



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Balaton Károly:

AZ EU-CSATLAKOZÁS ÓTA  
BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOK ÉS  
AZOK HATÁSA A VÁLLALATI  
STRATÉGIÁKRA

ÖSSZEFOGLALÓ  
AZ INETRJÚK TAPASZTALATAIRÓL

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2007– 2009  
CÍMŰ KUTATÁS

55. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

[www.versenykepesség.uni-corvinus.hu](http://www.versenykepesség.uni-corvinus.hu)

[versenykepesség@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesség@uni-corvinus.hu)

T: 482 5569 Fax: 482 5240

**Balaton Károly: Az EU-csatlakozást követő változások és azok hatásai a vállalati stratégiákra című műhelytanulmány a**

**VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

**55. számú kötete.**

**2009. február**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalomjegyzék

<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>4</b>
<b>2. A VÁLLALATOK KÖRNYEZETÉNEK VÁLTOZÁSAI .....</b>	<b>5</b>
2.1. BESZERZÉSI ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI PIAC .....	5
2.2. MUNKAERŐ PIAC .....	7
2.3. GAZDASÁGIRÁNYÍTÁSI KÖRNYEZET .....	7
<b>3. A BELSŐ ADOTTSÁGOK VÁLTOZÁSAI .....</b>	<b>8</b>
<b>4. A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMAT JELLEMZŐI.....</b>	<b>8</b>
<b>5. A VÁLLALATI STRATÉGIÁK TARTALMA .....</b>	<b>9</b>
<b>6. AZ INNOVÁCIÓK SZEREPE A VÁLLALATI STRATÉGIÁKBAN.....</b>	<b>10</b>
<b>7. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK SZEREPE A VÁLLALATI STRATÉGIÁKBAN.....</b>	<b>10</b>
<b>8. A FELVÁSÁRLÁS, ÖSSZEOLVADÁS SZEREPE A VÁLLALATI STRATÉGIÁKBAN .....</b>	<b>11</b>
<b>9. A VÁLLALATOK NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉSI TÖREKVÉSEI.....</b>	<b>12</b>
<b>10. A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK HAZAI SZEREPE .....</b>	<b>12</b>
<b>11. SZERVEZETI ÉS VEZETÉSI VÁLTOZÁSOK .....</b>	<b>14</b>
<b>12. A VÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉNEK ALAKULÁSA.....</b>	<b>14</b>
<b>13. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>15</b>

## 1. Bevezetés

A Versenyképesség 2006-2008. évi kutatási programja keretében interjúk készítése alapján vizsgáltuk az EU-csatlakozás óta bekövetkezett változásokat, s azok hatásait a vállalatok működésére, különös tekintettel a stratégiákra. Az elemzés kettős célt szolgált: egyrészt aktualizálni ismereteinket a vállalati stratégiákkal kapcsolatban, másrészt pedig előkészíteni a következő, 2009. évre tervezett kérdőíves felmérést.

Kutatási tervünkben 21 vállalat felsőszintű vezetőjével készítendő interjú szerepelt. Ezt a tervet csak részben sikerült megvalósítani. Döntően a vállalati felsőszintű vezetők elfoglaltsága miatt több interjú elmaradt. Így végül 11 vállalat felsőszintű vezetőjével sikerült megszerveznünk az interjúkat<sup>1</sup>. A vállalatok és az interjú alanyok listája az 1. sz. mellékletben található.

Az interjúk során az alábbi kérdésköröket jártuk körbe:

- Milyen lényeges változások következtek be a vállalat környezetében az EU-csatlakozás óta?
- Milyen lényeges változások voltak a vállalat belső adottságaiban?
- Milyen változások következtek be a stratégia tartalmában és a stratégiaalkotási folyamatokban?
- Az innovációt stratégiai jelentőségű kérdésnek tekintik-e a vállalatnál?
- Milyen jelentőséget tulajdonítanak a stratégiai szövetségeknek a vállalati stratégia megvalósításában?
- A felvásárlás, összeolvadás szerepe a vállalati stratégiában.
- Folytat-e a vállalat nemzetközi tevékenységet?
- Hogyan értékeli a multinacionális cégek hazai szerepét a gazdaság egésze, illetve az adott vállalat szempontjából?
- Voltak-e szervezeti, illetve vezetési változások az elmúlt négy évben?
- Hogyan változott a vállalat teljesítménye az EU-csatlakozás óta?

Az interjú kérdéseket a 2. sz. mellékletben csatoljuk. Az egyes interjúk egy-másfél óra időtartalmúak voltak. A beszélgetéseket 2008. május és 2009. január között végeztük. Ennek megfelelően az interjúk egy részében már megjelentek a 2008. őszi kibontakozott pénzügyi és gazdasági válság jelei, illetve az azokra adott vállalati válaszok is. Valamennyi interjúról összefoglaló készült, s ezek alapján készült a jelen tanulmány.

---

<sup>1</sup> Az interjúkat készítették: Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Laczkó Márk, Mack Tamás, Szabó Zsolt Roland és Tari Ernő.

## 2. A vállalatok környezetének változásai

### 2.1. Beszerzési és értékesítési piac

A környezeti változások mértékében, jellegében, valamint azoknak az EU-csatlakozással való összefüggésében – érthető módon – jelentős eltérések tapasztalhatóak. Az alumínium ipari vállalat esetében az EU-csatlakozás kevés változást eredményezett. A vállalat fő felvevő piacai az EU-hoz korábban csatlakozott országokban vannak, ide irányul az export 80 %-a. Az export értékesítés feltételeiben nem következett be módosulás. Negatív irányú változás történt viszont az import területén. Az alapanyagok többsége a volt Szovjetunió területéről érkezik, itt pedig emelkedtek a vám tételek a 3 év deregulációs időszak elteltével. A WTO megállapodás következtében a vám 3 %-ra csökkent a korábbi 6 %-os mértékről. A vállalat fő versenytársa egy francia cég. Jelentős versenytárs az EU-hoz velünk párhuzamosan csatlakozott országokban nincsen.

