



ZÁRÓTANULMÁNYOK

DEMETER KRISZTINA

**TEVÉKENYSÉGSZERVEZÉS ÉS
EREDMÉNYESSÉG**

- projekt-zárótanulmány -

A tanulmányorozat

PZ2.
kötete

Ez a projekt-zárótanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -
kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Tevékenységszervezés és eredményesség

c. projekt

vezetője: **Demeter Krisztina**

keretében készült.

„Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.
kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató
Technikai szerkesztő: Koblász Mária
Készült 100 példányban. Budapest, 1997. július 16.

Tartalomjegyzék

1. A projekt kutatási célkitűzése és felépítése.....	4
2. Az alprojektek kutatási célkitűzései, kutatási módszertana és kutatási eredményei.....	7
2.1. <i>Marketing alprojekt</i>	7
2.1.1. Eredmények.....	8
2.2. <i>Innováció alprojekt</i>	10
2.2.1. Eredmények.....	11
2.3. <i>Technológia alprojekt</i>	14
2.3.1. Eredmények.....	16
2.4. <i>Termelés alprojekt</i>	18
2.4.1. Eredmények.....	19
2.5. <i>Logisztika alprojekt</i>	22
2.5.1. Eredmények.....	22
2.6. <i>Költséggazdálkodás alprojekt</i>	25
2.6.1. Eredmények.....	26
2.7. <i>Folyamatjellegű irányítás alprojekt</i>	28
2.7.1. Eredmények.....	29
3. A projekt kutatási eredményei alapján a versenyképesség vonatkozásában tehető legfontosabb megállapítások.....	31
3.1. <i>A piac elsöprő hatása</i>	31
3.2. <i>A vállalaton belüli és vállalatok közötti integráció kezdetleges volta, illetve hiánya</i>	31
3.3. <i>A fejlesztési tevékenység háttérbe szorulása</i>	32
3.4. <i>Fókuszképzés jótékony hatása a versenyképességre</i>	32
3.5. <i>Növekvő lemaradás a fejlett világtól</i>	33
4. Javaslatok az üzleti és a kormányzati szféra számára.....	35
5. A projekt további kutatásra váró hipotézisei.....	37
6. Felhasznált irodalom.....	39
7. A kutatásban közreműködők (név, beosztás, munkahely).....	40
8. Tanulmányok.....	43

1. A projekt kutatási célkitűzése és felépítése

Az elmúlt néhány évtizedben a vállalati működés jelentős változáson esett át. A kínálati piacot, a termelés hegemóniáját, a Taylor és Ford neve által fémjelzett - és sokáig a siker kulcsának tekintett - tömegtermelést keresleti piac, a vevői igények növekedése, differenciálódása, a marketing és a pénzügyi funkciók szükségyszerű előretörése váltotta fel. A méretgazdaságosságból fakadó alacsony költségek helyett (vagy mellett) a verseny új tényezői jelentek meg: a gyorsaság, a pontosság, a rugalmasság, a minőség, sőt a szolgáltatások is felsorakoztak a választható vállalati célok közé. Ráadásul e tényezők között nem feltétlenül működnek átváltások: a magas minőség például összeegyeztethető az alacsony költségekkel, vagy éppen a gyorsasággal.

A versenyképesség felsorolt tényezőinek magas színvonalához a vállalat egészének összehangolt működésére van szükség. Jól mutatja ezt, hogy az integráció egyre több formában van jelen a vállalati működésben. Az értéklánc, az ellátási lánc, a kínálati lánc, az üzleti folyamatok újratervezése (BPR), a stratégiai szövetségek stb. koncepciójának megjelenése és elterjedése mind a folyamatszemlélet erősödését, a belső és külső integráció fontosságának növekedését tükrözi.

A Tevékenységszervezés és eredményesség projekt - a Versenyképesség kutatás többi alprojektjéhez hasonlóan - a magyar gazdaság versenyképességét, témájából adódóan a gazdaság alapelemeiként megjelenő vállalatok, funkcionális területek, vállalaton belüli folyamatok versenyképességét vizsgálja. Az elemzések során feltételeztük, hogy a vállalati szintű versenyképesség nemzetgazdasági szintű versenyképességet eredményez. A projekt céljai a következő pontokban foglalhatók össze:

- **Helyzetfeltárás.** A jelenleg használt gazdálkodásmódszertani és tevékenységszervezési eszközök feltárása.
- **A versenyképesség kulcsa.** Vajon különböznek-e a felhasznált eszközök a sikeres és kevésbé sikeres vállalatok között, azaz más megfogalmazásban, képezheti-e a gazdálkodásmódszertan, illetve tevékenységszervezés a vállalat versenyképességének (egyik) kulcsát, és ha igen, melyek azok az eszközök, amelyek a sikerhez vezetnek?
- **A versenyképesség elérésének módja.** Hogyan vezethetők be azok az eszközök, módszerek, rendszerek, amelyek a versenyképesség növeléséhez vezethetnek?
- **A belső integráció hatása a versenyképességre.** Mintegy összefoglalása lehet ez a többi célnak, hiszen azok a részeket vizsgálják, míg ez a pont az egyes részek összhangjának, harmóniájának elemzésére szolgál.

Fontos hangsúlyozni, hogy a “Tevékenységszervezés és eredményesség” projekt a versenyképesség egy mesterségesen leválasztott “szigetét” vizsgálja. A tanulmány olvasása során éppen ezért bizonyára sokakban felmerül, hogy szükség lett volna néhány más területet is bevonni az elemzésbe. E területek egy része azért maradt ki az elemzésekből, mert máshol alaposabb vizsgálat tárgyát képezte - és a szinergiák megteremtésére a kutatás későbbi fázisaiban kerül sor-, más része pedig az erőforrások korlátozottsága miatt hiányzik. A “Tevékenységszervezés és eredményesség” projekt elhelyezése érdekében szükségesnek tartjuk megemlíteni annak legfontosabb kapcsolódási pontjait a kutatáson belül. A projekt különösen szoros kapcsolatban áll a(z):

- *Információ és versenyképesség* projekttel, hiszen a felhasznált eszközök, alkalmazott módszerek nagymértékben függenek az információgyűjtés, -tárolás, -képzés módjától, a vállalaton belüli adatbázisok integrációjának fokától;
- *Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók* projekttel, hiszen a tevékenységszervezés felhasznált eszközei ma már sokszor áttérjednek a beszállító vállalatokra (ld. pl. minőségellenőrzés, innováció), és a vásárlókra (ld. pl. Quality Function Deployment, innováció).
- *Menedzsment és versenyképesség* projekttel, hiszen a vállalati stratégia meghatározása (amit a funkcióknak követniük kell), a döntéshozatal módja, a vezetés jellege lényeges hatást gyakorol a tevékenységszervezés módjára, pl. az integrált rendszerek használatára, a költséggazdálkodás módjára.
- *Versenyképesség és a pénzügyi piacok* projekttel, hiszen a tevékenységszervezés módjára és lehetőségeire döntő hatást gyakorol a vállalati befektetési politika, a rendelkezésre álló pénzügyi eszközök és fordítva, a tevékenységszervezés a nyereség és a ráfordítások elsődleges forrása.

A projekt a következő alprojektekből áll (zárójelben az alprojektet vezető személy neve):

1. Marketing (Berács József)
2. Innováció (Kiss János)
3. Technológia (Kerekes Sándor)
4. Termelés (Demeter Krisztina)
5. Logisztika (Gelei Andrea)
6. Költséggazdálkodás (Csányi Tamás)
7. Folyamatjellegű irányítás (Chikán Attila)

Mindegyik funkcionális terület lényeges változásokon ment át az elmúlt néhány évtizedben. A jellemző világtendenciákat, a változás mértékét és jellemzőit, a terület hozzájárulását az eredményességhez az egyes alprojektek taglalják. Projektszinten három hipotézist fogalmaztunk meg, de hangsúlyozzuk, hogy a *Folyamatjellegű irányítással* foglalkozó alprojekt is a teljes vállalatot veszi alapul, a teljes folyamatot (business process) vizsgálja, nem valamely részterületet.

1. hipotézis: Ma Magyarországon a gazdálkodás módszertani bázisa rendkívül gyenge, a gazdálkodás többnyire hüvelykujj szabályok, "megérzések" alapján történik.

A külföldi vállalatok betörése a magyar piacra teljesen új helyzet elé állította a hazai vállalatokat. A betörő cégek olyan új eszközökkel jelentek meg, amelyek eddig ismeretlenek voltak a vállalatok és a fogyasztók számára egyaránt. Márpedig az alkalmazott eszközök nagy része szigorú módszertani alapokon nyugszik, a vállalat belső működése biztosítja a használat feltételeit (gondoljunk pl. a szolgáltatásoknál rohamszerűen terjedő számítógépes nyilvántartásokra, a vonalkódra vagy a lopásgátló rendszerekre, termelővállalatoknál a tevékenység alapú költséggazdálkodásra, a gyártásra tervezésre). A versenyképesség megőrzése, illetve elérése érdekében elengedhetetlen a módszertan terén az előrelépés.

2. hipotézis: A sikeres és kevésbé sikeres vállalatok között a különbség egyik lényeges oka a gazdálkodás módszertana. A sikeres vállalatok többségében van külföldi tulajdon.

Bár kissé merész lenne a sikeres és a kevésbé sikeres vállalatok közötti határvonalat a külföldi és a hazai többségi tulajdonú vállalatok között meghúzni (legalábbis tendenciaként), mégis az a feltevésünk, hogy a fejlett piaci versenyben megedződött külföldi vállalatok a gazdálkodási módszerek gazdag tárházával felszerelve érkeztek Magyarországra, és villámgyorsan ki is aknázták helyzeti előnyüket (amiben a módszertani előnyök mellett tőkeerejük is segítette őket).

3. hipotézis: Minden vállalatnál van egy vagy két vezető szerepet játszó, integráló funkció. A reformok kezdetén ezt a szerepet a marketing töltötte be, ma az anyagi folyamatok (beszerzés, termelés, értékesítés) dinamikus fejlődésének, fontosságuk növekedésének lehetünk tanúi. Az integráló funkció jellege, fejlettsége, dinamikája jelentős hatást gyakorol a versenyképességre.

A hipotézis háttérében az a feltevés áll, hogy a vállalatok egyes funkcióikat azért fejlesztik, mert az adott területen hátrányban érzik magukat versenytársaikhoz képest, vagy éppen versenyelőnyre akarnak a fejlesztés révén szert tenni. A kiválasztott funkció dinamikus fejlesztése érdekében a többi funkció - legalábbis egy időre - háttérbe szorul, a kiválasztottnak rendelődik alá. Nálunk a tulajdonviszonyok rendeződése után a piaci nyomás hatására először a marketing vált kiválasztottá. A marketing fejlesztése azonban ma már csak a versenyben maradásra elég. Éppen ezért mára a még fejletlen szállítói láncok kialakítása és a belső működés hatékonyá tétele vette át feltevésünk szerint a vezető szerepet.

Az alprojektek kutatási célkitűzései, kutatási módszertana és kutatási eredményei

A tanulmánynak ebben a részében az alprojektek leglényegesebb következtetései találhatóak. Arra természetesen nincsen hely, hogy az állításokat részletesen is alátámasszuk, erre az alprojektekben elkészült alaptanulmányok, háttértanulmányok, műhelytanulmányok, esettanulmányok szolgálnak.

1.1. Marketing alprojekt¹

A kutatás indításakor két nagyobb hipotézisből indultunk ki:

a) A marketing funkció a piacgazdaságban meghatározó szerepet játszik. Minél előrehaladottabb a piacgazdaság kialakulása, annál fejlettebb az alkalmazott marketing.

Más szavakkal megfogalmazva „alulnézetből” is véleményt mondhatunk a piacgazdaságról. Ha Magyarországon fejlett marketinggel találkozunk, akkor - anélkül, hogy ok okozati összefüggésről beszéljünk - vélelmezhetjük, hogy fejlett a piacgazdaság. Ettől ugyan nem teljesen független, de egészen más kérdés, hogy milyen a gazdaság teljesítőképessége, azaz hol tart a gazdasági növekedés pályája. Vannak szegény piacgazdaságú országok, amelyek tartósan alacsony fogyasztási színvonallal rendelkeznek, de erről gyakran megfélekedünk. Természetesen lehetnek olyan hipotézisek, hogy a marketing alkalmazása stimulálja a gazdasági növekedést, de ezt külön kell vizsgálni.

b) A privatizáció és a külföldi tőkebefektetés hatására - egyéb feltételek változatlansága mellett - nő a vállalatok marketing képessége.

Tulajdonképpen az előző hipotézis elmélyítéséről van szó, hisz a fejlett piacgazdaság sajátos tulajdonszerkezettel rendelkezik, amelyet minden volt szocialista állam rövidebb vagy hosszabb távon célul tűzött ki.

A „versenyben a világgal” program keretében egy elméleti jellegű tanulmány és 10 vállalati eseteleírás született. Elsősorban a kereskedelmi vállalatok körében vizsgáltuk a b) hipotézis megvalósulását. Hazai és külföldi tulajdonú cégeknél kutattuk, hogy mennyire kedvez a gazdasági környezet a marketingnek, és milyen különbségek figyelhetők meg a nemzetközi és a hazai

¹ Az összefoglaló *Berács József*: „A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez” c. zárótanulmánya, *Bauer András - Berács József - Kenesei Zsófia - Kolos Krisztina*: „A marketing helyzetének értékelése az empirikus vizsgálat tükrében” c. műhelytanulmánya és *Berács József - Agárdi Irma - Kolos Krisztina*: „A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban”, BKE Marketing Tanszék, Időszaki kiadványok 1997/1. szám tanulmánya alapján készült.

áruházláncok marketing gyakorlatában. A központi kérdőíves felmérés marketing vonatkozásainak feldolgozását a *Bauer-Berács-Kenesei-Kolos* tanulmány tartalmazza.

Az ACE program keretében nagyszabású - a 20 főnél többet foglalkoztató gazdasági egységek 3000 elemes - reprezentatív vállalati mintájára támaszkodva kérdőíves felmérés készült a marketingről. Az első alkalommal 1992-ben majd 1996-ban elvégzett vizsgálatban 893 illetve 589 vállalati szakember töltötte ki a kérdőíveket.

A nemzetközi kutatócsoport által kidolgozott és továbbfejlesztett kérdőívet egyebek között Angliában, Ausztriában, Lengyelországban, Bulgáriában, Szlovéniában is lekérdezték. A kutatás legújabb hazai eredményeiről a *Berács-Agárdi-Kolos* [1997], míg a nemzetközi eredményekről a *Final Report* [1997] számol be.

1.1.1. Eredmények

A marketing tevékenység jellemzésére sokféle tényezőt használtunk fel és elemzéseinkből számos következtetést vontunk le, amelyekből néhányat most röviden kiemelünk.

1. A **privatizáció** és a **külföldi tőkebefektetés** egyaránt pozitív hatással van a marketing fejlődésére. De míg az előbbit nagyobb mértékben a szemléletmód, a vállalkozói felelősségvállalás megerősödése jellemezte, addig a másodiknál a marketing know-how is fokozottabb szerepet játszott. Markánsan megjelent, hogy *a befektető vállalatok motivációjában első helyre a szakértelem és a hazai vállalat emberi erőforrásainak kihasználása került*, de szorosan ezután a működési hatékonyság növelése állt.
2. A vizsgálatokból sok, központilag nem mért - és így nem kellően kontrollált - változó átlagos értékének a nagyságára derült fény. A **marketing változók** (árarányok, értékesítési rendszer, reklámköltség stb.) értékei a 90-es évek közepére **állandósulni** látszanak. Erre támaszkodva úgy érezzük, hogy az átmenet időszaka helyett célszerűbb a folyamatos változás korszakáról beszélni.
3. A marketing helyzetének megítéléséhez célszerű egy **stabil mutatószámrendszert** alkalmazni (ennek kidolgozása a közeljövő feladata), amely kívánatos értékeinek a meghatározásánál a nemzetközi analógiát és az ideáltipikus állapotot vehetjük alapul. Viszonyítási alapként, referenciapontként tehát nem régi énünket (jellemzőinket) kell emlegetni (különösen nem a régi szocialista országokét), hanem valamilyen megvalósítható közelségben levő "ideáljainkat".
4. A marketingeszközök, marketingstratégiai célok fejlettsége kapcsolatban van **a vállalat teljesítményével**. Bebizonyosodott, hogy a marketing funkciót nem csupán a vezetők nyilatkozatai alapján lehet a vállalati siker egyik forrásaként megnevezni, hanem a korszerű

marketing Magyarországon automatikusan vezet a versenyképesség és a vállalati eredményesség növeléséhez.

5. A piaci szerkezetben létrejöttek a marketinget leginkább ösztönző **oligopol formák**. Ennek hatása mind a verseny erősségében mind a kifinomultabb marketing eszközök alkalmazásában megjelent.
6. A vizsgálat egyik meglepő eredménye a *D. Aaker* [1996] által leírt **márkahűség piramis** - egyébként általánosan elfogadott - **elméletének cáfolata**. Az elmélet szerint a piramis csúcsán helyezkednek el a márkahű fogyasztók és a piramison lefelé haladva egyre nő a kevésbé márkahű fogyasztók száma/aránya. Ezzel szemben nálunk - legalábbis a vállalatvezetők véleménye szerint - egy fordított piramis (ami persze nem piramis) állt elő, mert a márkahű vevők vannak többségben (kb. 14%).
7. A marketing tevékenységet meghatározó **alapváltozók** (vállalati méret, ágazat, forgalom, piacrészesedés stb.) között a *stratégiának* illetve a stratégiai célkitűzéseknek volt kiemelt befolyásoló szerepe mind a marketing eszközökre, mind a vállalati teljesítménymutatókra. A vállalati marketingszervezet által ellátott feladatkörök intenzitását, tartalmát ugyanakkor döntően a *vállalati méretből* lehet levezetni.
8. A vállalatok működését befolyásoló **környezeti tényezők** összességében serkentőleg hatnak a marketingre. A **piacgazdaság** irányába vezető út nagy részét (60%-át) megtettük a vállalati vezetők szerint, de a hátralévő út már egy hosszabb időszak átgondoltabb fejlesztési politikájának a következménye lesz. A gazdasági törvényalkotásnak még jelentős feladatai vannak annak érdekében, hogy a gazdálkodó egységek vezetői meg legyenek elégedve az ilyen infrastrukturális jellegű jellemzőkkel.
9. Szórványos **nemzetközi kitekintéseink** azt bizonyították, hogy a volt szocialista országok összehasonlításában kedvező helyet foglalunk el. A fejlett piacgazdaságú országokhoz viszonyítva menedzsereink beállítódása a vártnál pozitívabb képet mutatott. Ez azt jelzi, hogy a többévtizedes átalakítási/reform intézkedéseknek megvan a - még ha nem is teljes körű - kézzel kitapintható eredménye.

1.2. Innováció alprojekt²

Az alprojekt **célja** a hazai vállalatok gyártmány és gyártásfejlesztési gyakorlatának feltárása, illetve annak vizsgálata volt, hogy milyen elmozdulások történtek ezen a területen a rendszerváltás óta eltelt időben. További cél az innovációs tevékenységek vállalati életben játszott súlyának elemzése, és ennek a gazdálkodás eredményességéhez, a (világ)piaci pozíciók erősítéséhez való hozzájárulása. Vizsgáltuk azt is, hogy a külső partnerek milyen szerepet játszanak a vállalatok innovációs tevékenységében, milyen mértékben élnek a vállalatok a kooperációk adta lehetőségekkel. Kerestük az innováció orientált vállalatok működési és piaci jellemzőit.

Kutatásunk induló hipotézisei a következők voltak:

a) A privatizáción már átesett, és ily módon konszolidálódott vállalatok nagyobb figyelmet tudnak szentelni az innovációnak, és előbbre tartanak e téren a még nem privatizált cégeknél.

b) A felsővezetésnek döntő szerepe van abban, hogy mely vállalatoknál erősebb az innováció iránti elkötelezettség, és mely vállalatok eredményesebbek a technológia fejlesztés és új termékek bevezetése terén.

c) Az önálló K+F részleggel rendelkező vállalatok innovációs teljesítménye jobb az ezzel nem rendelkezőkénél.

d) A tudományos és fejlesztő intézetekkel (egyetemek, akadémiai és ipari kutatóintézetek) kapcsolatot tartó, azokkal együttműködő vállalatok eredményei jobbak a termék és technológiafejlesztés területén.

e) A piacorientáltabb vállalatok, amelyek keresik a vevőkkel való kapcsolatokat, igyekeznek megismerni igényeiket, sikeresebbek az innovációban (elsősorban a termékinnovációkban).

A kutatás során a központi kérdőívre, vállalati esettanulmányokra és egy ágazati esettanulmányra támaszkodtunk. A vállalati esettanulmányokat *Pálinkás Jenő* koordinálta, az ágazati tanulmányt *Havas Attila* írta. Az innováció és versenyképesség kapcsolatáról a nemzetközi szakirodalom felhasználásával *Lapid Koty* készített háttér tanulmányt. Felhasználtuk a "Szektoelemzések" projekt néhány iparági esettanulmányát is.

² Az összefoglaló *Kiss János*: "A kutatás-fejlesztés szerepe a hazai vállalatok versenyképességében" c. zárótanulmánya alapján készült.

1.2.1. *Eredmények*

1. Szinte drámai erővel folyik a kutatás-fejlesztés területén az átalakulás. A kérdőív alapján kapott eredmények megerősítik a **vállalati K+F visszaszorulásáról** szóló közelmúltbeli felmérések eredményeit (Inzelt Annamária [1995], A kutatás-fejlesztés helyzete ... [1994]), *csökkentek a K+F ráfordítások*, a vállalatok a legfőbb versenytársakhoz képest ezen a területen érzik a legnagyobb lemaradást, *visszaesett a vállalati kutatóhelyek száma*. Ugyanakkor az esettanulmányok felhívják arra is a figyelmet, hogy egyetemek, kutatóintézetek, volt vállalati kutatóhelyek munkatársaiból számos kis- és közepes, lényegében teljes mértékben műszaki fejlesztési tevékenységet végző vállalat jött létre az utóbbi években, amelyek esetében e felmérések nem regisztrálhatják az elkülönült K+F részlegek létét, mert ilyen vállalati méret mellett ez igen ritka. A K+F tevékenységek számbavételét a szabályozóváltozások jelentősen befolyásolják. Tovább árnyalandó a képet azt is meg kell említeni, hogy a leépüléssel sokszor a gazdasági nyitással feleslegessé váló kapacitások szűnnek meg. Amikor a K+F visszaeséséről beszélünk, ezeket a körülményeket is figyelembe kell vennünk.
2. A vállalatok az innováció legnagyobb gátjának a **finanszírozási források hiányát** és az **adóztatást** tekintik. E tényezőket sokkal erőteljesebbnek ítélték, mint a vállalati adottságokat. Lehet persze, hogy eltúlozzák a külső hatásokat, mindenesetre ez olyan jelzés, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni. Legkedvezőbb helyzetben azok a vállalatok vannak e szempontból, amelyeket olyan multinacionális cégek privatizáltak, amelyeknek érdeke az itteni K+F tevékenység fenntartása, s ennek minden feltételét igyekeznek megteremteni, beleértve az anyagiakat is. A többség azonban kénytelen szembenézni a források szűkösségével.
3. Kutatásaink megerősítik azt az évek óta regisztrált tendenciát, hogy jelentősen visszaesett a vállalatok K+F **kapcsolata az egyetemekkel, kutatóintézetekkel**. Ezzel szemben az innováció orientált vállalatokról készült esettanulmányok szerint e cégek nagy jelentőséget tulajdonítanak az ilyen kapcsolatoknak, és versenyképesség növelésük fontos elemének tartják.
4. A versenyképesség javításának nagyon fontos tényezője a **fejlett technológiák átvétele**. Ebből a szempontból örvendetes, hogy az új technológiához jutás leggyakoribb formája az európai és Európán kívüli országokból való berendezésvásárlás, s a válaszadók 1/5-ének vannak európai vállalatokkal a technológia terén kapcsolatai. A hazánkban megjelenő külföldi tőkének a technológiai megújításban játszott egyre fontosabb szerepét jelzi, hogy az európai és Európán kívüli anyavállalattól való átvételt valamivel többen említették, mint a mások találmányának használati jogát, beleértve ebbe a licence-vásárlást is.

5. A rendszerváltással a magyar gazdaság visszavonhatatlanul részévé vált a világgazdaságnak, amelyben meghatározó szerepet játszanak a transznacionális vállalatok. A **technológia transzfer** jó része az ilyen vállalatkomplexumokon belüli mozgást jelent. Ezek a vállalatok hazánkba is fejlett technológiát hoznak, s ezzel együtt korszerű menedzsment és szervezési módszereket. Emelik az ország technológiai fejlettségének szintjét, új szakismereteket és munkakultúrát honosítanak meg. A legtöbb iparágban a kutatás-fejlesztési tevékenység is ezekben a vállalatokban koncentrálódik, óriási összegeket költenek erre, nem egy vállalat árbevételének akár 15-20%-át is. Az esettanulmányok bemutattak néhány olyan példát, amikor magyarországi leányvállalataikon keresztül a K+F tevékenységük egy részét ide telepítették (GE-Tungstam, Sanoffi-Chinoin, Ericsson), megőrizve ezzel hazai kutatóhelyeket, és lehetővé téve, hogy magyar szakemberek nemzetközi színvonalú kutatási projekteken vegyenek részt. Másrészről viszont az jellemzi őket, hogy a stratégiai jellegű kutatásokat központosítják, a hazai szakembereknek legtöbbször fejlesztési részfeladatok, a multik által kifejlesztett technológiák adaptációja marad. Ahol nem látják megfelelőnek a K+F infrastruktúrát, illetve innovációs stratégiájukba nem illik bele a magyarországi fejlesztés, ott e kapacitásokat leépítik. Az is igaz, hogy számukra esetenként sokkal olcsóbb néhány jól képzett magyar szakembert külföldön foglalkoztatni, mint a magyar kutatóintézetet privatizálni, illetve a privatizált vállalatok K+F részlegeit fenntartani. Ezzel pedig komoly felhalmozott tudás és tapasztalat veszhet el. E vállalatok természetesen saját érdekeiket követik, de ha integrálódni akarunk a világgazdaságba, el kell fogadnunk az ottani játékszabályokat, viselni a pozitív és negatív következményeket.
6. A **minőség** előtérbe kerülését jelzi, hogy a technológia fejlesztés céljait tekintve első, a termékfejlesztést tekintve pedig második a minőség szempontja. Ma a világpiacon nem lehet másodosztályú minőséggel labdába rúgni, s a belföldi piac is egyre igényesebb. Ez az a kihívás talán, ami legközvetlenebbül érinti a vállalatokat, ezért is bizonyult szignifikánsan fontosabbnak például a termékszerkezet bővítésénél - főként a fő gyártási profilon kívül-, vagy a termelés rugalmasságának növelésénél. Az egyszerű beszállítói viszony is állandó technológiai fejlesztésre kényszerít, ha egy ilyen pozíciót elnyert vállalat folyamatosan meg akar felelni a minőségi kívánalmaknak.
7. A nyugati országokban végzett felmérések már évtizedekkel ezelőtt kimutatták, hogy az innovációk sikerének egyik legfontosabb tényezője a **vevő-orientáció**. Kutatásaink szerint a *piaci orientáció* jelen van a hazai vállalatok innovációs gyakorlatában.

8. A **termékek megújulásának lassúságát** jelzi, hogy a bevezetett új termékek mindössze 8,8%-a volt világviszonylatban új, 39,7%-a Magyarországon számít új terméknek, s 51,5% csupán a vállalat számára volt új. Az értékesítési árbevétel túlnyomó része az utóbbi években lényegében változtatás nélküli termékekből származik, az export árbevételben magasabb a jelentősen megújított termékek aránya, mint az import árbevételben.
9. A **sikeres vállalatokról** készült esettanulmányok egyértelműen azt mutatják, hogy a *felsővezetésnek* döntő szerepe van egy vállalat innovativitásában. Tulajdonképpen, ha arra keressük a választ, hogy az általánosnak tekinthető kedvezőtlen feltételek mellett miért vannak vállalatok, amelyek mégis vállalják az innovációt, és sikereket is érnek el, az esettanulmányok és az alprojekt rendezvényeinken elhangzottak alapján azt a választ adhatjuk, hogy e sikerek mögött mindig egy ambiciózus, jól felkészült, stratégiákban gondolkodó vezető személye áll. Az ilyen vezető hamar szembesül azzal, hogyha hosszú távon eredményes akar lenni, akkor többek között új termékekre, a technológiai színvonal állandó növelésére van szükség, s hasonló értékeket valló, jól felkészült munkatársakra. A kérdőív eredményei is a felsővezetők kiemelkedő szerepét támasztják alá. Ugyanakkor néhány kapott adat alapján megkérdőjelezhető, hogy a vállalatok szélesebb körében e közreműködés mennyire hatékony, hisz azt találtuk, hogy a versenyképtelenebb cégekre jellemző a felsővezetés nagyobb részvétele a fejlesztésekben, s egyéb e vélekedést alátámasztó tényezőt is találtunk. (Pl. az innováció fontosságának tudatosítása a dolgozóknak, a kudarc megfelelő kezelése, az egyes résztvevő funkciók együttműködésének előmozdítása.)
10. A kérdőív alapján nem sikerült a vállalatok **versenyképessége és innovativitásuk** között pozitív kapcsolatot találni. A néhány sikeres, eredményes vállalatról készült esettanulmány viszont ennek ellenkezőjét mutatta. A vizsgált vállalatok közös innovációs jellemzői az alábbiak: K+F szervezet jelenléte, folyamatos fejlesztési tevékenység; külső kutatási-fejlesztési szervezetek igénybevétele; gyors termékcserelődés; kreatív légkör, a menedzsment innováció iránti elkötelezettsége; korszerű menedzsment (ezen belül minőségmenedzsment) módszerek alkalmazása; oktatás, képzés kiemelt kezelése.

1.3. Technológia alprojekt³

A vállalati és nemzeti versenyképességgel foglalkozó kutatások szerint az alkalmazott technológia színvonala és a technológia menedzsmentje fontos szerepet játszik a vállalati versenyképességben. Porter [1985] szerint napjainkban a versenyképesség megőrzésében és megszerzésében az innovációs kapacitás kritikus tényezővé vált. A kiváló minőség és versenyképes ár mellett a siker záloga az, hogy a vállalat versenytársainál hamarabb szerezzék meg az új technológiához, termékekhez szükséges tudást, ismeretet.

Ugyanakkor szinte közhelynek számít az, hogy ma Magyarországon a termelési technológia színvonala siralmas, elavult. Felmerül a kérdés, hogy ez az állítás valóban igaz-e. A *Technológia és versenyképesség* alprojekt egyik fontos célkitűzése éppen a magyar vállalatok technológia színvonalának feltérképezése volt.

A kutatás keretében vizsgáltuk, hogy a magyar gazdaságban alkalmazott technológiák milyen szerepet játszanak a magyar vállalatok versenyképességében. Vajon milyen kapcsolat van az alkalmazott technológia színvonala és a vállalati teljesítmény között?

Az alprojekt céljai között a fentiekén kívül szerepel a technológia transzfer egyes kérdéseinek vizsgálata, valamint a környezet és technológia kapcsolatának elemzése. Kísérletet tettünk Magyarország nemzetközi beágyazódási lehetőségeinek vizsgálatára. Hipotéziseink a következők voltak:

1. hipotézis: *a technológia és a technológia menedzsment színvonala nem javult jelentősen, bár a rendszerváltást követően minden bizonnyal végbement technológiai átalakulás. Feltételeztük, hogy a technológia menedzsmentje terén a külföldi és a nagyvállalatok előnyben vannak.*

2. hipotézis: *Az információtechnológia fontosságát vállalataink már felismerték, a gyakorlati megvalósítás viszont még várat magára.*

Az információtechnológia rohamos térnyerése és a hatékonyabb vállalati működésben betöltött szerep miatt mindenképpen fontos kérdés az, hogy hol állnak vállalataink a különböző technológiával kapcsolatos információtechnikai újdonságok alkalmazása és az integrált számítástechnikai rendszerek bevezetése terén.

3. hipotézis: *A külföldről származó technológiák jelentősége nő, és a vállalatközi kapcsolatok ezen a téren is intenzívebbé váltak a hazai és külföldi vállalatok között.*

³ Az összefoglaló *Pandurics Anett*: "Technológia és versenyképesség" c. zárótanulmánya és *Lapid Koty*: "A technológia és versenyképesség" c. műhelytanulmánya alapján készült.

A versenyképesség javításában a technológia transzfer különböző típusai minden gazdaságban fontos szerepet játszanak. Feltételezhetjük azt, hogy gazdaságunk nyitottabbá válása, a külföldi tőke magyarországi megjelenése változást hozott az eddigi gyakorlatban.

4. hipotézis: A technológia fejlettségi szintje és a vállalati teljesítmény, versenyképesség közötti létezik kapcsolat.

5. hipotézis: A mintában szereplő vállalatok technológia fejlesztéseik során törekednek ún. „tisztá technológiák” alkalmazására, illetve a különböző káros anyag kibocsátások szintjének csökkentésére technológiai oldalról.

A környezeti tudatosság terjedésének egyik fontos, ha nem legfontosabb jele az, ha egy vállalat már a technológiaválasztás, technológia-fejlesztés kapcsán megpróbálja érvényesíteni a környezetvédelemmel kapcsolatos szempontokat.

6. hipotézis: Magyarországnak esélye van arra, hogy a vezető nemzetek és a háttérpári országok között összekötő szerepet játsszon.

A tradicionális ipari versenyképesség főleg árversenyen alapul. A posztindusztriális gazdaságban a tömegtermelők még mindig az árral, viszont a 'testreszabott' termékek előállítói a termékek/szolgáltatások sokrétűségével versenyeznek. Azok az országok, amelyek részt akarnak venni a globális versenyben a posztindusztriális termelés lehetőségébe kapcsolódhatnak be. A bekapcsolódásnak két lehetősége adott. Az egyik lehetőség, hogy egy adott ország, amely csak a tömegtermelési technológiai szintet érte el, bekapcsolódik a globális árversenybe (háttérpár). Az az ország, amely már rendelkezik 'testreszabott' termékek előállítására alkalmas technológiával, a globális megkülönböztető versenybe kapcsolódhat be (összekötők). A megkülönböztető stratégiával működő vállalatok versenye egyre több szolgáltatást kíván. Így amikor egy adott ország versenyképességét vizsgáljuk, fontos megnézni nem csak azt, hogy egy adott ország milyen fokon rendelkezik testreszabott technológiával, hanem azt is, hogy az adott ország milyen ipari szerkezeti átalakuláson ment át, vagyis nőtt-e a szolgáltatóipar súlya az ország GDP-jében.

Az alprojektben a zárótanulmányon kívül egy műhelytanulmány született Magyarország nemzetközi beágyazódásának elméleti kérdéseiről és néhány - a versenyképesség kutatás keretében készült - empirikus eredmény ilyenirányú kiértékeléséről. A tanulmányt Lapid Koty készítette.

1.3.1. *Eredmények*

1. A **technológiai színvonal megítélése** az export-orientáció és a vállalati méret növekedésével javul. Tulajdonos szerinti megoszlásban a külföldi többségi tulajdonnal rendelkező vállalatok kedvezőbben ítélik meg technológiai színvonalukat a versenytársakhoz képest, mint a magyar vállalatok. Ágazat szerinti csoportosításban a nagykereskedelmi vállalatok kullognak a sor végén és a feldolgozóipar jár az élen. Ugyancsak kedvezőbb helyzetben látják a technológiát a növekedési és támadó stratégiát folytató vállalatok. Legkevesbé a következetlen, stratégiával nem rendelkező vállalatok ítélik meg technológiájuk színvonalát.
2. A nagyvállalatok és a külföldi vállalatok a **számítógépesítettség** (CAM, CAD, integrált rendszerek) terén lépéselőnyben vannak. A magyar vállalatok a többi területen nincsenek jelentősen lemaradva, s úgy tűnik, hogy felismerték a számítógépesítettség és az integrált rendszerek kialakításában rejlő lehetőségeket, azonban az alkalmazás terén le vagyunk maradva a fejlett országok gyakorlatához képest.
3. A **technológiával kapcsolatos célokról** ad jelzést az, hogy a fejlesztendő tevékenységek között a technológia fejlesztése explicit módon megjelenik a vállalatok egynegyedénél, s ezzel a harmadik legfontosabb fejlesztendő terület a költségek csökkentése és a minőség javítása után. A kutatás-fejlesztés területek között is a **technológia fejlesztése** került az első helyre. Ez azt bizonyítja, hogy vállalatunk ezen a téren érezték/érik a legnagyobb lemaradást az elmúlt két-három évben. (A technológiafejlesztést a gyártmányfejlesztés és a fejlesztésekhez kapcsolódó oktatás-képzés követte.)
4. A **technológiai szerkezetváltás** még nem történt meg. Vállalataink egy jelentős részénél még nem került sor új technológia bevezetésére. Figyelembe véve azt, hogy a technológia átlagos életkora nem változott, a technológiai fejlesztést végrehajtó vállalatok valószínűleg az új termékekhez igazították hozzá a technológiát. Vagyis egy belső technológiai adaptációs folyamatról beszélhetünk.
5. A **rugalmasság** - különösen technológiai vonatkozásait illetően - még nem kap megfelelő szerepet a magyar gazdaságban. A rugalmasságnak nagyobb szerepet szánunk az 500-1000M Ft-os árbevételrel rendelkező vállalatok, illetve a belföldi állami vállalatok vállalatai. E vállalatok ide való öszpontosítása azt a következtetést engedi levonni, hogy a globális versenyben testreszabott termékekkel szeretnének versenyezni, vagyis a termékdifferenciáló, posztindusztriális globális versenybe igyekeznek bekapcsolódni.

6. A nagyvállalatok és különösképpen a külföldi tulajdonú vállalatok körében kedvezőbb a megelőző **karbantartás** javításhoz viszonyított aránya, mint a többi vállalatcsoportnál. Az ágazati csoportosítás nem mutatott szignifikáns eltérést az egyes vállalatcsoportok között.
7. A **technológiai célú kutatás-fejlesztési ráfordítások** abszolút nagysága tekintetében elsősorban a belföldi állami vállalatok és a külföldi magánszemélyek vállalatai, méret szerint a nagyvállalatok, iparág szerint a feldolgozóipar emelkedett ki. Bízható az, hogy a kisvállalati kör meglehetősen nagy összeget fordított technológiai fejlesztésre. Sem a vállalatméret, sem tulajdonosi struktúra jelentősége nem olyan nagy, mint azt vártuk.
8. A kutatás-fejlesztés, innováció és új technológia átadása területén egyenlőre nem jellemző az intenzív **vállalatközi együttműködés**.
9. A technológia átlagos *élettartama* és a különböző **vállalati eredményességi** mutatók közötti kapcsolat nem meggyőző. Az *új technológiák bevezetése* és a jövedelmezőség között viszont szignifikáns kapcsolatot találtunk. A *technológiaváltás* a piaci részesedésre és a jövedelmezőségre pozitív hatást gyakorol. Érdekes módon a technológiával legközvetlenebb kapcsolatban álló vállalati teljesítmény-mutató, a *termelékenység* függetlennek bizonyult a technológiai beruházástól. Ez a tény azt a kijelentésünket igazolja, hogy a technológiai beruházók a gyártási technológiában nem eredményeztek forradalmi változást, inkább a meglévő technológia toldozgatása folyt.
10. Vállalataink jelentős része technológia oldalról is lépett a **környezetvédelem** ügye érdekében, s az utóbbi évek technológiai változásai mindenképpen pozitív hatással voltak a természeti környezetre.
11. Az esélyek a világ 'élvonalában lévő termék' előállító gazdaságaihoz való **csatlakozásra** - az adatok tanúsága szerint - egyre távolabbnak tűnnek, ugyanakkor a munkaerő elismerten magas színvonala még ad némi reményt. Magyarország az alacsonyabb bérű országokkal szemben őrzi versenyképességét, ami elsősorban termelési rugalmasságának köszönhető.
12. Az iparilag fejlett országoktól való **lemaradást** főképpen a mennyiségi rugalmasság gyenge eredményével, és a technológia elöregedésével lehetne megmagyarázni. A leszakadó országoktól való **távolodást** leginkább a termék rugalmasság magyarázza.

13. Haszontalan dolog vállalatainktól a Kulcsvállalatok között zajló időalapú versenyt, választékgazdaságosságot követelni. Az **Összekötő Vállalatok stratégiája** szerint a minőség, a szorosabb partneri kapcsolat (mivel ők az Összekötők) és az alacsony termelési költség azok a tényezők, amelyek biztosítják versenyképességüket. A termelési célok között mindhárom tényező előkelő helyen szerepel.

1.4. Termelés alprojekt⁴

Ennek az alprojektnek az volt a **célja**, hogy *feltárja, mi jellemző ma a magyar vállalatok termelési gyakorlatára, a termelésben felhasznált gazdálkodási módszertanra, a korszerű termelési programok elterjedtségének szintjére, a termelési döntések konzisztenciájára.* Az alprojektben külön figyelmet kapott a versenyképességet nagy valószínűséggel erősen befolyásoló technológiai állapot elemzése (ami tartalmazza az információtechnológia állapotának, a menedzsment rendszerek jellemzőinek elemzését is) és két egymással szoros kapcsolatban álló versenyelőny forrás: a szolgáltatások és a minőség kérdése.

Az alprojekt a kutatás kezdetén hét hipotézis vizsgálatát tűzte ki célul.

a) Ma Magyarországon a versenyben maradás egyik legfontosabb feltétele a megfelelő szintű minőség biztosítása, a termelő- és szolgáltató szektorban egyaránt.

A vizsgálat a minőségmenedzsment szintjét, a minőség szerepének fontosságát, versenyképességhez való hozzájárulását kívánta körüljárni. Külön elemzés indult az ISO 9000 révén elért/várt eredmények kutatására.

b) A külföldi többségi, vagy résztulajdonban lévő vállalatok kevésbé fetiszizálják a költségeket, több figyelmet szentelnek viszont a vevőszolgáltatásnak, ami számukra versenyelőnyt biztosít.

A vevőszolgáltatás fontossága a szolgáltatások termelési szférába való bevonulását jelzik. A magyar vállalatok azonban hipotézisünk szerint egyelőre költségeik csökkentésével vannak elfoglalva, ami nem hiba, csak egyszerűen a lépéshátrányt tükrözi.

c) Az egyes menedzsment rendszerek bevezetése számos lépésből áll, és hosszú időt vesz igénybe. Éppen ezért tökéletes területet biztosít a projekt menedzsment technikák és elvek

⁴ Az összefoglaló *Demeter Krisztina*: "A termelésmenedzsment helyzete és szerepe a versenyképességben ma Magyarországon" c. zárótanulmánya alapján készült.

használatára. Az esetek többségében mégsem, vagy nem profi módra kerül e használatra sor. Ennek a hipotézisnek a vizsgálata sajnos meghiúsult.

d) A modern menedzsment rendszerek bevezetését és hatékony használatát sok esetben a vállalatoknál tapasztalható információhiány nehezíti.

A menedzsment és ezen belül a termelésmenedzsment területén jelentkező hatékonyság feltételezetten több informatikai okra vezethető vissza: a) az integrált informatikai rendszer léte, illetve az informatikai rendszer integrált szemléletű kialakítása; b) az integrált informatikai rendszerrel kompatibilis eszközrendszer (hardver, szoftver) alkalmazása a vállalati gyakorlatban; c) a vállalati információmenedzsment illeszkedik a vállalati stratégiai menedzsmenthez.

e) A termelési stratégia ma még nem képezi hazánkban a vállalati stratégia részét.

Az itt vizsgált kérdések a termelési stratégia létének, a döntések konzisztenciájának szintjére irányulnak, a termelés versenyképességhez való hozzájárulásának mértékére koncentrálnak.

f) Az elavult technológia komoly akadályát képezi a versenyképességnek.

g) A mai magyar vállalatok termelési gyakorlatában még hatalmas hatékonysági tartalék van.

Az alprojekten belül döntően a kérdőívelemzés eszközeivel éltünk. Jelentőségénél és sajátosságainál fogva a menedzsment rendszerek területén a kérdőívelemzést számos interjú és egy vita egészítette ki.

1.4.1. Eredmények

1. A termelési teljesítmény, a **termelési funkció** működésének hatékonysága **közvetlenül** gyakorlatilag **nem hat** a vállalatok pénzügyi és piaci **versenyképességére**. Erre utalnak a termelés és a versenyképességi dimenziók egymásra hatásával foglalkozó vizsgálatok eredményei, a sokváltozós elemzések, és a nemzetközi szakirodalom is.
2. A mai Magyarországon **a termelési fókusz** (az, hogy a termelés milyen fontos az összvállalati sikerben) kisebb vállalatmérettel párosul, a kapacitások növelését és a minőséget helyezi a középpontba, a fogyasztói kiszolgálás színvonala (pl. a termékválaszték, a rendelésteljesítés ideje) még másodrangú szerepet játszik, mint ahogy az egész vevőorientáció kevésbé intenzív. Ennek ellenére **a versenyképesség terén lényeges különbség nincs a két vállalatcsoport terén.** (v.ö. az 1. következtetéssel)
3. **A termelési fókusszal szemben a vevőszolgálati fókusz és a magas színvonalú vevőszolgálati teljesítmény egyértelműen kedvező hatást gyakorol a vállalatok üzleti teljesítményére,**

versenyképességére. A vevőszolgálati fókusz és a vevőszolgálati teljesítmény szignifikánsan összefüggnek, ami azt sugallja, hogy a vevőszolgálati teljesítmény rendszeres mérése és elemzése, a következtetések levonása és a korrekciós lépések megtétele (azaz a vevőszolgálati fókusz) értelemszerűen előbb-utóbb érezteti hatását magában a vevőszolgálati és az üzleti teljesítményben.

4. A vállalatok, vállalati csoportok helyzetével és fejlődésük tendenciájával kapcsolatos elemzések (pl. a termelési teljesítmény és a versenyképesség kapcsolatát kutató sokváltozós elemzés, vagy a piaci részesedés, jövedelmezőség iparághoz viszonyított helyzete és fejlődésének dinamikája) azt sugallják, hogy a vállalatok közötti szakadék nő: a versenyképesek gyorsabban fejlődnek, a kevésbé versenyképesek pedig gyakran stagnálnak, sőt visszaesnek. *Mindez a piaci koncentráció növekedésének tendenciáját vetíti előre.*
5. A termelési mutatók és a termelési programok használatának elemzése arra utalnak, hogy nem csak a versenyképességben szakadék nő az egyes vállalatscsoportok között, hanem **a termelési potenciál** - *gazdálkodásmódszertan, modern termelési programok használata* - terén is nőnek a különbségek.
6. Bár a külföldi tulajdoni hányaddal rendelkező vállalatok versenyképességi jellemzői jobbak, a különbség csak igen kis részben magyarázható a jobban működő termelési funkcióval. Más szavakkal, **a külföldi-magyar tulajdoni összehasonlítás a vártnál lényegesen kisebb különbségeket eredményezett.**
 - A *külföldi vállalatokra* jellemző nagyobb méret és piaci részesedés a méretgazdaságosságban rejlő lehetőségek kiaknázását segíti elő. Termelési téren valószínűleg a nagyság következménye az általános költségek csökkentésére és az integráltság magasabb fokára való erőteljesebb törekvés.
 - A nagyobb méret és a külföldi tulajdonból természetesen adódó exportorientáció az ISO 9000 gyorsabb terjedését eredményezi.
 - A jobb pénzügyi helyzet - többek között - a technológia fejlesztése és a K+F tevékenység számára is jobb háttérrel teremt.
 - A külföldi és magyar tulajdonban lévő vállalatok közötti leglényegesebb különbség termelési téren az integráltság eltérő szintjében (számítógépesítettség foka, MRP használata, integrált információs rendszer bevezetése) és a gazdálkodási módszertan fejlettségi fokában (az információk ésszerűbb gyűjtésében és felhasználásában, ld. pl. a vásárlói elégedettség mérését, a vezetői termelésjelentések számítógépes összeállítását; a megelőző karbantartás intenzívebb használatában) rejlik.

7. A hazai viszonylatban csökkenő külföldi-magyar különbségek egyelőre nem vezetnek a Magyarországon művelt termelésmenedzsment **európai vagy világmezőnybe** való felzárkózásához. A termelésmenedzsment terén meglévő mély szakadék inkább nőni, mint csökkenni látszik. A hazai elemzésekhez hasonlóan azonban a nemzetközi eredmények is azt mutatják, hogy összvállalati szintű versenyképességre a termelés csekély hatást gyakorol.
8. A **vállalati méret** szerinti vizsgálat a nagyobb vállalatok egyértelmű előnyét hozta, mind a versenyképesség, mind a termelés jellemzői terén. A vízvonalstónak, *méretgazdaságossági határnak* az 500M Ft-os árbevétel tűnik.
9. A kitermelőipar a termelés területén rendkívül dinamikus fejlődést mutat; a kereskedelemben a vállalatok kirívóan kis hányada foglalkozik az ISO 9000 kérdéssel; a feldolgozóiparban a versenytársakhoz viszonyított gyengébb versenyképességet az erőteljesebb verseny indokolhatja. Mindazonáltal az **ágazati hovatartozás** és a versenyképesség között - a jelen felmérés szerint - nincs kapcsolat.
10. A vállalaton belüli működés integrációját és a gazdálkodás magasabb fokát biztosítani **tudó termeléstervezési és -irányítási programcsomagok** kínálata és szolgáltatási színvonala megfelelő. A keresletet azonban erősen behatárolja a vállalatok fizetőképessége, és irányát (a szoftverválasztást) egyértelműen meghatározzák a multinacionális cégek egységesítési törekvései (v.ö. a 6. következtetéssel). Mindez azt sugallja, hogy a jövőben a kínálati oldalon csak azok a szoftvercégek lesznek képesek fennmaradni, amelyek jelentős nemzetközi referenciával rendelkeznek, az itthoni keresletet ez determinálja. A szoftvercsomagok annál inkább hozzájárulnak a hatékony működéshez, minél szélesebb körben felhasználják funkcionalitásukat, minél jobban kihasználják integráló képességüket.
11. A **minőség** a versenyképesség, a piaci siker egyik legfontosabb letéteményese. Erre utalnak az exportpiaci sikert, az innovációk okait, a termelési célokat taglaló kérdések eredményei. A magas minőségre való törekvés oly általánossá vált, hogy lassan képesítő kritériummá minősíthető. A magas minőség, és a vele együttjáró vevői elégedettség növekedés és image emelkedés forrását a vállalatok elsősorban az ISO 9000-ben látják. A minőségre törekvés ma még kevésbé jellemzően párosul költségcsökkentéssel.
12. A termeléshez hasonlóan a **technológia** is csak közvetett hatást gyakorol a vállalatok versenyképességére. A technológia állapota Magyarországon siralmasnak mondható. A

legnagyobb különbségek a kis- és nagyvállalatok, a külföldi és magyar vállalatok és a különböző ágazatok között az információtechnológia és a számítógépesítettség terén tapasztalhatók.

1.5. Logisztika alprojekt⁵

A kutatás **célja** a hazai vállalatok logisztikai rendszerének, illetve e terület és az összvállalati versenyképesség kapcsolatának elemzése volt. Az alprojekt struktúrájának kialakításakor az integrált logisztikai rendszer belső felépítéséből indultunk ki, illetve abból az alaphipotézisből, miszerint a piaci sikeresség egyik feltétele a vállalat anyagáramlási rendszerének integrált kezelése. A kutatás témájául így a (1) logisztikai rendszer integrált működésének vizsgálatát, a logisztikai rendszer teljesítményciklusait, azaz az (2) értékesítési és a (3) beszerzési logisztikát, illetve az integráció szempontjából kiemelkedően fontos tevékenységrendszert, az (4) információmenedzsmentet jelöltük meg. Elméleti és gyakorlati szakemberekkel folytatott megbeszélések alapján további kutatási témaként adódott a (5) logisztikai szolgáltató vállalatok helyzetének és szerepének a vizsgálata.

Az alprojekt induló hipotézisei a következők voltak:

a) A logisztikai rendszer stratégiai szintű kezelése ma Magyarországon a piaci versenyképesség fontos feltétele. Különösen igaz ez az értékesítési logisztikára.

b) A logisztikai rendszer teljesítményének és működésének jellemzőit jelentősen befolyásolja az, hogy az adott cég többségi magyar, vagy többségi külföldi tulajdonú.

Feltételezésünk szerint a többségében külföldi tulajdonú nagyvállalatoknál a logisztikai rendszer magasabb színvonalon áll, mint a többségében magyar tulajdonban lévő vállalatoknál.

Az alprojekt rendkívül kiterjedt eszköztárral dolgozott a logisztikai szakértők helyzetelemzésétől, interjúk és esetleírások tömegén át a kérdőívelemzésig, elemző és összefoglaló tanulmányok, valamint több vita gazdagította az ismereteket.

1.5.1. Eredmények

1. A vizsgált vállalati körben a **logisztikai menedzsment** nem éri el a fejlett piacgazdaságok vállalatainál megfigyelhető **stratégiai jelentőséget**, s az is megállapítható, hogy a felsővezetők döntő többsége még nem is ismerte fel a logisztikai rendszernek az összvállalati sikeresség növelésében rejlő lehetőségeit. A logisztikai funkció ennek megfelelően formálisan még csak nagyon ritkán vesz részt a vállalat hosszú távú tervezési folyamatában.

⁵ Az összefoglaló *Gelei Andrea*: "A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképesség biztosításában" c. zárótanulmánya alapján készült.

2. Az anyagi folyamatok menedzsmentje során a vállalat, illetve logisztikai rendszere elkerülhetetlenül kapcsolatba kerül más vállalatokkal. Ma Magyarországon ezeket az együttműködési kapcsolatokat még inkább a rövid távú, elsősorban a költségek csökkentését célzó versenykapcsolatokként értelmezhetjük, **a hosszú távú, stratégiai partnerkapcsolatok kiépítése még nem jellemző**. Ez igaz a beszállítók és a megrendelő vállalatok közötti kapcsolatra is, s még inkább jellemző más együttműködő cégekkel - pl. logisztikai szolgáltató vállalatokkal - való együttműködésre.
3. A **logisztikai tevékenységek integráltsága** mind a szervezeti megjelenés, mind a tevékenységek számítógépes támogatottsága tekintetében alacsony szintet mutat. A mintában szereplő vállalatok jelentős része a logisztikát meg sem jeleníti önálló szervezeti egységként, s ahol megjelenik ott is elsősorban az ún. szélességi és kevésbé a mélységi integráció a jellemző. A logisztikai tevékenységek integrációja tehát a rendszer egészét tekintve, szélességi dimenzióban már megfigyelhető, azaz a logisztikai szervezet az anyagáramlási folyamat egészét - kezdve az alapanyagoktól a félkésztermékeken át a késztermékekig - felöleli. A mélységi integráció kevésbé jellemző, azaz a logisztika bonyolítói tevékenységein túl a tervezési tevékenységek nem tartoznak a logisztikai szervezet feladat- és hatáskörébe. A tervezési tevékenység bevonása inkább jellemző az integrált logisztikai rendszer ellátási, s kevésbé értékesítési oldalára.
4. A **logisztikai információs rendszerek** a felmérés tükrében elsősorban a rövid távú - helyi problémákat kezelő, illetve a közép távú - funkcionális problémákat kezelő - rendszerek terén mutatnak fejlődést. Az elkövetkezendő 2-3 évre szóló vállalati előrejelzések szerint a fejlesztések iránya meg fog változni, s elmozdul a hosszú távú - stratégiai problémákat kezelő - információs rendszerek felé.
5. A felmérés eredményeképpen elmondhatjuk, hogy a **logisztikai rendszer teljesítményelemeinek** rendszeres és szisztematikus **mérése** a jelenlegi vállalati gyakorlatra nem jellemző. A logisztikai rendszer által nyújtott értékelés szerint - az eredmények ugyanakkor tehát erősen szubjektívak - a vizsgált valamennyi teljesítményszempont tekintetében javult a vállalatok logisztikai rendszerének teljesítménye. A rendszerrel szemben támasztott követelményekben azonban erőteljesebben jelenik meg a költségcsökkentésre, és kevésbé a rendszer által nyújtott szolgáltatási színvonal egyes elemeinek emelésére való törekvés.
6. A hazai vállalatok **logisztikai gyakorlata** tehát elmarad a fejlett piacgazdaságok jelenlegi szintje mögött. Ezt a gyakorlatot tömören a következőképpen jellemezhetjük: (1) alacsony presztízs és

stratégiai fontosság, (2) a logisztikai tevékenységek alacsony integrációs szintje, (3) teljesítményfókusz helyett költségfókusz és (4) rövid távú versenykapcsolatok az együttműködő partnerek között.

7. A vállalatok **ágazati bontás** szerinti elemzése azt mutatja, hogy a fentiekben megállapított jellemzők mind a kereskedelmi, mind a feldolgozóipari vállalatokra igazak. Kardinális különbségek tehát a vizsgált ágazatok között nincsenek. Egyes vizsgálati dimenziók alapján a kereskedelmi vállalatok logisztikai gyakorlata valamivel, de nem nagyságrendileg jobb, pozitívabb képet mutat. Megfigyelhető, hogy az anyagáramlási rendszerben a vállalatvezetők a vevőhöz, a piachoz közelebb álló működési területeket fontosabbnak értékelik. Az ágazati elemzés kapcsán pedig elmondható, hogy az együttműködő vállalatok hálózatában a vevőhöz közel álló vállalati kör (esetünkben a kereskedelmi vállalatok) tulajdonít nagyobb jelentőséget a logisztikai tevékenységeknek. Úgy tűnik - egyébként érthetően - hogy a vállalati gazdálkodás fejlődését már a piac generálja, s e fejlődés lassan, hullámszerűen terjed tovább mind az együttműködő vállalatok, mind a vállalati tevékenységek rendszerében.
8. Ugyanakkor azt is megállapítottuk, hogy a **logisztikai fókusz** erősödésével párhuzamosan számos versenyképességet tükröző dimenzió szignifikánsan javul. Ilyen mindenek előtt a piaci részesedés, de ilyen a nyújtott termékek, illetve szolgáltatások minősége és a tőkejövedelmezőség is. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok az egyes összvállalati működést érintő, sokszor stratégiai jelentőségű területek közül szignifikánsan jobb teljesítményt mutatnak pl. a piaci változások előrejelző képessége, az elosztási csatornák szervezése, innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása, a fogyasztóval való minél közvetlenebb kapcsolat kiépítése területén. Az elemzés eredményeképpen kapott kép azt mutatja, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok köre elsősorban az értékesítési oldalon erősebb társainál, stratégiája jóval agresszívebbnek tűnik, s a költségcsökkentéssel szemben az árbevétel növelését célozza. E vállalati körre sem feltétlenül igaz ma még, hogy logisztikai rendszerének belső működési színvonala, illetve az általa nyújtott teljesítmény kimagaslóan jobb lenne a logisztikára kevésbé fókuszáló vállalatokénál. Az azonban igaz - s ez a fejlődés legfontosabb feltétele -, hogy e vállalati kör felismerte már a logisztikai menedzsment jelentőségét. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok esetében egy igen fontos megállapítás tehető: ezek a vállalatok a logisztikai rendszer fejlesztésének jelentőségére az összvállalati és ennek kapcsán a marketing stratégia megalkotása kapcsán ébredtek rá. Az összvállalati - marketing - logisztikai stratégia láncolata pedig véleményünk szerint biztosítékot ad a piaci sikerhez szükséges belső szinergikus hatások érvényesülésére. A logisztikai fókusszal rendelkező vállalati körében szignifikánsan nagyobb a külföldi vállalatok, illetve a belföldi magánszemélyek tulajdonosi aránya. A logisztikai fókusszal

rendelkező vállalatok szignifikánsan nagyobbak mind a vállalati eszközállományt, mind az értékesítési árbevételt tekintve.

1.6. Költséggazdálkodás alprojekt⁶

A vállalati teljesítmény folyamatos figyelemmel kísérése és értékelése a versenyképesség fenntartásának egyik kulcstényezője, hiszen - az erősödő verseny miatt - a cégeknek folyamatosan szem előtt kell tartaniuk, hogy hol tartanak saját céljaik elérésében, illetve milyen teljesítményt nyújtanak versenytársaikhoz képest. A sikeres vállalatoknak nemcsak azzal kell tisztában lenniük, hogy hová és milyen eszközök segítségével akarnak eljutni, hanem azzal is, hogy hol tartanak a kijelölt úton, s szükség van-e a választott eszközök, vagy esetleg a célok korrigálására. Az alprojekt céljai a következők voltak:

a) Annak vizsgálata, hogy a magyar vállalatok pénzügyi illetve számviteli funkciói hogyan támogatják az egyes funkciók stratégiai illetve az operatív döntéseit;

b) Célunk, hogy megpróbáljuk felvillantani a vállalati alapfolyamatok (logisztika, termelés) és a számviteli, pénzügyi funkció közötti kapcsolódási pontokat, s értékeljük a magyar vállalati gyakorlatot a globalizáció miatt egyre éleződő piaci verseny korában.

c) Annak feltárása, hogy hol tart a magyar vállalati gyakorlat a „többdimenziós teljesítménymérés” gyakorlatában, illetve ez mennyiben van ez összhangban stratégiájának alapjaival.

d) A kettős könyvvitelt vezető cégek alapvető versenyképességet befolyásoló hatékonysági jellemzőinek feltárása és a gazdasági környezetbe helyezése.

A PM GII mérleg-adatbázisa a kettős könyvvitelt vezető cégekről (1992-95) megteremti ennek az elemzésnek a lehetőségét.

A tanulmány a következő információkra támaszkodik: a Versenyben a világgal c. kutatóprogram kérdőíves adatbázisa; a PM Gazdaságinformatikai Intézet által rendelkezésünkre bocsátott adatbázis; az alprojekt kutatói által készített szakmai interjúk és esettanulmányok tapasztalatai; az alprojekt klubrendezvényén elhangzottak; valamint az alprojekt keretében készült háttér tanulmányok.

⁶ Az összefoglaló Csányi Tamás - Dolgos Olga - Wimmer Ágnes: “Teljesítménymérés, költséggazdálkodás és hatékonyság a vállalati gyakorlatban” c. zárótanulmánya alapján készült.

1.6.1. Eredmények

1. Ami a költséggazdálkodás vállalati működésben betöltött szerepét illeti, elsődleges célja - minden vállalatnál, de elsősorban a kis- és multinacionális cégeknél - az adóminimalizálás. Kisvállalatoknál a költséggazdálkodás funkciója a tulajdonos helyzetének optimalizálása akár a "cég" kárára is. Bár az adatgyűjtés elégtelensége miatt adatokkal nem alátámasztható, de erősen valószínűsíthető, hogy a multinacionális cégcsoport magyarországi beruházási dinamikája nagyobb, mint ahogy arra a kimutatott nyereség alapján erre következtethetnénk.
2. Közepes és nagyvállalatoknál a költséggazdálkodást gyakran használják döntéstámogatásra is. A tulajdonos külföldi, belföldi vagy állami volta úgy tűnik, hogy nem mutat lényeges különbségeket. Az adatbázis nem igazolja, hogy a külföldi tulajdonban lévő cégek gyakorlatának általános magas színvonalú fölényét. Inkább jellemző, hogy azok a cégek, amelyek a rendszerváltás idején az átlagosnál nagyobb hatékonysággal, szakmai tudással, felkészültséggel bírtak, a privatizáció után - esetlegesen a külföldi tulajdonos tapasztalatait, elvárásait is adaptálva - megőrizték ebbéli előnyüket.
3. A vállalatok a kérdőívek tanúsága szerint döntéseikben nem hangsúlyozzák túl a költségvonatkozású információkat. Ez önmagában még nem lenne jelentős probléma, hiszen világviszonylatban a költség-mutatók mellett mind gyakrabban helyeződik a hangsúly a nem-költség dimenziókra. *E tekintetben viszont feltételezhetően **nem** arról van szó, hogy az illetékes vezető tisztában van döntései költségkihatásaival, de tudatosan más minőségi, mennyiségi vagy idődimenziókra összpontosítja figyelmét.* Ezt a hipotézist megerősítik az információs rendszer támogató funkciójával kapcsolatos válaszok.
4. A **termékszintű költségkalkuláció** a jövedelmezőségi számításokat és az árképzési döntéseket támogatja leginkább. A belső elszámoló árak kialakításában nem játszik lényeges szerepet. A feldolgozóipari vállalatok között az állami vállalatoknál - a válaszok szerint - relatíve nagyobb jelentősége van a termékköltség-kalkulációnak, mint a belföldi magán- vagy külföldi tulajdonban lévő cégeknél. A klasszikus stratégiai és nem rutinszerű döntések (termékösszetétel, venni vagy gyártani, stb.) termékszintű költségkalkulációval való támogatása nem jelentős.
5. A kereslet jellegének átalakulása - differenciálódó és szolgáltatás-orientált igények - maga után vonta a **költségszerkezet** megváltozását. Interjútapasztalataink egyértelműen alátámasztják, hogy a költségnemek közötti arányok megváltoztak, a közvetlen és általános költségek aránya eltolódott (pl. logisztikai, átállási, elosztási költségek növekedése).
6. **Költségallokáció.** A vetítési alapok használata átlagosan a költségek 15%-ára terjed ki. Az költségek felosztása a költségviselőre egyetlen vetítési alap segítségével történik a lekérdezett

teljes vállalati kör 61%-ánál. A differenciált vetítési alapok használata a legalább 90%-ban állami tulajdonban lévő állami és a legalább 30%-ban külföldi tulajdonban lévő cégek körében a leggyakoribb. Sok helyen napirenden van a költségelszámolási rendszer korszerűsítése.

7. **Költségek nyilvántartása.** A vizsgált vállalati körben egyelőre még igen erőteljesen tartja magát a „hagyományos” számviteli megközelítés, tehát a költségeket elsősorban termékekre és üzemekre vagy tevékenységekre osztják szét. Az anyagi folyamatokhoz kötődő költségek nyilvántartása elmarad a nemzetközi színvonalától: (i) Az esetek jelentős részében nincs mód arra, hogy gazdaságos sorozatnagyságot kalkuláljanak, mivel sorozat-, sarzs-szintű költségek sem az analitikából, sem a szintetikából nem nyerhetők; (ii) Az esetek döntő többségében nem követhetők a logisztikai költségek, melyek az általános költségek növekedéséhez és a versenyképesség fenntartásához fontosak lennének; (iii) Az elosztási csatornák jövedelmezőségéről széles vállalati körben nincsenek megfelelő információk.
8. A költséggazdálkodás **számítógépes támogatottsága** relatíve magas fokú a vállalati területek között: rendszerint a számvitel, a pénzügy, a bér-gazdálkodás, a készletgazdálkodás után a költséggazdálkodás a számítógéppel leginkább támogatott terület. Ez azonban még így is elmarad a versenyképes működés biztosításához szükséges szinttől. Annál is inkább, mert a számítógépes támogatottság ténye nem jelent, hogy a modern költségelszámolási követelményeknek megfelelő rendszert: gyakori jelenség, hogy a funkcionális területeknek csak egy részét “integrálják”, hogy az informatika fejlesztése inkább automatizálásban, mint hatékonyságnövelésben ölt testet, amit elősegít, hogy az informatikai cégek inkább a technikalizált implementációra, mint komplett tanácsadó tevékenységre törekednek.
9. A **költség-gazdálkodás** területén komoly **tervek** nem kerültek megfogalmazásra. A modern menedzsment eszközök alkalmazását eddig leginkább nélkülöző szféra, a mezőgazdaság és a szolgáltatás területén működő vállalatok körében is egyre erőteljesebb igény a folyamatos ellenőrzés és visszacsatolás képességének megteremtése, valamint a költség-alapú hatékonyság fokozása. A kereskedelem területén ugyanezek a hatások érvényesülnek, de - a vállalkozás alaptevékenységének speciális volta miatt - a logisztikai tevékenység színvonalának emelése, költségtakarékos szervezése alapvető fontosságú a nyereséges és versenyképes működés szempontjából.
10. Kutatásunk tapasztalatai szerint a magyar vállalatok gyakorlatában a pénzügyi és költség-alapú mutatók dominálnak, amiben - ezek rendelkezésre állása, kötelező elkészítése mellett - nagy szerepe van a vállalatokra nehezedő finanszírozási nyomásnak. A kutatás során igazolódott az a feltevés, hogy a magyar vállalatok teljesítménymérési gyakorlatában is a pénzügyi kimutatásoknak elemzéseknek van elsődleges szerepe, de a vállalati szakemberek érzik a nem

pénzügyi - belső működéshez és külső, fogyasztói véleményekhez kapcsolódó - mutatók jelentőségét, és igyekeznek ezeket is becsatornázni az értékelési gyakorlatba.

11. A PM GII adatbázisa a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokról alapján megállapíthatjuk, hogy a mérlegadatok elemzése alapján a vállalatok tényleges jövedelmezőségéről, költséggazdálkodásának fejlettségéről direkt megállapítás nem tehető. A mérlegadatok tanúsága szerint a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknál a költséggazdálkodás elsőrendű funkciója az adóminimalizálás. A tevékenység adóminimalizáló fókusza a vállalatok nemzetközi versenyképességének fokozásához nem járul hozzá.

1.7. Folyamatjellegű irányítás alprojekt⁷

Az alprojekt a vállalaton belüli és vállalatok közötti integrációs folyamat kérdéseivel foglalkozik, melynek jellemzője a vállalatok működését tekintve a stratégiai szemlélet, az intenzív kommunikáció és az aktív reagálás. Az alprojekt az ún. vertikális és horizontális integráció kérdéseit járja körül. Vertikális dimenzióban az igénykielégítési folyamat egymást követő szakaszai közötti kapcsolatokat vizsgálja (vállalaton belül és vállalatok között egyaránt), míg a horizontális dimenzióban az egy adott szervezeten belüli különböző funkciók kapcsolata képezi az elemzés tárgyát. A két elemzési szempont nem válik el tisztán, hiszen a "funkciók" egy része vertikálisan is rendezhető (beszerzés-termelés-értékesítés).

Kiindulásként a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

a) A vállalatközi, szervezeten belüli kapcsolatokban jelentős változások mennek végbe az 1990-es években, melynek lényege a vállalathatárok elmosódása és a különböző együttműködési, integrációs formák előretörése.

b) A vállalatközi kapcsolatok átalakulása a vállalat belső működésére is hatással van, ez pedig elsősorban a belső integráció erősödésében nyilvánul meg.

c) Amennyiben az előző két feltevés igaz, akkor megkérdőjeleződik a korábbi értéklánc [Porter [1985]] és ellátási lánc (pl. Mattsom [1995]) koncepció megkülönböztetésének relevanciája. Az ellátási lánc egésze egy nagy értékláncnak tekinthető, a vállalati értéklánc pedig maga is kisebb ellátási láncokból épül fel.

Az alprojekt intenzíven használta a központi kérdőív és más nemzetközi kérdőíves felmérések adatait. Néhány esettanulmány is született.

⁷ Az összefoglaló Chikán Attila: "Vállalatok és funkcióik integrációja" c. zárótanulmánya és Abdulwahab Ádám - Pandurics Anett - Ugrai Péter: "Vállalati és vállalatközi integráció, kérdőívelemzés és eseteleírások", c. háttér tanulmánya alapján készült.

1.7.1. *Eredmények*

1. A **vállalatok szervezeti integrációja** általában igen alacsony szinten van, s az egyes funkciók fontosságát és szervezeti elhelyezkedését illetően sokkal inkább a hagyományok, mint a nemzetközi trendek követése a jellemző. Az úgynevezett integráló funkciók (marketing, kontrolling, logisztika, informatika) a marketing kivételével nem kapnak nagy súlyt sem a szervezeti hierarchiában, sem a teljesítmény befolyásoló szerep megítélésében. Ugyanez vonatkozik a fejlesztési funkciókra is. A dominánsak az operatív ügymenettel kapcsolatos tevékenységek (értékesítés, termelés, pénzügy).
2. A vállalatok durván fele folytat **formalizált stratégiai tervezést**, és közülük minden második csakis a felsővezetést és a szakapparátust vonja be a stratégiai tervezés folyamatába. A vállalatok töredékrésze von be beosztottakat is ebbe a folyamatba. Ez is azt jelzi, hogy a horizontális és a hierarchikus integráltság mértéke nem magas vállalatainknál.
3. A **vállalati információs rendszerek** integráltsági foka is viszonylag alacsony. Az adminisztratív funkciók ezen a téren előbbre tartanak, a stratégiaiak messze mögöttük kullognak. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy az integrált információs rendszereket alkalmazók ezen rendszerek használatát kifizetődőnek tartják, s a magyar vállalatok felismerték az integrált információs rendszerek jelentőségét, a kommunikáció javításában játszott szerepüket.
4. A belső integrációval kapcsolatban pozitív jelenség, hogy a jövőbeli kilátások az **elemzés tárgyát képező területek mindegyikén** (kommunikáció, fogyasztó-orientáltság megjelenése a vállalat által használt módszerek terén, belső kommunikáció és funkcionális területek közötti kapcsolat) **kedvezőbb képet mutatnak, mint a jelenlegi vállalati gyakorlat.**
5. **Amelyik vállalat felismerte a belső kommunikáció javításának fontosságát, az a külső kommunikáció fejlesztését is fontosnak tartja és fordítva.** Amennyiben a kommunikáció minőségét elfogadjuk egyfajta integrációs mérőszámként, akkor ez egyben azt is jelenheti, hogy a külső és belső integráltság között van kapcsolat. Arra a kérdésre, hogy milyen vállalatok ismerték fel a kommunikáció jelentőségét, nem tudunk választ adni. Sem méret, sem ágazat szerint nem volt szignifikáns különbség a kommunikáció javítását célként kitűző vállalatok között.
6. Vertikális integráció tekintetében a legérdekesebb megállapítás az, hogy **a vállalatok nagyjából azonos arányban kötnek hosszú távú szerződést az input és az output oldalon** (ez az egyes vállalatokra és az egész mintára egyaránt igaz) arra utal, hogy a **magyar gazdaság szegmensenként integrált, vagy még pozitívabban fogalmazva, jól látható ellátási láncok működnek benne.**

7. A vevőkkel és szállítókkal kötött **hosszú távú szerződések indokai** kötött a bizonytalanságot csökkentő illetve a szállítás konkrét megvalósulásával kapcsolatos tényezők játszanak elsődleges szerepet, nem pedig a stratégiai szövetségből adódó potenciális előnyök kihasználása. Az bizonyos, hogy a magyar vállalatvezetők gondolkodásában már jelen van a stratégiai szövetségek tágan értelmezett definíciója, a széleskörű alkalmazás azonban még várat magára
8. A stratégiai szövetségek jellemzésére álljon itt néhány megállapítás:
- A stratégiai szövetségekben a **külföldi vállalatok** arányukhoz képest jelentős szerephez jutnak.
 - A külföldi tulajdonú vállalatok kötnek inkább külföldi társaságokkal partneri együttműködést. A vegyesvállalatok inkább hazai szövetségeket keresnek. Azt is meg kell említenünk, hogy ha a stratégiai szövetségben résztvevő az egyik cég magyar, akkor nagy valószínűséggel a többi is, és ugyanez érvényes a külföldi vállalatokra is.
 - A vevői együttműködésben résztvevő vállalatok jövőképe, **növekedési esélye** valamivel jobb. Azok, a vállalatok, aki stratégiai szövetségbe tartoznak, kezdeményezőbbek a versenytársakhoz viszonyítva az új termékek piacra való bevezetésében és a marketing-innovációs folyamatok képességében is (pl. új márkák, értékesítés, reklám).
 - A stratégiai szövetségnek tehát **kemény anyagi vonzata** van. A vállalatok 2-3%-kal kisebb árrést használnak a biztos vásárlásért. Véleményünk szerint ez nem baj. Ha meggondoljuk, hogy sokkal kiszámíthatóbb és biztosabb üzletmenet lehetséges stratégiai vásárlókkal, ami lehetővé teszi a korábban leírt fókuszpontokra történő koncentrálást, akkor ennek a helyzetnek ez az ára.
9. Összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy vállalataink jelenleg **nem tekinthetők integráltnak sem vertikálisan, sem horizontálisan**. A vállalatvezetőkkel folytatott beszélgetések alapján úgy tűnik, hogy a vertikális integrációs tendenciák fokozottabb érvényesülését elsősorban a bizalom hiánya gátolja, a belső integrációt pedig részben a megfelelő informatikai háttér, részben pedig a szervezeti kultúra. Tehát ma Magyarországon még korai az ellátási és az értéklánc egybecsúszásáról beszélni, ugyanakkor vállalatvezetőink már számos területen felismerték az integrált működés, és az együttműködés jelentőségét.

2. A projekt kutatási eredményei alapján a versenyképesség vonatkozásában tehető legfontosabb megállapítások

2.1. A piac elsöprő hatása

A piaci orientáció rendkívüli erősödésének lehetünk tanúi. Erre utal például, hogy a fogyasztókkal kialakított kapcsolatot a vállalatok egyik legfontosabb erőforrásukként ítélik meg, hogy a rugalmas vevői igénykielégítés a versenyelőny források sorában igen előkelő helyen szerepel, hogy a vállalati működés legfontosabb feltételének a vállalatok többsége a belső piac alakulását tartja a politikai, társadalmi és gazdasági változások, a szállítók, a műszaki fejlődés és egyéb tényezőkkel szemben.

A piac - a vevői igények ugrásszerű növekedése révén (amivel a vevőszolgálat jelentős fejlődése sem tudott rendszerint lépést tartani) - olyan teljesítménykényszert gyakorol, ami szép lassan az egész vállalati működést átalakítja. A folyamat értelemszerűen a vevőkhöz közel álló területeken kezdődött. Ennek tulajdonítható, hogy a kereskedő vállalatok, bár nem szignifikánsan, de konzisztensen jobban teljesítenek a termelővállalatoknál, és termelővállalatokon belül az értékesítési területen tapasztalható nagyobb előrelépés, a termelésnél már kevesebb és a legnagyobb lemaradásban a beszerzés van nemzetközi összehasonlításban.

Marketing elemzések szerint a külföldi vagy külföldi többségi tulajdonú vállalatok jellemzően dinamikusabb, oligopol piacokon versenyeznek, ami talán az előnyszerzéshez szükséges erőfeszítéseket is megnöveli. Elképzelhető, hogy nagyobb versenyképességük ezzel áll összefüggésben. Kedvező eredmény, hogy a külföldről érkező befektetők a hosszú távú, stabil működésnek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a gyors meggazdagodásnak.

2.2. A vállalaton belüli és vállalatok közötti integráció kezdetleges volta, illetve hiánya

Az integráló funkciók - kutatás-fejlesztés, controlling, logisztika, információ menedzsment (a marketing kivétel) - a vállalati felsővezetők véleménye szerint csekély mértékben járulnak hozzá az összvállalati sikerhez, ami kialakulatlanságukra, rendezetlen helyzetükre utal. E területek gyengeségét számos egyéb forrás is megerősíti.

A belső integráció kezdetleges voltát támasztja alá a vállalati információrendszerek integráltságának alacsony foka, a stratégiai gondolkodás lassú terjedése, a stratégiai döntéselőkészítés kizárólagosan felső szintű vezetéshez és szakapparátushoz delegálása. Számos jel mutat ugyanakkor

arra, hogy a vállalatok felismerték az integráció szükségességét és lépéseket próbálnak tenni annak növelésére.

A vállalatok közötti hosszú távú együttműködések többnyire nem stratégiai megfontolások alapján születnek, inkább a bizonytalanság csökkentését szolgálják. Gyakoribb a mindennapos működést támogató - például beszállításra irányuló - együttműködés, jóval ritkább a közös fejlesztési tevékenység. A stratégiai szövetségek egyik fő akadály a bizalom hiánya.

2.3. A fejlesztési tevékenység háttérbe szorulása

Ezt támasztja alá az egyes K+F tevékenységek végzésének alacsony említettsége, a ráfordított összegek, valamint a K+F szervezeti kereteit tekintve a fejlesztő részlegek súlyának elenyésző volta. Nagyon sok vállalat érzi, hogy a jelen pénzügyi helyzetben többet kellene költeni K+F-re, de ennek többnyire nincsenek meg a forrásai. Több tényezőt tekintve, a K+F ráfordításokban éreztek leginkább lemaradást a vállalatok a legerősebb versenytársukkal való összevetésben.

Az alacsony tőkehatékonyság arra utal, hogy ma Magyarországon egyelőre inkább az emberi erőforrás kihasználása, mint intenzív technológiafejlesztés folyik.

Számos jel szerint a nemzetek közötti munkamegosztásban a vezető - összekötő - háttérpári nemzet szerephármasból Magyarország az összekötő szerepre pályázhat. Ez intenzív együttműködést jelent a fejlett országokkal és háttérpári szervező tevékenységet a bedolgozók körében. A szerep elnyeréséhez a rugalmasság jelentős növelésére, azaz K+F beruházásokra, és az árstratégia (költségvezetés) helyett az árbevételi stratégia (megkülönböztető stratégia) követésére van/lenne szükség. Ez utóbbi csírái már léteznek.

2.4. Fókuszképzés jótékony hatása a versenyképességre

Az elemzések szerint a marketingorientált, logisztikára összpontosító, vevőszolgálatra koncentráló vállalatok egyaránt versenyképesebbek társaiknál. Ezzel áll szemben a termelési fókuszú képező vállalatok esete, ahol a versenyképesség kifejezetten alacsonyabb a többi vállalatnál tapasztaltnál, és az innovációs fókuszú képezők esete, ahol nem találtunk kapcsolatot a fókusz és a versenyképesség között. Mindez a funkcionális területek fejlődési egyenlőtlenségeire hívja fel a figyelmet. Egyes területek időnként gyorsabb fejlődésnek indulnak, és az először ide összpontosítók előnyre tehetnek szert lassabban reagáló társaikhoz képest. Az alkalmazók számának növekedésével azonban az előny idővel a versenyben maradás feltételévé válik (ld. az ISO 9000, a számítógép alkalmazás stb. terjedését).

Ma Magyarországon (a kérdőív alapján) a versenyképességet leginkább támogató területek a következők: logisztika, minőségbiztosítás, információmenedzsment, kontrolling és emberi

erőforrásmenedzsment.⁸ Ez természetesen nem azt jelenti, hogy pl. a felsővezetés, vagy a pénzügy nem járul hozzá a sikeres működéshez, megkülönböztető előnyre azonban az adatok tanúsága szerint csak a felsoroltak révén lehet szert tenni. Talán nem haszontalan megjegyezni, hogy a felsorolt területek mindegyike önmagában az integrációt növelő tényező, azaz az integráció szintje és a versenyképesség mértéke közötti kapcsolat erősnek mondható.

2.5. Növekvő lemaradás a fejlett világtól

Minden alprojektben megfogalmazódott következtetésként a fejlett világtól való lemaradás. Egyes vélemények szerint a lemaradás mértéke minimum 10-15 évre tehető. A lemaradás - például a termelés területén - inkább nőni mint csökkenni látszik.

Talán nem érdektelen némi összehasonlítás egy-két területen a 46 országot - köztük Magyarországot - érintő IMD felmérés segítségével, ami országonkénti kérdőívek (vállalatvezetők, gazdasági szakemberek töltik ki) és statisztikai adatok felhasználásával készül. A 46 ország közül Portugáliát, Írországot - mint Magyarországhoz hasonló helyzetű EU tagországokat -, Hollandiát - mint Európa egyik gazdasági vezető országát -, Ausztriát, valamint a volt szocialista országok közül Lengyelországot és Csehországot választottam ki Magyarországot mellé összehasonlításképpen.

⁸ A vállalat funkcionális területeinek összvállalati sikerben játszott szerepe és a vállalat iparághoz viszonyított versenyképessége közötti korrelációk ezt az állítást ugyanúgy alátámasztják, mint a legerősebb versenytárshoz viszonyított teljesítmények és a funkcionális területek kapcsolatának szorossága.

	Portu- gália	Ír- ország	Hollan- dia	Auszt- ria	Lengyel -ország	Cseh- ország	Magyar -ország
Reklámkiadások (USA \$/fő, 1993)*	74,7	98,5	184,6	150,6	–	23,3	34,9
Kiskereskedelmi értékesítés (\$/fő, 1994)	1473	3100	4435	4406	1386	1348	1731
Hozzáférés a külföldi piacokhoz (1-nagyon nehéz, 10-nagyon könnyű)	4,95	7,38	8,30	7,67	5,61	3,53	5,10
Protekciónizmus (1-erős, 10-gyenge)	7,51	8,20	7,72	7,50	4,48	6,80	7,65
Külföldi befektetői szabadság (1-kicsi, 10-nagy)	8,00	8,92	8,69	8,89	7,61	8,16	9,12
Piaci dominancia (1-általános, 10-ritka)	3,28	5,07	4,89	4,83	4,57	2,96	3,49
Energiafogyasztás (kJ/GDP, 1993)	7470	9040	10602	5306	47179	53113	25726
1000 alkalmazottra jutó számítógép	59	178	211	139	28	48	57
Elosztási infrastruktúra hatékonysága (1-kicsi, 10-nagy)	5,68	7,08	8,11	8,39	4,19	4,96	6,29
Össztermelékenység (\$/GDP/alk. létszám)	23530	44294	49955	62982	6290	9515	10887
Változás az össztermelékenységekben (1990-1995 évi %)	3,16	2,86	0,14	0,29	4,1	0,93	9,61
Munkaerő termelékenysége (GDP/alk./óra, 1994)	10,29	25,65	27,88	30,66	3,05	3,73	5,67
Ár/minőség arány 1-(rosszabb a külföldinél, 10-jobb)	4,19	6,0	5,89	5,44	4,86	5,26	4,59
Vevőorientáció (1-nem fontos a vevő elégedettsége, 10-fontos)	3,81	5,74	6,61	6,28	4,86	4,18	4,29
Új termék bevezetésének ideje (1-több mint külföldön, 10-kevesebb)	3,25	4,95	5,47	4,89	4,30	2,44	4,73
Vállalkozókésztség és innováció (1-kevés, 10-sok)	3,94	6,66	6,52	5,83	7,57	5,6	5,52
K+F összkiadás (% of GDP, 1994)	0,65	1,22	1,87	1,53	0,55	1,25	0,93
K+F személyi állomány a versenyszférában (fő/1000 munkás, 1994)	2	4,5	31	15	26	19	4
Szakképzett mérnökök a piacon (1-hiány, 10-nem probléma)	5,84	6,98	6,17	7,5	6,33	3,82	7,01
Vállalatok közötti technológiai együttműködés (1-nincs, 10-intenzív)	3,00	5,48	6,13	5,39	2,05	4,02	4,46
Kutatási együttműködés egyetemekkel (1-nincs, 10-intenzív)	2,23	5,05	5,63	5,06	2,00	3,22	2,77
Pénzügyi erőforrások a technológiafejlesztésre (1-nincs, 10-nem korlát)	4,58	6,39	7,15	6,83	6,44	3,80	2,32
Képzett munkaerő (1-nehéz hozzájutni, 10-könnyű)	4,48	7,41	6,24	7,50	6,57	3,76	6,55
Kompetens középvezető (1-nehéz hozzájutni, 10-könnyű)	3,94	6,89	6,09	6,00	3,14	2,82	4,79
Agyelszívás (1-nagy, 10-kicsi)	5,61	3,41	7,42	6,28	4,62	5,51	3,01
Munkaerő motiváltsága (1-nem azonosul a vállalati célokkal, 10-azonosul)	4,10	5,64	6,41	6,94	3,38	4,69	3,8

*ahol nincs évszám, azok az adatok 1995 évre vonatkoznak.

Forrás: IMD [1996]

Az adatok - véleményünk szerint - összecsengenek az egyes alprojektekben kapott válaszokkal: Magyarország a legtöbb tényező tekintetében valóban viszonylag távol áll az európai élmezőnytől, lemaradása azonban már korántsem akkora pl. Portugáliától vagy Írországtól. A volt szocialista országokkal összevetve kifejezetten kedvezőnek tekinthető Magyarország helyzete.

A jövőbeli fejlődés lehetőségét hordozza magában - természetesen megfelelő kezelési technikák esetén - a munkaerő átlagosnál magasabb képzettségi szintje (legyen munkásokról,

középvezetőről, kutatókról szó) és az a tény, hogy gazdaságunk a protekcionizmus egyébként is csökkenő mértékétől eltekintve nyitottnak tekinthető, szabad ki-bejárást biztosítva a tőkének.

Kormányzati szinten sürgősen kellene lépni a K+F fejlesztése, a fejlesztések pénzügyi támogatása és az agyelszívás csökkentése érdekében. A vállalatokra még kemény munka vár, amíg a fejlett országokhoz hasonló termelékenységű, hatékonysági szintre érnek (bár a tendencia nagyon jónak tűnik). A munkaerő megfelelő motiváltságának megteremtése fontos lépés lehet ezen az úton.

Érdekes módon a magyar-külföldi tulajdon összehasonlítás a legtöbb esetben nem vezetett markáns különbségekhez, illetve e különbségek a vártnál kisebbnek bizonyultak. Ez magyarázható a külföldiek hazai viszonyokhoz idomulásával (ld. a reklámkiadások alakulását), esetleg piaci dominanciájukkal (sokszor egész iparágakat vásároltak fel). Ezen túl természetesen azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy többnyire véleménykérő kérdőíveken keresztül vizsgáltuk a két vállalatcsoportot. Így könnyen elképzelhető, hogy - külföldi összehasonlítási alappal rendelkezvén - a külföldi vezetők helyzetüket kedvezőtlenebbül ítélik meg, mint az elmúlt időszakban rohamos fejlődésen átesett magyar vállalatok.

A külföldiek elsősorban az integráció magasabb fokát tükröző tényezőkben (pl. számítógép felhasználása, integrált rendszerek használata, funkciók erőviszonyai, stratégiai szövetségek), a gazdálkodásmódszertan magasabb fokában (marketing know how átadása, információk ésszerűbb gyűjtése és felhasználása), és pénzügyi lehetőségeikben (beruházásokra, technológiafejlesztésre, K+F-re fordított összegek) előzik meg magyar versenytársaikat.

3. Javaslatok az üzleti és a kormányzati szféra számára

1. Az elemzések, viták alapján úgy tűnik, hogy a mai magyar vállalati felsővezetők tisztában vannak a “kor követelményeivel”, tudják, hogy mit vár a piac és ismerik a nemzetközi tendenciákat. Erre utal, hogy célokban sokkal kisebb különbségek voltak a vállalatok között, mint a felhasznált eszközök, illetve elért eredmények terén. Az alapvető probléma az, hogy vagy nem tudják, hogy **mit kellene tenni**⁹ a hangzatos célok elérése érdekében, vagy ha tudják is, **nem merik vállalni a kockázatot**, vagy sajnálják rá az időt (sokak állítása szerint a “tűzoltás”, az egyedi problémakezelés egyszerűbb, mint a következtetések levonása, a helyzet stratégiai átgondolása, a probléma okainak megszüntetése). Az átgondoltság, a stratégiai látásmód erősítése és a gazdálkodásmódszertan fejlesztése jelentősen javítana ezen a helyzeten.

⁹ Némon Zoltán hasonlatával élve: a magyar vállalatok egy futballcsapathoz hasonlíthatók, ahol a csapattagok egymásnak rúgják a labdát. Tudják ugyan, hogy gólt kellene rúgni, de nem tudják, hogy mi kell hozzá. (elhangozott a logisztika zárótanulmány vitáján, nem szó szerinti idézet)

2. "A pályázati rendszer az innováció szintjének fenntartására, illetve serkentésére önmagában nem elegendő, határozottabb lépésekre lenne szükség. A vállalatok alapvető érzete, hogy a hazai **gazdaságpolitika**, bár hangsúlyozza a modernizációnak a gazdasági fejlődésben betöltött szerepét, ugyanakkor **magára hagyja az innovációt keltőket és továbbvivőket**. Az innováció támogatásának ismert és számos fejlett országban bevált módszerei közül át kellene venni a számunkra legmegfelelőbbeket, innovációbarát környezetet teremteni, jelzést adni a vállalatoknak, hogy az innováció a nemzetgazdaság számára fontos, amit támogatni, s nem majdhogynem büntetni kell, mint ahogy azt ma a vállalatok érzik." (Kiss: innováció alprojekt zárótanulmány)¹⁰
3. "A magyar szakemberek tudása, felkészültsége garanciát jelent a munka jó színvonalú elvégzésére. Ez az **oktatás, a tudományos kutatás fontosságát** emeli ki. Persze egyéb gazdaságpolitikai lépésekre is szükség van a vállalatok itteni kutatásokban való érdekeltté tételében. Azt sem tartjuk lebecsülendőnek, hogy fejlesztési részfeladatokat végeznek a hazai szakemberek, hisz a legtöbb területen nincs is meg sem a szellemi, sem az infrastrukturális háttere, hogy azonnal a legfontosabb kutatásokat kapják a magyarok. Az adaptáció pedig sokkal hatékonyabb, mintha mi akarnánk újra felfedezni a már felfedezett dolgokat, mint a „COCOM időkben”. Úgy érezzük, és ez elsősorban K+F intenzív szektorokra igaz, hogy azok a vállalatok maradhatnak fenn, élhetik túl a technológiaváltás kényszerét, amelyek **szoros gyártási, fejlesztési és értékesítési kapcsolatokat tudnak kialakítani az iparág vezető vállalataival**. A távközlésben például az újonnan alakult kisvállalatok közül egyértelműen azok lettek sikeresek, amelyek bekapcsolódtak a nemzetközi munkamegosztásba, nemzetközi nagyvállalatok számára végeznek fejlesztéseket." (Kiss: innováció alprojekt zárótanulmány)
4. **Az agresszív, növekedést célzó stratégia, a fókuszképzés, a vállalati felsővezetés aktív szerepvállalása növeli a vállalatok versenyképességét.** A legkedvezőbb "támadási" felületnek, fókusznak ma a logisztika, a vevőszolgálat, a marketing, az emberi erőforrásmenedzsment, a kontrolling és nem utolsósorban az információmenedzsment tűnik. A gyors és pontos információ- és termékáramlás, a belső és külső vevői igények kielégítése - amit a felsorolt funkciók maximálisan biztosítanak - a siker záloga. Sajnálatos módon az innovativitás, az új termékekkel való megjelenés, a látens igények kielégítése hiányzik erről a listáról.
5. A megfelelő szintű **minőség** elengedhetetlen feltétele a versenyképességnek. Ebbe az irányba már számos előrelépés történt, a minőség az elmúlt egy-két évben látványos fejlődésen ment keresztül. Az ISO 9000 hazánkban már elérte kritikus szintet, a legkisebbtől a legnagyobb vállalatig

¹⁰ Itt nem csak új eszközök bevetéséről, hanem a régiók hatékonyabb felhasználásáról van szó. Az OMFB megbízásából például számos jó tanulmány született már, ami szélesebb körben elterjesztve a vállalatok működésére, a vállalatvezetők látásmódjára is kedvező hatást gyakorolna.

mindenki érzi, hogy lassan a versenyben maradás feltételévé válik. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy a vállalatok hajlamosak két dologról megfeledkezni: (i) az ISO csak az első lépés a minőség biztosítása érdekében megtett úton, a fejlődés könnyen megtorpanhat, ha nem építkezünk erre a szintre tovább; (ii) Ne tévesszen meg senkit a látványos előrelépés: egyrészt még bőven van behoznivalónk nemzetközi viszonylatban a minőség terén, másrészt a világ más részein ugyanilyen ütemű - ha nem gyorsabb - fejlődés tapasztalható.

4. A projekt további kutatásra váró hipotézisei

Az egyes vállalatok működéséről, funkcionális területeinek hatékonyságáról és az összvállalati működés sikeréről nehéz rövid, tömör és konzisztens választ adni. A marketing alprojektben belül javasolt **stabil mutatószámrendszer** kidolgozása a marketing helyzetének megítéléséhez éppen ezért a többi funkcionális területre, sőt az együttműködés meghatározásának szintjére is kiterjeszhető. A mutatószámrendszer mintegy benchmarkingként szolgálhatna a vállalatok számára helyzetük meghatározására. A mutatószámrendszer meghatározásához a kutatás kérdőíve nagyon fontos empirikus alapanyag.

A projekt számos alprojektje jutott arra a következtetésre, hogy a **külföldi tulajdon** nem vezet az adott funkcionális terület eredményesebb, jobb működéséhez. Az adatok ugyanakkor teljesen egyértelműen a külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatok versenyképességbeli fölényét mutatják. Fontos lenne megnézni, hogy milyen tényezők okozzák ezeket a különbségeket.

Az integráció vizsgálata továbbra is a versenyképesség vizsgálatának egyik legfontosabb kérdése marad. Lényeges feladat annak elemzése, hogy a versenyképességre jelenleg kedvező hatást gyakorló **funkciók** (logisztika, információmenedzsment, marketing, emberi erőforrásmenedzsment, kontrolling) **milyen “kombinációjára”** van szükség a teljesítmény növeléséhez. Vajon elég egy fókusz képzése, vagy a funkciók valódi integrált működésére van szükség a versenyképesség eléréséhez? Külföldön is ezek a funkciók játsszák a vezető szerepet? Mennyire várható a húzó funkciókban szerepváltás? (Külföldön például a beszerzés és a termelés előretörése tapasztalható.)

Az vállalatok közötti integrációs folyamatok elemzése a belső működés integráltságához hasonlóan fontos kérdés, a kettő valójában elég nehezen elválasztható egymástól (ld. pl. az ellátási láncok működését, az innovációs szövetségeket). Ezek versenyképességre gyakorolt hatásának elemzése ugyancsak a jövő feladata.

Nagyon sok esettanulmány készítésére és feldolgozására lenne szükség ahhoz, hogy a kérdőív alapján kitapintható fejlődési utakra a vállalatok valóban rá tudjanak lépni. Nem elég a célok

meghatározása, **eszközökre** is szükség van a célok beváltásához. Ezek feltárására az esettanulmányok kedvezőbb elemzési módszerek tűnnek.

Az eddigi elemzések döntően alapstatisztikákra épültek. Az elméletalkotásra, a hatásmechanizmusok feltárására az első eredmények megfogalmazását követően - modellek formájában - kerülhet sor.

5. Felhasznált irodalom

A versenyképesség kutatás keretében készült, és a tanulmányban idézett anyagok külön fejezetben találhatók!

Aaker, David A. [1996]: Building Strong Brands, New York: The Free Press

Berács József - Agárdi Irma - Kolos Krisztina [1997]: A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban, BKE Marketing Tanszék, Időszaki kiadványok 1997/1. szám

Final Report [1997]: The effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe ACE Project No 94-o766-R; pp 349

IMD [1996]: The World Competitiveness Yearbook, Lausanne, 1996

Inzelt Annamária [1994]: Az Osló kézikönyv magyarországi alkalmazhatóságának értékelése az 1994. évi innovációs felvétel alapján. Zárótanulmány. OMFB 1995.

Mattson, Stig-Arne [1995]: A vevő-szállító kapcsolatok és az ellátási lánc integrációja. In: Logisztikai kapcsolatok a fejlett országokban, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Válogatás 1995 nemzetközi konferenciáinak anyagaiból, 1995., Szerkesztette: Kőhegyi Anita pp. 33-44

Porter, M.E. [1985]: Competitive Advantage. The Free Press, New York, pp.33-61.

A kutatás-fejlesztés helyzete. Az IKM megbízásából a Szonda Ipsos által végzett felmérés. Budapest, 1994.

6. A kutatásban közreműködők (név, beosztás, munkahely)

Marketing alprojekt

Bauer András, docens, BKE Marketing Tanszék

Berács József, tanszékvezető docens, BKE Marketing Tanszék

Gyurkó Tünde, tudományos segédmunkatárs, BKE Marketing Tanszék

Hofmeister Tóth Ágnes, docens, BKE Marketing Tanszék

Horváth Dóra, PhD ösztöndíjas, BKE Marketing Tanszék

Jászay Mariann, egyetemi hallgató, BKE

Kenderesi Ferencné, igazgató, ÉLVEX

Kenesei Zsófia, tanársegéd, BKE Marketing Tanszék

Kolos Krisztina, adjunktus, BKE Marketing Tanszék

Kovács Eleonóra, adjunktus, BKE Marketing Tanszék

Mandják Tibor, adjunktus, BKE Marketing Tanszék

Márkus Anita, tanársegéd, BKE Marketing Tanszék

Mitró Katalin, tanársegéd, BKE Marketing Tanszék

Móricz Éva, adjunktus, BKE Marketing Tanszék

Innováció alprojekt

Bokor Zoltán, gyakornok, GYSEV Rt.

Galambos Tibor, gazdaságpolitikai igazgató, Rába Rt

Gerely Péter, tanácsadó

Havas Attila, tudományos kutató, Innovációs Kutatóközpont

Inzelt Annamária, igazgató, Innovációs Kutatóközpont

Kiss János, adjunktus, BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék

Lapid Koty, magánkutató

Pálinkás Jenő, tanszékvezető, Gábor Dénes Műszaki Főiskola, Vállalkozástudományi Tanszék

Szőke Mihály, tanácsadó

Weiszbürg János, tanácsadó, OMFB

Technológia alprojekt

Kerekes Sándor, tanszékvezető docens, BKE Környezetgazdaságtan Tanszék

Lapid Koty, magánkutató

Pandurics Anett, egyetemi hallgató, Rajk László Szakkollégium

Termelés alprojekt

Bánki Boróka, egyetemi hallgató, BKE Termelésmenedzsment szakirány

Demeter Krisztina, adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Dénes Ferenc, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Gritsch Mátyás, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Kolos Krisztina, tanársegéd, BKE Marketing Tanszék

Lőrincz Péter, igazgató, Kandó Kálmán Műszaki Főiskola Számítástechnikai Intézete

Orbán Erika, egyetemi hallgató, BKE Termelésmenedzsment szakirány

Sebestyén László, ügyvezető igazgató, Logisztikai Fejlesztési Központ

Török Sándor, projektmenedzser

Logisztika alprojekt

Déri András, ügyvezető, Logisztikai Rendszertechnika Kft.

Gelei Andrea, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Halászné Sipos Erzsébet, docens, BKE Külgazdasági Tanszék

Horváth Annamária, logisztikai szakértő, Logisztikai Fejlesztési Központ

Nagy Zsolt, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Némon Zoltán, ügyvezető igazgató, ACSI Rt.,

Molnár László, adjunktus, BME Közlekedésüzemi Tanszék

Prezenszki József, docens, BME Közlekedésüzemi Tanszék

Szegedi Zoltán, docens, BKE Külgazdasági Tanszék

Tarnai Júlia, adjunktus, BME Közlekedésüzemi Tanszék

Törőcsik Mária, docens, Janus Pannonius Tudományegyetem, Marketing Tanszék

Vörösmarty Gyöngyi, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Költséggazdálkodás alprojekt

Csányi Tamás, adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Dolgos Olga, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Kelemen Gábor, demonstrátor, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Kovács Zoltán, egyetemi hallgató, BKE Termelésmenedzsment szakirány

Tóth Erika, egyetemi hallgató, BKE Termelésmenedzsment szakirány

Wimmer Ágnes, tanársegéd, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Folyamatjellegű irányítás alprojekt

Abdulwahab Ádám, egyetemi hallgató, Rajk László Szakkollégium

Chikán Attila, tanszékvezető egyetemi tanár, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Horváth Imre, egyetemi hallgató, Rajk László Szakkollégium

Pandurics Anett, egyetemi hallgató, Rajk László Szakkollégium

Ugrai Péter, egyetemi hallgató, Rajk László Szakkollégium

Tevékenységszervezés és eredményesség projekt klub tagjai

Brückner István, vezérigazgató, Centrum Áruházak Rt.

Csákány József, termelési igazgató, RÁBA MVG Rt.

Dohovics László, termelési igazgató, MOFÉM Rt.

Horváth Kálmán, termelési igazgató, Pharmavit Rt.

Hoványi Gábor, kutató, MTA Ipargazdasági Kutató Intézet

Inzelt Annamária, kutató, Innovációs Kutató Központ

Jávorka Edit, főtanácsos, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság

Kertész Pál, elnök, Transelektro Kereskedelmi Rt.

Kiss Péter, anyagforgalmi főmérnök, Chinoin Rt.

Kiss Elemér, vezérigazgató helyettes, Gordiusholding Tanácsadó és Hálózati Szolgáltató Rt.

Kovas István, vezérigazgató, Duna Fűszért Rt.

Láng János Dr., kandidátus,

Móczár István, vezérigazgató, Pápai Húskombinát Rt.

Orosz József, gazdasági vezérigazgató, Taurus Abroncs Kft.

Padányi Zoltán, ügyvezető igazgató, Dynasoft Számítástechnikai Kft.

Sárközy György, privatizációs igazgató, Dunaferri Dunai Vasmű Rt.

Sz. Kis László, vezérigazgató helyettes, Béres Rt.

Törőcsik Mária dr., egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem

Ujvárosi Huba, gazdasági igazgató, Ferroglobus Rt.

Veresegyházi Róbert Dr., ügyvezető titkár, Hungarian Productivity Center

7. Tanulmányok

Marketing alprojekt

Bauer András: Hatékonyságvitel a nemzetközi piacokon, elméleti anyag, háttér tanulmán

Bauer András - Berács József - Kenesei Zsófia - Kolos Krisztina: A marketing helyzetének értékelése az empirikus vizsgálat tükrében, kérdőívelemzés, műhelytanulmány

Bauer András - Berács József - Kenesei Zsófia - Kolos Krisztina: Business Performance and Marketing Policies in the Hungarian Economy in: EMAC Conference 20th-23rd May 1997, Warwick Business School, Proceedings Volume 3, pp. 1444-1451

Berács József: A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez, zárótanulmány

Berács József - Agárdi Irma - Kolos Krisztina: A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban, BKE Marketing Tanszék, Időszaki kiadványok 1997/1. szám

Gyurkó Tünde: IKEA Lakberendezési Kft., esettanulmány

Hofmeister Tóth Ágnes: Siemens Magyarország, esettanulmány

Horváth Dóra: VT-Mechatronika Kft., esettanulmány

Jászay Mariann: ÁPISZ Vállalat, esettanulmány

Kenderesi Ferencné: Aranypók Kereskedelmi Rt., esettanulmány

Kolos Krisztina: Csemege-Július Meinel Rt., esettanulmány

Móricz Éva - Kovács Eleonóra: Parragh Rt., esettanulmány

Mandják Tibor: Duna Fűszért Rt., esettanulmány

Márkus Anita: METRO Beszerzési és Igazgatási Kft., esettanulmány

Innováció alprojekt

Bokor Zoltán: A GYSEV mint innovatív vasútvállalat, esettanulmány

Galambos Tibor: A Rába Rt innovációs tevékenysége, esettanulmány

Havas Attila: A távközlési ipar átalakulása, iparági esettanulmány

Kiss János: A kutatás-fejlesztés szerepe a hazai vállalatok versenyképességében, zárótanulmány

Kiss János: A hazai vállalatok K+F tevékenysége a vállalatvezetői vélemények tükrében, kérdőívelemzés, háttér tanulmány

Lapid Koty: Innováció és versenyképesség a közgazdaságban, alaptanulmány

Pálinkás Jenő: Ericsson Kft. A teljes innovációs lánc, esettanulmány

Pálinkás Jenő: Innovációs erőtér a Graboplast vállalatcsoportnál, esettanulmány

Pálinkás Jenő: Az elektronikai ipar és a kapcsolódó távközlési szolgáltatások innováció sajátosságai, esettanulmány

Pálinkás Jenő: Az innovációs erőtervizsgálatok tapasztalatai, esetösszefoglaló, háttér tanulmány

Szőke Mihály - Gerely Péter: A Fundy Kft sikertörténete- erős pontok, esettanulmány

Weiszbürg János: General Electric Lighting - Tungstram, esettanulmány

Technológia alprojekt

Lapid Kóty: A technológia és a versenyképesség, szintetizáló mű, háttér tanulmány

Pandurics Anett: Technológia és versenyképesség, zárótanulmány

Termelés alprojekt

Demeter Krisztina: A termelés menedzsment helyzete és szerepe a versenyképességben ma Magyarországon, zárótanulmány

Demeter Krisztina: Termelés kérdőív elemzés, háttér tanulmány

Demeter Krisztina: Vevőszolgálat és versenyképesség, kérdőív elemzés, háttér tanulmány

Gritsch Máttyás: Az ISO 9000-es minőségbiztosítási szabványrendszer szerepe a magyar vállalatok versenyképességében, kérdőív elemzés, háttér tanulmány

Lőrincz Péter: Menedzsment rendszerek és versenyképesség, helyzetkép és eseteírások, háttér tanulmány

Sebestyén László: Versenyelőny forrása a minőség? - kérdőív elemzés, háttér tanulmány

Logisztika alprojekt

Déri András: A logisztika gyakorlati szempontjai, alaptanulmány

Déri András: Logisztikai folyamatok és informatika, háttér tanulmány

Gelei Andrea: A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképesség biztosításában, zárótanulmány

Gelei Andrea: Logisztika és versenyképesség hazai vállalatok kérdőíves elemzése, háttér tanulmány

Halászné Sipos Erzsébet: Logisztika, alaptanulmány

Horváth Annamária: A kereskedelmi vállalatok logisztikai tevékenységének elemzése, háttér tanulmány

Nagy Zsolt: A termelővállalatok információs folyamatainak elemzése, háttér tanulmány

Némón Zoltán: Tapasztalatok a beszerzési logisztika területén, alaptanulmány

Prezenszki József - Tarnai Júlia - Molnár László: Logisztikai központok, közlekedési infrastruktúra, háttér tanulmány

Szegedi Zoltán: Logisztika, alaptanulmány

Vörösmarty Gyöngyi: Változások a beszerzésben - avagy sikertényező-e a beszerzés?, háttér tanulmány

Költség-gazdálkodás alprojekt

Csányi Tamás - Dolgos Olga - Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés, költséggazdálkodás és hatékonyság a vállalati gyakorlatban, zárótanulmány

Csányi Tamás: A vállalati hatékonyság elemzése 1992-95, mérlegelemzés és kérdőívelemzés, háttértanulmány

Dolgos Olga - Wimmer Ágnes: A költséggazdálkodás helye és szerepe a kereskedelmi szektorban, esettanulmány

Dolgos Olga: A teljesítménymérés és a vállalati versenyképesség kapcsolata, kérdőívelemzés és esetleírások, háttértanulmány

Dolgos Olga: Költségelszámolás és versenyképesség, esettanulmány

Kelemen Gábor: A SCHÖN KAEV Eger Kft. költséggazdálkodási rendszere, esettanulmány

Kovács Zoltán: A LEHEL Hűtőgépgyár Kft. költséggazdálkodási rendszere, esettanulmány

Tóth Erika: Költséggazdálkodás és logisztika, esettanulmány

Wimmer Ágnes: A vállalati versenyképesség és az alkalmazott teljesítménymérési módszerek kapcsolatáról, interjúk és kérdőívelemzés, háttértanulmány

Folyamatjellegű irányítás alprojekt***Chikán Attila: Vállalatok és funkcióik integrációja, zárótanulmány***

Chikán Attila: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar vállalatoknál a nemzetközi tendenciák tükrében, akadémiai doktori értekezés

Abdulwahab Ádám - Pandurics Anett - Ugrai Péter: Vállalati és vállalatközi integráció, kérdőívelemzés és esetleírások, háttértanulmány

A program kiemelt támogatói:

Center for International Private Enterprise,
Washington, US
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Országos Tudományos Kutatási Alap

További támogatók:

Magyar Menedzsment Intézet
és tagvállalatai:
MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.,
MATÁV Rt. MALÉV Rt.
Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi
Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium