőségeket, ezekből adódóan is náluk a legerősebb a munkatársak bizonytalansága. Összességében a legtöbb vállalatvezető erősebb versenyt és csekély mértékű piacbővülést várt, ami azonban értékelésük szerint nem érinti érdemben piaci helyzetüket. Az EU-val kapcsolatos várakozásokat a 2. táblázat vállalatcsoportonként mutatja be.

2. táblázat: Az EU-val kapcsolatos várakozások jellemzése vállalati csoportonként

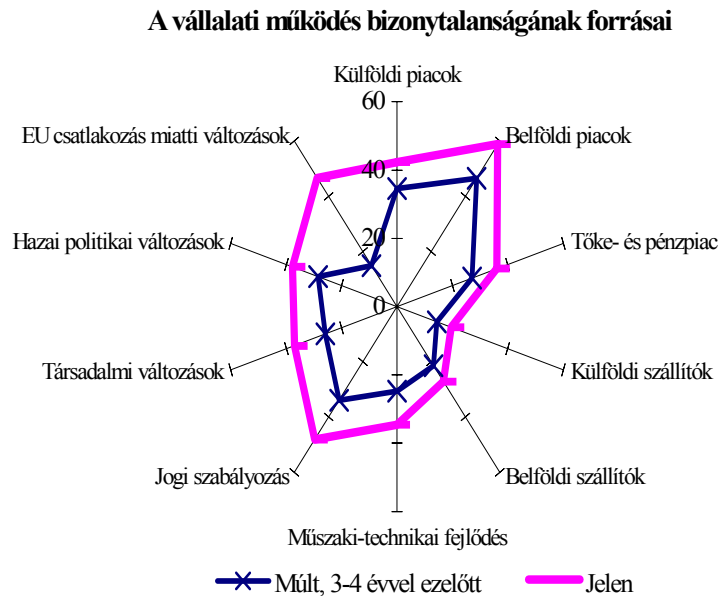
Klaszter	Optimisták	Semlegesek	Nehézségekre számítók	Átlag
Az EU-ban...	Átlagos értékelés			
vállalata erős versenytárral kerül szembe	3,68	2,20	4,33	3,50
vállalata optimista az EU-csatlakozás miatt	3,81	3,08	2,73	3,37
tenni kell a képzett munkaerő megtartásáért	3,36	2,70	3,79	3,31
a váll. piaci helyzete nem változik lényegesen	3,25	3,89	2,70	3,26
nő a más váll. kötött együttműködés szerepe	3,31	2,25	3,24	3,05
csökken a költsége a külföldi piacokra való bejutásnak	3,41	1,77	2,68	2,85
jobb minőségű beszállítókra építhetünk a jövőben	3,12	2,13	2,88	2,83
munkatársaink bizonytalanok az EU-csatlakozás miatt	2,68	1,95	3,77	2,78
EU-s támogatásokhoz juthat vállalatunk	3,07	2,08	2,62	2,73
fő versenytársak a most csatlakozó országok váll. lesznek	2,95	1,43	3,44	2,72
piacaink jelentősen bővülnek	3,44	1,61	2,08	2,67
bővül majd az export tevékenységünk	3,23	1,56	2,12	2,57
a régi EU-országok jelentős piacot hoznak számunkra	3,11	1,75	1,61	2,42
nem EU-vállalatokkal csökken a gazdasági kapcsolatunk	2,57	1,33	2,23	2,20
újonnan belépők jelentős piacot hoznak számunkra	2,74	1,33	1,71	2,16
az EU-támogatások kedvezőtlenül befolyásolják majd a versenyképességet	2,33	1,39	2,18	2,08
olcsóbb, képzett munkaerőhöz juthatunk	1,97	1,25	1,50	1,69
Átlagos értékelés	3,06	1,98	2,68	2,72

Forrás: Wimmer – Csesznák 2005. 22.o.

A vállalatok működési környezetét a három-négy évvel korábbi helyzethez viszonyítva minden vizsgálati szempont szerint növekvő bizonytalanságúnak ítélték a vállalati vezetők. **A bizonytalanság legnagyobb forrása a belföldi piac, ezt követi a jogi szabályozás, valamint az EU-csatlakozás miatti változások.** Viszonylag stabil környezeti szegmenseknek tekinthetőek a kül- és belföldi szállítók, a műszaki-technikai fejlődés, valamint a hazai társadalmi és politikai változások. Az 1999-es vizsgálattal összehasonlítva csökkent a műszaki-technikai fejlődés és a hazai politikai változások miatt érzékelt

bizonytalanság. Az 1996-os felvételhez viszonyítva a belföldi piacok és a tőke- és pénzpiac miatti bizonytalanság csökkent jelentősebb mértékben (Balaton, szerk., 2006 alapján).

3. ábra



Forrás: Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 13.o.

A 3. ábra a bizonytalanság forrásait mutatja. 2004-ben a legnagyobb bizonytalansági tényezőnek a **belföldi piacokat** tekintették. A vállalatok fele (52%) belföldi piacainak forgalmát növekedőnek érezte, viszont ők is jelentősnek tekintették e piacok bizonytalanságát a stratégiai döntéshozatal szempontjából. A válaszok szerint az értékesítési átlagárak nominál értéken kisebb mértékben nőttek, mint a beszerzési átlagárak. A vállalatok döntő többségének (91%), van 5 százaléknál nagyobb piaci részesedéssel bíró versenytársa. A versenytársak számában igen nagy eltérések vannak. A vállalatok többségének (65%) legalább öt jelentős versenytársa van. A piacokon jellemző a fluktuáció: a megkérdezettek 44 százaléka számolt be arról, hogy az elmúlt öt évben megjelent a piacon olyan versenytárs, amelynek piaci részesedése az 5 százalékot meghaladja. A piacot elhagyó versenytárs a megkérdezettek 22 százaléknál volt tapasztalható, ami szintén nem elhanyagolható arány. Ez a fluktuáció jelentős mértékben oka lehet annak, hogy a belföldi piac vezeti a bizonytalansági tényezők listáját. Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy a mintában szereplő vállalatok 90%-a öt évnél hosszabb ideje van jelen fő termékével a hazai piacon.

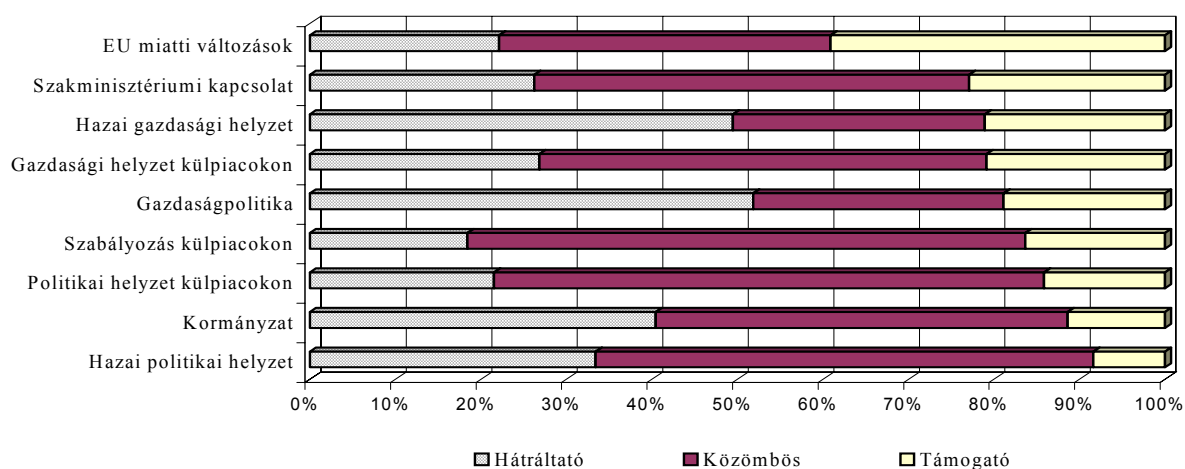
A felmérésben szereplő vállalatok 52,8 százalékának származik **exportból** árbevétele, amit az érintettek háromnegyede folyamatos külpiacon értékesítés révén realizál. A fejlett

európai országok piacait tartja döntő jelentőségűnek az exportban érdekelt 73 százaléka. Ezt követik a visegrádi országok és más volt KGST országok (17 százalékuknak döntően fontos). Észak-Amerika, és Délkelet Ázsia piacai már a távolság miatt is kevésbé fontos exportrelációk. Ezekben a trendekben nem történt lényegi elmozdulás 1999-hez képest.

A vállalati működést **leginkább befolyásoló környezeti tényezőnek a fogyasztókkal való jó viszonyt tekintik**, a megkérdezett vállalatok 84,8%-a tartja kiemelkedően fontosnak a fogyasztói kapcsolatokat, míg a második legfontosabb tényező a szállítókkal való megfelelő kapcsolat (61,9%). A bel- és külpiazi versenyt viszonylag kisebb hatású tényezőnek minősült: a vállalatok kevesebb, mint fele minősítette jelentős környezeti tényezőnek. A gazdaságpolitikát a vállalatok 35,3%-a, az EU-csatlakozást 34,1% minősítette kiemelt fontosságú környezeti elemnek. (Balaton, szerk., 2006. alapján)

A 4. ábra a vállalat makrokörnyezetének átfogó értékelését mutatja. Az üzleti tevékenységet **leginkább hátráltató makrogazdasági tényezőknek a gazdaságpolitikát (51,8%), a hazai gazdasági helyzetet (49,5%) és a kormányzat tevékenységét (40,5%)** tekintik a vállalatok. Meg kell említeni, hogy az 1999-es felmérésben is ugyanez a három tényező bizonyult a leginkább hátráltatónak. A gazdaságpolitikai tényezők összetevőit külön is értékelték a vállalati működés szempontjából. A stabil monetáris politikát a vállalatvezetők 57%-a, a társasági adó 16%-os szintjét a vezetők 48%-a tartotta előnyösnek. A hátrányos tényezők közül az infláció emelkedését (78%), a jegybanki alapkamat emelését (67%) ítélték egybehangzóan hátrányosnak. A hátrányos tényezők közé sorolták az új ÁFA-szabályozást (57%), és az államháztartási hiányt (ez utóbbit 49 százalék hátrányosnak, 47 százalék közömbösnek tartja). Nagyjából azonos a megítélése a külkereskedelmi hiány növekedésének, az euró bevezetés elhalasztásának és a minimálbér adott szintjének: a vezetők egyharmada hátrányosnak tartja, közel kétharmaduk pedig semlegesnek.

A vállalati működésre ható makrogazdasági tényezők hatásiránya



Forrás: Chikán – Czákó – Zoltayné Paprika (2004), *Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 14.o.*

Felmérésünk azt mutatta, hogy a válaszadók 55 százaléka szerint vállalatuk üzleti sikere jelentős, illetve nagyon jelentős mértékben függ az ellátási láncban együttműködő partnerektől. Az **ellátási láncban megjelenő különböző üzleti kapcsolatok** közül kiemelkedően fontosnak tartják a vállalati szakemberek a hosszú távú értékesítési kapcsolatok kialakítását (az 5 fokozatú skálán 4,52), ezt követi a hosszú távú beszállítói kapcsolat kialakítása 3,92-es átlagértékkel. A harmadik legfontosabbnak tekintett kapcsolattípus a stratégiai szövetség (3,33). A vállalatvezetők az átlagosnál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak még a helyi, illetve az állami intézményekkel való kapcsolattartásnak (3,3 és 3,28). Az üzleti szférát alkotó részrendszerek illetve intézmények közül a vállalatok alkotta szakmai-érdekképviseleti szervezetek szerepét a válaszadóink elhanyagolhatónak ítélték. Ezzel párhuzamosan számos területen lehetőséget láttak arra, hogy az ilyen típusú a szervezetek ösztönző szerepet töltsenek be a vállalati működés meghatározott területeinek fejlesztésében is.

A **technológiai környezetet** vizsgálva azt állapíthattuk meg (Kiss, 2006), hogy a műszaki-technikai fejlődésből adódó bizonytalanság nőtt az elmúlt 3-4 évhez képest, de a vállalatok számára nem ez a meghatározó bizonytalansági tényező. A K+F ráfordításokat tekintve az árbevétel arányos K+F kiadások szintje nagyon alacsony: 1,14%. A külföldi tőke meghatározó szerepét mutatja, hogy 2000-ben a mintában szereplő vállalatok összes K+F ráfordításainak 89%-át, 2002-ben pedig 91%-át a többségi külföldi tulajdonnal rendelkező

cégek (elsősorban vegyipari vállalatok) adták. Ez összhangban van az OECD azon kimutatásával, mely szerint 2001-ben Magyarországon az üzleti vállalkozások K+F kiadásainak közel 80%-át a külföldi tulajdonú vállalatok adták, s ezzel megelőztük Írországot is. Szükséges megemlíteni, hogy innováció legfőbb gátjának továbbra is a finanszírozási források hiányát tekintik a vállalatok. A termék- ill. technológiafejlesztő vállalatok 42%-a kapott állami K+F támogatást, ami a teljes mintára vetítve a válaszadók 20%-át jelenti.