Hasonló módon nem tapasztaltak lényeges változásokat az EU-csatlakozással kapcsolatban a szoftverfejlesztés területén működő vállalkozások. Korábban is akadálytalanul bonyolíthatták exportjukat. A piaci kereslet növekedésére pozitívan hatottak az EU informatikai szabványosítási előírásai.

Az olajiparban folytatódik a piaci konszolidáció. Az EU-csatlakozás hatásait összességében pozitívan értékelte interjú alanyunk.

A banki szektorban az alacsony megtakarítások, a magas hitelkockázat, valamint a bizonytalan kamat- és hozamvárakozások negatív változásokat jelentenek, amelyek a magyar makrogazdasági helyzettel függenek össze. A lakossági pénzügyi szolgáltatások piaca telítetté vált az elmúlt 2-3 évben. Az egyes szereplők csak egymás rovására tudják növelni piaci részesedésüket. A makrogazdasági környezet állapota az EU-n kívül valószínűleg még rosszabbak lennének, hiszen akkor nem érvényesülne a viszonyítás az Euro bevezetéséhez kapcsolódó feltételekhez. A nemzetközileg terjeszkedő hazai bankok számára nem az egyes országok helyi bankjai a fő versenytársak, hanem a külföldi tulajdonú bankok.

A gyógyszeriparban a verseny erősödött a csatlakozás óta. A hazai piacon több étrend-kiegészítő készítmény jelent meg, erősítve a versenyt. Új OTC termék gyártók jelentek meg a hazai piacon. A fő versenytársak az EU-15 országok, az USA, illetve Izrael vállalatai. Az EU piacára csak azok a vállalatok tudnak sikerrel betörni,

amelyek megfelelő marketing befektetésekre képesek. A lejárt szabadalmú gyógyszerek körében könnyebbé vált a piacra lépés, emiatt a versenytársak száma emelkedett. Fokozódott az árverseny is. A versenyfeltételeket inkább a nemzeti szabályozás befolyásolja, a változások tehát nem közvetlenül a csatlakozással függenek össze. A generikus gyógyszerek körében a kormány a német tapasztalatok alapján jelentős árszorítást hajtott végre. A gyógyszerek törzskönyvezése EU-szintű folyamat lett. Kapacitáshiány miatt a gyógyszerek törzskönyvezési folyamata lelassult.

A söriparban az EU-csatlakozás óta megnövekedett a hazai piacon forgalmazott import sörök volumene. A vállalatok erős árversenybe kezdtek, ami a prémium sörök kategóriájában is jelentősen csökkentette a profitot. Ezzel párhuzamosan megnövekedett a reklám kiadások mértéke, ami további profitsökkenést eredményezett. Az EU-s jogszabályok, korlátozások szigorítást jelentettek az eddig kevésbé szabályozott magyar piacon, főleg a környezetvédelem területén.

A könyvpiacra az EU-csatlakozás következtében nem tapasztaltunk lényeges változást. Pozitívum, hogy a csatlakozás óta az importált könyvek vámentesek. A külföldi kiadók nem támasztanak versenyt a magyar nyelvű könyveket megjelentető hazai vállalkozások számára. A nyugati kiadói és terjesztői rendszerektől eltérően hazánkban a bizományosi konstrukció működik. A hazai piac erősen koncentrált, s éles verseny folyik a főbb szereplők között. A vállalatok agresszív terjeszkedési stratégiát követtek, ami a könyvek példányszámában túlkínálatot eredményezett. A közelmúlt pénzügyi és gazdasági válsága negatívan hatott a könyvpiac szereplőire: növekedtek a forgóeszközhitel-kamatok, emelkedtek a nyomdai munkák költségei, valamint a kiskereskedelmi bérleti díjak.

## *2.2. Munkaerő piac*

Több interjúban is felmerült, hogy nincs elegendő szakképzett munkaerő hazánkban, főleg a szakmunkások körében. Egyik interjúalanyunk úgy vélekedett, hogy a felsőoktatás extenzív bővítése elviszi a potenciális szakmunkás munkaerőt. A munkaerőhiány főleg azokat a vállalatokat érinti negatívan, amelyek bővítéseket terveznek. A vállalatok jövőbeli versenyképességét a munkaerőhiány jelentős mértékben veszélyezteti.

A magasan képzett munkaerő megtartását az EU-csatlakozás alig nehezítette, szemben a korábbi várakozásokkal.

## *2.3. Gazdaságirányítási környezet*

A gazdaságpolitikával és a gazdaságirányítási rendszer működésével kapcsolatban számos kifogást említettek interjúalanyaink.

A gazdasági környezet túlszabályozott, s nem kiszámítható. Az olajipar jelenlegi szabályozási rendszerén még mindig érződik a „szőkítés” hatása. A hazai szabályok az európai normáknak megfelelőek, de túl részletesek. Túlzott a bürokrácia, magas szintű a korrupció. Magasak az adóterhek, különösen az élőmunka terhei. A magas jövedelemadó megnehezíti az alkalmazottak anyagi ösztönzését.

Megfogalmazódott olyan vélemény is, hogy amennyiben nem javul a gazdaságirányítási környezet, akkor nem lehet újabb beruházásokat megvalósítani Magyarországon. A kormányzat restriktív politikája korlátozza a fejlesztésre fordítható pénzforrásokat.

Egyik interjúalanyunk „bársonyos semmittevés” kifejezéssel illette a magyar kormány gazdaságpolitikáját. Nagy szavak hangzottak el a reformok bevezetéséről, azonban a változások meghirdetését nem követték a tettek.

Az európai jogharmonizáció lehetővé tette, hogy magyarországi székhellyel is működhessenek az európai részvénytársasági (Societas Europaea, SE) formát alkalmazó vállalatok. E forma alkalmazása adminisztratív könnyítéseket jelentett az alkalmazó vállalatok számára.

Az EU fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés lehetősége pozitív változás lehetőségét teremtette meg. A lehetőségek kihasználását azonban akadályozza a hazai bürokrácia, a túlzottan hosszú kifizetési idő.

2004. óta a kormányzat erőteljesen beavatkozik a gyógyszeripari vállalatok és a gyógyszerpiac működésébe. A konvergencia-program miatt megnövekedtek a vállalati adó- és járulék-fizetési kötelezettségek. Az orvoslátogatási díjat ugyan eltörölte az Alkotmánybíróság, de módosított formában ismét lehetőség van a bevezetésére. A támogatás tartalmára vetített 12 %-os befizetési kötelezettség, a gyógyszerkassza kimerülése esetén teljesítendő befizetési kötelezettség további megszorítás a gyógyszeripari vállalatok irányában.

A fenti megállapításokból látható, hogy az EU-csatlakozás kedvező szabályozási változásokat eredményezett, ugyanakkor a kormány gazdaságpolitikája megnehezítette a vállalatok működési feltételeit. A kormányzat intézkedéseivel szembeni elégedetlenség egyértelműen megfigyelhető a vállalatvezetői véleményekben.

### **3. A belső adottságok változásai**

A tulajdonosi szerkezet a vizsgált 11 vállalatból 8 esetében nem változott. A további 3 vállalatnál privatizáció, majd azt követően újabb tulajdonosváltás, a vállalat által kezdeményezett és megvalósított felvásárlás, valamint a vállalatnak barátságos felvásárlás keretében végbement tulajdonosváltása egyaránt előfordult. A felvásárlásokat a piaci körülményekhez való jobb alkalmazkodási feltételek megteremtésének szándéka motiválta.

A vállalati méret a vizsgált vállalatok döntő többségénél növekedett. Ezt szolgálták részben a fentebb említett akvizíciók is. A növekedés létszámban, eszközértékben és árbevételben is azonosítható volt.

A termékek és technológiák fejlesztése a vállalatok fontos törekvésének tekinthető. Több vállalatnál is tapasztaltuk az új termékek vagy szolgáltatások bevezetését. Ezek a vállalatok egy részénél új technológiák bevezetésével párosultak. A technológiák fejlesztésének jelentős motiváló tényezője a jövedelmezőségi pozíciók javítása. A nyereségesség növelése érdekében a termékválaszték szűkítésével is találkoztunk.

### **4. A stratégiaalkotási folyamat jellemzői**

A stratégiaalkotás folyamata változatos képet mutat a vizsgált vállalatoknál. A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok egy részénél az a jellemző megoldás, hogy az anyavállalati központ készíti a stratégiát, máshol



regionális szintű a stratégiaalkotás, amelyben a hazai vállalat is részt vesz. A hazai vállalat szerepe ilyen esetben leginkább a stratégia adaptációja a hazai viszonyokhoz. A globális vállalatoknál olyan megoldással is találkoztunk, hogy a globális üzletágak készítik a stratégiát, s ehhez a nemzeti vállalatok – így a hazai leányvállalat is – információkat szolgáltat. A külföldi többségi tulajdonú vállalatoknál a lobbizás a kamara és a kormányzat felé fontos stratégiai szereppel bír. A decentralizált irányítási rendszert alkalmazó multinacionális vállalatoknál a hazai leányvállalat aktív stratégiai szerepe is megfigyelhető volt. Az egyik vállalatnál például bottom-up stratégiaalkotást alkalmaznak, s ezt egészítik ki a felülről induló stratégiai kezdeményezések.

A hazai központú és irányítású vállalatoknál a felsőszintű vezetés által létrehozott stratégiai team-ek játszanak meghatározó szerepet a stratégiák kidolgozásában. Jellemző a hét végi elvonulás, s intenzív stratégiai workshop szervezése.

A stratégiák időhorizontjára vonatkozóan csak a vállalatok egy részéről áll rendelkezésünkre információ. A stratégiai tervek leggyakoribb időhorizontja az öt év. A megkérdezett vállalatok között vannak olyanok is, ahol öt év a stratégiai időhorizont, de ennél hosszabb (például 10 éves) időtávra készítik a stratégiai projekteket. Az olajiparban a 10 és 20 éves tervek készítésére is van példa. Az öt éves stratégiai tervet készítő vállalatoknál a három éves üzleti és éves operatív terv alkalmazása tipikusnak tekinthető. Kisebb méretű vállalatoknál 3 éves stratégiai tervezéssel is találkoztunk. A gördülő tervezést gyakran alkalmazzák vállalataink. Jellemző, hogy évente aktualizálják és kiegészítik a stratégiai tervet.

## **5. A vállalati stratégiák tartalma**

A vizsgált vállalatok stratégiájának tartalma ugyancsak vegyes képet mutat. Többféle stratégiai irányvonalat tudunk azonosítani az interjúk alapján. Az egyik jellegzetes stratégia típus a növekedés, párhuzamosan a nemzetközi terjeszkedéssel. Ez a hazai központú és a többségi külföldi tulajdonban lévő és külföldi anyavállalat által irányított szervezetekben egyaránt előfordult. A terjeszkedés jellegzetesen a közép-kelet-európai régióra koncentrál, de vannak ezen túlmutató nemzetköziesedési stratégiák is. A nemzetközi terjeszkedés korai fázisában lévő vállalatnál az export jelentette a terjeszkedés fő megvalósítási módját. Három vállalatnál a hazai piacon megvalósítandó növekedési stratégiával találkoztunk, amelyet új termékek kifejlesztésével, a termékkála bővítésével, valamint felvásárlásokkal kívánnak megvalósítani a vállalatok.

A vállalati stratégiák között megjelent a fókuszálás is, konkrétan olyan vállalatnál, amely a korábbi években termékfejlesztés és akvizíciók útját bővítette termékskáláját, de ezek egy részénél nem váltak be a jövedelmezőségre vonatkozó várakozások.

A stratégiák tartalmában megjelent a fentiekén túl a minőség javítása, a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés által motivált fejlesztés is.

## **6. Az innovációk szerepe a vállalati stratégiákban**

Az innovációt a megkérdezett vállalatvezetők döntő többsége meghatározó jelentőségűnek ítélte a cég sikere szempontjából. Egy szolgáltatási szektorbeli vállalati vezetővel készített interjúban hallottunk olyan véleményt, hogy a termék innovációnak nem tulajdonít jelentős szerepet a vállalat eredményes működése szempontjából.

Az innovációra vonatkozó kérdéseink kapcsán a termék- és a technológiai innovációra vonatkozóan kaptunk információkat. Interjúalanyaink nem tettek említést a folyamat-, illetve a szervezet-innovációkról.

A 11 vizsgált vállalat közül 9 esetében a termék-innováció fontosságát emelték ki a válaszoló vezetők a siker szempontjából. Három vállalat a technológia-fejlesztés terén tett intézkedéseit emelte ki, ezek közül két vállalatnál a termék- és a technológia-fejlesztés egyaránt a stratégiaileg kiemelt intézkedések között szerepelt.

A K+F tevékenység a vizsgált 11 vállalat közül 4 esetében kapott kiemelkedő szerepet, ami megnyilvánult a ráfordítások átlagot lényegesen meghaladó szintjében is. A korábbi versenyképesség felmérések tapasztalataihoz viszonyítva ez kiemelkedően magas K+F-intenzitásként értékelhető.

A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatoknál az anyavállalat által kifejlesztett termékek és technológiák átvétele az innováció fontos elemének tekinthető.

## **7. A stratégiai szövetségek szerepe a vállalati stratégiákban**

Interjúink során a 11 vizsgált vállalat közül 7 esetében kaptunk értékelhető információt a stratégiai szövetségekre vonatkozóan. Mindegyik vállalatnak van stratégiai szövetsége, s közülük többen úgy vélekedtek, hogy a stratégiai szövetségeknek fontos szerepet tulajdonítanak a vállalati stratégia

megvalósításában. Az írásbeli szerződésen alapuló stratégiai szövetség mind a 7 esetben megfigyelhető volt. A szerződéses együttműködés mellett a tulajdon-alapú (közös vállalat vagy kisebbségi részesedés) szövetségre három vállalatnál találtunk példát.

Kiterjedt stratégiai szövetségi rendszerrel rendelkezik a Richter Gedeon Nyrt. Stratégiai partnerei között amerikai, német, orosz és indiai vállalatokat egyaránt megtalálhatunk. A szövetségek a kutatás-fejlesztés, a termelés és a kereskedelmi tevékenységet egyaránt átfogják.

A stratégiai szövetségek 4 esetben a K+F funkcióra terjedtek ki. Három vállalatnál a kereskedelem, illetve a marketing területén hoztak létre stratégiai partnerkapcsolatot.

A fenti kép a Versenyképesség kutatás korábbi kérdőíves felméréseihez viszonyítva a stratégiai partnerkapcsolatok növekvő jelenlétét mutatja. Figyelembe kell azonban vennünk, hogy az interjú-sorozatban szereplő vállalatok a sikeresen növekvő szervezetek közé tartoznak.

## **8. A felvásárlás, összeolvadás szerepe a vállalati stratégiákban**

Felvásárlás és összeolvadás a vizsgált 11 vállalat közül 9 esetében volt jelen az elmúlt években. A két vállalat közül, ahol nem volt felvásárlás, az egyik úgy vélekedett, hogy megfelelő célpont esetén lehet felvásárlás, a másik nem tervez ilyen irányú terjeszkedést. Kettő vállalatok felvásároltak a 9 felvásárlásban és összeolvadásban aktív cégek közül. Az egyik felvásárlás privatizációval kapcsolódott össze, a másik esetben a piaci követelmények váltották ki a felvásárlási szándékot, amelyet a menedzsment is támogatott.

Három vállalat esetében a felvásárlás a stratégia központi elemének tekinthető, s a vállalat növekedésének fő módját jelenti. Mindhárom cég vezetése pozitívan értékelt a felvásárlások eredményét és további akvizíciókat tervez. Két vállalatnál találkoztunk olyan véleménnyel, hogy a korábbi felvásárlások nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Ennek okaként az egyik vállalat vezetője azt jelölte meg, hogy a felvásárolt vállalatoknál nem tudták elfogadtatni a cég kultúráját.

Az interjúk tapasztalatait összegezve azt mondhatjuk, hogy a felvásárlások az EU-csatlakozást követő időszakban a vállalatok többségénél jelentős szerepet játszottak a stratégiában. A vállalatok vezetőinek többsége nyitott a további felvásárlások iránt, amennyiben megfelelő felvásárlási célpontot találnak.

## **9. A vállalatok nemzetközi terjeszkedési törekvései**

Nemzetközi tevékenységet a 11 vizsgált szervezet közül 7 végez. Három további vállalat külföldi központú és külföldi tulajdonban lévő vállalat hazai cége, amely a magyar piacra koncentrál. A nemzetközi tevékenység e vállalatok központjának tevékenységében jelenik meg. Egy hazai tulajdonú vállalatnál a hazai piacra koncentráló kereskedelmi tevékenységgel találkoztunk.

A 7 nemzetközi tevékenységet végző vállalat közül 6 esetében a nemzetközi tevékenység a vállalati stratégia központi elemét képezi. Egy vállalatnál egyes funkciók outsourcingja képezi a nemzetközi tevékenység tárgyát. Öt vállalatnál az árbevétel többségét export értékesítés adja. E szervezeteknél az export bővítése markánsan megjelenik a vállalati stratégiában.

A nemzetközi tevékenység a vizsgált vállalatok egy részénél nem csupán az export tevékenységben jelenik meg. Három szervezet esetében külföldi kutatás-fejlesztési tevékenységet is tapasztaltunk. Az alaptevékenység (pl. termelés, banki szolgáltatás) három vállalatnál szerepelt a külföldön végzett feladatok között.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a nemzetközi tevékenység markánsan jelen van a vizsgált szervezetek többségében. Csupán egy vállalatnál nem tapasztaltunk külföldi feladatvégzést, figyelembe véve azt is, hogy három vállalatnál a külföldi anyavállalat foglalkozik a nemzetközi terjeszkedés megvalósításával.

A következő időszakokra szóló stratégiai tervekben is a nemzetközi tevékenységek bővítését figyelhettük meg a legtöbb szervezetnél. A vállalati növekedési stratégiákban a nemzetközi terjeszkedés fontos szerepet játszik.

## **10. A multinacionális vállalatok hazai szerepe**

A multinacionális vállalatok hazai szerepére vonatkozóan az interjúk kevés konkrét információt nyújtanak. Explicit módon ez a kérdéskör mindössze két interjú összefoglalójában jelenik meg. Az egyik válaszoló egy globális cég hazai leányvállalatának vezetője, a másik egy hazai tulajdonú cég első számú vezetője.

A globális cég hazai vezetője kiemelkedő szerepet tulajdonít a multinacionális vállalatoknak a magyar gazdaságban. Szerinte ezek a cégek újfajta kultúrát valósítanak meg, amely befolyásolja a magyar tulajdonban lévő szervezeteket is. Tevékenységük transzparens, következetesen betartják a szabályokat, nincsenek fekete pénzek. Működésüket a nemzetközi üzleti gyakorlat alapján alakították ki, s azt igazították a hazai jogszabályi környezethez.

A magyar tulajdonú vállalat vezetőjének véleménye ellentétes a fentivel. Szerinte a multinacionális cégek hazai jelenléte korlátozza a hazai vállalatok üzleti lehetőségeit. A multik piacot találnak nálunk, kormányzati támogatást kapnak, s kihasználják az olcsóbb szakképzett munkaerő és a jó földrajzi elhelyezkedés előnyeit. A multinacionális vállalatok jelentős szerepet töltenek be a hazai foglalkoztatásban, valamint a klaszterek képzésében. A magyar tulajdonú vállalatok a vezető véleménye szerint néhány nagyobb céget leszámítva nem töltenek be jelentős regionális gazdaságszervező szerepet.

Az interjúk információi alapján közvetett módon fontos információkat kaptunk a multinacionális cégek szerepéről. A megkérdezett 11 vállalat közül 8 a tulajdonosi struktúra alapján multinacionális vállalatnak tekinthető. Közülük 6 cég piacvezető szerepet tölt be Magyarországon. Tevékenységük a hazai export, a foglalkoztatás és a GDP-hez való hozzájárulás szempontjából is meghatározó jelentőségű.

A mintánkban szereplő multinacionális cégek között két csoportot különböztethetünk meg:

- külföldi központú vállalatok hazai leányvállalatai, valamint
- hazai központú és irányítású, részben hazai tulajdonban lévő vállalatok.

A külföldi központú és irányítású vállalatok között monopolhelyzetben lévő, a hazai piacon domináns, oligopol helyzetű, illetve kisebb piaci részesedésű vállalatokat egyaránt találunk. Valamennyien a hazai üzleti élet fontos szereplőinek tekinthetőek és befolyással vannak az üzletáguk tevékenységére.

A hazai központú és irányítású vállalatok iparáguk meghatározó befolyással rendelkező szereplői. Stratégiájuk és üzleti magatartásuk nagymértékben befolyásolja az iparág többi szereplőjének viselkedését is.

A fenti információk azt mutatják, hogy a mintánkban szereplő multinacionális vállalatok fontos szerepet töltenek be az egyes iparágakban. Ez a kis minta alapján megállapítható kép összhangban van más, nagyobb minta alapján elvégzett elemzések következtetéseivel.

## 11. Szervezeti és vezetési változások

Jelentősebb szervezeti és vezetési változások a 11 vizsgált szervezet közül 8 esetében fordultak elő az EU-csatlakozás óta eltelt időszakban. Két szervezetnél nem voltak lényegesebb változások, egy vállalatnál nincs információnk erre a területre vonatkozóan.

Egy vállalatnál új jogi forma, az európai részvénytársaság bevezetésére került sor, ami egyszerűbbé tette a vállalatcsoport irányítását.

Jelentősebb szervezeti változásoknak az alábbiak bizonyultak:

- nemzetközi mátrix szervezet kialakítása a gyors nemzetközi terjeszkedést megvalósító vállalatnál;
- vezetési szintek és a felsővezetői pozíciók számának csökkentése;
- szervezeti egységek összevonása;
- üzletágak szerinti szervezet létrehozása a korábbi országok szerint tagolt szervezet helyett az egyik multinacionális vállalatnál;
- üzletágak leépítése az összpontosító stratégia következtében.

A fenti szervezeti változások mögött egyrészt stratégiai módosulások, másrészt a tulajdonosok racionalizálási törekvései fedezhetőek fel.

A vezetés összetételében három szervezetnél tapasztaltunk jelentősebb változásokat, amelyek a következőkben foglalhatóak össze:

- elnök és vezérigazgatói pozíció szétválasztása,
- személycserék a vezérigazgatói, illetve vezérigazgató-helyettesi beosztásokban,
- új funkcionális, illetve üzletági vezetők kinevezése.

## 12. A vállalatok teljesítményének alakulása

Árbevételre és jövedelmezőségre vonatkozó információk 9 szervezetről állnak rendelkezésünkre az interjúk alapján. Valamennyi szervezet jövedelmezően működött az elmúlt években, annak mértékét azonban egyetlen vezető sem ítélte kiemelkedőnek. Az árbevételben és a jövedelmezőségben kisebb mértékű változások következtek be a csatlakozás óta eltelt időszakban. Az árbevétel és a jövedelmezőség folyamatos javulását három szervezetnél tapasztaltuk. A jövedelmezőség átmeneti csökkenése az alábbi okokkal függött össze:

- kormányzati intézkedések (adó- és járulékfizetési kötelezettségek növekedése),

- magasabb ráfordításokkal járó akvizíciók megvalósítása,
- erős árverseny miatti jövedelmezőség csökkenés,
- export növelése miatt átmeneti többletráfordítások.

Több vállalatnál is említették ezen felül a jövedelmezőség tartósan látszó csökkenő tendenciáját.

A jövedelmezőségi pozíciók változása elsősorban a piaci változásokkal és a kormányzati intézkedésekkel függenek össze. Egyetlen interjúalanyunk sem kapcsolta össze közvetlenül a jövedelmezőség alakulását az EU-csatlakozás miatti változásokkal.

### 13. Összefoglalás

Az EU-csatlakozás óta eltelt időszakban a vállalatok környezetében jelentős változások következtek be. Ezeknek csak egy része függött közvetlenül össze a csatlakozással, pl. a verseny erősödése, jogi szabályozás változása, fejlesztési források megszerzésének lehetősége.

A piaci változásokat a vállalatok többsége mérsékeltnek minősítette. A munkaerőhiány a vállalatoknak egyre nagyobb gondot okozó probléma. Döntően negatív minősítést kapott a kormányzat gazdasági szabályozó tevékenysége, a nagyfokú bürokrácia és korrupció.

A vállalatok belső adottságainak változásai közül a növekvő vállalati méret és a termékek, valamint technológiák korszerűsítése emelhető ki. A tulajdonosi szerkezet változása privatizációval, illetve felvásárlással függött össze.

A globális vállalatoknál a vállalati központokban, illetve a globális üzletágaknál kidolgozott stratégiák a jellemzőek. A hazai leányvállalatok csak mérsékelt stratégiaalkotó szereppel rendelkeznek. A hazai központú és irányítású vállalatoknál a centralizált stratégiaalkotás jellemző. A stratégiák leggyakrabban 3-5 éves időtávra készülnek.

A vizsgált vállalatok többsége növekedési stratégiát követ, amely rendszerint nemzetközi terjeszkedéssel párosul. Az export a nemzetközi piacra lépés leggyakrabban alkalmazott eszköze. A termék- és technológiai innovációk fontos szerepet töltenek be a stratégiákban. A termékkála bővítésével gyakran, szűkítéssel és

fókuszálással egy esetben találkoztunk. A stratégiai szövetségek és a felvásárlások fontos szerepet játszanak a stratégiák megvalósításában.

A multinacionális vállalatok jelentős szerepet töltenek be a magyar gazdaságban. Szerepük a foglalkoztatás, az export, a GDP-hez való hozzájárulás szempontjából egyaránt kiemelkedő.

A szervezeti struktúrákban bekövetkezett változások a stratégiák követelményeihez igazodnak. A nemzetközi vállalatoknál a globális üzletágak kialakítása és a nemzetközi mátrix szervezet létrehozása emelhető ki. Széles körben érvényesül a racionalizálási célokat szolgáló szervezet-átalakítás, pl. a vezetési szintek és a felsővezetői pozíciók számának csökkentése.

A vizsgált vállalatok jövedelmező gazdálkodást folytatnak. A jövedelmezőség átmeneti csökkenése a piaci viszonyok változása, valamint a kormányzati intézkedések következtében következett be.



### Versenyképesség kutatás interjú alanyai

	Név	Beosztás	Vállalat
1.	Forgó Béla	vezérigazgató	Alcoa Köfém Kft.
2.	Kövesdy Gábor	stratégiai és üzletfejlesztési igazgató	Antenna Hungária Zrt.
3.	Béres József	elnök	Béres Gyógyszergyár Zrt.
4.	Gulácsi Gábor	gazdasági vezérigazgató-helyettes	Richter Gedeon Nyrt.
5.	Pécsi Szabó Miklós	vezérigazgató	OMV Hungária Kft.
6.	Farkas Ádám	vezérigazgató	Allianz Bank Zrt.
7.	Urbán László	vezérigazgató-helyettes	OTP Bank Nyrt.
8.	Bojár Gábor	elnök	Graphisoft SE
9.	Kolosi Tamás	elnök-vezérigazgató	Líra és Lant Csoport
10.	Papp Attila	fejlesztési koordinátor	Kürt Zrt.
11.	Michiel Egeler	vezérigazgató	Heineken Hungária Zrt.

## Versenyképesség kutatás 2008 Vállalati stratégia

### Interjú kérdések

(a kérdések az EU-csatlakozás óta eltelt időszakra vonatkoznak)

#### Környezeti változások

**Vezető kérdés:** Milyen lényeges változások következtek be a vállalat környezetében az EU-csatlakozás óta?

1. Ezek a változások mennyiben az EU-csatlakozással függenek össze, s mennyiben egyéb (pl. a magyar gazdaság helyzete, világszerte, technológiai, társadalmi-politikai változások) tényezők hatására következtek be?
2. Az EU-csatlakozással kapcsolatban bekövetkezett változások mennyiben vannak összhangban a csatlakozás előtti várakozásaikkal?
3. Mely területeken következtek be előre nem várt változások?
4. Erősödött-e a verseny a csatlakozás óta eltelt időszakban?
5. Milyen új versenytársak jelentek meg a vállalat tevékenységi területén.
6. Mennyiben tekinthetők jelentős versenytársaknak az EU-hoz velünk párhuzamosan, vagy utánunk csatlakozott országok vállalatai?
7. Hogyan értékeli a vállalat külső feltételeit a csatlakozás után, melyek a főbb változások?
8. Hogyan változott a vállalat belföldi piaci helyzete, versenypozíciója a csatlakozás óta?
9. Változott-e a fontosabb vevők alkupozíciója a csatlakozás óta?
10. Változott-e a főbb szállítók alkupozíciója a csatlakozás óta?
11. Hogyan értékelhető a gazdaságpolitika a 2004. utáni időszakban. Hogyan hatott a gazdaságpolitika a vállalat működési feltételeire?
12. Változtak-e a vállalat finanszírozási lehetőségei a csatlakozás óta?
13. Mennyiben lehetséges a működésükhöz szükséges szakképzett munkaerő felvétele a 2004. utáni időszakban?
14. Következett-e be változás a magasan képzett munkaerő megtartásának lehetőségeiben a csatlakozás óta eltelt időszakban?

#### Belső adottságok változásai

**Vezető kérdés:** Milyen lényegesebb változások következtek be a vállalat belső adottságaiban?

15. Változott-e a vállalat tulajdonosi szerkezete a csatlakozás óta?
16. A vállalat méretében (létszám, árbevétel, eszközök értéke) következtek-e be változások?
17. A vállalat termékeinek/szolgáltatásainak körében volt-e változás?
18. Voltak-e jelentősebb technológiai változások?
19. Mennyiben változott a vállalati stratégia szempontjából kiemelt fontosságú erőforrások és képességek köre?

#### Stratégia és stratégiaalkotási folyamat változásai

**Vezető kérdés: Milyen változások következtek be a stratégia tartalmában és a stratégiaalkotási folyamatokban?**

20. A vállalat stratégiája mennyiben és mely területeken változott a csatlakozás óta eltelt időszakban? (kiemelten: piaci stratégia, növekedési stratégia)
  - a. Folytat-e formalizált stratégiai tervezést a vállalat. Ha igen, mi indokolja a stratégiaalkotás formalizálását.
21. Kik vesznek részt a vállalatnál a stratégia kialakításában?
22. Milyen stratégiai módszereket alkalmaznak a stratégia kidolgozása során?
23. Változtattak-e a stratégiaalkotás folyamatain, a résztvevők körén és az alkalmazott módszereken?

**Innováció**

**Vezető kérdés: Az innovációt stratégiai jelentőségű kérdésnek tekintik-e a vállalatnál?**

24. Folytat-e a vállalat bármilyen K+F tevékenységet? Ha igen, röviden jellemezze azt.
25. Ha van K+F tevékenység, akkor abban milyen szerepe van az alábbi szervezeteknek?
  - a) szervezetiileg elkülönült részleg(ek),
  - b) az alaptevékenységhez kapcsolódó egységek,
  - c) K+F feladatra létrehozott belső teamek,
  - d) külső szakemberek vagy cégek.
26. Változott-e a vállalat K+R ráfordításainak szintje a csatlakozás óta? Módosítottak-e a K+F stratégiájukon?
27. Kapott-e a vállalat bármilyen állami támogatást (pl. kedvezményes hitelt) innovációs tevékenységéhez az elmúlt 3 évben?
28. Nyújtott-e be a vállalat bármelyik országban szabadalmat az elmúlt 3 évben?
29. Kérjük, adja meg, hogy az Ön vállalata hozzájutott-e az elmúlt 3 évben új technológiához az alábbi módok valamelyike révén? Ha igen, ezek hazai, európai vagy Európán kívüli forrásból származtak?
  - a) mások találmányainak használati joga (licencvásárlást is beleértve),
  - b) szerződésbe kiadott K+F eredménye,
  - c) tanácsadói szolgáltatás igénybevétele,
  - d) berendezés vásárlás,
  - e) kapcsolattartás más vállalattal, ill. annak szakmai szolgáltató részlegével,
  - f) az anyavállalattól való átvétel,
  - g) szakemberek bérlése.
30. Kérjük, adja meg, ha az Ön vállalata új technológiát/tudást átadott más vállalatnak az elmúlt 3 évben az alább megadott módozatok valamelyikével. Ha igen, ezek hazai, európai vagy Európán kívüli célpont felé irányultak?
  - a) saját találmány használati jogának átadása (licencátadást is beleértve),
  - b) mások számára végzett K+F,
  - c) technológia transzfer a vállalat egy részének eladásával,
  - d) berendezés eladás,
  - e) tanácsadói szolgáltatás más cégeknek,
  - f) tapasztalatcsere más vállalatokkal,
  - g) szakemberek munkahely-változtatása.
31. Bevezetett-e az Önök cége új terméket, gyártmányt az elmúlt 3 évben? Ha igen, hogyan oszlott meg az alábbi kategóriák szerint (%-ban)?
  - a) világviszonylatban új termék,
  - b) magyar viszonylatban új termék,

- c) csupán a vállalat szempontjából új termék.

### **Stratégiai szövetség**

**Vezető kérdés: Milyen jelentőséget tulajdonít a stratégiai szövetségeknek a vállalati stratégia megvalósításában?**

32. Alakítottak-e ki új stratégiai szövetségeket a csatlakozás óta?
33. Melyek a stratégiai szövetségek kötéseinek motivációi?
34. Az outsourcing milyen formáit alkalmazzák napjainkban?
35. A stratégiai szövetséges szervezeteken kívül milyen más külső szereplők befolyásolják a vállalat versenyképességét?

### **Egyesülés – felvásárlás**

**Vezető kérdés: A felvásárlás, összeolvadás szerepe a vállalati stratégiában.**

36. Az elmúlt négy évben történt-e az Önök vállalatánál felvásárlás, összeolvadás?
37. Ha nem, mi az oka ennek?
38. Milyen terveik vannak a jövőre ezzel kapcsolatban?
39. A következő 5 évben törekedni fog a vállalat az alábbiakra?
  - a) organikus (belső) növekedés,
  - b) felvásárlás,
  - c) összeolvadás,
  - d) egyik sem, a vállalkozást jelenlegi méretében kívánja megtartani,
  - e) a vállalkozást konszolidálni kell, egy-két üzletág értékesítésével, leépítésével.

### **Nemzetközi stratégia**

**Vezető kérdés: Folytat-e a vállalat bármiféle nemzetközi tevékenységet (export, gyártás, szolgáltatás, beszállítás/szerződéses gyártás/shared service)?**

40. Amennyiben a vállalat nem folytat nemzetközi tevékenységet, mi az oka ennek?
41. Tervezik-e a jövőben a nemzetközi tevékenységet?
42. A vállalat nemzetközi stratégiájában jelentek-e meg új elemek a csatlakozás óta? (Azon vállalatoknál, amelyeknél releváns e kérdés.)
43. Milyen típusú nemzetközi tevékenységet folytat a vállalat és mekkora súllyal bír a vállalat életében?
  - a. exporttevékenység,
  - b. külföldi leányvállalat,
  - c. külföldi közös vállalat (joint venture),
  - d. nemzetközi stratégiai szövetség tagja,
  - e. beszállítás/szerződéses gyártás/shared service nemzetközi vállalatnak.
44. Milyen országokban folytat nemzetközi tevékenységet jelenleg a vállalat és milyen országokban szeretne a jövőben megjeleníteni?
45. A vállalati értéklánc mely területén folytat a vállalat nemzetközi tevékenységet?
46. Kérjük vázolja a vállalat nemzetközi terjeszkedésének (lokáció, tevékenység típusa) időbeni alakulását?
47. Milyen speciális erőforrásokat és képességeket igényel a nemzetközi tevékenység?
48. Milyen alapvető problémákkal szembesülnek a nemzetközi tevékenység során?

### **A multinacionális vállalatok hazai szerepe**

**Vezető kérdés: Hogyan értékeli a multinacionális cégek hazai szerepét a gazdaság egésze és az Önök vállalata szempontjából?**

49. Milyen hatással van a multinacionális vállalatok hazai jelenléte a vállalat piaci lehetőségeire?
50. Milyen tényezők befolyásolják a multinacionális vállalatok maradását Magyarországon?
51. Milyen regionális gazdaságszervező szerepet töltenek be a multinacionális vállalatok?
52. Betöltenek-e regionális gazdaságszervező szerepet a magyar tulajdonú vállalatok? (pl. aktív klaszter-képző szerep)

### **Szervezeti és vezetésbeli változások**

**Vezető kérdés: Voltak-e szervezeti, illetve vezetési változások az elmúlt négy évben?**

53. A stratégia megvalósítását támogató szervezeti struktúrákban és vezetési módszerekben milyen változások következtek be?
54. Változott-e a felsővezetés összetétele?

### **Szervezeti teljesítmény**

**Vezető kérdés: Hogyan változott a vállalat teljesítménye az elmúlt négy évben?**

55. A vállalat jövedelmezőségében milyen változások következtek be?
56. Melyek a jövedelmezőség változását magyarázó legfontosabb tényezők?

A műhelytanulmány-sorozat megjelenéséért felelős Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISSN 1787-6915 (online)