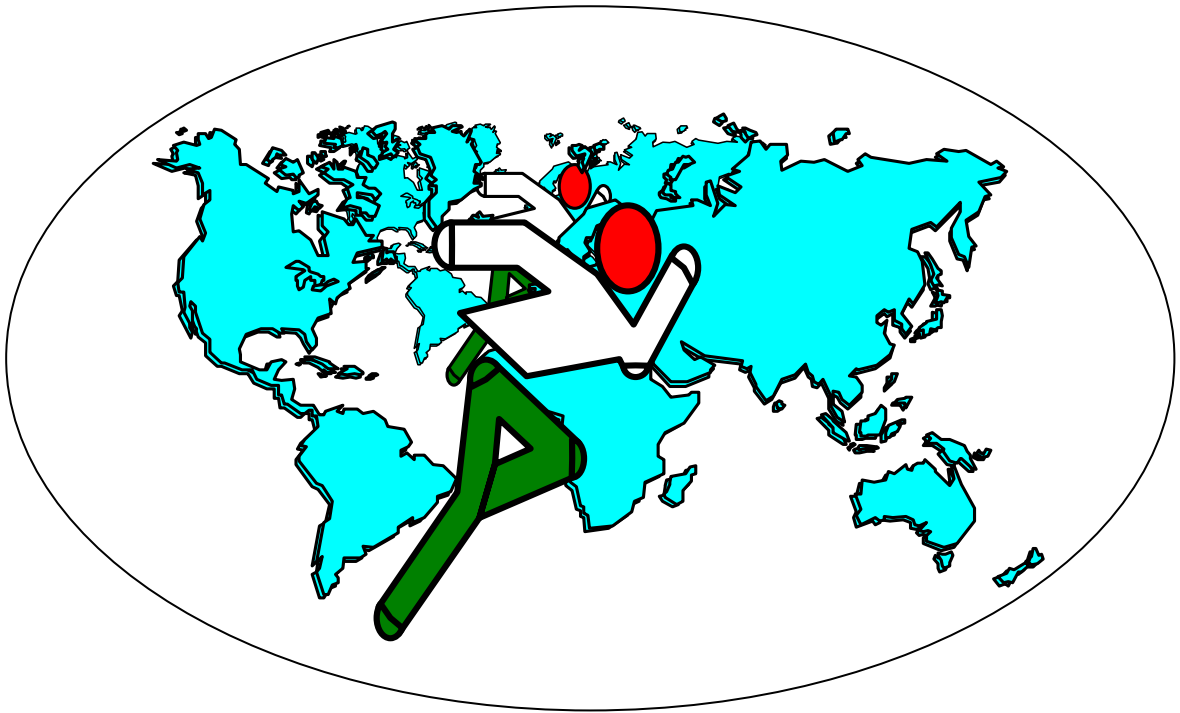


J E L E N T É S
a
magyar vállalati szféra
nemzetközi versenyképességéről



1997. október

A **JELENTÉS** a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről című kiadvány a **Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői** című, 1995. július 1-én indult kutatási programot zárja le.

Szerzője: **Chikán Attila** tanszékvezető egyetemi tanár, a kutatási program igazgatója

A szerző az alábbi tág kutatási területek eredményeit összegző projekt-zárótanulmányokra támaszkodott:

Bartók István: Gazdaságpolitikai hatások, vállalati gazdálkodás és a magyar gazdaság versenyképessége

Ábel István és társai: A versenyképességet befolyásoló tényezők a pénzügyi rendszerben

Czakó Erzsébet: Iparágaink versenyképessége a 90-es évek első felében

Dobák Miklós és társai: Menedzsment és versenyképesség

Demeter Krisztina: Tevékenység szervezés és eredményesség

Csányi Tamás: Az információ szerepe a versenyképességben

Zsolnai László: A versenyképesség társadalmi vonatkozásai

Ezen zárótanulmányok, valamint a háttérüket képező, a részleteket feltáró további tanulmányok (összesen. 268) a program titkárságán beszerezhetők.

A projekt-zárótanulmányok rövidített változata megjelent a Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés folyóirat 1997. évi 6-7. számában.

Bevezetés

A **Jelentés** egy több, mint két éves, közel kétszáz kutató és nagyszámú gyakorlati szakember közreműködésével végzett elemzés eredményeit foglalja össze. **Célja az, hogy átfogó képet adjon a vállalati és gazdaságirányítási gyakorlat számára legfontosabbnak tartott megállapításainkról.** A választott terjedelmi keretben természetesen nincs mód arra, hogy ezen megállapítások részletes alátámasztását is megadjuk - szívesen állunk azonban az érdeklődők rendelkezésére könyvtárnyi háttéranyaggal.

A jelentés leíró műfaj: Nem törekedtünk javaslatok, konkrét teendők megfogalmazására: egy világosan kinyilvánított értékválasztásokra épülő (de a napi politikától mentes), markáns megállapításokat tartalmazó helyzetelemzést kívántunk közreadni.

A kutatás eredményei alapján differenciált kép bontakozott ki a magyar vállalati szféra versenyképességéről: pozitív és negatív jelekkel egyaránt bőven találkoztunk. Összességében úgy látjuk, hogy **vállalati szféránk nem esélytelen** a kiélezett nemzetközi versenyben, a multinacionális óriásvállalatok árnyékában, esetenként oldalvizén sem, de a sikerhez igen nehezen végrehajtható, a társadalom egészét érintő, az egyéni hozzáállástól a társadalmi közhangulatig és a gazdálkodás-módszertantól a politika elvi kérdéseig kiterjedő változtatásokkal lehet eljutni.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Összefoglaló következtetések	5
1. A kutatási program célja és szerkezete	7
1.1. A kutatás szakmai háttere	7
1.2. A kutatás szerkezete	8
2. A nemzetközi versenyről	11
3. A kutatási program főbb megállapításai	15
3.1. Túl a hiánygazdaságon	15
3.2. A társadalmi környezet	18
3.3. A gazdaságpolitika	21
3.4. Stratégia, vezetés, működés	25
3.4.1. Stratégia és vezetés	25
3.4.2. Vállalatközi kapcsolatok, szektorális jellemzők	28
3.4.3. A vállalati működés, gazdálkodási tevékenység	31
Zárszó	34

Ábrajegyzék

1. ábra: A projektek helyzete a kutatási programban	9
2. ábra: Versenyképesség és versenypályák	13
3. ábra: A működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők sorrendje megfordult a hiánygazdasághoz képest	16
4. ábra: A fogyasztókiszolgálási teljesítmény összességében jelentősen javult 1992-höz képest (a vállalatok %-ában)	16
5. ábra: A vevőkiszolgálási teljesítmény és a jövedelmezőség kapcsolata igen erős	17
6. ábra: A termelési és szállítási teljesítmény a fejlett országokban az utóbbi 2-3 évben gyorsabban javult, mint hazánkban	17
7. ábra: A privatizáció társadalmi támogatottsága alacsony (TÁRKI felmérések)	18
8. ábra: Az emberek túlnyomó többsége egyetért azzal az állítással, hogy „ma a szegénység elleni küzdelem az első számú feladat” (TÁRKI, 1993)	19
9. ábra: A kormányzat és a gazdaságirányítás tényezői erősen hátráltatják a vállalati működést	22
10. ábra: Az adók és adójellegű befizetések szerepe erős hatással van az exportképességre	23
11. ábra: Az innovációt akadályozó legfontosabb tényezők: a forráshoz jutás és az adóztatás mértéke	24
12. ábra: A vállalatok stratégiai 1992 és 1995 között az aktívabb típusok felé mozdultak el	26
13. ábra: A stratégiai tervezési módszerek alkalmazása gyerekcipőben jár: gyakran és esetenként alkalmazott eljárások a válaszadók százalékában	27
14. ábra: Az együttműködés területei a stratégiai szövetségben működő vállalatok %-ában	29
15. ábra: A vállalatok teljesítménye a legfőbb versenytárhoz képest	31
16. ábra: A felsorolt K+F tevékenységek végzését említő vállalatok aránya minden kategóriában igen alacsony	33

Összefoglaló következtetések

Az alábbiakban tömören összefoglalt következtetések részletesebb kifejtése a Jelentés későbbi fejezeteiben megtalálható. A téziseket alátámasztó érvelést és empirikus anyagot a kutatási program során készült tanulmányok tartalmazzák.

1. A magyar gazdaság vállalati szférájában lényegében véget ért az átmenet, a vállalatok magatartása a piacgazdaságra jellemző jegyeket mutatja. Ez természetesen nem jelenti a változások befejeződését, a gazdaság működése azonban a továbbiakban már nem, vagy csak csekély mértékben magyarázható az átmenettel. Ez a „mi piacgazdaságunk”, ennek keretében kell a további működést elképzelni.

A vállalati szférában véget ért az átmenet.

2. A piacgazdasági jegyek uralkodóvá válásával nagymértékben javult a vállalati szféra teljesítménye, noha mai szintje még mindig jelentősen elmarad a fejlett országoktól, sőt az elmaradás növekvő. Igaz ugyanakkor, hogy mi is növeljük előnyünket a leggyengébben teljesítő országokhoz képest.

Nagymértékben javult a vállalati szféra teljesítménye.

3. A kialakult piacgazdaság társadalmi legitimitása meglehetősen alacsony mértékű. Ez olyan következményekhez vezet, amelyek a magyar gazdaság versenyképességét általánosan és nagy mértékben akadályozzák. A fekete gazdaság, a közpénzbefizetési készség és az üzleti etika alacsony foka növelik a költségeket és a gazdasági folyamatok működési zavarait. Ráadásul a negatív társadalmi jelenségek és a legitimitás hiánya egymást erősítő visszacsatolós kapcsolatban állnak.

A piacgazdaság társadalmi elfogadottsága alacsony mértékű.

4. A rendszerváltás kezdete óta eltelt idő alatt kormányzó mindkét koalíció gazdaságirányítási tevékenysége vegyes képet mutat, a versenyképességet javító és rontó intézkedésekre egyaránt vannak példák. A vállalati vezetők megítélése szerint összességében a gazdaságpolitika sokkal inkább negatívan, mint pozitívan járult hozzá az eredményesség alakulásához. A vállalati szféra teljesítményének javulása a piac, mint gazdaságszervező mechanizmus erejének és nem pedig a gazdaságpolitika ténykedésének következménye. A versenyképesség szempontjából kétségtelenül kedvező javuló makroszintű stabilitást a kormányzat jórészt a

A teljesítményjavulás a piaci mechanizmusok szervező erejének köszönhető. A gazdaságpolitika összhatása negatív.

vállalati működési feltételek nehezítése mellett állította elő. Felelősség terheli mindkét politikai ciklus kormányzatát a piacgazdaság legitimitásnak alacsony volta miatt is. Az átmenet fő folyamatait illetően ugyanakkor összességében versenyképesség növelő hatású volt a privatizációs stratégia.

A versenyképesség fő közvetlen akadályai az innováció és az oktatás területén találhatók.

5. A versenyképesség kibontakoztatásának két legfőbb közvetlen akadályát az innováció hiányában és az oktatási-képzési rendszer problémáiban látjuk. Mindkettőhöz kapcsolódnak (jórészt „történelmi alapú”) szemléletbeli problémák vállalatainknál, feltétlenül nagyobb közvetlen és közvetett támogatásra van azonban szükség a kormányzati oldalról is.

Az ágazati szerkezet nem hátráltatja a versenyképességet.

6. A magyar gazdaság ágazati szerkezetében az elmúlt években végbementek azok a változások, amelyeket a piacgazdaságra való áttérés megkövetelt. Az ágazati struktúra további szerves fejlődése a piacgazdasági keretben megy végbe, ebben már megrázó erejű változások még az EU csatlakozás keretében sem várhatók, azaz, az ágazati struktúra önmagában nem akadályozza az ország versenyképességének.

A vállalatok és vállalatvezetők erősen differenciálódnak gazdálkodás-módszertani felkészültség szempontjából.

7. A vállalatok illetve vállalatvezetők között mára igen jelentős különbségek alakultak ki a gazdálkodási és vezetési módszertani felkészültség szempontjából. Ezek a különbségek, figyelembe véve a jól felkészült vezetők növekvő mobilitását is, a vállalatok közötti versenyképességbeli differenciálódás egyik legfontosabb összetevői lesznek.

1. A kutatási program célja és szerkezete

A „Versenyben a világgal” programot 1995 legelején terveztük meg. Ebben az időszakban a magyar gazdaság helyzete és kilátásai nem kaptak valami pozitív megítélést sem a közvélemény, sem pedig a szakemberek körében. Anélkül, hogy részletes helyzetelemzésbe kezdenénk, megemlítjük, hogy még a Bokros csomag előtt voltunk, a gazdaság helyzete vitathatatlannal romlott, s a hazai és külföldi sajtó tele volt azzal a gondolattal, hogy Magyarország elvesztette azt az előnyt, amellyel a rendszerváltás kezdetekor rendelkezett a szomszédos országokkal szemben.

1.1. A kutatás szakmai háttere

Mint a vállalatokkal, s a mikroszféra egyéb tényezőivel szoros kapcsolatban élő és dolgozó kutatók, nem tartottuk kielégítőnek a gazdaság helyzetéről szóló értékeléseket. Ezek ugyanis szinte kivétel nélkül makrogazdasági aggregátumokra építve fogalmaztak meg következtetéseket, mi pedig úgy véltük: a magyar gazdaság mikroszférájában számottevően több pozitív fejlemény, kedvező jelenség fedezhető fel, mint amit a makrogazdasági mutatók jeleznek. A magyar gazdaság előnye a rendszerváltásban elsősorban épp abban jelent meg, hogy a korábbi indulásból illetve a rendszerváltást megelőző reformokból következően nálunk hamarabb és radikálisabban mentek végbe azok a szerkezeti átalakulások, amelyek rövid távon ugyan rontják a makromutatókat, hosszabb távon azonban strukturálisan megalapozottabbá teszik a fejlődést, előrehozzák az átmenet lezárását, a ténylegesen piacgazdasági alapon történő működés kezdetét.

Napjainkra az ország gazdasági teljesítményének átfogó mutatói javulást jeleznek. A nemzetközi versenyben való helytállás kérdése azonban éppen olyan súllyal vetődik fel, mint korábban. A NATO és EU csatlakozás szándéka éles megvilágításba helyezi azt, hogy hazánknak szerkezetileg is illeszkednie kell az európai, sőt a globális gazdasághoz. Ez az illeszkedés adott esetben jelenthet együttműködést, máskor versenyt, azt azonban mindenképpen igényli, hogy a résztvevők a piacgazdaságra jellemző magatartásformákat mutassanak, s hatékonysági szempontból is partnerek

*Kiinduló tézis
1995-ben: a
mikroszférában
sokkal több a
pozitív fejlemény,
mint amit a
makrogazdasági
aggregátumok
mutatnak.*

*A NATO és EU
csatlakozás
különös
élességgel veti fel
a
versenyképesség
kérdését.*

tudjanak lenni. Ezek a követelmények mint a versenyképesség tényezői jelennek meg: csakis megfelelő magatartásformákkal érhetjük el, hogy egyáltalán bekerüljünk a versenypályára, s az ott nyújtott teljesítmény ad esélyt a sikerre.

*Versenyképesség:
alkalmazkodó-
képesség, a
verseny-társaknál
kedvezőbb
minőség, idő,
költség kritériumok
teljesítése.*

A döntően empirikus orientáltságú kutatás kezdetekor, s végig a folyamatban foglalkoztunk a versenyképesség meghatározásával is. Rendelkezünk a fogalom egzakt, a tudományosság igényeit is kielégítő, részletes értelmezésével. A jelen tanulmányunk célja nem indokolja, hogy a meghatározás körüli vitákkal, a versenyképesség különböző szintjeinek (nemzeti, ágazati, vállalati, termék szintek) egymással való kapcsolatával ehelyütt foglalkozzunk. Azt azért megemlítjük, hogy a kutatásban központi szerepet játszó vállalati versenyképességet mint alkalmazkodóképességet értelmeztük; képesség a környezeti és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet. Versenyképes az a vállalat, amely tartósan képes a versenytársaknál kedvezőbb minőség, idő és költség kritériumoknak eleget tenni.

A program alcímében a versenyképesség mikrogazdasági tényezőit említjük. A kutatás során ezen tényezők közül főként azokra koncentráltunk, amelyek a vállalati szférával kapcsolatosak, mivel témánk szempontjából ezek a meghatározó jelentőségűek. Ahol szükséges, utalunk az egyéb szereplőkre (pl. önkormányzatok, háztartások, társadalmi szervezetek stb.).

1.2. A kutatás szerkezete

A kutatás szerkezetének kialakításakor két oldalról indultunk el. Egyrészt felosztottuk a vállalatok működési körét három szférára: a termelési (anyagi), pénzügyi és társadalmi szférákra. Részletes elemzés nélkül is belátható, hogy ezzel a felosztással a három fogalom megfelelő értelmezése esetén lefedhető minden vállalati tevékenység.

Elemzésünk másik dimenziója a vállalat, mint szervezet különböző szintű megközelítéseire épül. Eszerint beszélhetünk

- a vállalat, mint egész, általános magatartási sajátosságairól;

- a vállalatok közötti kapcsolatokról, az ezek által létrehozott hálóról;
- a vállalatról, mint struktúráról, a vezetés-szervezés kérdéséről;
- a vállalati funkciók ellátásának módjáról, magáról a gazdálkodásról.

A kutatás szerkezete ennek megfelelően egy kétdimenziós mátrixszal írható le, ahol a mátrix fej- és oldalrovatában a fenti felosztások szerepelnek. A kutatás előkészítése során az adott mátrixban szóba jöhető elemzési fókuszokat mérlegelve **nyolc kutatási területet alakítottunk ki**, ezeket az ellipszisek jelölik. A nyolc projekt a következő:

1. Gazdaságpolitika és versenyképesség
2. Versenyképesség és pénzügyek; pénzügyi piacok
3. Versenyképesség az iparágak szintjén
4. Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók
5. Menedzsment és versenyképesség
6. Tevékenységszervezés és eredményesség
7. Az információ szerepe a versenyképességben
8. A versenyképesség társadalmi vonatkozásai

1. ábra: A projektek helyzete a kutatási programban.

Strukturális dimenziók	Funkcionális dimenziók		
	Termelési	Pénzügyi	Társadalmi
Vállalati magatartás	1		8
Vállalatközi kapcsolatok	3	2	
Szervezet-vezetés	4		
Gazdálkodás	5		
	6	7	

A program fontos részét képezte egy 325 vállalat 1300 vezetőjére kiterjedő, 1996 május-júniusában lebonyolított kérdőíves felmérés, amelyről az év őszén Vállalataink erőltetett (át)menetben címmel készült összefoglaló. A Jelentésben található, illusztrációként (és nem bizonyítékként) szolgáló ábrák alapadatai ebből a felmérésből származnak; a kivételekre az adott helyen utalunk. A skálák részben %-osak, részben a válaszadók által adható 1-5 súlyok átlagát mutatják.

A program lebonyolítása során végig sikerült az eredetileg tervezett menetrendet tartani. A program szervezetét, néhány fontosabb adatát, a Programtanács névsorát a függelékek tartalmazzák. A program támogatóinak listája a borító hátsó belső oldalán található. Ki kell emelnünk, köszönettel, a CIPE (Center for International Private Enterprise) hozzájárulását - e szervezet finanszírozta a program teljes költségvetésének közel felét. Ezúton mondunk őszinte köszönetet a program valamennyi támogatójának.

2. A nemzetközi versenyről

A hazai helyzetről szóló jelentés kibontása előtt röviden célszerű felvázolnunk, milyen közegben is mérettetik meg a magyar vállalatok versenyképessége - azaz, milyen trendek, tendenciák jellemzik a nemzetközi verseny színtereit, illetve milyen megállapítások tehetők a versenyzés jellegét illetően.

A világ gazdaságát az ezredfordulón az alábbi négy alapvető tendencia jellemzi, (ezek sok szempontból eltérő elemzések közös magjaként értelmezhetők):

1. **Globalizáció**, ami az adott összefüggésben azt jelenti, hogy a vállalatok jogi és működési keretei átlépik a nemzetállamok határait; tevékenységeik, fogyasztóik és termelő kapacitásaik megválasztásakor az egész világban gondolkodnak; azok a folyamatok, amelyek tevékenységükkel együtt járnak, az egész világot behálózzák.

2. **Integráció**, ami a gazdálkodás valamennyi szintjén jelentkezik, a vállalatok belső működésétől a regionális kapcsolatrendszerekig. Alapvető célja, hogy a minimumra csökkentse azon körülményeket, amelyek szakadásokat idéznek elő a termelés és elosztás folyamatában, akadályozzák a termékek, információ, munkaerő, pénz szabad áramlását. Az integrációs tendenciák egyik következménye, hogy napjainkban a verseny sokkal inkább vállalati hálók (stratégiai szövetségek, ellátási láncok) mintsem magányos vállalatok között folyik.

3. A **humanizáció**, ami az ember, illetve az emberi tudás megnövekedett szerepének velejárója, s a gazdasági tevékenységek folyamatának és eredményének emberközpontúságához, a humán és a természeti környezet jelentőségének növekedéséhez vezet.

4. A **fogyasztóközpontúság**, ami annak eredménye, hogy a kielezett verseny következtében egyre inkább azok a vállalatok maradnak porondon, amelyek a fogyasztók növekvő minőségi és választéki igényeit gyorsan és rugalmasan képesek kielégíteni.

*A világgazdaság
alapvető tendenciái:
globalizáció,
integráció,
humanizáció,
fogyasztóköz-
pontúság.*

Egy OECD jelentés tizenegy ország adatai alapján a versenyképesség makrotényezőinek mellékelt felsorolását adja.

A fenti tényezők mindegyike szoros kapcsolatban van a versenyképességgel, s egyenesen vezettek oda, hogy hatásuk növekedése egyre jobban előtérbe helyezte ezt a kérdést. A versenyképesség különböző szintjeinek elemzése egyre nagyobb teret kap az utóbbi évtizedben, a régiók versenyétől a nemzetállamokon és az iparágakon át a vállalati szintig. Az OECD tizenegy tagországának jelentése alapján összefoglalja a versenyképesség legfőbb makroszintű, gazdaságpolitikai tényezőit. Valamennyi jelentésben kiemelkedő szerepet kap

- a makrogazdasági környezet **stabilitására** való törekvés;
- az üzleti élet fejlődését elősegítő **környezet** kialakítása;
- a **munkaerővel** és munkaerőpiaccal kapcsolatos teendők (foglalkoztatás, életszínvonal);
- az **oktatás** és képzés;

Emellett a leggyakrabban szereplő további tényezők

- a kutatás-fejlesztés és innováció;
- a befektetések ösztönzése;
- a kis- és középvállalatok segítése;
- a fizikai és információs infrastruktúra fejlesztése;
- a vállalkormányzási rendszerek fejlesztése;
- a társasági adó rendszerek finomítása és átalakítása;
- az exportpotenciál fejlesztése.

A gazdaság egészének versenyképességével kapcsolatban a nemzetközi szakirodalom elsősorban a Harvard Business School nagyhírű professzora, Michael Porter logikáját követi, aki a nemzetközi versenyképesség négy fokozatát különbözteti meg:

A versenyképesség négy fokozata: erőforrás, beruházás, innováció, és jólét vezérelt verseny-

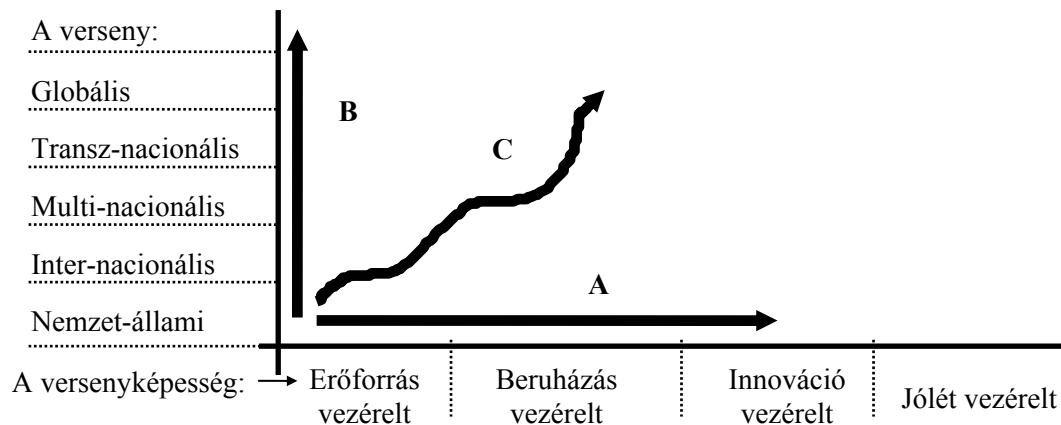
- **erőforrás**-vezérelt, ahol a versenyképesség alapja valamiféle erőforrás kedvező elérhetősége (természeti erőforrások, olcsó munkaerő, földrajzi elhelyezkedés);
- **beruházás**-vezérelt, amikor mind a belföldi, mind a külföldi befektetők általában kedvezőnek tekintik az országot, a beruházások magas műszaki színvonalúak és jól hasznosulnak;

- **innováció**-vezérelt, ahol a magas fogyasztói igényeket egyre inkább saját fejlesztésű technológiákkal és differenciálódott termékekkel elégítik ki;
- **jólét** vezérelt, amelyben a fejlődés motorja a már elért jólét, amely kellő visszacsatolás hiányában a versenyképesség csökkenéséhez is vezethet.

Vissi Ferenc a „Versenyben a világgal” kutatás keretében rendezett nemzetközi konferencián a négyféle versenyképességi fázist a nemzetközi versenyben való részvétel módozataival kombinálva három fő fejlődési útvonalat ábrázolt, megállapítva, hogy a magyar gazdaság az ábrán látható B útvonal mentén fejlődik. Ez azt jelenti, hogy gazdaságunk szektorainak nagy többsége a legalacsonyabb fokozatban kapcsolódik be a nemzetközi versenybe. (Mondjuk sportnyelven, hogy a leggyengébb futamban indul.) A politikai és gazdasági átmenet elmúlt éveit olyan viszonyok hozták létre, amelyek közepette a globális verseny erőtere szinte kiröpíti a gazdaságot annak korábbi állapotából.

A magyar gazdaság bekapcsolódása a nemzetközi versenybe az ábra B vonalát követi.

2. ábra: Versenyképesség és versenypályák



Megfontolandó ugyanakkor, hogy vannak olyan vélemények, amelyek szerint a közép-kelet-európai országok, köztük hazánk ezen a pályán csak adott szintig haladhat előre: a globális versenyben való részvétel csak innováció-vezérelt gazdaságban valósítható meg. Egyre szélesebb körű megalapozást nyer az a nézet, amely szerint a globális vállalatok és stratégiai szövetségeik döntik el a verseny kereteit, s a kevésbé fejlett országok (köztük hazánk) versenyképessége addig terjedhet, ameddig

*A globális verseny
térhódítása
értékválsággal jár.*

képesek vállalati hálók részévé válni. A nemzeti környezet segíthet vagy ronthat természetesen az egyes vállalatok esélyein, de nem dönti el azt.

A globális verseny térhódításával párhuzamosan figyelmeztető jelek (és figyelmeztető írások) sorozatával találkozunk, amelyek a verseny kiterjedésének veszélyére hívják fel a figyelmet. Ezek az írások tükrözik azt a válságot, amelyben a világ jelenleg van a versenyhez és következményeihez fűződő értékek, kormányzati és vállalati irányítás és közvélekedés tekintetében. Ez a válság tükröződik a hazai viszonyokban is, egyes kérdések különös élességgel vetődtek fel az átmenet során, amikor az új társadalmi és gazdasági rend kialakításával kapcsolatban elvben volt bizonyos szabadságfokunk. Nem csekély mértékben ez lehet az oka annak az ellentmondásnak, ami anyagunk egészéből tükröződik a gazdaságpolitika és a vállalati szféra versenyképességi törekvéseit illetően (nevezetesen, hogy a vállalati szféra sikerei a versenyképesség fokozásában sokszor inkább a gazdaságpolitika ellenére, semmint annak támogatásával valósultak meg).

3. A kutatási program főbb megállapításai

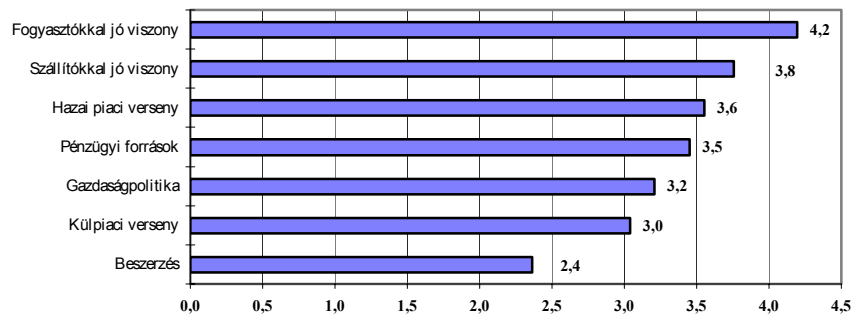
Ebben a fejezetben a kutatások során feltárt legfőbb összefüggéseket foglaljuk össze, tézisszerűen. Először a vállalati szféra helyzetének általunk legmarkánsabbnak ítélt tényezőit összefoglalva bemutatjuk, hogy a magyar gazdaság már átlépte a küszöböt, a vállalati szférában a piacgazdaságra jellemző jegyek dominálnak. Ezt követőleg térünk rá e szféra nemzetközi versenyképességének elemzésére. A legtágabb körből indulunk, a társadalmi környezet hatásait elemezve. Az e körben érvényesülő összefüggések, tendenciák áthatják a szűkebb köröket is, amelyek keretében a gazdaságpolitika és a vállalati működés kérdéseit elemezzük.

3.1. Túl a hiánygazdaságon

(1) A vállalati magatartás elemzése azt mutatja, hogy a hazai vállalatok működését ma már **piacgazdasági jellemzőkkel** írhatjuk le. Ebben a szférában lényegében véget ért az átmenet. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy nincs szükség illetve lehetőség további változásokra-változtatásokra. Ezek azonban már a piacgazdaság keretein belül mennek végbe. Súlyos hibákhoz vezet mind a gazdaságpolitikában, mind a vállalati gazdálkodásban, ha nem ismerjük fel, hogy változtatandó jelenség nem az átmenet folyamatának következménye, hanem esetleg évszázados gyökerei vannak - tudomásul kell venni, ez a „mi piacgazdaságunk”, ebből kell a legtöbbet kihozni, illetve ezen kell változtatni, de most már a rendszeren belülről.

A hazai vállalatok működése ma a piacgazdaságra jellemző jegyeket mutatja.

3. ábra: A működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők sorrendje megfordult a hiánygazdasághoz képest



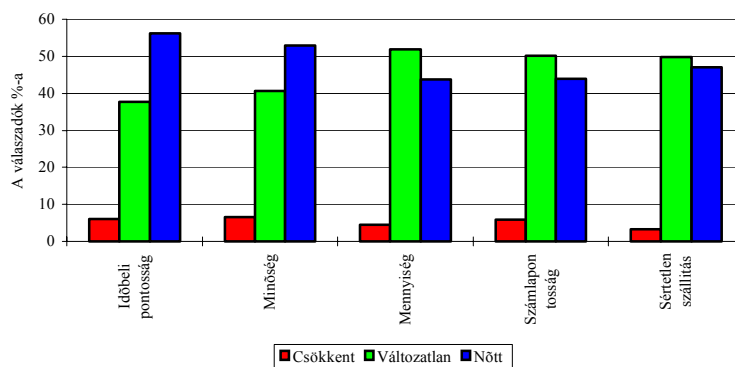
A társadalmi átmenet elhúzóó folyamat.

(2) A piacgazdasági jegyek uralkodóvá válása a gazdaságban természetesen nem jelenti azt, hogy a **magyar társadalom átmenete** véget ért. Az egyes társadalmi szférák közül a gazdaság vállalati szférája reagált leggyorsabban a megváltozott helyzetre - azért, mert ez az a szféra, ahol a legközvetlenebbül jelentek meg az új rendszerre jellemző érdekeltségi viszonyok.

A vállalati teljesítmények javulnak, de a fejlett országoktól való lemaradásunk fokozódik.

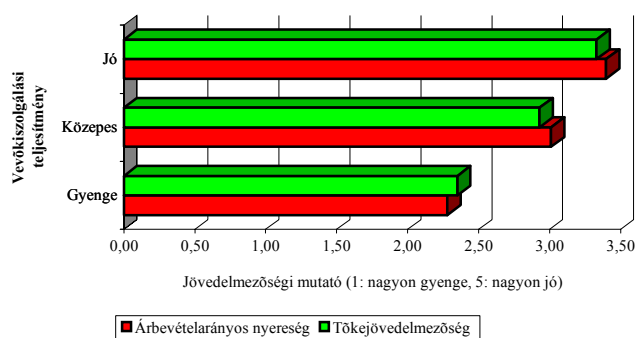
(3) A vállalatok magatartása napjainkban már a vevői piacra jellemző tulajdonságokat mutatja, s ez összességében erőteljesen **javuló piaci teljesítményben** jelenik meg. Nőtt a vállalatok ár- és költségérzékenysége, a termelés kiterjesztésének nem az erőforrások, hanem a kereslet korlátozottsága szab határt. A piaci erőviszonyok a vevők javára változtak, kialakult a piacokon a piacgazdaságra jellemző általános túlkínálat.

4. ábra: A fogyasztókiszolgálási teljesítmény összességében jelentősen javult 1992-höz képest (a vállalatok %-ában)



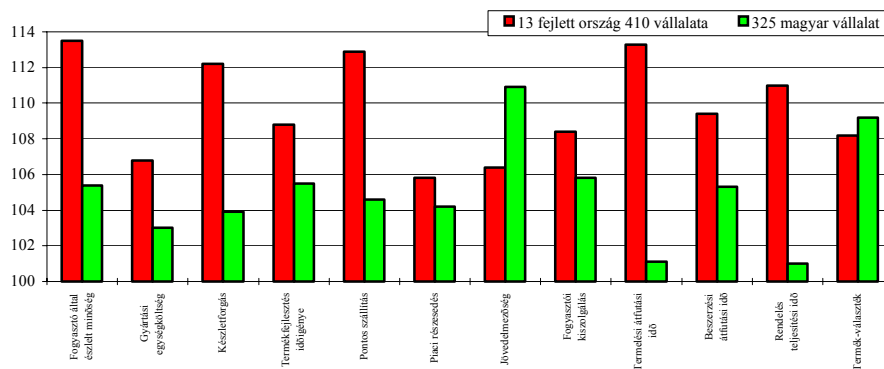
(4) A teljesítményjavulást a piac honorálja, s mivel a javulás nem egyenletes, ez a **vállalatok növekvő differenciálódásához** vezet. Ez a piaci verseny természetes következménye. A hazai vállalatok igen különböző feltételek közül indultak a versenyben, mára azonban a fő differenciáló tényezők függetlenedtek a kezdeti feltételektől: a vevőkiszolgálási teljesítmény, a rugalmasság, pontosság, minőség váltak a fő sikerkritériumokká. Egyre inkább megszűntek az átmenettel összefüggő kiugró nyereségszerzési lehetőségek, mind a legális, mind a nem legális szférában.

5. ábra: A vevőkiszolgálási teljesítmény és a jövedelmezőség kapcsolata igen erős



(5) A hazai fejlődés átlagos üteme ugyanakkor elmarad a világgazdaság vezető országaiban tapasztalhatótól, ami azt jelenti, hogy nemzetközileg versenyképesek csak azok a vállalatok lehetnek, amelyek a jelenlegi hazai átlagnál lényegesen jobban teljesítenek.

6. ábra: A termelési és szállítási teljesítmény a fejlett országokban az utóbbi 2-3 évben gyorsabban javult, mint hazánkban



3.2. A társadalmi környezet

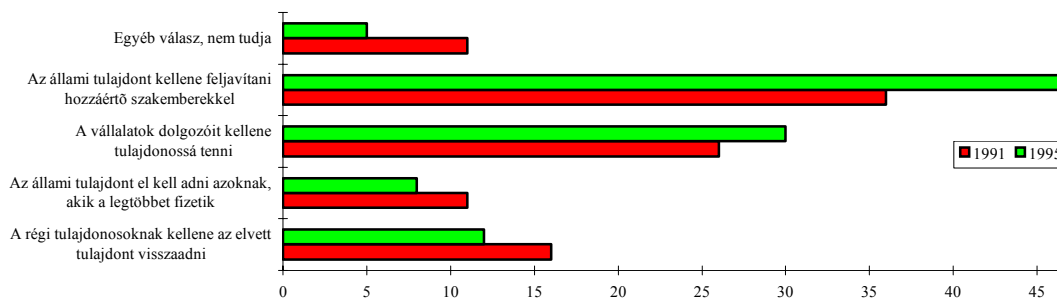
A piacgazdaság társadalmi megítélése összességében jelentős mértékben romlott.

(1) A rendszerváltás előestéjén a magyar társadalomban uralkodó véleményforma kívánatosnak tartotta a piacgazdaságra való áttérést: jellemző volt a piac liberalizálásának támogatása, a gazdaságtalan termelés leállításával, a veszteséges üzemek bezárásával való egyetértés, a külföldi tőkebeáramlás üdvözlése.

Ez a helyzet fokozatosan megváltozott, s mára túlsúlyba jutottak a piac korlátozását szorgalmazó attitűdök.

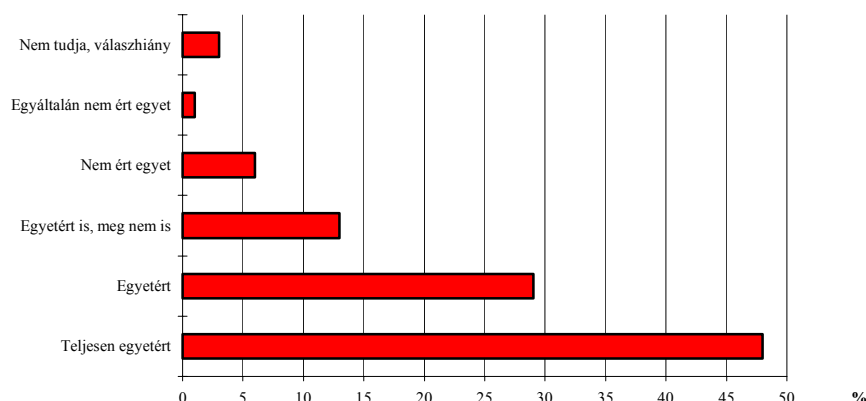
Míg a piacgazdaság meghonosításához legalább a rendszerváltás kezdeti periódusában kedvező várakozások fűződtek, a tulajdon kérdésében a közgondolkodást mindvégig legalábbis ambivalens hozzáállás jellemezte. A kistulajdon elfogadásával még nincs gond, de a nagy vállalatok magántulajdonlásával szemben erős ellenérzés tapasztalható. A privatizáció formái közül is a dolgozói tulajdon kialakítását kísérte szimpátia, sok ellenérzés fogalmazódott meg ugyanakkor a pályázaton, árverésen alapuló értékesítéskor, amikor a „legtöbbet ígérőnek” adták át a tulajdont. Fokozatosan romlott a külföldi tőke beáramlásának megítélése is.

7. ábra: A privatizáció társadalmi támogatottsága alacsony (TÁRKI felmérések)



(2) Erős vonzódás észlelhető a szociális biztonság fenntartásával (illetve visszaállításával) kapcsolatban, nagyon negatív a jövedelmi differenciálódás megítélése. Még a piacgazdasággal általában rokonszenvezők is elfogadják, sőt elvárják a kormányzatnak a társadalmi különbségek csökkenésével kapcsolatos felelősségvállalását.

8. ábra: Az emberek túlnyomó többsége egyetért azzal az állítással, hogy „ma a szegénység elleni küzdelem az első számú feladat” (TÁRKI, 1993)



(3) A vizsgálatok természetesen nem homogén struktúráként látják a magyar társadalmat. A piacgazdasággal kapcsolatos attitűdöket illetően öt alaptípust találtunk, amelyeket elemezve a népesség mintegy egy hetede sorolható a piacgazdaságot támogatók magjához, mintegy 40% közös vonása egyfajta antikapitalizmus, a magántulajdon térhódításával kapcsolatos ellenérzés. A lakosság közel fele eszerint kettős lélekkel viszonyul az átmenethez.

A piacgazdaság társadalmi elfogadottságának alacsony szintje erősen rontja a versenyképességet.

(4) A fentiek alapján elmondható, hogy a piacgazdaság és a társadalmi átmenet legitimitása alacsony fokú a magyar népességben. Ez a hozzáállás nagy mértékben akadályozza a versenyképesség kibontakozását. Aligha tévedünk, ha a helyzet okát részben a történelmi tapasztalatokban és hagyományokban, részben pedig a fordulatot követő időszak fejleményeiben keressük. Ez utóbbiak részben objektívek (a rendszerváltással együttjáró fokozott létbizonytalanság), részben a politikai baklövések és botrányok közhangulatot rontó hatásainak következménye.

(5) A piacgazdaság legitimációjának alacsony foka egyenes úton vezet el a fekete gazdaság közvéleménybeni elfogadottságához, az alacsony közpénzbefizetési morálhoz és a rossz társadalmi közhangulathoz, ezek nagy súlya ugyanakkor tovább rontja a legitimitást. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének, európai és globális integrálódásának ez a helyzet képezi talán a legfőbb belső akadályát.

(6) A fentiek közvetlen következménye, hogy meglehetősen zavaros az összkép az üzleti etika terén és a vállalati kultúrát illetően. Az üzleti etika intézményes kezelésének kiformalódása kezdeti szakaszban van, etikai

yes a kép az etikai magatartást illetően.

kódexszel a vállalatok alig több, mint 10%-a rendelkezik. Azok a vállalatok mutatnak etikusabb magatartást, amelyek a fejlett országok piacán igyekeznek érvényesülni. Ugyanakkor felméréseink azt mutatják, hogy a hazai piacokon működő „nyugati” vállalatok etikai magatartása nem kiemelkedő. A környezetvédelem versenytényezővé válása, a fogyasztók alacsony környezeti tudatossága és csekély fizetési hajlandósága miatt a belföldi piacon még várat magára, de több szektorban a magyar vállalatok által is betartott norma a nemzetközi piacokon.

(7) Kiterjedt felmérések alapján vonhatunk le következtetéseket a versenyképesség regionális aspektusairól, amelyeknek jelentősége az utóbbi évtizedben, az integrációk időszakában a versenyképesség szempontjából egyre nő. Ma sok vonatkozásban nem országok, hanem régiók versenyeznek például az EU-n belül. Szinte minden vizsgált kérdéskörben azonos irányú regionális eltérések jöttek ki; Budapest és a központi körzet valamint a (főleg Észak-) Dunántúl javára. Témánk szempontjából különösen fontos, hogy a meghatározóan hazai piacra termelő vállalkozások a kevésbé fejlett térségekbe koncentrálnak, így a nemzetközi versenyben is igen eltérő súllyal vesznek részt az egyes régiók. Az adatok alapján esély mutatkozik a dél-dunántúli és dél-alföldi térség felzárkózásának kezdetére; a legnehezebb helyzetben, ez közismert, az északi régió van.

A regionális differenciálódás a versenyképességben is érvényesül.

(8) A magyar gazdasági információs rendszer hiányosságai részben objektív, részben szubjektív okokból a rendszerváltást követően igen szembetűnőek lettek. Jóformán a legalapvetőbb mikro gazdasági folyamatokról sincsenek igazán hitelesnek tekinthető adategyüttesek. Ez nagy mértékben megnöveli a gazdasági tevékenység kockázatát, drágává teszi a bizonytalanság csökkentését, ami igen jelentősen rontja a gazdaság versenyképességét. Mivel ez az információhiány jelentős érdekérvényesülési terep is, ezért sajnos joggal számíthatunk hosszabb távú fennmaradásával.

(9) A vállalatok társadalmi beágyazódásának egy sajátos területe a helyi önkormányzatokkal való kapcsolat. Az erre vonatkozó kiterjedt kutatás megállapította, hogy a települések nincsenek kényszerpályára szorítva, a helyi vezetés rendelkezik eszközökkel, amelyekkel befolyásolhatja települése sorsát, beleértve a területén működő vállalatokkal való kapcsolatokat is. Az önkormányzatok közigazgatási funkcióik mellett jelentős szolgáltató és szervező szerepet is betöltenek - a versenyképesség

szempontjából a legfőbb szerepük abban van, hogy a tőke vonzásáért folyó versengésük hozzájárul az új befektetések számára kedvező általános feltételrendszer kialakulásához.

(10) A versenyképesség szempontjából alapvetően kedvezőtlen a magyar oktatásügy orientációja. Oktatásunk alapvetően a kognitív tudás átadására szerveződött. A sikerre orientáltság, a vállalkozó, kísérletező kedv, a kockázatok (a tévedés hatásainak) felmérése, a kompromisszumkeresés, a konfliktusmegoldó képesség, az empátia, az önbizalom, a kreativitás, a megbízhatóság, a pontosság, a probléma megfogalmazása, algoritmizálása, a struktúrában való tájékozódás, az adatok értelmezése, dekódolása, az adathalmazokban való eligazodás - azaz, a sikeres gazdasági szereplővé válás feltételeinek kialakítása - mind-mind általános deficitje a magyar szocializációnak.

Az oktatásügyben tapasztalható, az állami intézmények által inkább erősített, mint enyhített pénzhiány alapvető fejlődési akadályt képez az egész ország előtt.

Az oktatásügy orientációja kedvezőtlen a sikeres gazdasági szereplővé válás szempontjából.

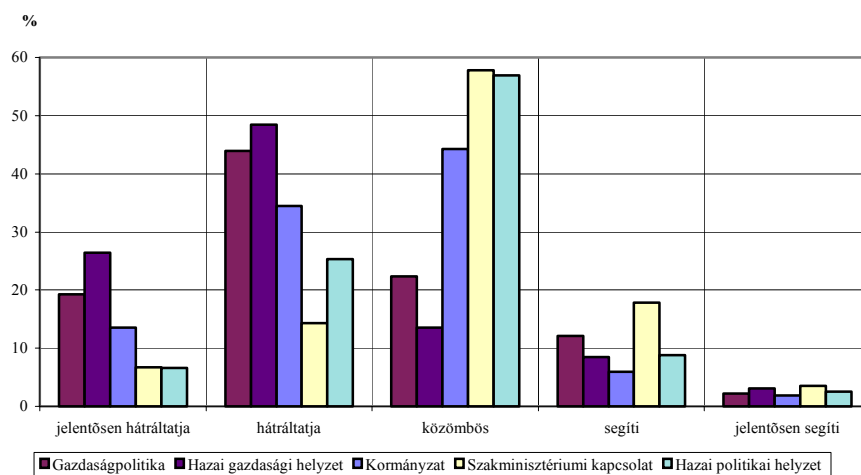
3.3. A gazdaságpolitika

(1) Kutatásaink azt érzékeltetik, hogy a gazdasági átmenet lezárulása, a magyar gazdaság relatív helytállása sokkal inkább a piacgazdasági mechanizmusok átütő erejének, semmint a gazdaságirányítás és gazdaságpolitika aktív lépéseinek köszönhető. A politika és a gazdaságpolitika nem tud világos választ adni a „Milyen piacgazdaságot akarunk?” kérdésre - ebből az intézményi keretekben a jogi szabályozásban és a közvetlen irányítási lépésekben egyaránt igen sok következetlenség származott.

A rendszerváltás óta kormányzó mindkét koalíció idején voltak a gazdaságirányításnak a versenyképességet segítő és rontó intézkedései, területei. A vállalatvezetői vélemények alapján ezek egyenlegeként mind a politika, mind a gazdaságpolitika (és intézményei) összességében nem csekély mértékű negatív hatással voltak a gazdaság eredményességére, versenyképességére.

*s releváns
gdpolitikai
ncepció a
gazdaság
sszú távú
i irányára
módiára.*

9. ábra: A kormányzat és a gazdaságirányítás tényezői erősen hátráltatják a vállalati működést



A privatizáció, problémáival együtt, pozitívan járult hozzá a versenyképesség fokozódásához.

(2) Ha a gazdaságirányításnak a versenyképességhez legszorosabban kapcsolódó területeit sorra vesszük, a **privatizációt**, mint az átmenet egyik hordozóját kiemelten kell kezelnünk. A privatizációról elmondható, hogy gazdasági értelemben sikeres volt: egyértelmű, hogy a valódi tulajdonosokhoz vezető privatizációs folyamatokkal megteremtettük a hosszú távú szerkezeti változások pozitív létalapját: innen már szerves fejlődés útján változhat a tulajdonosi struktúra. Ez akkor is igaz, ha a privatizációs folyamat hibákkal, veszteségekkel és kifogásolható etikai elemekkel terhesen ment végbe.

A privatizáció, nem kis mértékben, de nem is kizárólag a viszonylag jelentős külföldi tőkebeáramlásnak köszönhetően, pozitívan járult hozzá a vállalati szféra versenyképességéhez.

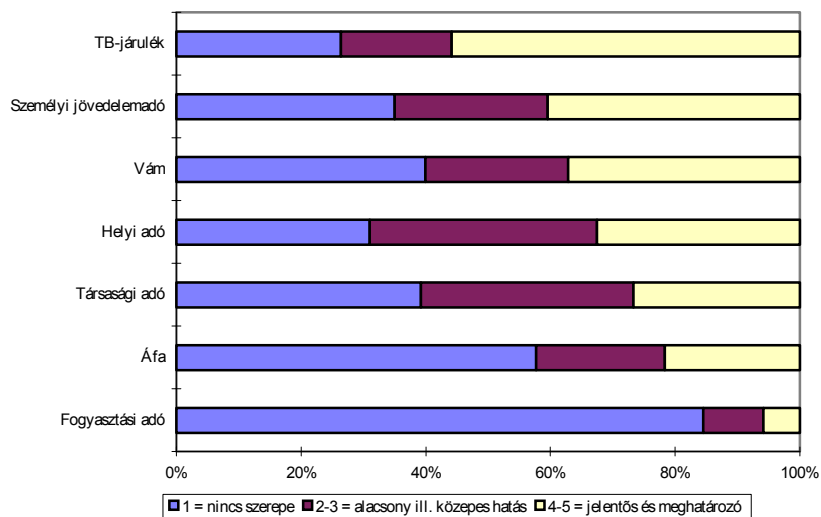
(3) A vállalati szféra versenyképességének fontos tényezője a **makrofolyamatok stabilitása**. Ezzel kapcsolatban a kormányzat tevékenységét a Bokros-csomag óta úgy ítélnénk meg, hogy a stabilizálás szempontjából sikeres volt, s ez javította a vállalatok versenyhelyzetét.

(4) Egyértelműen és súlyosan rontja a versenyképességet az **elvonási rendszer**, az állami újraelosztás magas szintje és változó szabályai. Ezen kutatás keretében nem foglalkoztunk ennek okaival, de kérdésesnek tartjuk, szükségszerű-e az újraelosztás ilyen magas arányának fenntartása. Nem vitatjuk, hogy - különösen a piacgazdaság társadalmi fogadtatásával foglalkozó részben megfogalmazottak tükrében - van politikailag racionális

Az újraelosztás magas szintje hosszú távon tarthatatlan.

alapja a jövedelmeknek a fejlett országokhoz képest relatíve nagyobb mértékű központosításának; úgy tűnik azonban, itt aránytévésztés történt.

10. ábra: Az adók és adójellegű befizetések szerepe erős hatással van az exportképességre



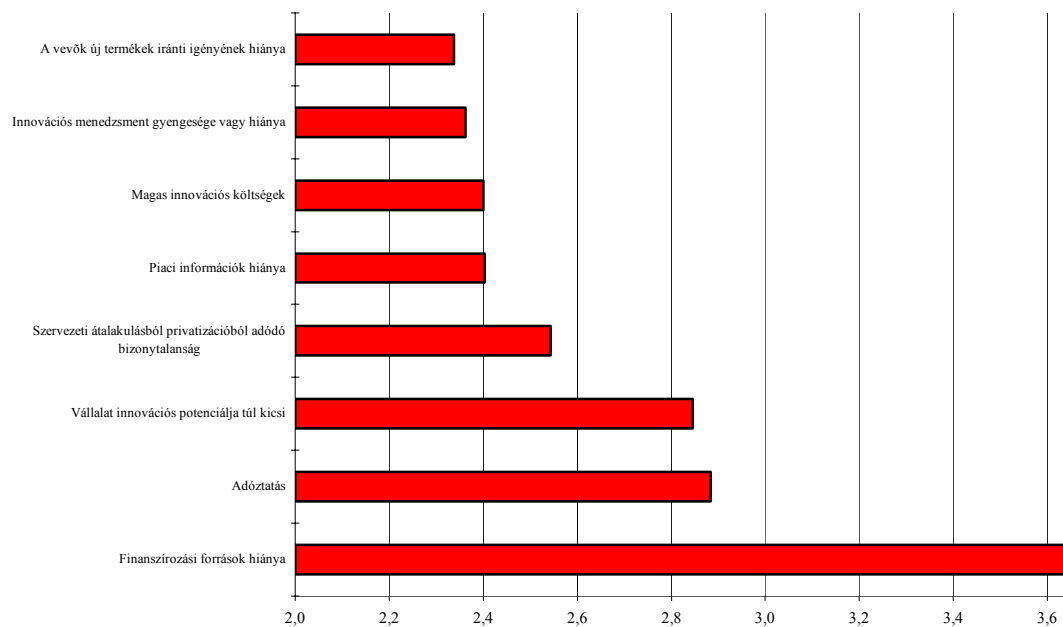
(5) A **versenyszabályozásról** elmondható, hogy céljait tekintve megfelel egy hatékonyságorientált versenypolitikával kapcsolatos elvárásoknak, s mint ilyen, a versenyképességet növelő szabályozásnak tekinthető. Vitatható a természetes monopóliumok kezelése, a rájuk vonatkozó speciális szabályozás hatékonyságot kikényszerítő ereje.

(6) A gazdaságpolitika kiemelt feladata napjainkban és a következő években az **EU csatlakozás** előkészítése. Ennek során egyrészt mérhető makroökonómiai előrelépéseket kellene megvalósítanunk a növekedést, az inflációt és a költségvetési egyensúlyt illetően. Ezen túlmenően, meg kell felelnünk bizonyos (konkrétan megfogalmazott és látens), a vállalati szférát érintő versenyképességi elvárásoknak is. A magyar gazdaság általános hatékonysága az elmúlt években viszonylag gyorsan növekedett, de ma is alacsony (harmada-negyede a fejlett országokénak). Többszörösen kétes értékű az alacsony bérekben rejlő „versenyelőnyünk”, igen kérdéses a mezőgazdaság szerepe, ambivalens a vele kapcsolatos gazdaságpolitikánk is.

(7) A kutatások eredményeit elemezve fokozódó értetlenséggel állunk a gazdaságpolitikának az **innováció támogatására és az oktatásra** vonatkozó lépései előtt. Miközben minden nemzetközi tapasztalat azt mutatja, hogy már középtávon (lásd EU csatlakozás) is ez a két

legfontosabb tényező a versenyképesség szempontjából, mindkettő diszpreferáltnak tűnik a kormányzati támogatás szempontjából. Legalábbis elgondolkodtató, hogy a versenyképességi évkönyv, a World Competitiveness Yearbook, amely az egyes országok megítélését a nemzetközi szakmai közvéleményben nagymértékben befolyásolja, (ugyan kritikával fogadható, de nem elhanyagolható súlyú) jelentése is tükrözi, hogy drámai kép kezd kialakulni az említett két szférában. Mindkét területen általában alacsonyak a ráfordítások, alacsony a szakemberek fizetése, gyors a képzett munkaerő országból való kiáramlása. Önmagában e két szféra képe egy leszakadóban lévő országot vetít elénk.

11. ábra: Az innovációt akadályozó legfontosabb tényezők: a forráshoz jutás és az adóztatás mértéke



(8) Az utóbbi években sok (főleg panaszos) szó esett az **importliberalizációról**, amelynek megvalósult mértéke sokak szerint jelentősen csökkentette a magyar vállalatok alkalmazkodási esélyeit. Nehéz egyértelmű véleményt formálni a témában, mégis megfogalmazzuk azt az átfogó álláspontunkat, hogy a nagymértékű liberalizáció összességében többet használt, mint ártott a magyar gazdaságnak és versenyképességének. Néhány esetben lehetett volna határozottabb a kormányzat az egyedi piacvédelmi eseteket illetően, de a liberalizált import fenntartása javítja a gazdaság versenyképességét.

*külföldi tőke
áramlása
ben hatott
nemzetközi
privatizációjára és
versenyképességére.*

(9) A **külföldi tőkebeáramlás** a magyar gazdaság egyik sikerterülete. Az országot a rendszerváltáskor jellemző általános tőkehiány feltételei és a valódi tulajdonost kereső privatizációs stratégia mellett szükségképpen jelentős szerepet játszott a privatizációban. A szerepvállalás egyenlege, a folyamat során bekövetkezett számos anomália ellenére egyértelműen pozitív. A versenyképesség szempontjából az előállt tulajdonosi struktúra számos előnyös vonással rendelkezik. Ezek egy részének hatása közvetlen: a nagy multinacionális cégek és a kis vegyes vállalatok jelenléte nagymértékben segíti integrálódásunkat a világgazdaságba, hozzájárul technológiai és módszertani felkészültségünkhöz, növeli exportpotenciálunkat. Nem csekély mértékűek a közvetett követelmények sem, amelyek mintegy multiplikátor hatásként jelennek meg a mikroszférában: teljesítményjavításra készítetik a partnereket, példát nyújtanak (noha nem olyan mértékben, mint arra sokszor hivatkoznak), konkrét know-how-t adnak át a hazai vállalatoknak.

Ezek együttesen azt eredményezik, hogy a külföldi tőke szerepe a versenyképességben hosszabb távon is kardinális jelentőségű (csakúgy, mint a nálunk fejlettebb kis országokban is). Kétségtelen, hogy a külföldi tőke jelenlétének vannak adott esetben kellemetlen mellékhatásai is, illetve, hogy nem minden külföldi vállalat illetve vállalkozó váltja be a ténykedéséhez fűződő várakozásokat, ezek az esetek rontják az összképet, de nem változtatják meg általános értékelésünket.

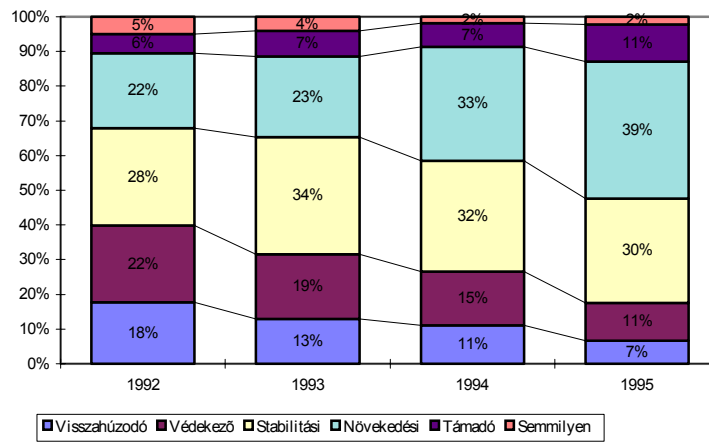
3.4. Stratégia, vezetés, működés

3.4.1. Stratégia és vezetés

*átmenetnek az
dinamikus
stratégiák.*

(1) A **vállalatok stratégiáját, stratégiai magatartását** illetően jelentős változások zajlottak le az elmúlt esztendőkből, s ezek a változások összességében egyértelműen kedvezőek a versenyképesség szempontjából. Jelentősen növekedett az aktív (támadó, illetve növekedési) stratégiát folytatók aránya a passzív (védekező, visszahúzódó) stratégiát folytatókhoz képest. Ez a vállalatvezetők növekedő önbizalmát éppúgy tükrözi, mint azt a tényt, hogy az átmenet lezárása felé haladva kinyílnak érzik a lehetőségeket.

12. ábra: A vállalatok stratégiai 1992 és 1995 között az aktívabb típusok felé mozdultak el



A vállalatok gondolkodásában ugyanakkor a tudatos stratégiai magatartás még nem játszik domináns szerepet. A privatizáción, s a rendszerváltozással együttjáró zökkenőkön túljutott vállalatok ugyan egyre szélesebb körben érzik szükségesnek küldetésük, stratégiájuk megfogalmazását, de úgy tűnik, sokan nem látnak egyértelmű összefüggést a tudatos stratégia követése és a versenyképesség között. A követett stratégiák jelentős részében az állami gazdaságirányítással szembeni elvárásoknak, lobbizásnak ma is hangsúlyosabb szerep jut mint általában a fejlett piacgazdaságokban, s ez alól a külföldi tulajdonú vállalatok jó része sem kivétel.

Kedvező jelenség, hogy a rendszerváltást megelőző időhöz képest igen nagy mértékű a vállalati stratégiák, s ezzel nyilvánvaló összefüggésben a szervezeti stratégiák változatossága. Igaz, a felmérések szerint a szervezetalkítás nagyon sok esetben sokkal inkább szubjektív tényezők, mint átgondolt szervezettervezés eredménye.

(2) A vezetést illetően ki kell emelni, hogy viszonylag igen gyorsan kialakult egy olyan méretét tekintve talán megfelelőnek is minősíthető **vezetői réteg**, amelynek krémje nemcsak alkalmazkodni tudott a piacgazdaság működési feltételeihez, hanem a gazdasági szerkezetváltás, sőt a polgárosodás motorjává tudott válni. Ez a réteg igen erőteljesen strukturált, főként két dimenzió mentén: az egyik a politikai aktivitáshoz való viszony, a másik a szakmai felkészültség. Ezen differenciálódás következtében előállt erős belső rétegződés jelentős negatív szerepet játszik

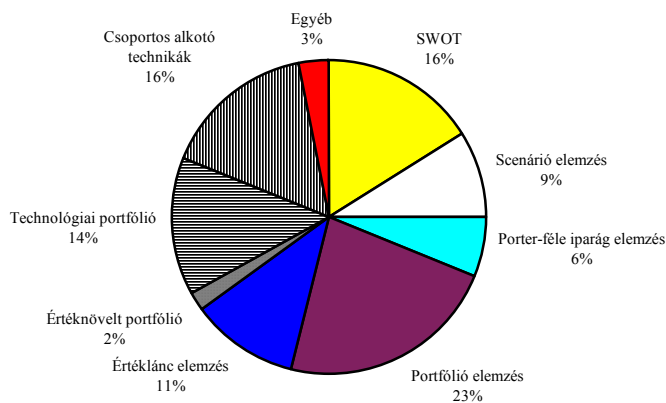
*Az új ve
erősen s
főleg a p
aktivitás
módszer
felkészü
tekinteté*

a vállalkozói együttműködés, a kapcsolatrendszer integrálhatóbbá válása szempontjából.

(3) A **vezetési módokat** tekintve két területre térnénk ki. Az egyik, hogy a rendszerváltás táján még újdonságnak számító **menedzsment kontroll** funkció a vállalatok legnagyobb részénél bevezetésre került, s ha módszertani hiányosságokkal is, de működik, számos nemzetközileg is standardnak tekinthető elemet felhasználva. A másik, hogy a **döntési módszertanokat, technikákat** tekintve a vezetők több év lemaradásban vannak fejlett országokban kollégáikkal szemben, a döntéshozatal módját illetően pedig túlságosan nagy a döntéshozói személyiség szerepe.

(4) A **korszerű menedzsment ismeretek** és alkalmazásuk tekintetében rendkívül vegyes a kép. A külföldi vállalatok többnyire hozták magukkal a menedzsment kultúrát és módszereket és ezeket ráerőltették (több-kevesebb küzdelemmel, időnként indokolatlan határozottsággal) a magyar vezetőkre. Így e cégeknél a tanulási folyamat gyorsabb, de egységesebb volt, mint a hazai háttérrel privatizált illetve az állami vállalatoknál, ahol a helyzet ma rendkívül differenciált: magas felkészültségre utaló, színvonalas gyakorlattól elképesztő tájékozatlanságig mindenféle változattal találkozunk. Összességében úgy értékeljük azonban, hogy a vállalati szféra jelentős része még nem érzékeli a módszertani felkészültség és fejlesztés jelentőségét, a folyamatos képzés és továbbképzés fontosságát. Azt jósoljuk, hogy a versenyképesség szempontjától ez lesz az egyik legfőbb differenciáló tényező az elkövetkező években.

13. ábra: A stratégiai tervezési módszerek alkalmazása gyerekcipőben jár: gyakran és esetenként alkalmazott eljárások a válaszadók százalékában



3.4.2. *Vállalközi kapcsolatok, szektorális jellemzők*

(5) A vállalatok közötti kapcsolatrendszer elemzése arra mutat rá, hogy a gazdaság egészének szerveződésében is egyre inkább a piacgazdasági jegyek jellemzőek. Vizsgálataink nem igazolták azon nézeteket, amelyek szerint a **vállalközi tulajdonosi kapcsolatokban** a rendszerváltás előtti kapcsolatok továbbélése lényeges szerepet játszana. A tulajdonoskeresés és a tőkéhez jutás stratégiáit tekintve egyaránt igen sokféle változattal találkozunk, ez a vállalatok alkalmazkodóképességének bizonyítéka.

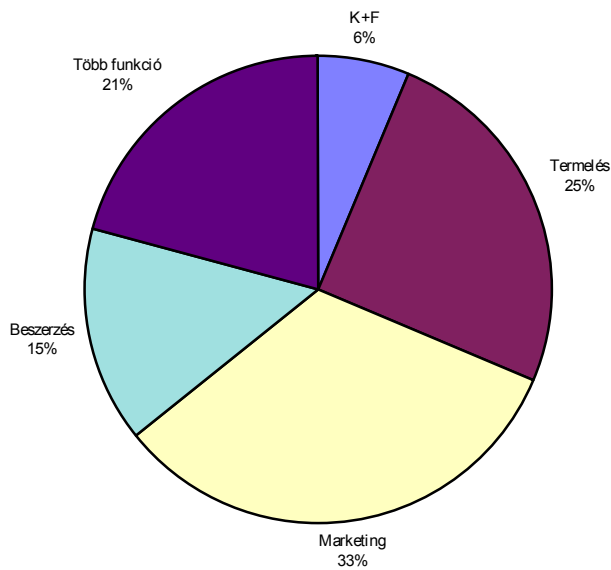
(6) A **vállalatok külső befektetései** egyelőre szerény mértékben járulnak hozzá a vállalatok közötti kapcsolatrendszer erősítéséhez. Az elkövetkező években azonban ezen befektetések növekedésére lehet számítani, mivel jórészt elhárultak azok az okok, amelyeket a cégek korábban ezen tevékenység akadályaként jelöltek meg. Sajátos és relatíve új jelenség a hazai vállalatok külföldi, főleg keleti piacokra irányuló befektetési kedve. Ez ugyan ma még szerény konkrét jelentőséggel bír, de a jövő egyik fontos fejlődési irányát jelentheti. A keleti piacokon felhasználhatók a hazai vállalatok viszonylag gazdagabb tapasztalatai, s alkalmazhatják azt az eszköztárat, amelyet a nyugati befektetők feléjük használtak. Ezek a piacok azonban napjainkban még igen kockázatosak.

(7) A vállalatok hosszú távú együttműködésére, **stratégiai szövetségeire** nézve azt találtuk, hogy ezek ma még csak egy szűk és körülhatárolható csoportnál találhatók meg jelentősebb mértékben, de terjedésük egyértelmű. Inkább azok a vállalatok lépnek stratégiai szövetségre egymással, amelyek ehhez elég erősnek érzik magukat, így nem igazolható, hogy az ilyen szövetségekben résztvevő vállalatok teljesítménymutatói azért jobbak az átlagosnál, mert szövetségi kapcsolatokban működnek.

Egyre jelentősebb magyar és külföldi befektetések

A vállalatok közötti kapcsolatokban a vállalatok erőssége van a fejletlenebb országokban tapasztalható

14. ábra: Az együttműködés területei a stratégiai szövetségben működő vállalatok %-ában



(8) A vállalati szféra kapcsolati hálójának erősítésében a fejlett országokban jelentős szerepet töltenek be az ágazati és funkcionális szövetségek, kamarák és egyéb **szakmai szervezetek**. Kutatásaink azt mutatják, hogy noha ezek a szervezetek nagy utat tettek meg a rendszerváltás, illetve megalakulásuk óta, versenyképességre gyakorolt hatásuk ma még elenyésző.

(9) Szektorális tanulmányaink tíz szektorra terjedtek ki: a gyógyszeripar; műanyag-alapanyag és feldolgozó ipar; alumíniumipar, vas- és acélipar, baromfiipar, tejipar, zöldség-gyümölcs szektor, turizmus, gépjárműgyártás, textil- és textilruházati ipar területére vonatkozólag készültek esettanulmányok. Ezek közül a gyógyszeripar az egyetlen, amely, a bevezetőben leírt porter-i besorolást alkalmazó felosztásban „innováció (tudás)-alapú” szektorként globalizálódott, és sikerrel alkalmazkodott, növelte versenyképességét. A gépjármű és gépjármű alkatrészgyártás beruházás illetve kereskedelmi alapon kapcsolódott bele a világgazdaságba, elsősorban a multinacionális vállalatok húzóerején keresztül rendkívül jó hatást gyakorolva a gazdaság egészére - bár az továbbra is kérdéses, hogy ez a hatás meddig terjed, nem alakul-e ki egy elszigetelt vállalati kör. Döntően erőforrás-intenzív szektorokként kapcsolódik be a nemzetközi

gazdaság
o szektora
rrásalapú
épességre
pcsolódik
be a
zdaságba.

munkamegosztásba a vas- és acéligipar, az alumíniumipar, a műanyagipar valamint a textil- és textilruházati ipar. Ezen szektorok világgazdasági integrálódását tényként kezelhetjük, de ez semmiképpen nem jelenti a kivívott pozíciók biztonságát. Az élelmiszeripar szektorai közül a zöldség-gyümölcs és a baromfiipar erőteljesen export orientált, de globalizálódásukról nem beszélhetünk, a tejipar pedig az egyetlen nem export-orientált ágazat a vizsgált tíz szektor közül és igen dinamikusan fejlődött. A vizsgálatba bevont egyetlen szolgáltató ágazat, a turizmus perspektivikus ágazat, jövőbeni kilátásait azonban nagyfokú bizonytalanság jellemzi. Az egyes szektorok versenyképességét érintő pozitív és negatív tényezők taglalásába e helyütt nem tudunk belemenni; csupán hivatkozunk az elkészült háttéranyagokra, amelyek rendkívül differenciált képet festenek.

Az összefoglaló értékelés lényege az, hogy a vizsgált szektorok nemzetközi integrálódása eltérő mértékben és módon, összességében az ország általános helyzetének megfelelően megtörtént. Ez rendkívül fontos abból a szempontból, hogy az elkövetkező években további kataklizmaszerű szektorális változások nem várhatók, még az EU csatlakozás esetén sem. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy nincs szükség további érdemi alkalmazkodási lépésekre, de mindenesetre a versenyképességet kedvezően befolyásoló körülményről van szó: szektorális szinten kialakulnak tekinthetők azok a keretek, amelyek között vállalatainknak meg kell a helyüket találni.

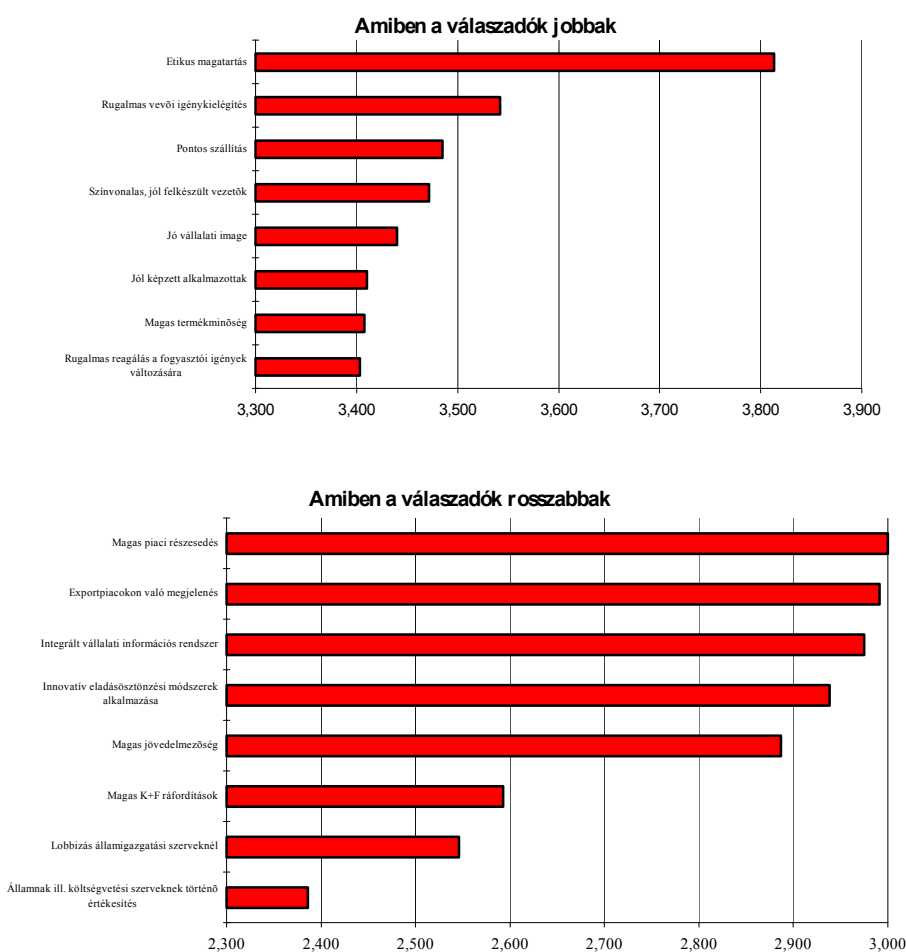
(10) Külön tanulmányosorozat foglalkozott a bankszektorttal, ennek versenyképességével. A 80-as évek második felében beindult intézményi átalakítást gyorsan követte a piaci verseny kiéleződése, amely, természetesen, súlyosan megrázkódtatta a bankrendszert. Az 1993-as mélypont után megindult a talpraállás: a kiéleződő verseny és a monetáris politika átfogó hatására a pénzügyintézetek felülvizsgálták költségeiket, növelték működésük hatékonyságát, s a közben előállt javuló makrogazdasági környezetben kamatlábaikat is csökkentették. A strukturális átalakulás során a bankrendszer, ha súlyos veszteségek árán is, mára alkalmazkodott a versenykörnyezethez.

*Az ágazatok
szerkezetének
várható
kataklizma
megrázkódtatása*

3.4.3. A vállalati működés, gazdálkodási tevékenység

(11) Mint azt korábban kifejtettük, a **vállalatok működési sajátosságait** napjainkban a piacgazdaságra jellemző jegyek határozzák meg. A vállalatok jelentős részénél erőteljesen előrehaladt a működés piacgazdasági logikának megfelelő átalakulása, ami a piaci teljesítmény javulásához vezetett. Figyelemre méltó, hogy a külföldi illetve vegyes tulajdonú vállalatok általában nem járnak lényegesen előbbre a magyar vállalatoknál, kivéve a közvetlen élvonalat: a külföldi vállalatokról, illetve teljesítményükről a közvéleményben élő igen pozitív kép a kirakatban lévő közismert vállalatok működése alapján alakult ki. Az viszont igaz, hogy ezek a vezető vállalatok jelentős húzóhatást gyakoroltak a honi vállalatok működési színvonalának emelésében.

15. ábra: A vállalatok teljesítménye a legfőbb versenytárshoz képest



(12) A vállalaton belüli **tevékenységi funkciók** (marketing, pénzügy, termelés, stb.) meglehetősen egyenlőtlenül fejlődtek az elmúlt

A vállalati működés belső integrációja általában alacsony szintű.

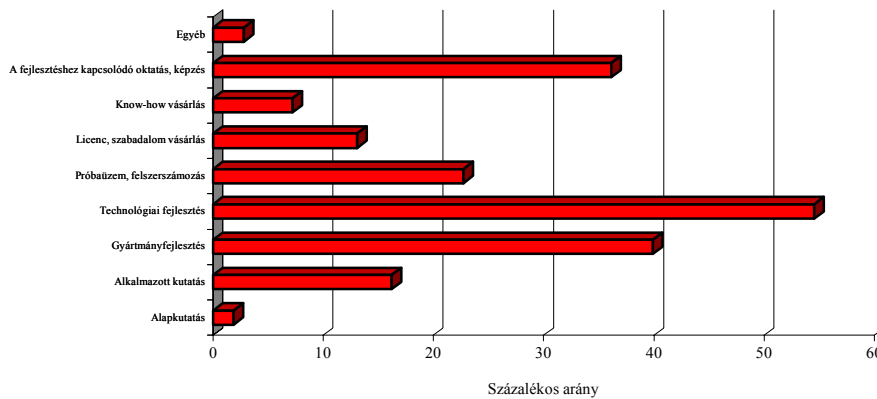
években; nyilván ez is oka annak, hogy a nemzetközi gyakorlatban fontos szerepet játszó belső integrációra épülő stratégiák és gazdálkodási módszerek nemigen tudtak még elterjedni. Alacsony az információrendszerek integráltságának foka, ugyanakkor pozitív jel a vezetői információs rendszerek viszonylagos elterjedtsége.

(13) A **versenyképességet leginkább támogató funkciók** a mai hazai vállalati gyakorlatban az emberi erőforrás menedzsment, a kontrolling, az információmenedzsment, a minőségbiztosítás és a logisztika: ezek mindegyike a vállalatban belüli tevékenységeket integráló tényező, ami alátámasztja, hogy az integráció szintje és a versenyképesség között szoros kapcsolat fedezhető fel.

(14) A vállalati működés jellemzőit feltáró elemzés is kimutatta, hogy a **fejlesztési tevékenység** mennyire háttérbe szorult vállalatainknál. Miközben az innovációt, mint látjuk, az elemzések a versenyképesség legfőbb hordozójának tartják, addig mind a ráfordításokat, mind a szervezeti kereteket illetően rendkívül alulfejlettnak kell minősítenünk a hazai vállalatok K+F tevékenységét. A vállalati funkciók összevetésében épp a K+F funkciót illetően érzik a vállalatok a legnagyobb lemaradást a versenytársakhoz képest. Meg kell mondani, hogy nem tekinthető általánosan elterjedtnek az a nézet, hogy innováció nélkül nem lehet tartósan versenyképesnek lenni. Ehelyett a vállalatok jelentős része igyekszik ma is napi ügyeskedésekkel biztosítani piaci túlélését. Ez természetesen nem csak, sőt nem is elsősorban szemléleti kérdés - fő közvetlen okát a vállalatok pénzügyi helyzetében véljük megtalálni, - ami hosszú távon aligha eredményes stratégia.

*Az innováció
leamaradást
szemléleti
kérdésnek
vannak.*

16. ábra: A felsorolt K+F tevékenységek végzését említő vállalatok aránya minden kategóriában igen alacsony



(15) A tevékenységek végzésében, **módszertanában** is érvényes az az összefüggés, hogy vállalatunk nemcsak lényeges lemaradásban vannak a fejlett országok vállalataihoz képest, hanem ez a lemaradás növekszik is, ami semmi jót nem jelent a versenyképesség szempontjából. Ennek részben épp az innováció hiánya, részben az oktatás, képzés nem megfelelő szintje lehet az oka. Ugyanakkor meg kell állapítani, hogy a volt szocialista országokkal szemben kifejezetten kedvező az összehasonlítás, s a kevésbé fejlett EU országok (Pl. Írország, Portugália) sincsenek “túl messze”.

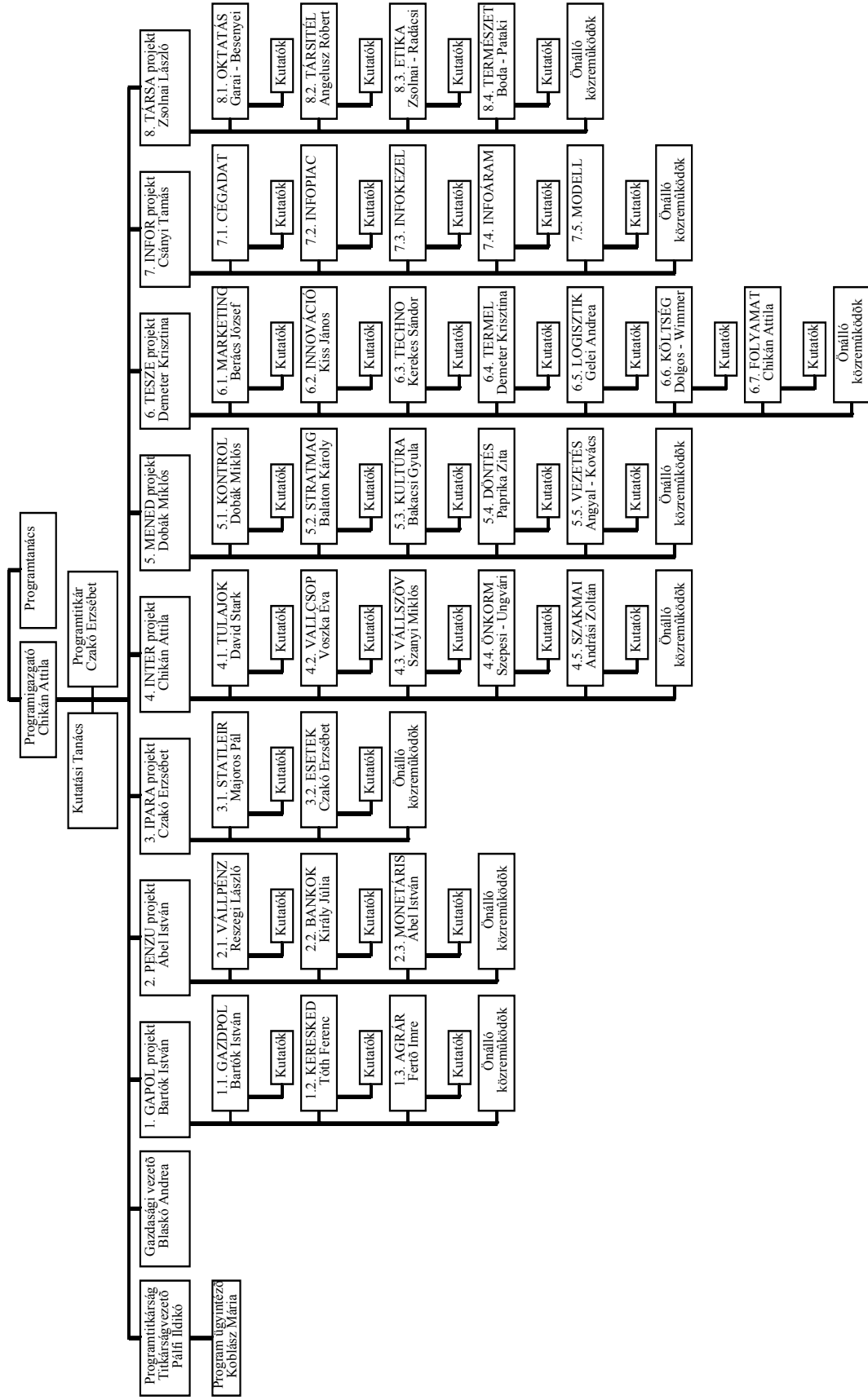
(16) Az informatika jelentősége alapvető a vállalati működés korszerűségében. E téren versenyképességünk feltételei javultak: az országos információs hálózatok fejlődése az utóbbi években rendkívül felgyorsult, az elemi elérhetőség mindenki számára biztosított - ma már ez a terület nem oka alapvető versenyhátránynak. Az informatikai lehetőségek kihasználása is növekszik, noha nem forradalmi léptékekkel. Az anyagi ráfordítások mellett itt (is) nagy szükség lenne a képzési erőfeszítések megsokszorozására.

Zárszó

Téziseink remélhetőleg igazolták a bevezetésben megfogalmazott állítást: nem vagyunk esélytelenek, de csak alapvető változtatások útján juthatunk el a sikerhez.

A kutatások végén több kérdés van bennünk hazánk hosszú távú versenyképességére vonatkozólag, mint a kezdetkor. Ezen kérdések jórésze nem is válaszolható meg a kutatás vonatkoztatási keretében. Ki tudja, mit jelent a nemzeti versenyképesség akár egy-két évtized múlva a globális vállalatok, a kontinenseket integráló úniók, az érdekképviselőben hatékony kistérségek, a mindezt behálózó információs szupersztrádák terében? Nem tudjuk. Ahhoz azonban, hogy esélyt adjunk magunknak, legalább azt el kell érnünk, hogy minél világosabb képünk legyen arról, hogy hol tartunk. Ehhez az önismerethez kívánunk kutatásunkkal s annak összefoglaló jelentésével is hozzájárulni.

A kutatási program szervezeti felépítése



A Programtanács tagjai

(a nevek mellett a kutatás kezdetekor betöltött funkciókat tüntettük fel)

Bayer József	Ügyvezető igazgató, Axel Springer Budapest Kft.
Berács József	Tanszékvezető, BKE, Marketing Tanszék
Bélyácz Iván	Egyetemi tanár, JPTE, Közgazdasági Kar
Bihari István	Elnök, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Bródy András	Elnök, MTA Közgazdasági Szakbizottság
Chikán Attila (elnök)	Tanszékvezető, BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék
Deák János	Elnök-vezérigazgató, Kopint-Datorg Rt.
Dobák Miklós	Tanszékvezető, BKE, Vezetés-Szervezés Tanszék
Erdély Zsigmond Gábor	Elnök, Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.
Gulácsi Gábor	Helyettes államtitkár, Ipari és Kereskedelmi Minisztérium
György Miklós	Vezérigazgató, Chinoin Rt.
Házi Zoltán	Elnök-vezérigazgató, Julius Meidl Rt.
Hegedűs Éva	Helyettes államtitkár, Pénzügyminisztérium
Horváth István	Elnök-vezérigazgató, Dunaferr Rt.
Inotai András	Igazgató, Világgazdasági Kutató Intézet
Járai Zsigmond	Vezérigazgató, Magyar Hitel Bank Rt.
Kerekes Sándor	Dékán, BKE, Gazdálkodási Kar
Koltay Jenő	Igazgató, MTA Közgazdaságtudományi Intézet
Kornai János	Akadémikus, Collegium Budapest és Harvard University
Kraft Péter	Ügyvezető igazgató, AMEX Magyarország Kft.
Lengyel László	Elnök-vezérigazgató, Pénzügykutató Rt.
Mihályi Péter	Ügyvezető igazgató, ÁPV Rt.
Papócsi László	Vezérigazgató, Bábolna Rt.
Jean Rogers	Igazgató, Center for International Private Enterprise
Török Ádám	Igazgató, Ipar- és Vállalatgazdasági Kutató Intézet
Várszegi Gábor	Elnök-vezérigazgató, FOTEX Rt.
Vértés András	Elnök-vezérigazgató, Gazdaságkutató Rt.
Vissi Ferenc	Elnök, Gazdasági Versenyhivatal

3. melléklet:

A program számokban

A program időtartama: 1995. július 1. - 1997. október 31.

Tudományos közreműködők	
Projektvezető	8 fő
Alprojekt-vezető	37 fő
Tanulmányok szerzői	173 fő
Egyéb közreműködő (pl. kérdezőbiztos)	81 fő
A kutatásban közreműködők megoszlása munkahely szerint	
Főállású kutató, oktató	133 fő
Vállalati vezető	12 fő
Kormányzati szakember	6 fő
Külföldi közreműködő	10 fő
BKE egyetemi hallgató	101 fő
Tudományos munkatársak összesen	259 fő
Program, projekt, alprojekt tanácsadó testületek összetétele	
Főállású kutató, oktató	87 fő
Vállalati vezető	114 fő
Kormányzati szakember	40 fő
Összesen	241 fő
Publikációk	
Műhelytanulmány	24 db
Alprojekt-zárótanulmány	29 db
Projekt-zárótanulmány	8 db
Háttértanulmány	121 db
Esettanulmány	86 db
Összesen	268 db
Hírlevél	4 szám
Gyorsjelentés a kérdőíves felmérésről	1 db
Események	
Programtanács-ülés	2
Projektvezetői értekezlet	26
Tanulmányvita	55
Előadás (hazai, nemzetközi)	15
Konferencia	2

A kutatási program lebonyolításához az alábbi intézményektől kaptunk pénzbeli támogatást.

Kiemelt támogatóink:

Center for International Private Enterprise, USAID Funds, Washington DC

További támogatóink:

Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság

Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság

MATÁV Rt.

Országos Tudományos Kutatási Alap

Dunaferr Rt.

Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium

Hírközlési Főfelügyelet

Axel-Springer Magyarország kft.

Földművelésügyi Minisztérium

Magyar Menedzsment Intézet

Antenna Hungária Rt.

MOL Rt.

Csemege-Julius Meinl Rt.

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

Készült a „Versenyben a világgal”- A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program lezárásaként.

Felelős kiadó: Chikán Attila programigazgató

Technikai szerkesztő: Koblász Mária

Készült: 3500 példányban

Budapest, 1997. október 16.