A **tulajdonosi szerkezetek** hatását vizsgálva – a vállalatok stratégiája, magatartása és teljesítménye a többségi tulajdonosok szerint – az derült ki, hogy minden területen jobb teljesítményt nyújtottak a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok, őket az állami (közösségi és nagy) vállalatok, majd a többségi hazai magántulajdonban lévő vállalatok követték. Azoknál a vállalatoknál, ahol a külföldi tulajdonosok is szerepeltek a tulajdonosok között, a jövedelmezőségre vonatkozó elvárás explicit és hangsúlyos volt, míg ez az elvárás az állami (közösségi) tulajdonú vállalatoknál volt a legkevésbé jellemző tulajdonosi elvárás. A hazai magántulajdonban lévő cégeknél volt megfigyelhető a tulajdonosok jelentős mértékű vállalathoz kötődése.

2.3. Stratégiaalkotás, stratégiai menedzsment, stratégiai magatartás

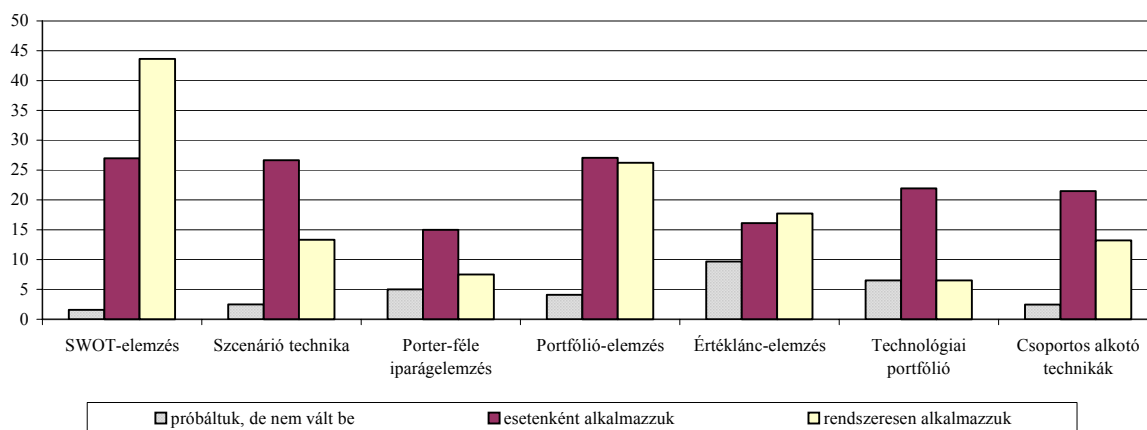
A *Balaton Károly projektvezető* által szerkesztett zárótanulmány (Balaton, szerk., 2006) alapján emeljük ki a projekt legfontosabb megállapításait

Az 1996 – 1999 – 2004-es adatbázisok adatainak összevetése, illetve az összetétel hatás kiszűrése alapján egyre jellemzőbb a válaszadók körében a környezet tudatos figyelése és elemzése, valamint egyre több vállalatnál foglalkoznak stratégiaalkotással és felülvizsgálattal. 2004-ben a mintába került vállalatok 42,7%-a folytatott formalizált **stratégiai tervezést**. A formalizálás gyakorisága nő a vállalat méretének növekedésével (kisvállalatoknál 6,7%, nagyvállalatok esetén az arány tízszeres: meghaladja a kétharmadot), illetve gyakoribb (50%) az erősen diverzifikált vállalatoknál. A formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok esetén sem beszélhetünk arról, hogy ne lenne stratégia (csak 2,3%-ban). A vállalatok többségére jellemző gyakorlat az, hogy a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki. A stratégia időhorizontja jellemzően (59,4%) 2-5 év, a vállalatok csupán 1,6%-ánál haladja meg a 10 évet. A stratégia kidolgozásában egyre nagyobb szerephez jut a felsővezetők és a stratégiai/tervezési szakapparátus mellett a többi vezetői szint. Mára a vállalatok többsége (56,5%-a) bevonja a középvezetői szintet a

stratégiaalkotásba, ez növeli a stratégia sikeres megvalósításának esélyét. A vállalatok többségénél (58,6%-ánál) a vállalat munkatársai önállóan dolgozzák ki a stratégiát, egyre kisebb mértékben vesznek igénybe külső tanácsadót. A tervező vállalatok háromnegyede stratégiáját évente ellenőrzi, míg negyedüknél a felülvizsgálatra hosszabb időszakokként: kettő-öt évenként kerül sor. A felülvizsgálat gyakorisága illeszkedik a stratégia időhorizontjához. A stratégiai tervezési módszerek ismertsége és használata jelentősen emelkedett 2004-re az 1996 kiinduló állapothoz képest. A legismertebb technikák: a portfólió-elemzés (90,2%), a SWOT-elemzés (88,9%), értéklánc-elemzés (83,9%), scenárió technika (83,3%). A vállalati gyakorlatban leggyakrabban használt módszerek a SWOT-elemzés (70,6%), portfólió-elemzés (53,3%) és az értéklánc-elemzés (40%). A külföldön népszerű Porter-féle iparág-elemzés továbbra is a legkevésbé alkalmazott technika hazánkban (22,5%). (Stratégiaalkotás folyamatának további elemzését lásd: Szabó, 2005. és az 5. ábra.)

5. ábra

Alkalmazott stratégiai tervezési módszerek (%)



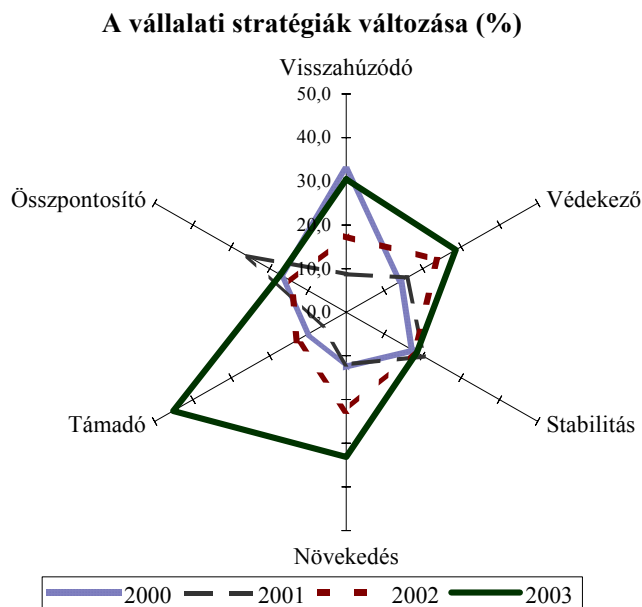
Forrás: Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 49.o.

A 2000-2003 közötti időszakban a **vállalatok nagy többsége növekedési (35%) illetve stabilitási (26%) stratégiát követett**, mint az a 6. ábrán látható. Támadó stratégia 8,6%, összpontosító stratégia 8%, illetve visszahúzódó vagy védekező stratégia a vállalatok 12%-ára volt jellemző. A stratégia típusok dominanciáját vizsgálva 1995-től 1999-ig fokozatosan csökkent a visszahúzódó és védekező stratégiák aránya, s emelkedett a növekedési és támadó stratégiát alkalmazó vállalatok köre. A 2004-es felmérés alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált időszak elején (2000-2001-ben) a visszahúzódó, védekező és összpontosító stratégiák domináltak, míg a vizsgálat második időszakában a növekedési és a

támadó stratégiák játszottak meghatározó szerepet. Sajátos ciklus figyelhető meg tehát a stratégiák tartalmában, ami feltehetően összefüggésben van a világgazdaság konjunkturális váltoásaival. A stratégia típusok iparági megoszlását vizsgálva azt állapíthattuk meg, hogy a mezőgazdaságban többségben voltak a visszahúzódó, védekező és stabilitási stratégiát követők. A kitermelőipar és energiaszolgáltatás piacain még nem alakult ki valós versenyhelyzet a felmérés időpontjában, így nem meglepő, hogy csupán stabilitási, növekedési és összpontosító stratégiát követtek az elmúlt időszakban. A kereskedelmi vállalatok között található arányaiban a legtöbb növekedési és támadó stratégiát követő cég. A szolgáltatás és közösségi szolgáltatás ágazataiból visszahúzódó cég nem szerepelt a mintában, 44 százalékuk növekedési stratégiát folytatott.

Ha a legerősebb versenytárhoz mért jövedelmezőség színvonalát és a közelmúltban követett stratégia típusát összevetjük, kiderül, hogy a visszahúzódók többségét gyengébb, a védekezők többségét pedig gyengébb vagy azonos jövedelmezőségi színvonal jellemezte. A stabilitástól a támadó stratégiáig az egyes stratégia csoportokba tartozó vállalatok egyre növekvő hányada éri el illetve szárnyalja túl legerősebb versenytársa jövedelmezőségét. Az összpontosítók 37 százaléka versenytársaival azonos szinten mozog, a kategóriába tartozó többi vállalat között pedig egyaránt található ennél gyengébben és jobban teljesítő cég is. Az iparáguk fejlődését leginkább a támadó stratégiát folytatók tudják befolyásolni, majd csökkenő sorrendben a növekedési, stabilitási, összpontosító stratégiát követők.

6. ábra



Forrás: Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) *Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 28.o.*

A vállalat **jövőbeli piaci stratégiáját** vizsgálva, a vállalatok 29,5 százaléka törekszik piaci pozícióinak megtartására, mérsékelt növekedést a válaszolók 63,0%-a, agresszív növekedést a válaszolók 7,5%-a jelzett. A piaci pozícióik megtartására törekvő vállalatok többsége stagnáló vagy kisebb mértékben növekedő piacokon tevékenykednek. A mérsékelt növekedni szándékozók nagy része a stagnáló, enyhébben és erősebben bővülő piacokon működik, az agresszív piaci stratégiához pedig az esetek legnagyobb részében jelentősen növekvő forgalmú piacok társulnak (a kapcsolat statisztikailag is szignifikáns). A mezőgazdaság kivételével minden ágazatra jellemző, hogy körülbelül a vállalatok 2/3-a mérsékelt növekedést szeretne elérni. A mezőgazdasági cégeknek több mint a fele piaci pozíciója megtartására törekszik. Az agresszív növekedési szándék leginkább a kereskedelem szektorban jelenik meg (14%).

A vállalatok határokon átnyúló tevékenységét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a mintában szereplő **vállalatok nemzetköziesedésük elején állnak**. A 260 válaszadó vállalat közül 101 vállalatnak, azaz a vállalatok 39%-nak egyáltalán nincs **exporttevékenysége**. A vállalatok 61% folytat valamilyen exporttevékenységet, azonban jelentős exporttal a mintának csak 24%-a rendelkezik. Az exporttevékenységet vizsgálva, felmérésünk azt mutatta, hogy a vállalatok nagy része (76,73%-a) teljes exportjának több mint felét a fejlett európai országok felé irányítja. Annak ellenére, hogy a válaszadók kevésbé választották exportjuk színhelyéül a volt KGST tagállamokat, illetve a visegrádi országokat (melynek oka lehet a fizetőképes kereslet alacsonyabb szintje, illetve a kereskedelmi korlátok) válaszukban fontos piacnak tekintették. A magyar vállalatok versenyelőnyének forrása a közép-kelet-európai régió piacain a legtöbb válaszadó szerint a fizikai közelségből adódó helyismerete és a régióra jellemző üzleti környezet ismerete, a korábbi gazdasági kapcsolatokból adódó helyismeret valamint az ismert márkanév. A nemzetközi terjeszkedés és vállalati méret összefüggéseit vizsgálva viszonylag gyenge kapcsolat mutatható ki. Azt tapasztaltuk, hogy a kisvállalatoknak közel fele (48,44%), a középvállalatoknak pedig 41%-a egyáltalán nem folytat exporttevékenységet. Ugyanakkor a jelentős exporttevékenységet folytatók között a kisvállalatok markánsan megjelennek.

A **közvetlen külföldi tőkebefektetést** vizsgálva 31 cég, a vállalati minta 10%-a rendelkezik ellenőrzési jogot biztosító (min 10%-os tulajdonhányad) külföldi leányvállalattal. Ez összefügg azzal, hogy a minta meghatározó szereplői, a kis- és középméretű, többnyire hazai tulajdonú és ellenőrzésű vállalatok a hazai piacra koncentrálnak és a nemzetköziesedés fejletlen fokán állnak. A külföldön befektető vállalatok 65 százalékának volt állami státuszú

elődje, és alkalmazottainak száma jóval meghaladja a teljes vállalati minta átlag állományi létszámát. Mindez arra enged következtetni, hogy a befektetők többnyire a régebbi, a szocialista időkbe visszanyúló múlttal rendelkező nagyvállalatok. A befektetők több mint fele termelő vállalat, ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy befektetéseik is termelő egységek. A külföldi leányvállalattal rendelkező vállalatok szinte kivétel nélkül exporttevékenységet is folytatnak. A nemzetközi terjeszkedés legfőbb motivációja a külpiacokon való jelenlét (75%) a stratégiai jelentőségű növekedés és a hosszú távú versenypozíció megőrzése (56,25%). A nemzetközi terjeszkedést kevésbé motiválta az erőforrások megszerzése (31,25%) illetve a hatékonyságkeresés (12,5%).

A vállalatok között növekedő hajlandóság mutatkozik az **együtműködésre**: a stratégiai szövetségek között olyan területeket találunk, amelyek a versennyel való közös megbirkózás szándékára utalnak. Növekedett a marketing és értékesítési területeken kötött stratégiai szövetségek aránya. A piaci hatóerők dominanciájára utal, hogy a vállalatok stratégiai magatartása alapján kirajzolódó vállalatcsoportok a piaci magatartás különbözőségei szerint válnak el egymástól.

2004-ben a mintában szereplő vállalatok 24,3%-a esetében történt **felvásárlás/összeolvadás** a korábbi időszakban. Ez kevesebb mint az 1999-es felmérés 30%-os aránya, ugyanakkor nőtt azon vállalatok száma (5-ről 9-re) ahol kettőnél több alkalommal szereztek stratégiai jogokat biztosító többségi tulajdoni részesedést hazai vállalatokban, illetve külföldi vállalatokban (1-ről 9-re). A hazai mintában a barátságos felvásárlások, és fúziók dominálnak (76,1%). Ez összefüggésben áll az ellenséges felvásárlások „kultúraidegenségével”, de azzal is, hogy az ellenséges felvásárlásokhoz szükséges aktív tőkepiaci és jogi, intézményi feltételrendszer hazánkban még alulfejlett. Meg kell jegyeznünk, hogy az „ellenséges” vállalatfelvásárlás aránya némileg nőtt az 1999-es felméréshez képest, 3,8%-ról 6,5%-ra. A vállalatok felvásárlások elleni védekezésül döntően az alapszabályba beépített korlátozó eszközöket (pl. minősített többség szükséges a felvásárlás jóváhagyásához) alkalmaznak. Annak ellenére, hogy az elkövetkezendő 3-5 évben egy vállalat sem tekinti meghatározónak a felvásárlások szerepét a cég jövője szempontjából, a felvásárlások egyre erősebb szerepe mutatható ki. 1999-ben még a vállalatok 81,8%-a tekintette elhanyagolhatónak a felvásárlások szerepét, ez 2004-ben 52,8%-ra csökkent. 2004-ben 12,7% szánt jelentős, 14,5% közepes, 20% mérsékelt szerepet a felvásárlásoknak szemben az 1999-es 1,3%, 6,5%, 10,4%-os arányokkal.

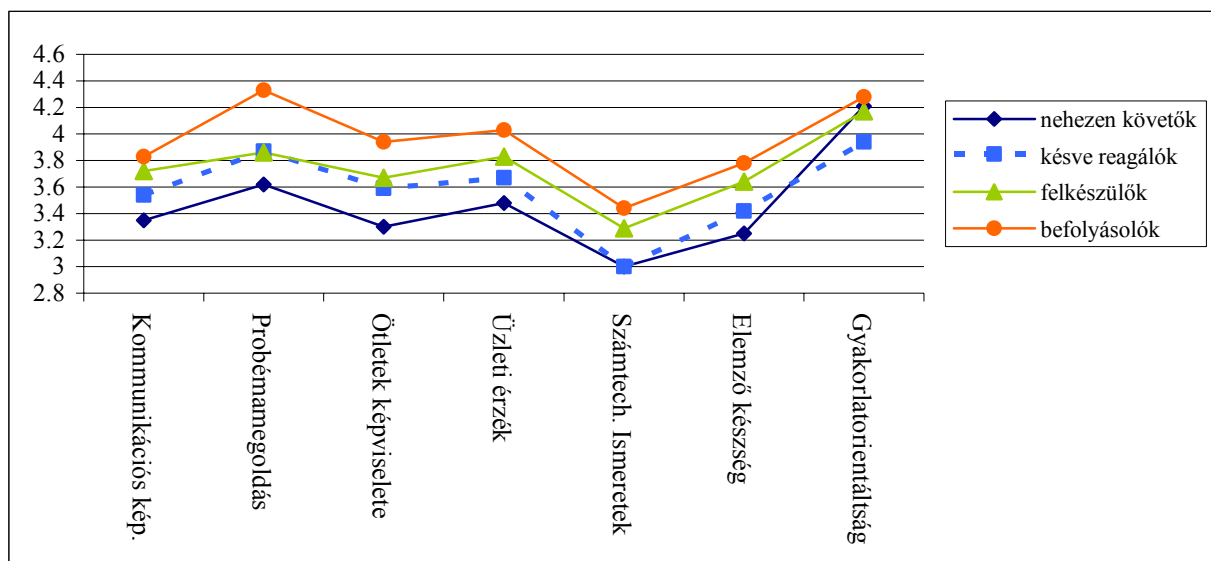
2.4. Vezetés és döntés

A vezetés és döntés különböző területeit vizsgáló *projektvezetők, Zoltayné Paprika Zita és Wimmer Ágnes* által szerkesztett zárótanulmány eredményei szerint (lásd Wimmer – Zoltayné Paprika, szerk., 2006) a vállalati siker kulcsát a felkészült **vezetők** jelentik, akiket elsősorban kooperatív vezetői stílus jellemez.

A felmérés során választ kerestünk arra, hogy milyen tulajdonságokkal, képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie, hogy önmaga is versenyképes legyen. (lásd 7. ábra.) Mindhárom felmérésben (1996, 1999, 2004) ugyanazon képességek vezetnek a rangsorra: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piactudományok viszonyaihoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akikből azonban továbbra is hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége. A vezetők döntéshozói attitűdjét vizsgálva azt a következtetést vonhattuk le, hogy a mintában szereplő vállalatoknál az átgondolt, racionalitást követő felfogás a meghatározó, az intuitív döntéshozatal háttérbe szorul, ritkának tekintik. Ugyanakkor problematikus terület, hogy a racionalitásra törekvés nem párosult fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

7. ábra

A változásokra való reagáláshoz szükséges menedzsment képességek (N=294)



Forrás: Wimmer – Zoltayné Paprika (szerk. 2006): *A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra szempontjából*. 42. old.

A vállalati **információs rendszer döntéstámogató szerepével** kapcsolatban azt láthattuk, hogy az elsősorban ellenőrzést és beszámolást (3,79), a jövedelmezősszámítást (3,66), tervezést (3,58) költségcsökkenési lehetőségek feltárását (3,52) és az árképzési döntéseket (3,44) támogatják. A legkevésbé támogatott területek a termékfejlesztés, tevékenység-kihelyezés, kiszolgálási színvonal értékelés, venni vagy gyártani döntések, elosztási csatornák jövedelmezőségi számítása. A pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó elemzési módszerek a leginkább elterjedtek. A válaszadók 88%-a elemez pénzügyi mutatószámokat, 86%-a készít cash-flow kimutatást, meghatározó a fix- és változó költségek szétválasztásán alapuló elemzések (73%), valamint – az előbbivel összefüggésben – a fedezeti pont elemzés (62%). Emellett az élménybe került a vevői reklamációk számának, a termelékenység és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése is, melyeket a válaszadók háromnegyed része kísér figyelemmel. A leghasznosabbnak tartott teljesítménymutatók és módszerek élményében a vevőkiszolgáláshoz és a vállalati működéshez kapcsolódó jellemzőket találunk, az élen a termékek/szolgáltatások minőségével, a vásárlói elégedettséggel, a termelékenységgel és a rendelésteljesítés pontosságával. A 3. táblázat a pénzügyi vezetők véleményét emeli ki.

3. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 2004.

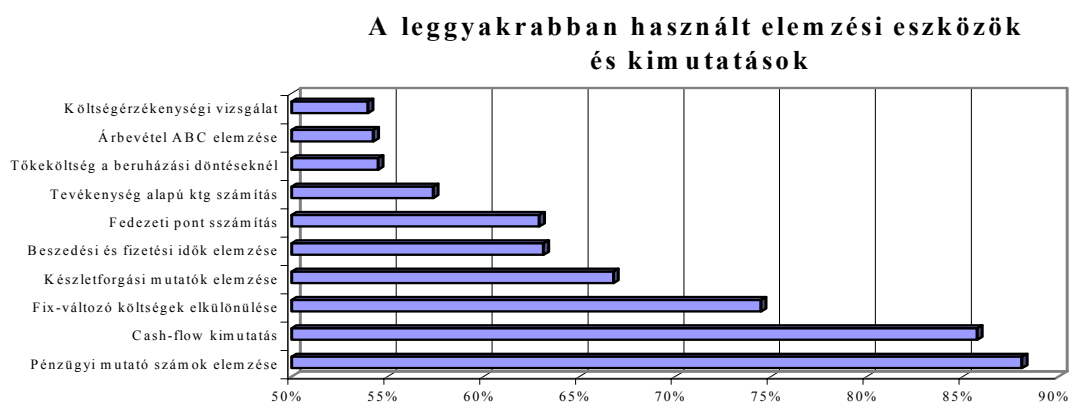
Leginkább támogatott területek		Legkevésbé támogatott területek	
ellenőrzés, beszámolás	3,79	termékfejlesztési döntések	2,62
jövedelmezőség számítása	3,66	tevékenység-kihelyezési döntések	2,57
tervezés	3,58	kiszolgálási színvonal értékelése	2,54
költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,52	venni vagy gyártani döntések támogatása	2,46
árképzési döntések	3,44	elosztási csatornák jövedelmezőségi számítása	2,44

Forrás: Wimmer – Zoltayné (szerk.) 2006. 21.o.

A válaszadók 83%-nál készülnek **kontrolling jelentések**. A kontrolling jelentésekben elsősorban a számviteli kimutatásokból származó információk szerepelnek (97,3%). A leggyakrabban szereplő információk közé tartozik a tervhez viszonyított teljesítmény, a pénzügyi mutatószámok, a költségelemzések, az értékesítés mennyiségi információi és a termékek jövedelmezősége. Vállalatainknak csak kisebb részénél – kevesebb, mint egyharmadánál – tekinthető rendszeresnek a termék-, illetve szolgáltatás minőségével (33%), a vevői elégedettséggel (30%), a versenytársakkal (24%), a rendelésteljesítés pontosságával

(24%), átfutási idejével (15%) és rugalmasságával (15%), a beszállítók teljesítményével, valamint a kiszolgálás költségeivel és jövedelmezőségével kapcsolatos információk visszacsatolása a vezetők felé. Az alapvető pénzügyi-számviteli kimutatások mellett még mindig inkább a termelékenységi és a kapacitás kihasználtságra vonatkozó információkat tartják fontosnak a vezetőket információval ellátó szakemberek (ezek rendszeres szolgáltatása a vállalatok több mint egyharmadára (40%, illetve 42%) jellemző, míg a minőséggel, vevőkiszolgálással kapcsolatos mutatók alig jelennek meg a kontrolling jelentésekben. (Lásd 8. ábra.)

8. ábra



Forrás: Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 52.o.

A mintában szereplő vállalatok 72,6 százaléka funkcionális **szervezeti formában** működik. A divizionális szervezetek aránya 19,6%, míg a mátrix szervezeteké 7,6%. A funkcionális szervezetek között igen nagy arányban találhatóak diverzifikált (2-4 üzletág) és erősen diverzifikált (több mint 4 üzletág) vállalatok. Nemzetközi tendenciákkal összhangban azonban a diverzifikálódás az üzlet lényegére, a core business-re való koncentráció jegyében történik, a vállalatok 27%-a azonos, 30%-a adott iparágban belüli különböző, és 29%-uk vertikálisan egymásra épülő tevékenységet folytat. A vállalatoknak csupán 14%-a tevékenykedik különböző iparágokban. A vállalatok túlnyomó többsége (hasonlóan az előző két felméréshez) úgy véli, hogy céljai megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet, a vállalati struktúrájuk átalakításához nem, illetve kevesen fogtak hozzá. Ennek magyarázatát abban látjuk, hogy a vállalat kisebb mérete miatt korlátozottak a lehetőségek a divizionális és a mátrix szervezetek kialakítására, továbbá a vállalatvezetők egyéb eszközökkel képesek szervezetük külső illeszkedését javítani.

Az **emberi erőforrás-gazdálkodás** (HR) az egyik olyan tevékenységi terület, amelyet a leggyakrabban (44%) kezelnek felsőszinten szervezetileg. A vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy minél nagyobb a vállalat, annál valószínűbb, hogy rendelkezik formalizált EEM rendszerrel. A kutatásban résztvevő vállalatoknak csak 24%-a alkalmazott formalizált EEM tervezési rendszert, és 23%-uknál volt formalizált vezetőképzési rendszer. Új belépőknek szóló programot már a vállalatok 36%-a működtetett, és a vállalatok közel fele alkalmazott teljesítmény-értékelést (46%). A résztvevő vállalatok kiemelkedő arányban alkalmaznak teljesítményalapú javadalmazást (88%). A javadalmazási formák összetételét tekintve a juttatások arányának növekedése a Magyarországon az elmúlt időszakban történt hódító cafeteria rendszerek bevezetésével magyarázható. Az ösztönzési formákat tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe mind a vezetői mind az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a munkahelyi légkörre, illetve a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés során. Az összképet tekintve a vezetőknél nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök: elsősorban az önállóság biztosítása, felelősség vállalása illetve az előrejutás lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerep jut az alkalmazottaknál is említett alacsonyabb szintű motivációs eszközöknek. Kiugróan magas azon vállalatok aránya (84%) amelyek a dolgozók képzését támogatják. A résztvevő vállalatok elsősorban a következő okok miatt támogatják a munkavállalók képzését: készségfejlesztés, ismeretbővítés, valamilyen új technika megjelenése támasztotta igény. A képzés típusait tekintve: nőtt a nyelvoktatás, műszaki képzés, gazdasági képzés, és csökkent a készségfejlesztő képzések részaránya. Fontos eredménynek számít, hogy az EEM-rendszerek és a vállalati teljesítmény között a mintában szereplő vállalatok példája alapján kapcsolatot sikerült kimutatni: azaz a *vezetőknek* kétharmada rendelkezik formalizált EEM-rendszerekkel, viszont a *lemaradók* és az *átlagosan teljesítők* nagy része nem rendelkezik ilyen rendszerekkel. A vizsgálati eredmények alapján a vezető cégek a kutatásban részt vett vállalatok átlagához képest nagyobb arányban alkalmaznak formalizált teljesítmény-értékelést, teljesítmény alapú javadalmazást, formális EEM tervezési rendszert, nyújtanak programot az újonnan belépők számára, és működtetnek vezetőképző rendszert, mint az átlagosan teljesítők és a lemaradók.

A **vállalat és érintettjeinek kapcsolatát** vizsgálva azt láthattuk, hogy a tulajdonosok elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el (4,11), ezt követi a tulajdonos kötődése a cég tevékenységéhez, majd a magas hozam elvárás (3,16). A dolgozóknál is meghaladja a stabilitás igénye (4,32) a magas fizetést (3,99) és a jó munkakörülményeket (3,65). A vevők

elsősorban megbízható és gyors kiszolgálást (4,28) várnak el, és ezt követi a kiszámítható és stabil kapcsolat (3,95), majd az olcsó termék (3,47) igénye. Az érintettekkel szemben támasztott vállalati elvárások között a munkatársaktól elvárt színvonalas munkavégzés tekintetében a legnagyobb az egyetértés. Emellett a beszállítóktól megkövetelt színvonalas kiszolgálás, s – mind a vevők, mind a beszállítók esetében – a stabil kapcsolat elvárása is viszonylag általánosan elterjedt a felsővezetők körében, akik ugyanakkor partnereik részéről kevésbé feltételeznek hasonló elvárásokat. A többségében külföldi tulajdonban lévő cégek vezetői érzékelik leginkább a tulajdonos magas hozamelvárását, míg a többségében állami tulajdonban lévő cégeké a legkevésbé. A hazai magántulajdonban lévő cégek vezetői érzékelik leginkább a tulajdonos kötődését a cég tevékenységéhez. Kutatásunk fontos tanulsága, hogy a jobb reagáló készséggel rendelkező, a változásokat aktívan befolyásoló, illetve a jobb teljesítményt nyújtó vállalatok jellemzően az érintettek szélesebb körére vannak figyelemmel, s a szokásosnál nyitottabb, aktívabb szemléletmód jellemzi őket: nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az érintettek számára nyújtott értékeknek, s a kapcsolatok kölcsönösségének.

A **vállalatok társadalmi felelősségvállalását** vizsgáló kvalitatív kutatás (a vállalati interjúkn alapuló kutatást lásd Pataki et al., 2006) azt mutatta, hogy a legfelső vezetők számára lényeges, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása elválaszthatatlan része a szervezet hosszú távú fennmaradásának és prosperálásának, ezt egészítik ki a szociális vagy társadalmi dimenzióval. Ezen a területen is megjelenik a költséghatékonyság elve: a vállalatoknak a legtöbb társadalmi jót kell létrehozniuk a lehető legalacsonyabb áron. A társadalmi felelősségvállalás fejlődési pályáját tekintve, a felelős vállalati magatartás először „ösztönösen, egyszerűen csak jót akarva” jelenik meg, majd későbbiekben különféle vállalati stratégiák (HR, PR/kommunikáció, képzési rendszer stb.) rendszerébe tudatosan illesztik bele.

A versenyképességi kutatás 2004-es adatbázisa alapján válaszadó cégek **környezetvédelmi teljesítménye** elsősorban a hatósági szabályozás alakulásától függött. A vállalatok több mint fele valósított meg valamilyen környezetvédelmi célú beruházást az elmúlt három évben. Pozitívumként értékelhető, hogy a korábban jellemző ún. csővégi megoldások mellett egyre inkább terjed a tisztább technológiák használata, és a vállalatok több mint 40 százaléka érdekelt környezetvédelmi technológiafejlesztésben is. Biztató eredmény, hogy a vállalatok egynegyede rendelkezik valamilyen környezetközpontú irányítási rendszerrel (ISO 14001 vagy EMAS), amely biztosíthatja a jövőbeli folyamatos fejlesztéseket, a környezetvédelmi szempontokra történő fokozottabb odafigyelést. A

környezetvédelmi beruházások legfontosabb mozgatórugói a különböző irányból érkező hivatalos elvárások (hazai szabályozás, EU-direktívák), a vállalati arculat javítása, valamint az akut környezetvédelmi problémák megszüntetése és a környezeti kockázatok csökkentése. A fenti tényezők mellett jóval kisebb motiváló erővel bír a társadalom, illetve a versenytárs cégek piaci nyomása.

2.5. A reálszféra értékteremtési folyamatai

Ez a projekt (**Demeter Krisztina vezetésével**) a vállalatok egyes funkcionális működési területeinek hatását vizsgálta a versenyképességre (marketing, innováció, emberi erőforrás menedzsment, információ-menedzsment, termelés, logisztika, pénzügy). Az eredmények összefoglalását a Demeter – Matyusz (szerk, 2006) zárótanulmány tartalmazza. Az egyes funkcióknak a vállalati sikerhez való hozzájárulását elemző vizsgálatok nem jutottak egyértelmű eredményre. Az egyes funkciók sorrendje a versenyképesség alakításában betöltött szerep, súly szempontjából az alkalmazott megközelítés és módszertan függvényében változott. Az azonban bizonyos, hogy nem elegendő a versenyképesség magyarázatában egy-egy funkcióra szorítkozni, mivel az egyes funkciók hozzájárulása között igen jelentős korrelációs összefüggések vannak, tehát a különböző funkciók együttesen alakítják ki a versenyképesség mértékét. Ez nem meglepő megállapítás, de megnyugtató, hogy a kvalitatív elemzés alátámasztja az intuitíve megfogalmazható feltételezést.

Az egyes funkciók vállalati sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalati méret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való hozzájárulását mérsékli és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.

2.5.1. A marketing tevékenység

A **marketing** terület fő jellemzőinek összefoglalásánál Demeter – Matyusz (szerk. 2006) illetve Kolos és tsai, (2005) műhelytanulmányokra támaszkodtunk.

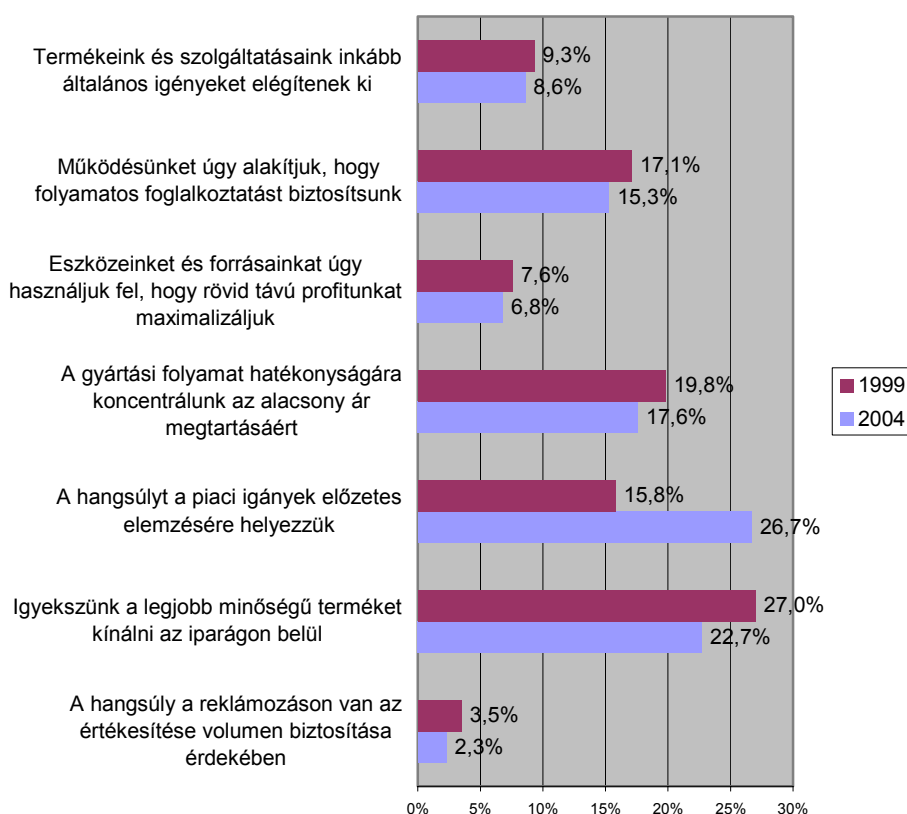
A marketing szerepét a vállalatok fontosnak ítélik meg az összvállalati siker szempontjából. A **marketingszemlélet, vevőorientáció** terjedésére utal (9. ábra), hogy az

1999-es felméréshez képest nőtt (15,8%-ról 26,7%-ra) azon vállalatok száma, amelyek a hangsúlyt a piaci igények előzetes felmérésére helyezik – ez az üzleti szemlélet legjellemzőbb összetevője. Ezt követi a minőségre koncentráció (22,7%), majd a gyártási folyamatra koncentráció az alacsony ár megtartása érdekében (17,6%). Az egyes ágazatok között szignifikáns különbségeket találtunk. A feldolgozóiparban működő vállalatoknál jobban érvényesül a minőség-orientáció, a mezőgazdaság, a kitermelő- és építőipar esetében a biztos foglalkoztatás, a hatékonyságra történő koncentráció, és az általános piaci igényekben való gondolkodás az átlagosnál jellemzőbb. A kereskedelem és a szolgáltatások esetében jelenik meg hangsúlyosabban a vevői igényeket hangsúlyozó marketingorientáció, és ugyanebben a csoportban – bár alacsony gyakorisággal, de az átlagoshoz képest mégis nagyobb arányban – érvényesül a rövid távú profitorientáció.

9. ábra

Az üzleti szemlélet jellemzői

(2004, n=176 és 1999, n=302)



Forrás: Kolos és tsai, 2005. 13.o.

A vállalati méret is hatással van az üzleti szemléletre. A nagyvállalatokra jobban jellemző a minőségorientáció, a vevő igények figyelembevétele, és a gyártási hatékonyságra való összpontosítás. A középvállalatoknál az átlagosnál jellemzőbb a rövid távú szemlélet, míg a kisvállalatoknál jobban érvényesül a biztos foglalkoztatás mint prioritás. Különösen érdekes az üzleti szemlélet és a teljesítmény összefüggése. A magas teljesítményt elérők csoportjában az átlagosnál nagyobb arányban fordul elő a minőségorientáció, míg a lemaradóknál szignifikánsan többen vannak a hatékonyságra összpontosító vállalatok. A minőségorientáció meghatározó voltára utal, hogy a vállalatok több, mint 70%-a jelezte, hogy az elmúlt években növekedett termékeik minősége. A termékválaszték bővítésében és egyedibbé tételében is történt előrelépés. A vállalatok felénél növekedett a termékfajták száma (40%-nál nem változott), míg egyharmaduknál nőtt a termékek egyedisége. A vállalatok csaknem egynegyedének nincsenek márkázott termékei, 30%-uknak pedig kizárólag márkázott termékei vannak. Szignifikáns összefüggés van a márkahűség megítélése és a márkázott termékek aránya között: minél nagyobb a márkázott termékek aránya a vállalat teljes forgalmán belül, annál inkább márkahűnek gondolja vásárlóit. Erős szignifikáns összefüggést lehetett kimutatni a márkázott termékek aránya és az iparág között. Meglepő, hogy leginkább márkázottak a gépipar termékei (átlagosan forgalmuk 83%-a). Ezt követi a szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (62%) és a vegyipar (60%). Kevésbé meglepő módon legkisebb a márkázott termékek aránya a mezőgazdaságban (18%).

A mintában szereplő vállalatok értékesítésének valamivel több, mint fele irányul közvetlenül a végső felhasználókhoz, a nagy-, illetve kiskereskedelem felé pedig kb. 30 és 15%. Átlagosan a termékek 11%-a kerül értékesítésre közvetítő kereskedőkön keresztül, közel 7%-a saját, 2%-a pedig külső ügynökök révén. Szintén 2%-ot képvisel a hagyományosnak is mondható postai értékesítés, ám az olyan modern formák, mint a telemarketingen keresztüli, illetve elektronikus kereskedelem útján történő értékesítés az 1%-ot sem éri el. (Az elektronikus értékesítés használatáról 21 cég nyilatkozott, közülük 9 a szolgáltatóiparban, 5 pedig a könnyűiparban tevékenykedik.)

A vállalatok árbevételüknek átlagosan 3,16%-át költötték reklámra, Legtöbbet az élelmiszeriparban (átlagosan az árbevétel 5,76%-át) és a vegyiparban (4,69%) fordítanak ilyen célra, legkevesebbet a mezőgazdaságban (1,74%) és a kitermelő iparban és energiaszolgáltatásban (1,27%). A reklámköltségvetésnek mintegy felét a hirdetés előállítására és a reklámhely költségeire fordították, az eladásösztönzés költségei az összköltségvetés 36%-át, míg a szponzorálás és mecenatúra 15%-át tették ki. Arányait

tekintve a nagyvállalatok többet költenek szponzorálásra, az iparági jellemzőket vizsgálva kiemelkedő volt az építőipar (27%), illetve arányaiban a legkevesebbet a vegyipar (7,39%) és a gépipar (6,39%) költött szponzorálásra és mecenatúrára. A vállalati arculatban a környezeti hatásra vagy környezetvédelemre utaló jellemzők kevésbé jelentek meg. A termékreklámban a válaszolók 25%-a jeleníti ezt meg, a cégreklámban 36%, a csomagoláson 28%. Egyedül a telephely környékén található, ilyen irányú jelzések esetén kerültek némi túlsúlyba a pozitív válaszok (54%).

A marketing eszköztárát vizsgálva a megkérdezett vállalatok 36%-a foglalkozik keresleti előrejelzés készítésével, 61%-a méri a vásárlói elégedettséget, és 32%-a méri a vásárlói lojalitást. A szolgáltatási színvonal szisztematikus mérésével és elemzésével a vállalatok 30-35%-a foglalkozik. Az információszerzés mértéke tehát még elég alacsony és az eredmények jelzik, hogy folyamatos piackutatásra gyakran nem fordítanak elég pénzt a vállalatok. Az információrendszerek nem támogatják kellő mértékben a marketing döntéseket. Leginkább az árképzés és jövedelmezőség számításában játszanak szerepet, a vevőkkel, elosztási csatornákkal kapcsolatos döntésekben a közepesnél kisebb mértékben építenek rájuk.

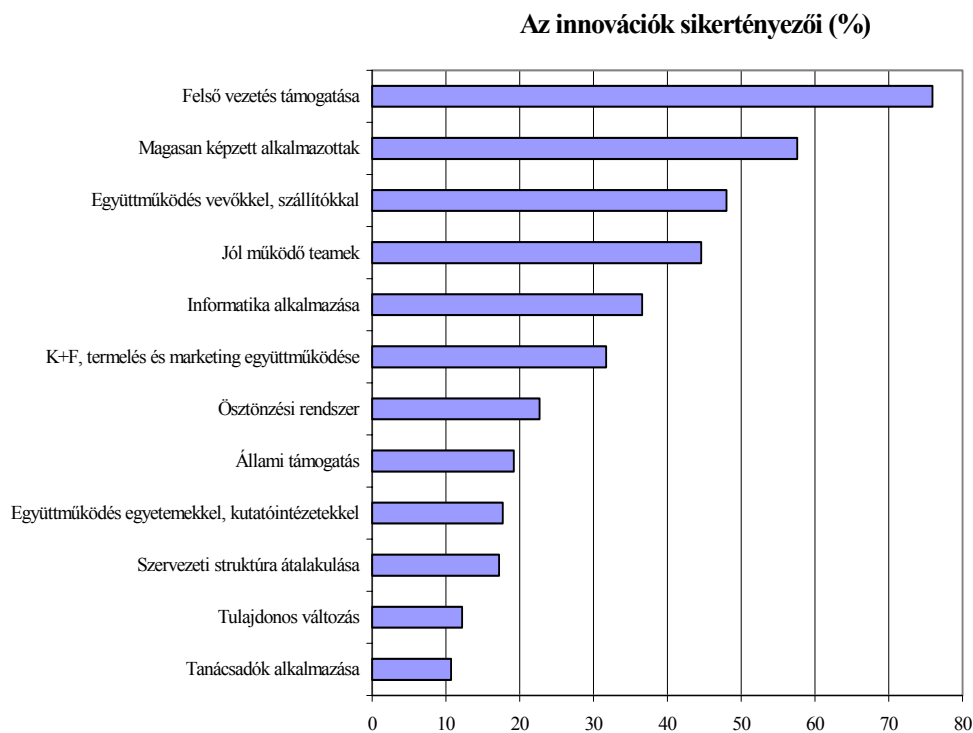
2.5.2. A vállalatok innovációs tevékenysége

Az **innovációval** kapcsolatos legfontosabb megállapításokat Kiss 2005, 2006, és Demeter – Matyusz, szerk., 2006., alapján emeljük ki.

A K+F ráfordítások nagyságát tekintve: a 2000-ben összesen 10,2 Mrd forintot, 2002-ben pedig 14,3 Mrd forintot költöttek K+F-re a cégek. A 2002-es összes K+F ráfordítások 86%-át a mintában szereplő 10 külföldi tulajdonú vegyipari vállalat adta. A vegyipar esetében a legmagasabb egy főre vetített K+F ráfordítás, s a második helyen meglepő módon a mezőgazdaság végzett. Az átlagos 1 főre vetített K+F 2000-ben 146 Ft, míg 2002-ben 204 Ft volt. Nagyon alacsony az árbevétel arányos K+F (2000-ben: 1,08%, 2002-ben: 1,14%). A termelő vállalatok 37%-a (108 cég) nem folytatott, s nem is akar a jövőben sem fejlesztési tevékenységet folytatni, 58% folytatott kutatási és/vagy gyártmány/gyártásfejlesztési tevékenységet 2001-2003 között, és 63 százalék tervezi K+F tevékenység folytatását a 2004-2007 közötti időszakra.

A teljes vállalati minta több mint fele (51-52%) vezetett be új terméket, illetve új technológiát, ami nagyjából megegyezik az Európai Unió országaiban végzett felmérések eredményeivel, tehát nem tekinthető rossznak. Világviszonylatban új termék piaci bevezetéséről a vállalatok 9 százaléka számolt be, míg 25% Magyarországon és 42% a vállalat szempontjából újnak számító terméket vezetett be. Ezek az adatok nemzetközileg is elfogadhatóak, bár a vállalati közlések realitását megkérdőjelezi, hogy nem világos, hogy az alacsony K+F ráfordítások mellett hogyan lehetséges ilyen jó eredmény elérése. Könnyen lehet, hogy itt is definíciós problémával találkozunk. A vállalatok 5 százaléka vezetett be világviszonylatban is újnak tekinthető termelési technológiát, 16 százalékuk hazánkban először alkalmazott új technológiát. Komoly kutatás-fejlesztési tevékenységre utal a külföldön bejegyzett szabadalom, melyet a vállalatok 10 százaléka tudott felmutatni a vizsgált időszakban. Az innováció legfontosabb céljai a piaci részesedés megtartása, illetve növelése, a termelési költségek csökkentése, termékminőség javítása és a termékszerkezet bővítése.

10. ábra



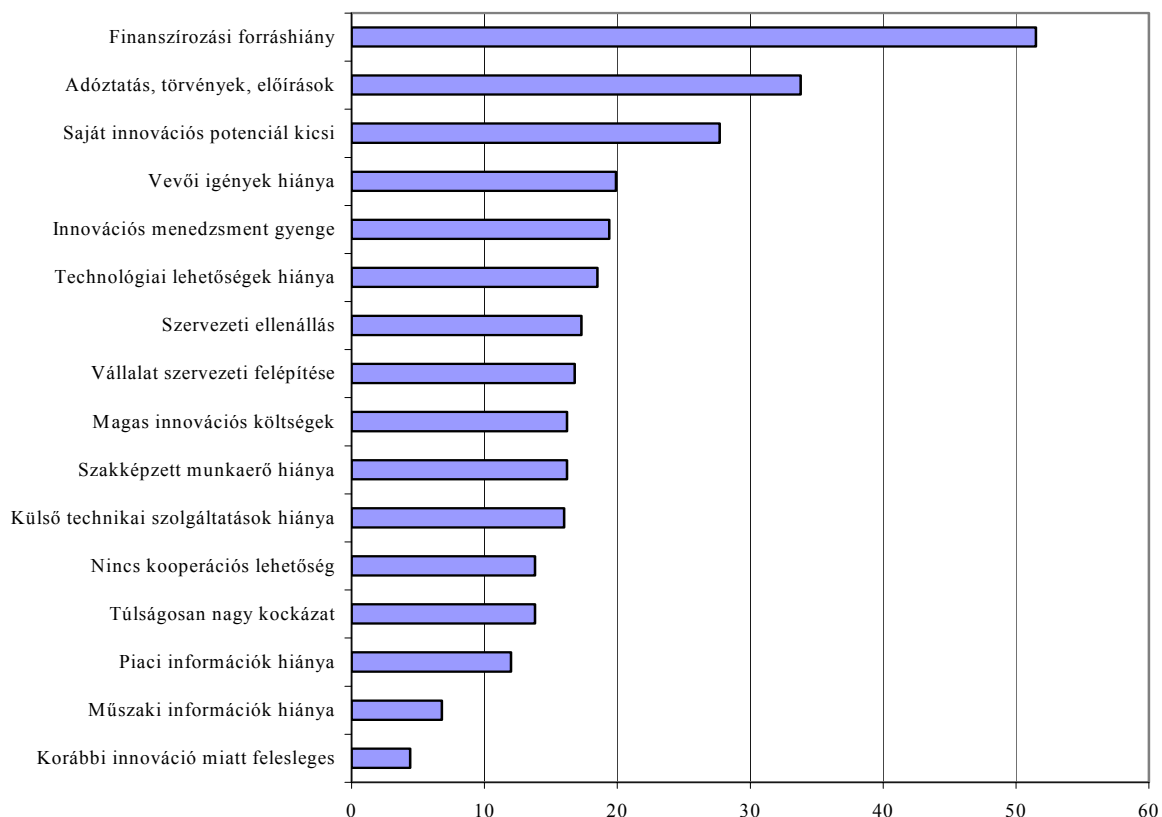
Forrás: Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 33.o.

A mintába bevont vállalatok 29 százalékának (86 vállalat) volt **kutatás-fejlesztési együttműködése** 2001-03 között más vállalattal vagy kutatóintézettel, egyetemmel. Ha

kiemeljük a K+F tevékenységet folytató 170 céget, akkor azt látjuk, hogy ezek 44 százaléka vett igénybe külső segítséget is, azaz 56% csak saját anyagi és szellemi kapacitásaira támaszkodott. Elsősorban a kis- és közepes méretű vállalatokról mondható el ez a „belterjesség”, míg a fejlesztési tevékenységet folytató nagyok között csak 39 százaléknak nem volt K+F kapcsolata, addig a kicsik 83, a közepesek 64 százalékanak. Ez talán visszavezethető a lehetőségek nem ismeretére, az anyagi források hiányára, vagy arra, hogy a K+F-en belül elsősorban a fejlesztéssel foglalkoztak, ami legtöbbször a meglévő termékek paramétereinek javítását, tökéletesítését jelentette, ami kevésbé teszi szükségessé a külső együttműködő partnereket. A tevékenységi területeket tekintve a vegyipari cégek több mint fele tartott fenn K+F kapcsolatokat, s a mezőgazdasági vállalkozások is viszonylag magas arányban. Ez utóbbiak főként kooperációban kutatnak, hisz saját K+F részleggel csak kevesen rendelkeznek, ugyanakkor az egy főre eső kutatás-fejlesztési ráfordításokat tekintve a vegyipar után a másodikkak.

Mindhárom versenyképesség felmérésben messze legtöbbször a felső vezetés szerepében látták az **innováció legfőbb segítőjét** (lásd 10. ábra), és második helyen közel 60%-os támogatottsággal a magasan képzett alkalmazottak végeztek. Érdeemes még kiemelni a vevőkkel és a szállítókkal történő együttműködés, és a jól működő teamek szerepét. Az **innováció gátját** (lásd 11. ábra) továbbra is a finanszírozási források hiányában látja a legtöbb vállalat, bár az 1996-98 közötti időszak 60 százalékos eredményéhez képest mostanra 52 százalékra csökkent az ezt említő cégek aránya. A közép-kelet európai volt szocialista országokban folytatott hasonló felmérések is e feltétel meghatározó szerepét emelik ki, míg a legfejlettebb EU-országokban ez a tényező csak a középmezőnyben helyezkedik el. A probléma enyhítésében fontos szerep vár az államra: például a 2001-2003 közötti időszakban a cégeknek csupán 29 százaléka kapott állami támogatást innovációra. Ugyancsak az állam szerepének ellentmondásos megítélésére utal, hogy az adóztatás, törvények, előírások szerepelnek a második helyen az innovációt akadályozó tényezők között. Úgy tűnik, a piaci és műszaki információk megszerzése nem okoz gondot a vállalatok túlnyomó többségének, ugyanakkor a külső technikai szolgáltatásokhoz való hozzájutást az előző felmérésben a cégek 9 százaléka említette, míg most ez 16 százalékra nőtt. Ez utalhat arra is, hogy egyre több vállalat folytat olyan magasabb színvonalú fejlesztési tevékenységet, amihez nagyobb szüksége lenne külső műszaki segítségre.

Az innovációt jelentős mértékben akadályozó tényezők (%)



Forrás: Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) *Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés, 32.o.*

A jó innovációs teljesítmény a vállalatok gazdasági eredményességében is tükröződik. Longitudinális elemzéseink kimutatták, hogy a versenypiacakon új termékkel megjelenő (világviszonylatban vagy Magyarországon újnak számító terméket bevezető) vállalatok versenyképesebbek a nem fejlesztő, illetve csak a vállalat szempontjából újnak számító terméket bevezető cégeknél. (Kiss, 2006)

2.5.3. A termelés és szolgáltatás

A **termelés** fő jellemzőinek összefoglalása során Demeter – Matyusz, szerk., 2006, és Demeter 2006a és Demeter 2006b műhelytanulmányaira támaszkodunk. Nemzetközi összehasonlításban a Magyarországon működő vállalatoknak termelési téren még sok behoznivalója van. Létszám alapján hasonló méretűek, árbevételük (és így a munka

termelékenysége) azonban kevesebb mint harmada nemzetközi versenytársaiknak, és a jövedelmezőségük is jelentősen elmarad. Az alkalmazott termelési programok terén általánosságban véve lemaradásban vagyunk. Ugyanakkor a fejlődés dinamikáját tekintve nem látszik lényeges különbség a magyar és az európai eredményesség között (Demeter, 2006b). Európai összehasonlításban a magyar vállalatok felzárkózása, dinamikusabb fejlődése figyelhető meg a minőség, a rendelésteljesítési pontosság és a mindennapi működés időtényezői terén. Ellenkező tendencia a vevőszolgálat és a termékfejlesztés terén tapasztalható. Ez két olyan neuralgikus terület, amely több mint egy évtizede a magyar gazdaság elmaradottságát mutatja. A termelési teljesítmény terén az eredmények azt jelzik, hogy vállalataink jelentős lemaradásban vannak európai versenytársaikhoz képest, és egyelőre a gyenge termelési gyakorlattal párosuló elfogadható szintű termelési eredmények elaltatják a vállalatok éberségét.

A **munkaerő termelékenysége** és a termékek egységköltsege az, ami a vállalatok többségének versenyképességét ma Magyarországon leginkább meghatározza a vállalati vezetők véleménye szerint. A minőség szorosan a második csoportban található. A rugalmasság szerepe elhanyagolható, viszont az időtényező egyik-másik eleme a minőséggel egyenrangú helyen található. A feldolgozóipar minden téren élen jár. Őket követik a szolgáltatások, és a sor végén az építőipar, a kitermelőipar és a mezőgazdaság szereplőiből összeállított csoport kullog. A *termelési célok* közül a korábbi favoritok: a gyártási minőség javítása, és a géppark modernizációja 2004-re veszítettek fontosságukból. A vizsgált vállalatok már átléptek a minőségi rendszerek kiépítésének fázisán, valamint felismerték, hogy a termelési kapacitás és a technológiai színvonal önmagában történő emelése nem elegendő a versenyképesség fenntartásához. A célok fontossága alapján hatékony és gazdaságos, a fogyasztók igényeire rugalmasan reagálni akaró, jó minőségű termékeket előállítani akaró cégek képe rajzolódik ki a jövőbe mutató szándékot illetően.

A felhasznált **menedzsment módszerek és technológiák** terén fejlődés statisztikailag csupán a minőségbiztosítási rendszerek (TQM) alkalmazásában mutatható ki. Érdekes tény, hogy a rugalmas gyártórendszerek (FMS) alkalmazásának elterjedtsége az évek során semennyit sem változott. Az integrált informatikai rendszerek alkalmazása (elterjedtsége) szintén nem változott jelentősen az elmúlt öt év alatt. A korábbi felmérésben kinyilvánított fejlesztési szándékok és azok megvalósulása a legritkább esetben esik egybe. Csupán a NC/CNC technológia esetében szignifikáns a kapcsolat az 1999-ben kifejezett jelentősebb használati szándék és a 2004-re megvalósult között.

Egyértelműen elmondható, hogy a válaszadó vállalatok esetében a minőséggel kapcsolatos költségek szerkezete az évek során javult. Az átalakult szerkezet a minőség szemlélet megerősödésének hipotézisét látszik alátámasztani.

A *teljesítménymutatók* alkalmazása jellemzőbbé vált a két felmérés közötti időszakban. Pozitív változásként értékelhető, hogy a vevőközpontú szemléletben fontos mutatók előrébb kerültek az alkalmazási rangsorban (rendelésteljesítés időtartama és pontossága, vásárlói elégedettség). Szintén a vevőközpontúság előtérbe kerülését támasztja alá, hogy ezek a tényezők a fontossági sorban is hasonlóképp léptek előre.

A **szolgáltató vállalatok** (Demeter – Matyusz, szerk., 2006. alapján) le vannak maradva a termelő vállalatok szolgáltatási tevékenységével szemben. A vevők megtartásának fontosságát, az ügyfélszolgálat és a panaszkezelési folyamat jelentőségét, az igazság pillanatát a termelő szektor jobban felismerte, mint a szolgáltatások. A **szolgáltatásnyújtást** vizsgálva a panaszkezelési folyamat és a szolgáltatásminőség javítása magasabb vállalati teljesítménnyel jár együtt, de ezzel a teljesítménnyel egyelőre inkább az erőforrás racionalizálására fókuszáló megközelítés, mint a tudatos szolgáltatásfejlesztés párosul. Az intenzívebb szolgáltatásfejlesztés magasabb vevői elégedettséget és szolgáltatási teljesítményt eredményez (Demeter – Földesi, 2005). A szolgáltatási szektor az interjúk alapján rendkívül dinamikus fejlődésnek indult. Bár a kisebb vállalatoknál nagy valószínűséggel lassúbb előrelépés várható, és sokan lesznek kénytelenek bezárni a kapukat, az ügyfélorientált gondolkodás azonban talán megerősödik a szolgáltatási szektorban is (Demeter, 2006c).

A versenyképességi kutatás 2004-es mintájába bevont vállalatok 91%-a felismerte a szolgáltatási színvonal mérésének fontosságát. A válaszadók egynegyede jelezte, hogy csak szórványosan mérik, a többi vállalatnál szisztematikusabbnak tűnik a szolgáltatási színvonal mérése és elemzése. A szolgáltatási színvonallal kapcsolatos adatokat a vállalatok több mint felénél (58%) nemcsak gyűjtik, hanem elemzik is, illetve a marketing és üzleti stratégia alapjává teszik. (Demeter–Földesi, 2005. alapján)

2.5.4. A logisztikai tevékenység

A **logisztika** tevékenységgel kapcsolatos legfontosabb megállapításokat Demeter – Matyusz, szerk., 2006., Gelei 2005 és Chikán – Czakó – Zoltayné Parika (2004) alapján foglaljuk össze.

A logisztika stratégiaileg egyre fontosabb helyet foglal el a magyar gyakorlatban, egyre több vállalat hoz létre logisztikai szervezeti egységet. A mindhárom (1996, 1999, 2004) felmérésben részt vevő 36 vállalatból álló közös részminta alakulását figyelve a logisztikai vezető egyre magasabb szinten tevékenykedik. A mindhárom mintában szereplő vállalatoknál 2004-re már nem akadt olyan, amelyik ne vonta volna be a logisztikát az éves terv készítésébe. 1996-ban a cégek még csak 30%-a vallotta, hogy a logisztikának megkülönböztetett vagy meghatározó szerepe van, ez az arány 41%-ra nőtt három év alatt, majd 2004-re már 44 százalékot ért el a két legfelső kategóriát választók aránya.

Érdekes módon míg 1996-ban a vállalatok vezetői inkább elégedettek voltak a logisztikai teljesítménnyel, 1999-re többen nyilatkozták, hogy jelentős változtatásra van szükség. 2004-re viszont újra megnőtt az elégedettek aránya.

A **logisztikai rendszer teljesítményének** alakításában szerepet játszó tényezők közül az elmúlt években a vállalaton belüli és az együttműködő partnerek közötti koordináció kapta a legnagyobb hangsúlyt (3,87-as, illetve 3,78 -as átlagértékkel), és szorosan őket követi a folyamatok elemzése és fejlesztése. Ez az ellátási lánc szemlélet erősödésére utal. Amennyiben a vállalati logisztikai rendszer alrendszerait, a beszerzést és a disztribúciót vizsgáljuk, úgy hasonló megállapítás tehető. A fejlesztési prioritások lényegében nem változnak, de fontosságuk valamelyest növekedést mutat.

A **beszerzés** területén legjelentősebb tendencia volt és marad a költségcsökkentés és a minőség javítása, a megfelelő beszállítók kiválasztása, a velük való hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása. A **disztribúció** esetében a szállítási és a készletezési költségek kapták az elmúlt időszakban a legmagasabb prioritást. Ezek mellett az értéknövelt szolgáltatások növelése, és a vevői kapcsolatok fejlesztése kap várhatóan nagyobb hangsúlyt a közeljövőben.

A kutatásban résztvevő vállalatok szakembereinek megítélése alapján az elmúlt három évben a **logisztikai rendszerek működésének hatékonysága** lassú javulást mutatott. Ugyanakkor még a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok esetében is igaz, hogy a logisztikai képességek viszonylag alacsony fokú meglétéről beszélhetünk. E vállalatok úgy

tűnik már felismerték a logisztika jelentőségét, meg is kezdték e terület fejlesztését, de még nem jutottak el arra a szintre, hogy az versenyelőnyük meghatározó forrásává váljon (Gelei, 2005).

2.5.5. Az információ menedzsmentje

Információmenedzsment (Demeter – Matyusz, szerk., 2006. alapján) területén – bár némi fejlődés történt – a szakirodalomban leírt „kívánatos képtől” igen messze áll a hazai valóság. A számítógéppark többé-kevésbé követte a technikai fejlődést, de a rövid időn belül elavuló gépek aránya aggasztó. A Nyugat-Európában már általános alkalmazások (pl. integrált vállalatirányítás) lassan terjednek. Kedvező tendencia, hogy az 1999-es 73% után 2004-ben a válaszadó vállalatok 82,5%-a szervezte szerver köré gépparkját. Nem változott a legutóbbi felmérés óta az tíz főre jutó munkaállomások száma, ami 1,3 számítógép. Míg 1999-ben 37% volt a fejlett (Pentium I és II szintű) számítógépek aránya, addig jelen felmérés szerint az összes munkaállomás kétharmada (67,9%) Pentium II vagy annál fejlettebb. A teljes PC-park 30 százaléka eléri a Pentium IV-es szintet. Bár csökken az arányuk, még mindig minden negyedik PC elavultnak tekinthető, továbbá a géppark fele a közeljövőben cserélendő.

Akár támogató, akár stratégiai célokat követ a vállalat az informatika területén, a megvalósítás alapja egy integrált vállalatirányítási (ERP) rendszer lehet. Ilyen alapról a válaszadó vállalatok 43%-a számolt be. Az informatikai alkalmazástípusok közül a vállalatok 42%-ánál működik intranet technológiára épülő belső kommunikációs rendszer, 31%-ánál pedig folyamatvezérlő vagy dokumentumkezelő rendszer. Térinformatikán alapuló alkalmazás csupán minden hetedik vállalatnál működik. Kevésbé elterjedtek a szakértői (tudásbázisú) rendszerek (10%) és az – OLAP vagy adattárház technológián alapuló – üzleti intelligencia alkalmazások (10%). Pozitív fejlemény, hogy a minta legtöbb vállalata rendelkezik internet csatlakozással, arányuk 1999 óta az akkori 58 százalékról 96 százalékra ugrott. Azonban a vállalatok az internet adta lehetőségek töredékét használják ki, általánosan információk szerzésére, kapcsolattartásra, a cég termékeinek bemutatására használják. Az online internetes alkalmazások igénybe vétele, vagy az interneten történő közvetlen rendelés és rendelésfogadás csupán a vállalatok 15%-ánál jelenik meg. Még kevésbé jellemző (10% alatt), hogy az internetet továbbképzésre, videokonferenciákra, kutatás-fejlesztés támogatására használnák fel a vállalatok.

A vállalati működési területek közül a számvitel, a pénzügy és a bérügyvitel területén általánosnak mondható az információrendszerekkel való támogatottság, a vállalatok mintegy 95 százaléka számolt be erről. Az előbbi kettő terület minden második esetben valós idejű hálózati összeköttetésben van egymással. Tízből kilenc válaszadó vállalat támogatja számítógépes alkalmazásokkal az értékesítést, a készlet- és a tárgyi eszköz gazdálkodást, valamivel kevesebb mint kilenc pedig magát a termelő vagy szolgáltató alaptervékenységet. A bérügyvitel és ezen területek minden harmadik vállalatnál állnak valós idejű kapcsolatban egymással. 80-90% a beszerzés, a felső vezetés (kontrolling), és az emberi erőforrás gazdálkodás (bérügyvitel nélkül) információrendszerekkel való támogatottsága, míg a környezeti menedzsment vagy a karbantartás területére kiterjedő alkalmazásról a válaszadó vállalatok háromötöde számolt be. A válaszadó vállalatok háromötödénél létezik (hálózati vagy adathordozón keresztül) elektronikus kapcsolat a rendszerek között – a hét fő funkció mindegyike esetében.

A vállalatok többségére sem a informatikai stratégiai gondolkodás, sem a szolgáltatói informatika nem jellemző. Minden harmadik vállalat, illetve a vállalati stratégiát készítő vállalatok fele írásos formában foglalkozik informatikai stratégiai kérdésekkel. A korábbi felmérésekhez képest valamelyes nőtt az önálló informatikai stratégiát készítők aránya. Az informatikai stratégián belül a technikai kérdések (pl. szerverek, munkaállomások, hálózat fejlesztése) dominanciája bár jelentősen csökkent, még mindig a leggyakrabban tárgyalt témakör. Nem éppen pozitív tendencia, hogy a stratégiáknak alig több mint harmada foglalkozik az informatika üzleti vonatkozásaival (úgy mint: versenyelőnyt biztosító alkalmazások, költség-haszon elemzések), ami ráadásul az 1999-es – akkor is alacsony – adatokhoz képest csökkenést mutat. Az informatikai stratégiában második legnagyobb gyakorisággal (41%) szereplő területté az informatikai funkció menedzselése (pl. belső informatikai szervezet helye, költségeik elszámolása, külső szolgáltatók igénybevétele) lépett elő, mely a külső IT szolgáltatásokban való számottevőbb gondolkodással függhet össze.

A vállalatok informatikai fejlettsége és a vállalati teljesítmény között szoros az összefüggés: míg a vezető vállalatok közül minden negyedik rendelkezik kiváló minősítéssel, addig az átlagosan teljesítők közül minden tizedik, a lemaradók közül minden huszadik. Míg a kiváló informatikájú vállalatok majdnem kétharmada (64%) vezető, addig az informatikában gyengék háromnegyede átlagosan teljesít (33,3%) vagy lemarad (42,2%) (Móricz és tsai, 2006).

2.5.6. A vállalati pénzügyek

A pénzügy terület eredményeinek összefoglalásánál András – Juhász, 2005., Demeter – Matyusz, szerk., 2006., és Chikán – Czakó – Zoltayné Paprika (2004) megállapításaira támaszkodunk. A mintába bevont vállalatok a **legfontosabb pénzügyi céloknak** a likviditás megőrzését (4,61), költségek csökkentését (4,53), jó fizetőképességet (4,49), és az árbevétel növelését (4,46) tekintették. Átlagban alacsony prioritást kapott a magas tulajdonosi hozam, és a rendszeres osztalékfizetés.

A vállalatok finanszírozási struktúráját vizsgálva az láthattuk, hogy idegen források aránya megemelkedett: az 1999-ben tapasztalt 36,3 százalékhöz képest a 2004-es adatok alapján közel 39 százalék lett. Az idegen forrásokon belül 72,2 százalékról 66 százalékra csökkent a rövid lejáratú források aránya. Ez utóbbin belül kis mértékben emelkedett a bankhitelek jelentősége, miközben a szállítóállomány aránya 40,6 százalékról – a továbbra is jelentős – 38 százalékra mérséklődött. A közteher-fizetés pontosságának javulását mutatja, hogy lényegesen csökkent a köztartozások aránya: ezek már csak a rövid lejáratú források 10,6 százalékát adják, szemben az 1999-es közel 17 százalékkal. A vállalatok szerint a hitelhez jutás lehetőségei jelentős mértékben javultak. Rövid lejáratra – szemben az 1999-es 12,5 százalékkal – mindössze 5,5 százalékuknak okozott komoly gondot a hitelszerzés, míg a hosszú lejáratú hitelek esetében ugyanez az arány 27,4 százalékról 14,6 százalékra fogyatkozott. Éven belül a cégek közel 78 százaléka, éven túl 62,6 százaléka kap könnyen banki hitelt, ez mindkét esetben komoly javulást jelent a korábbiakhoz képest.

A késedelmes fizetés továbbra is nagyjából ugyanolyan gyakori, mint korábban, ám mind gyakoribbá vált a felszámolási eljárás kezdeményezése. A válaszadó cégek 66,3 százaléka saját bevallása szerint soha vagy csak nagyon ritkán fizet szállítóinak késedelmesen, ugyanakkor 15,5 százalékuk gyakran vagy rendszeresen késve fizet.

A magyar vállalatok **pénzügyi teljesítménye a vizsgált időszakban** jellemzően romlott. A gazdaság látványosan szétvált: a jól teljesítőknak nagyon jól ment, míg a cégek többsége rontott helyzetén vagy csak stagnálni tudott. A jobban teljesítők sikerének elsődleges kulcsa a munkaerő nagyságrendekkel hatékonyabb kihasználása, de ezt segítették az időszak nagy beruházásai, és a többi cégnél arányaiban is sokkal nagyobb kutatás-fejlesztési kiadásai is. A többségében állami kézben lévő vállalatok gyenge jövedelmezőséget mutatnak, míg a külföldi domináns tulajdonú társaságok nagy mérete tökeintenzív termeléssel

párosul, és igen magas jövedelmezőséget biztosítanak. Bár ezek a cégek árbevételükhöz képest jóval kevesebbet költenek az alkalmazottakra, az egy főre jutó személyi költség így is lényegesen magasabb, mint az átlag. Szintén átlag feletti a marketing és a kutatás-fejlesztési kiadás is. A kiemelkedő megtérülést biztosító cégek pénzügyi stratégiája két szempontból tér el lényegesen a rosszul működő vállalatokétól: 1. a stratégiában a likviditási és költségcsökkentési pontok kisebb, a növekedéshez, megtérüléshez kapcsolódó célok pedig lényegesen magasabb prioritással szerepelnek. 2. A stratégia végrehajtásakor a tulajdonosi megtérülésre fókuszálnak, míg a gyengébbek vezetőiknek és vevőiknek kívánnak elsősorban megfelelni. A magyar vállalatok igen csak heterogének szakmai ismeretek, jövedelmezőség, hatékonyság és pénzügyi információs rendszer szempontjából. A külföldi többségi tulajdonban lévő cégek hatékonyságával a legjobb hazai cégek is csupán alig-alig vehetik fel a versenyt (András – Juhász, 2005).

2.6. A vállalatközi kapcsolatok

A vállalatközi kapcsolatokra vonatkozó megállapításokat a *Kolos Krisztina projektvezető* által szerkesztett zárótanulmány alapján foglaljuk össze (Kolos szerk., 2006),

A különböző relációt képviselő üzleti kapcsolatok közül a vállalati felsővezetők egyértelműen a *hosszú távú értékesítési kapcsolatokat* tartják meghatározónak a stratégia megvalósítása szempontjából. Ennél kevésbé fontosnak, de szintén jelentősnek értékelik a hosszú távú beszállítói kapcsolatokat. Közepesnél fontosabbak, egymáshoz közel hasonló átlagos értékelést kaptak a stratégia szövetségek, a helyi intézményekkel való és az állami kapcsolatok.

A vevők/beszállítók elvárásaival kapcsolatban (4. és 5. táblázat) azt állapíthattuk meg, hogy a válaszadók leginkább a nyújtott szolgáltatással, a megbízhatósággal és stabilitással kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek. Az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek kismértékben, de alacsonyabb prioritást kaptak.

4. táblázat: A vevők és a beszállítók elvárásaival kapcsolatos vélemények

A vevők/beszállítók elvárásai	Átlagos értékelés
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,28
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,95
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,69
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,65
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,47
Vállalatunk érintettjei elsősorban öszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,38

1-5 skálán, ahol 1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljesen egyetért. Forrás: Kolos (szerk.) 2006. 11.o.

Előzetesen megfogalmazott várakozásainknak megfelel, hogy a vevői illetve szállítói kapcsolatok kezelésében egyfajta egyensúlytalanság érvényesül: elsősorban a vevők elégedettségét illetve a beszállítói teljesítményt tartják (tartanák) fontosnak a vállalatok. A vevők kiszolgálásának költségeire, vagy a beszállítói kapcsolatok jellemzőire kevesebb figyelem (s szándék) irányul. Általában megállapítható, hogy az információs rendszerek nem hatékonyak az üzleti partnerek értékelése, a velük való kommunikáció illetve együttműködés támogatásában – beleértve a vevői elégedettség nyomon követését is. Ezen információkat (bár fontosnak tartják) kevesen mérik (6. táblázat).

5. táblázat: A vevőkkel és a beszállítókkal szembeni vállalati elvárások értékelése

A vevőkkel/ beszállítókkal szembeni elvárások	Átlagos értékelés
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,24
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,20
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,00
Érintettjeinktől öszinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,96
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,91
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,28

1-5 skálán, ahol 1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljesen egytért. Forrás: Kolos (szerk.) 2006. 12.o.

6. táblázat: A vevői illetve szállítói kapcsolatokhoz kötődő teljesítménymérési módszerek elterjedtsége és fontosságának megítélése, 2004.

Mutató, módszer	Használók aránya	Fontosság átlagos értékelése
vevői reklamációk száma	77,9%	4,15
termék/szolgáltatás minősége	77,2%	4,62
beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28
vásárlói elégedettség	65,2%	4,50
beszedési és fizetési idők együttes elemzése	63,1%	3,88
beszállítók pontossága	61,9%	4,18
rendelésteljesítés pontossága	61,2%	4,32
rendelésteljesítés időtartama	55,8%	4,07
reklamációkezelés gyorsasága	55,2%	4,11
vevők ABC elemzése	44,8%	3,49
vásárlói lojalitás	34,7%	3,85
információáramlás hatékonysága a partnerek felé	31,6%	3,98
Elosztási csatornák költségeinek elemzése	26,8%	2,94
költségalapú szállítóértékelési módszerek	14,9%	2,90

1-5 skálán, ahol 1=nem lényeges, 5= nagyon fontos, forrás: Kolos (szerk.) 2006. 13.o.

Az adatok szerint a vállalatközi kapcsolatok (pl. hosszú távú szállítói-vevői kapcsolatok) tudatos kezelése elsősorban a **tulajdonosok elvárásain múlik**. A vevőkre való odafigyelés, és a velük való kapcsolattartás intézményesítésére elsősorban a magán- és a külföldi tulajdonú cégek töreksenek. A kapcsolattartásban – az információszolgáltatástól kezdve a kommunikáció különböző formáig – az internetes és e-megoldások használata a vállalatok méretétől függ. Minél nagyobb egy vállalat, annál inkább jellemző e formák használata. E projektnél azt állapították meg a kutatók, hogy a szakmai szervezetekkel való kapcsolatot különösen a műszaki fejlesztés, a menedzsment, a marketing és az IT területein történő konzultációknál tartanák fontosnak a válaszadók.

3. A kutatási program számokban

A kutatás produktumait folyamatosan megjelentettük a Versenyképesség Kutató Központ honlapján (www.vallgazd.hu, www.competitiveness.hu). A kutatási produktumok közé tartoznak, és egyetemi kutatóhely lévén nagy fontossággal bírnak azok a PhD disszertációk és TDK dolgozatok is, amelyek a BCE Gazdálkodástudományi Kar intézeteiben születtek.

TUDOMÁNYOS KÖZREMŰKÖDŐK

Projektvezető	6 fő
Alprojekt-vezető	20 fő
Tanulmányok szerzői	52 fő
Egyéb közreműködők (pl. kérdezőbiztosok)	110 fő

PUBLIKÁCIÓK

Műhelytanulmány	46 db
Projektzáró-tanulmány (műhelytanulmányként megjelent)	4 db
Egyéb tanulmány	8 db

ESEMÉNYEK

Nemzetközi konferencia	2006. május 25-26.
Tanulmányvita	5

Mellékletek

1. táblázat: A vállalatméret jellemzői – kategória-határok

Kategóriák:	Létszám szerinti méret	Eszközérték szerinti méret	Árbevétel szerinti méret
kisvállalat	0- 49 fő	< 500 millió Ft	< 700 millió Ft
középvállalat	50 – 249 fő	≥ 500 millió Ft < 2,7 milliárd Ft	≥ 700 millió Ft < 4 milliárd Ft/év
nagyvállalat	250 főtől	≥ 2,7 milliárd Ft	≥ 4 milliárd Ft/év

Forrás: Wimmer-Csesznák 2005. 8.o.

2. táblázat: A vállalatméret különböző jellemzői közti kapcsolat – keresztábrák

a.)		Eszközérték szerinti méret			Összesen
		kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	
Létszám szerinti méret	kisvállalat	12	2		14
	középvállalat	70	67	21	158
	nagyvállalat	4	26	74	104
Összesen		86	95	95	276

b.)		Árbevétel szerinti méret			Összesen
		Kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	
Létszám szerinti méret	kisvállalat	12	2		14
	középvállalat	66	75	21	162
	nagyvállalat	5	39	64	108
Összesen		83	116	85	284

c.)		Árbevétel szerinti méret			Összesen
		Kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	
Eszközérték szerinti méret	kisvállalat	65	21		86
	középvállalat	15	68	11	94
	nagyvállalat		23	72	95
Összesen		80	112	83	275

Forrás: Wimmer-Csesznák 2005. 10.o.

3. táblázat: Fő tevékenységek szerinti megoszlás a feldolgozóipar részletesebb bontásával

Tevékenység kategória	MINTA		SOKASÁG ¹			
			10 fő feletti vállalkozások		10 fő feletti vállalkozások	
Mezőgazdaság	26	8,7%	2 189	6,6%	564	9,6%
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	23	7,7%	372	1,1%	174	3,0%
Élelmiszeripar	30	10,0%	1 658	5,0%	428	7,3%
Könnyűipar (Textil-, bőrtermék, fa-, papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység)	40	13,3%	2 889	8,8%	691	11,8%
Vegyipar (Kokszgyártás, kőolaj-feldolgozás, vegyi anyag, gumi-, műanyag termék)	27	9,0%	812	2,5%	239	4,1%
Gépipar (Gép, berendezés, villamos gép, műszer és járműgyártás)	25	8,3%	1 926	5,8%	659	11,2%
Egyéb feldolgozóipar (Nemfém ásványi termék, fémalapanyag, fémfeldolgozási termék gyártása és máshova nem sorolt feldolg. ipar)	31	10,3%	2 617	7,9%	550	9,4%
Építőipar	17	5,7%	4 078	12,4%	422	7,2%
Kereskedelem	29	9,7%	7 494	22,7%	829	14,1%
Szolgáltatás	40	13,3%	7 883	23,9%	1 150	19,6%
Közösségi szolgáltatás	12	4,0%	1 056	3,2%	171	2,9%
Összesen	300	100,0%	32974	100,0%	5877	100,0%

¹Forrás: KSH Évkönyv 2003, működő gazdasági szervezetek alapján Lesi 2005. 9.o.

4. táblázat: Vállalatok száma és megoszlása meghatározó tulajdonosi típus szerint

Tulajdonosi kategória	MINTA		SOKASÁG ¹	
	Vállalatok száma	Megoszlás	Vállalatok száma	Megoszlás
Közösségi	77	25,7%	1 835	0,9%
Külföldi	64	21,3%	21 346	10,5%
Belföldi magán	159	53,0%	180 020	88,6%
Összesen	300	100,0%	203 201	100,0%

¹KSH Évkönyv 2003: A vállalatok tulajdonosi szerkezete 2002 alapján Lesi 2005. 12.o.

5. táblázat: A minta és a sokaság összetétele régiók szerint

Régió	MINTA		SOKASÁG ¹	
Közép-Magyarország	73	24,3%	96382	53,2%
Közép - Dunántúl	29	9,6%	14962	8,3%
Nyugat-Dunántúl	33	11,0%	14302	7,9%
Dél-Dunántúl	35	11,6%	12236	6,8%
Észak-Magyarország	27	9,0%	11902	6,6%
Észak-Alföld	55	18,3%	15843	8,7%
Dél-Alföld	49	16,3%	15632	8,6%
Összesen	301	100,0%	181259	100,0%

KSH Évkönyv 2003, A működő vállalkozások száma területi egységenként: Kft-k Rt-k és szövetkezetek alapján Lesi 2005. 13.o.

Felhasznált irodalom

András Krisztina – Juhász Péter (2005): A versenyképesség kihívása a pénzügyi menedzsmenttel szemben. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 4. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Balaton Károly (2005): Az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 8. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Balaton Károly (szerk. 2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában - kutatási projekt zárótanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 42. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Báthory Zsuzsanna (2005): Az IMD és a WEFORUM versenyképességi jelentéseinek struktúrája és módszertani háttere. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Chikán Attila. – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk. 2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest

Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk. 2005): Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. Kutatási tervtanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 1. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Chikán Attila (2006): A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle, 1. szám

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (2004): Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés. BCE Versenyképesség Kutató Központ

Czakó Erzsébet (2005): Versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára - az Ír Versenyképességi Tanács és a Lisszaboni Stratégia. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat 11. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Czakó Erzsébet (2006): Competitiveness Programs – Nice to Have or Must Have? The Case of Hungary. Conference Presentation. Connection between macro and micro level competitiveness. Conceptual framework and practical solutions. CUB Competitiveness Research Center, May 26.

Demeter Krisztina – Földesi Erika (2005): A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői Magyarországon a versenyképesség kutatás tükrében. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 15. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Demeter Krisztina – Matyusz Zsolt (szerk. 2006): Értékteremtés funkcionális alapokon – az értékteremtés projekt zárótanulmánya. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 43. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Demeter Krisztina – Kolos Krisztina (2006): Marketing, termelés v. logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalat eredményességét? Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat 31. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

- Demeter Krisztina (2006a): Termelés külföldi összehasonlításban. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat, 30. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Demeter Krisztina (2006b): Gyorsjelentés – a termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2005-2006. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat, 38. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Demeter Krisztina (2006c): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat, 34. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Gelei Andrea (2005): Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 23. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Györgyei Szabó Magdolna (2005): A Lisszaboni Stratégia az EU versenyképességének szempontjából. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kiss János. (2005): A K+F szerepe a hazai vállalati stratégiájában. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 7. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kiss János (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 14. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kiss János (2006): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége 1992-2003 között. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 33. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kolos Krisztina – Sz. Tóth Gabriella – Gyulavári Tamás (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 21. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Kolos Krisztina (szerk. 2006): Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggése – kutatási zárótanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 44. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Lesi Mária (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 2. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Szabó Zsolt Roland (2005): A stratégiaalkotás folyamata. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 13. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Szalai Bálint (2005): Az amerikai és brit versenyképességi tanácsok. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005): A vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején. A „Versenyben a világgal 2004-2005” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 3. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerk. 2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában. Kutatási zárótanulmány. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 45. kötet, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

A programban elkészült egyéb tanulmányok és műhelytanulmányok listája

Egyéb tanulmányok listája:

András Krisztina – Juhász Péter (2006): A vállalatok pénzügyi teljesítményének alakulása – 2004, és az ide vezető folyamat.

Báthory Zsuzsanna (2005): Az IMD és a WEFORUM versenyképességi jelentéseinek struktúrája és módszertani háttere.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Lesi Mária (2005): A piaci környezet egyes szegmenseinek hatása a vállalati stratégia alakítására és a teljesítményre.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Lesi Mária (2005): A vállalati versenyképesség a struktúra – magatartás – teljesítmény (SCP) paradigma tükrében – eredmények és tanulságok.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Lesi Mária (2005): Az állami szerepvállalás értékelése a vállalati versenyképesség nézőpontjából.

Györgyei Szabó Magdolna (2005): A Lisszaboni Stratégia az EU versenyképességének szempontjából.

Kiss Katalin (2005): Versenyképesség Írorszáiban – Az ír Versenyképességi Tanács működése és eredményei.

Szalai Bálint (2005): Az amerikai és brit versenyképességi tanácsok.

Műhelytanulmányok listája:

1. Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerkesztők): Kutatási tervtanulmány
2. Lesi Mária: A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása.
3. Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – a „Versenyben a világgal 2004-2006 ” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése
4. András Krisztina – Juhász Péter: A versenyképesség kihívása a pénzügyi menedzsmenttel szemben
5. Neményi Máté: A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban
6. Buzády Zoltán – Tari Ernő: Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú közép- és nagyvállalatok körében.(Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves felmérések alapján)
7. Kiss János: A K+F szerepe a hazai vállalatok stratégiájában
8. Balaton Károly: AZ EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások
9. Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd: Pillanatfelvétel a menedzsment képességekről és döntéshozatali közelítésmódookról az EU-csatlakozáskor
10. Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában

11. Czakó Erzsébet: Versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára - az Ír Versenyképességi Tanács és a Lisszaboni Stratégia
12. Wimmer Ágnes: Vállalközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején – szemléletmód és támogató eszköztár.
13. Szabó Zsolt Roland: A stratégiaalkotás folyamata
14. Kiss János: A magyar vállalatok innovációs tevékenysége
15. Demeter Krisztina – Földesi Erika: A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői Magyarországon a versenyképesség kutatás tükrében
16. Gelei Andrea: Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában
17. Matyusz Zsolt: Vállalati funkciók közötti integráció és a teljesítmény kapcsolata
18. Incze Emma: A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői
19. Bartók István: Vállalkormányzási helyzetkép az EU-csatlakozás előtt
20. Agárdi Irma – Kolos Krisztina: Vállalközi kapcsolatok elemzése, a vállalközi kapcsolatok egyes területei
21. Kolos Krisztina – Sz. Tóth Gabriella – Gyulavári Tamás: A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez
22. Deli Zsuzsa – Bernschütz Mária: A magyar vállalatok exporttevékenysége
23. Gelei Andrea: Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban
24. Kecskés Zsuzsa – Kolos Krisztina: Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre
25. Hortoványi Lilla – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland: Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon
26. Tóth Krisztina – Papp Tamás: Vállalatfelvásárlások és összeolvadások, mint az értékteremtés eszköze
27. Hortoványi Lilla - Szabó Zsolt Roland: Pillanatfelvétel a magyarországi közép és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról
28. Móricz Péter – Gats Károly – Drótos György – Vas György: Információmenedzsment fejlettsége és a versenyképesség
29. Demeter Krisztina: Termelési célok, eszközök és teljesítmények, A versenyképességi kutatás termelési eredményei
30. Demeter Krisztina: Termelés külföldi összehasonlításban
31. Demeter Krisztina – Kolos Krisztina: Marketing, termelés v. logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalat eredményességét?
32. Dankó Dávid – Kiss Norbert: A teljesítménymenedzsment-eszköztár változása Magyarországon
33. Kiss János: A magyar vállalatok innovációs tevékenysége 1992-2003 között. - longitudinális elemzése és nemzetközi összehasonlítása
34. Demeter Krisztina: A szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján

35. Jenei István - Nagy Judit: A termelési gyakorlat fejlődése 1999-2004 között a magyarországi feldolgozóiparban
36. Nagy Judit: A logisztika funkció szerepe a sikeres vállalati működésben
37. Csáki Attila – Juhász Péter – Tátrai Tünde: A hazai vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága
38. Demeter Krisztina: Gyorsjelentés – a termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei, 2005-2006
39. Bácsi Katalin – Szótsné Kováts Klaudia – Takács Sándor – Toárniczky Andrea: Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség
40. Antal Zsuzsanna: A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköztár
41. Csesznák Anita: Vállalati csoportok jellemzése a teljesítmény-mérési eszközök használatának szempontjából
42. Balaton Károly (szerk.): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában – kutatási projekt zárótanulmány
43. Demeter Krisztina – Matyusz Zsolt (szerk.): Értékteremtés funkcionális alapokon – kutatási projekt zárótanulmány
44. Kolos Krisztina (szerk.): Vállalatközi kapcsolatok és versenyképesség összefüggései – kutatási projekt zárótanulmány
45. Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában
46. Wimmer Ágnes – Szántó Richárd: Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében

A kutatási programot támogatták

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány