



**Műhelytanulmányok  
Vállalatgazdaságtan Tanszék**

☎ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489  
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, [www.uni-corvinus.hu/vallgazd](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd)



Vállalatgazdaságtan Tanszék

**A magyar vállalati magatartás és működés  
változásai a kilencvenes évek második felében**

Czakó Erzsébet, Lesi Mária, Pecze Krisztina

**14. sz. Műhelytanulmány  
HU ISSN 1786-3031**

**2002. január**

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# **A magyar vállalati magatartás és működés változásai a kilencvenes évek második felében**

**Czakó Erzsébet – Lesi Mária –Pecze Krisztina**  
**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**  
**Veres Pálné u. 36.**  
**H – 1053 Budapest**  
**Hungary**

## **1. Összefoglalás**

A tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási program két adatfelvételének közös mintáját alkotó vállalati kör adatai alapján azt vizsgálja, hogy hogyan változott 1996 és 1999 között a vállalati magatartásra ható fontosabb tényezők megítélése, és ez hogyan tükröződik a vállalatok stratégiáiban és az általuk elért eredményekben. Ezt megelőzően röviden áttekinti a vállalati magatartásra ható legfontosabb makrogazdasági jellemzőket. A többségében feldolgozóiparban tevékenykedő és főként belföldi tulajdonú vállalatok a gazdasági és kormányzati politikát kiszámíthatóbbnak ítélték, miközben a piaci viszonyok megszilárdulását és a verseny erősödését érzékelték. A vállalatvezetők alkalmasságának és az egyes funkciók összvállalati sikerhez való hozzájárulásának értékelése rámutatott, hogy a vizsgált vállalati körben fontosabbnak ítélik a vezetői magatartás, tudás és a vállalati képességek szerepét. Követett stratégiájukat a védekező stratégiáktól való elmozdulás, és a stabilitásra, valamint a növekedésre való törekvés jellemezte. A termelési teljesítményben megmutatkozott a környezeti hatások és a stratégiák változása, hatékonyabbá vált a termelési folyamat, valamint nőtt a fogyasztói igények kielégítésének színvonala. A cégek árbevétele összességében nőtt, a külpiazi teljesítmény azonban negatív irányban változott, amit az innovációs tevékenység csökkenése is kísért. Felmerül tehát a kérdés, hogy a nagyobb méretű európai piacon hosszútávon versenyképesek tudnak –e maradni a vizsgált vállalatok.

Kulcsszavak: versenyképesség, vállalati versenyképesség alakulása, feldolgozóipari vállalatok

## **Abstract**

This paper examines how the assessment of the most important factors influencing firm behavior has changed between 1996 and 1999, and how this is reflected in strategy formulation and firm performance. A prior to that it provides an overview on the most important macroeconomic changes. The study draws on a two period panel database of 124 Hungarian companies, which are for the most part domestic owned firms operating in the manufacturing sector. The study presents the first statistical results, with the purpose of discovering some basic trends, and providing hints for further research. The common contingency approach serves as a framework for the investigation, trying to explore the interrelationships between environmental factors, strategic behavior, management and firm competence. The results suggest, that firms perceive their economic and political environment as being more predictable, they feel that market conditions consolidated, while the competition they face became more intense. In accordance with this, a shift can be observed from defending strategies to stabilizing and attacking. Not only production performance reflects the changes in the perception of the environment and strategic thinking, placing more emphasis on customer service, but the role of knowledge and firm competence are also receiving more attention in the assessment of managers and employees. In spite of the improvement in production performance, sales revenues of firms decreased, their export performance declined in the analyzed period, and innovation activities were cut back. This raises the question, whether these companies can retain their competitiveness in a longer period, competing in a larger European market.

Keywords: competitiveness, competitiveness at enterprise level, competitiveness of manufacturing enterprises

## A magyar vállalati magatartás és működés változásai a kilencvenes évek második felében

### Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
1. A magyar gazdaság vállalati működést befolyásoló tényezői a vizsgált időszakban .....	5
1.1. A politikai változások .....	5
1.2. A makrogazdasági környezet .....	5
1.3. A vállalati szerkezet átalakulása .....	7
1.4. A külgazdasági kapcsolatok átalakulása .....	8
1.5. A munkaerőpiac változásai .....	8
2. A felmérések módszertani háttere .....	10
3. A közös minta jellemzői.....	11
4. A környezeti változások megítélése.....	16
5. A vállalati stratégiai magatartás változása .....	19
6. Vállalatvezetői aspirációk .....	26
7. A kompetenciák változása.....	40
7.1. Értékesítés .....	40
7.2. Termelés.....	44
7.3. Az innováció és az információs technológia szerepe.....	48
Összegzés .....	53
Felhasznált irodalom: .....	55

### BEVEZETÉS

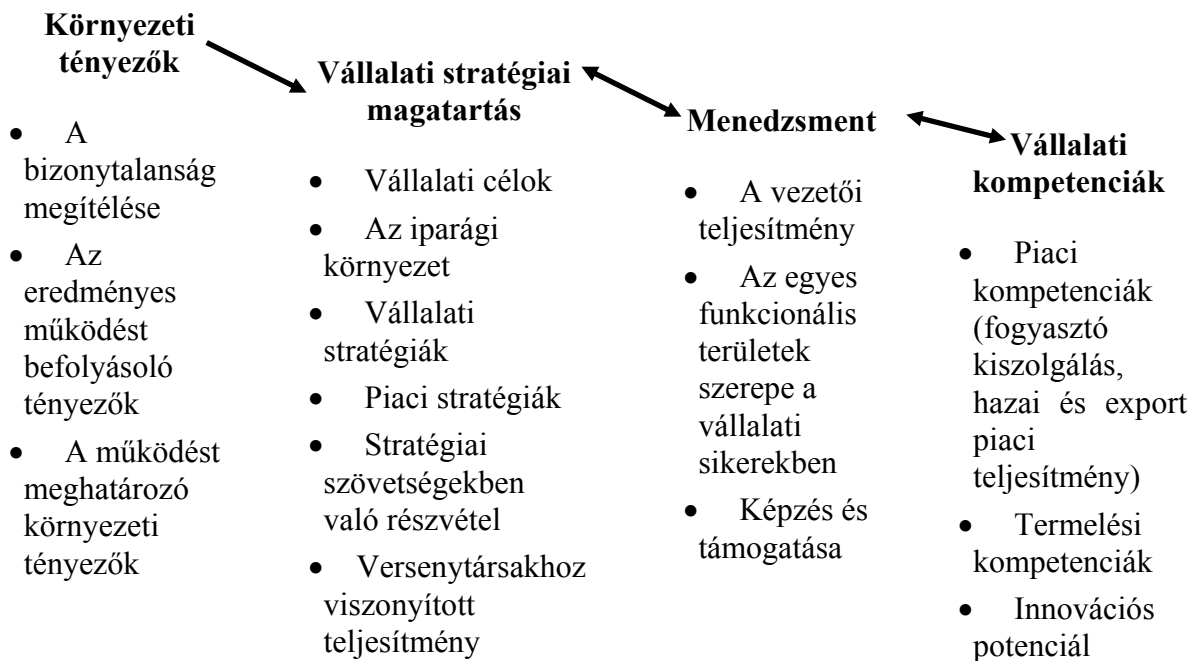
Az alábbi elemzés a Versenyben a világgal kutatási program két (1996. és 1999. évi) kérdőíves felmérésén alapul. A két felmérés eredményeként egy 124 vállalatot magába foglaló közös adatbázis alakult ki. Ez az adatbázis lehetőséget ad arra, hogy a közös mintára vonatkozó elemzés alapján rámutassunk, hogy milyen téren történ elmozdulás a vállalati működésben.

Tanulmányunkban elsőként azokat a makrogazdasági tényezőket emeljük ki, amelyek a 2000. évben megjelent adatok és elemzések alapján a 90-es évek vállalati működését meghatározták. Ezzel az a célunk, hogy az öröndetesen megnövekedett és elérhetővé vált adatok és elemzések tükrében felvázoljuk azt a környezetet, amely a vállalatok működését meghatározta. Ezt követően a két kérdőíves felmérés legfontosabb módszertani kérdéseit ismertetjük.

A kérdőíves felmérések alapján kialakult kép elemzésére ezt követően kerül sor. Elsőként azt vázoljuk fel, hogy az 1996. és 1999. évi felmérés közös adatbázisában szereplő vállalati kört, az adatbázisunk mintáját milyen tényezők jellemzik, mennyiben tér el a hazai vállalati populációtól. Ezzel az a célunk, hogy képet adjunk arról, megállapításainak milyen jellemzőkkel rendelkező vállalatok leírására vonatkoznak.

A közös adatbázis elemzésénél a vizsgálati modellünk azt feltételezte (lásd 1. ábra), hogy a vállalatok magatartását befolyásolja az, hogyan értékelik a működési környezet változását. Ezért kerül sor elsőként a környezeti változások megítélésére vonatkozó kérdések elemzésére. A vállalati stratégiákra vonatkozó kérdéseket elemezzük ezt követően. A vállalati stratégiák értékelése és minősítése kapcsán feltételeztük, hogy a környezet egyes szegmenseire vonatkozó eltérések tetten érhetők a vállalati stratégiák megítélésénél. A vállalati működés elemzése két kérdéskörre koncentrált. Elsőként a vállalatvezetői aspirációkat befolyásoló tényezőket elemezzük. Feltételezésünk, hogy a vállalati eredményes működést nagymértékben befolyásolja, hogy a vállalatvezetés milyen kihívásokat és lehetőségeket lát saját karrierje és a vállalati működés szempontjából maga előtt. Végül néhány funkcionális területet vizsgálunk részletesebben. E működési területek kapcsán arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalati kompetenciák területén hol történt jelentősebb előrelépés.

**1. ábra**  
**A közös minta vizsgálati modellje**



A közölt táblázatok fejléceiben a könnyebb átláthatóság kedvéért mindig annak a felmérésnek az időpontját adtuk meg, amelyből az eredmények származnak, amennyiben a vizsgált változók egyéb időszakra vonatkoznak, azt a táblázatok alatti megjegyzésekben és a szövegben jelöljük.

## **2. A magyar gazdaság vállalati működést befolyásoló tényezői a vizsgált időszakban**

Ebben a fejezetben azokat a nemzetgazdasági változásokat foglaljuk össze, amelyek a vállalati működést leginkább befolyásolták. Tekintettel arra, hogy az 1990-es évek, így a felmérés által fedett időszak is a piacgazdaság kiépülésével jellemezhető, amely a 80-as évek legvégén kezdődött, az alábbiakban az 1990-98. közötti időszakra vonatkozó tényezőkről adunk egy rövid áttekintést.

### **2.1. A politikai változások**

A gazdasági rendszerváltás szorosan kötődik a politikai rendszerváltáshoz. A politikai rendszerváltás első lépésének az 1989. évi alkotmánymódosítást tekinthetjük, mivel az alkotmányba bekerült a magántulajdon és annak tiszteletben tartása. Ez különösen a külföldi befektetők számára jelentett bizonyos politikai garanciát. Ezzel egyidejűleg fogalmazódott meg és kezdődött gyakorlatilag a privatizáció is. Az első több párt rendszerű választásra 1990 tavaszán került sor, a másodikra 1994-ben, a harmadikra pedig 1998-ban.

Elemzésünk szempontjából elsősorban az 1990. és az 1994. évi választások nyomán hatalomra került Antall-Boros és Horn kormányok gazdaságpolitikai lépései voltak a meghatározók. Az 1990-1994. közötti időszakban az Antall-Boros kormányzat legfontosabb gazdaságpolitikai prioritása a privatizáció, a piacgazdaság intézményrendszerének további kiépítése és működtetése, valamint a külgazdasági kapcsolatok új orientációjának intézményi kereteinek megteremtésében jelölhető meg. A gazdaságpolitika ezen szándékainak megvalósítását a legfontosabb törvények és jogszabályok megalkotása és elfogadása jelentette. Ezt az időszakot a vállalatok és vállalkozások működése szempontjából jelentős jogszabályi változásokat hozott nem csak a külső (pl. Versenytörvény), de a vállalati belső működésre vonatkozóan is (pl. számviteli törvény). A külgazdasági kapcsolatok szempontjából két tényezőt emelünk ki: egyrészt a kapcsolatok irányultságának megváltozását másrészt pedig a külgazdasági nyitást. Az külgazdasági kapcsolatok irányváltásának szükségét a KGST 1990. évi megszűnése tette szükségessé. Ezzel egyidejűleg lépések történtek az EU-hoz való csatlakozás előkészítésére. A külgazdasági nyitásnak két formáját emeljük ki: a külkereskedelmi kapcsolatokat szabaddá tevő akadályok lebontását és a működő tökebefektetések serkentését. A Horn-kormányzatra az 1994-1998. közötti időszak alatt a piacgazdaság intézményrendszerének tovább építése, csiszolása és a munka lezárása várt, külgazdasági szempontból pedig az EU-hoz való csatlakozás előkészítése.

### **2.2. A makrogazdasági környezet**

Az 1990-es évtized makrogazdasági adatai azt mutatják, hogy a piacgazdaság megteremtése jelentős gazdasági visszaeséssel volt jellemezhető. A gazdasági visszaesés a korábban nem ismert ill. el nem ismert olyan jelenségek megjelenésével járt együtt, mint magas infláció és munkanélküliség. A táblázatban az adatsor időintervallumát az 1990-1998. időszak jelenti. Ebből kiderül, hogy a 90-es évek első évei jelentős visszaesést eredményeztek. A GDP alakulása 1996-tól mutat pozitív növekedést, ami a jelentős infláció következtében a 90-es évek végére eredményezte, hogy reálértékben a GDP elérte a 80-as évek értékét. Az adatsor a makroökonómiai elemzések által tárgyalt J görbével jellemezhető változásokra mutat. E

szerint a legtöbb ún. sokkterápiát, a radikális változásokat sikerrel alkalmazó országokban megfigyelhető jelenség, hogy elsőként jelentős visszaesés, majd pedig azt követően növekedés figyelhető meg (Kornai, 1993 és Brada-King, 1991) A gazdaságban jelentős szerkezeti átalakulás is lezajlott. A GDP-hez való hozzájárulás alapján a mezőgazdaság, az építőipar, a vegyipar és a textilruházati ipar szerepe csökkent. Ezzel párhuzamosan növekedett a gépjárműgyártás, az irodagép- és számítógépgyártás valamint a híradástechnikai termékek szerepe.

Az egyik legnagyobb gazdasági és társadalmi változást a munkanélküliség megjelenése jelentette. A makrogazdasági adatok közül két ipari termelésre vonatkozó adatsort emeltünk ki. Ennek oka, hogy a vállalati kérdőíves felmérésben a legtöbb vállalat feldolgozóipari vállalat volt, és statisztikai besorolását tekintve ebbe a kategóriába tartozott. Az ipari termelés nominál értéken 1993-ban jelez visszaesést, ezt kivéve 10% körüli növekedés jellemzi 1994-ig, majd ezt követően került sor nagyobb ütemű növekedésre, az inflációt megközelítő, majd meghaladó mértékben. Az ipari termelés alakulásának az egyik legjellemzőbb vonása a termelékenység növekedése volt. Ennek egyik legfontosabb összetevője az alkalmazott munkaerő számának csökkenése. Az adatsorból az derül ki, hogy 1998-ra látszik stabilizálódni az iparban alkalmazottak száma. Az adatok és más elemzések arra utalnak, hogy a makrogazdasági adatokban is megmutatózó gazdasági konszolidáció 1996-ra tehető. Ettől az évtől kezdve növekvő GDP, stagnáló ill. csökkenő munkanélküliségi ráta, és csökkenő inflációs ráta jellemzi a magyar gazdaságot.

### 1.1. táblázat

#### Néhány makrogazdasági jellemző

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
GDP/fő, USD	3177	3228	3608	3745	4046	4367	4402	4504	4651
Huf/USD	63	75	79	92	105	126	153	187	215
A GDP éves növekedési üteme, %	-3,8%	-10,7%	-5,1%	0,6%	4,3%	0,5%	2,2%	4,7%	5,4%
Fogyasztói árindex (CPI), %	na	35%	23%	23%	29%	28%	24%	18%	14%
Munkanélküli ráta	1%	2%	8%	15%	11%	11%	11%	10%	8%
Ipari termelés alakulása	na	12%	11%	-16%	13%	21%	42%	25%	35%
Iparban alkalmazottak létszámának alakulása	na	-5%	-10%	-13%	-32%	19%	-4%	-4%	0%

*Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek*

A makrogazdasági környezet kapcsán emeljük ki a pénzügyi szektor szerepének növekedését. Ehhez olyan intézményi változások tartoztak, mint a Budapesti Értéktőzsde megnyitása és a piaci alapon pénzügyi szolgáltatások nyújtani képes intézmények működése.

A kérdőíves felmérések arra az időszakra vonatkoztak, amikor a magyar gazdaságban lezajlottak a legfontosabb makrogazdasági alkalmazkodási folyamatok. Az 1996. évi adatfelvétel a növekedésnek indult gazdaság vállalati működéséről és magatartásáról ad képet. Az 1999. évi felmérés egy növekedési pályán lévő és konszolidálódott makrogazdasági környezetben működő környezetben zajlott.

### 2.3. A vállalati szerkezet átalakulása

A piacgazdaság alapjának megteremtését a privatizáció, az állami vagyon és vállalatok nem állami tulajdonába adása jellemezte. A privatizáció legfontosabb sajátossága volt, hogy a Németh-kormány által felvállalt prioritást, a pénzért történő privatizációs megoldásokat részesítette előnyben. A privatizáció révén gyakorlatilag 1998-ra, a legnagyobb és legtöbb állami vállalat nem állami tulajdonoshoz került. Az 1989-ben törvényerőre emelkedett gazdasági társaságokról szóló törvény nyomán a hazai vállalati szerkezetben a korábbiakhoz képest a gazdálkodási formák sokszínűvé váltak, és sokkal több gazdálkodó szervezet működött az országban. A regisztrált gazdasági szervezetek számát a 2. táblázat szemlélteti. A vállalati szerkezetben számuk alapján az egyéni vállalkozások dominálnak, ami jelentős elmozdulást jelent a 80-as évekhez képest. A táblázatból kiderül, hogy az 1991-1998. közötti időszakban a társas vállalkozások száma dinamikusan növekedett.

**1.2. táblázat**  
**A regisztrált gazdasági szervezetek szám a gazdálkodási formák és tulajdon szerint, 1991-1998.**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Változás, 1998/1991
Egyéni vállalkozás	521417	606207	688843	778036	791496	745247	659690	648701	124%
Jogi szem. nélküli társas váll. összesen	20000	70597	98036	121128	144816	167426	158662	174250	871%
Jogi személyiségű társas vállalkozás összesen	52694	69386	85638	101247	116945	136917	179912	203691	387%
Vállalkozás összesen	594111	746190	872517	1000411	1053257	1049590	998264	1026642	173%
Állami vállalat ill. átalakulásra kötelezett*	2233	1733	1130	821	761	683	655	619	27%
Külföldi érdekeltségű vállalatok száma	9117	17182	20999	23557	25096	26130	26527	25992	285%

Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek

\* A fenti adatok 1991-ig az állami vállalatok, ezt követően pedig az átalakulásra kötelezett vállalatok számát tartalmazzák.

A hazai vállalati formák közül az iparban korábban különösen domináns vállalati forma, az „állami vállalat” gyakorlatilag megszűnt, mivel ezek a vállalatok gazdasági társasággá alakultak át vagy megszűntek. A fenti táblázatban szereplő, 1998-ban átalakulásra kötelezett vállalatoknak kevesebb mint 40%-a volt működő vállalat. A vállalati szerkezetben további jelentős változás volt ebben az időszakban, hogy a külföldi érdekeltségű vállalkozások száma jelentősen megnőtt. A KSH adatai szerint 1990-ben 5693 külföldi vállalkozás működött Magyarországon, míg 1998-ban 25992, amelyek többsége külföldi tulajdonú vállalkozás.

A privatizáció és az intézményi változások nyomán mind a tulajdonosi szerkezet mind pedig a gazdálkodási formák sokszínűsége jellemezte az 1990-es évek végén a hazai vállalati kört. A vállalati kérdőíves felmérések szempontjából ez azzal a nehézséggel jár együtt, hogy igen nehezen érhető el, hogy a felmért vállalati minta a magyar vállalati populációra nézve

reprezentatív legyen. Ezért is fogjuk a későbbiekben részletesebben ismertetni, hogy milyen jellemzőkkel írható le az a vállalati kör, amelyre megállapításaink vonatkoznak.

## 2.4. A külgazdasági kapcsolatok átalakulása

A külkereskedelmi kapcsolatok az ország méreténél fogva meghatározók a magyar gazdaság számára. Az 1990-1998. közötti időszak legfontosabb külgazdasági kapcsolatokat érintő változása a KGST 1990. évi összeomlása és megszűnése, majd az Európai Unióval (EU) elkezdett csatlakozási tárgyalások megkezdése jelentette. Az külkereskedelemre vonatkozó adatok azt mutatják, hogy a USD-ben számított export értéke 1993-ban volt a mélyponton, azóta egy növekedésnek, 1996-tól különösen dinamikus növekedésnek lehetünk tanúi. Az importot 1992-ben jelezte kisebb mértékű visszaesés, azonban az import értéke mindvégig növekedést mutatott. A külkereskedelmi kapcsolatok jelentős változására utal, hogy a 90-es évek végére az exportforgalom több mint 70%-át, az importnak pedig több mint 60%-át EU országokkal bonyolítjuk le. A régió országaival folytatott külkereskedelem aránya (CEFTA-országok) nem éri el a 10%-ot sem az export, sem pedig az import vonatkozásában. A külgazdasági kapcsolatokra vonatkozó elemzések azt mutatják, hogy az export meghatározó szerepet tölt be a gazdasági növekedésben, ebben pedig a megtelepült multinacionális cégeknek jelentős szerepe van. Az elemzések szerint az export 70-75% át ők realizálják. A külgazdasági kapcsolatokban jelentős súllyal jelent meg a működő tőkebefektetés a 90-es években. Kezdetben, a privatizációban való részvétel volt ebben meghatározó, majd jelentősen nőtt a zöldmezős beruházások aránya.

### 1.3. táblázat

#### A külgazdasági kapcsolatok alakulása, export-import és működő tőkebefektetések (FDI) alakulása, 1990-1998.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
export, m USD	9588	10187	10705	8907	10700	12810	14183	19637	20749
import, m USD	8647	11382	11079	12530	14554	14554	16828	21371	22870
FDI, m EURO*	244	1186	1142	2039	966	3474	1815	1922	1815

*Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek és \* Gazdasági Minisztérium*

Az export szerkezetében dominál az ipar exportértékesítése, ahol a gépipari export vált meghatározóvá. Az exportban a külföldi tulajdonú vállalatoknak domináns szerepe van. Az exportban a működő tőkebefektetés révén alapított vállalkozások mellett az aktív bérmunka aránya is jelentősen megnövekedett a 90-es években.

## 2.5. A munkaerőpiac változásai

Nemzetgazdasági szempontból a versenyképesség végső célja az életszínvonal növekedése, amelynek két átfogó mutatója a GDP és a reálbérek alakulása. A GDP alakulásáról már szóltunk. Az alábbi táblázatból az derül ki, hogy az egy főre eső reálbért jelentős visszaesés jellemezte a vizsgált időszakban, és értéke 1998-ban nem érte el az 1990. évit.



**1.4. táblázat**  
**Az alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresetének alakulása**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nettó átlagkereset Ft/fő.	12949	15628	19397	23424	25891	30262	38145	45162
Növekedés	25,5%	21,3%	17,7%	27,3%	12,6%	16,9%	24,1%	18,4%
Fogyasztói árindex	35%	23%	23%	29%	28%	24%	18%	14%
Reál nettó kereset alakulása előző évhez	-9,5	-1,7	-5,3	-1,7	-15,4	-7,1	+6,1	+6,4
Egy keresőre jutó reálbér alakulása, 1990=100	93,0	91,7	88,1	94,4	82,9	78,8	82,7	85,7

*Forrás: KSH Statisztikai évkönyvek intézményi munkaügyi adatgyűjtési rendszerre támaszkodva*

A társadalmi változások közül a felsőfokú oktatás terén történt változásokat emeljük még ki. A 90-es években mintegy 60%-kal nőtt a felsőfokú végzettséget igazoló oklevelet szerzők száma. A műszaki diplomák aránya csökkent, míg a közgazdasági jellegű diplomák aránya növekedett meg.

## ÖSSZEGZÉS

A 90-es évtized a *piacgazdaság kiépülése* jelentős intézményi és *strukturális változásokkal* járt együtt. A piacgazdaság kiépülése jelentős intézményi változásokat hozott, amelyek a vállalati működés belső területeit, a vállalati kapcsolatokat, a hazai és a külpiaci fellépést is jelentősen érintették. Az intézményi változások nyomán az évtized közepére, 1994/1995-re alakultak ki azok a keretek, amelyek a vállalati működés szempontjából tartósnak voltak tekinthetők. A kilencvenes évek elejének strukturális változásai nyomán az évtized eleje jelentős recesszióval volt jellemezhető, amelyből az 1995. utáni időszak makrogazdasági adatai mutatnak kilábalást. A gazdaság teljesítőképessége a reál-GDP és a reálbérek alakulásában mérve, a 90-es évek végén érte el a nyolcvanas évek értékét.

A 90-es években a vállalati működést meghatározó legfontosabb tényező *a privatizáció* volt. A privatizáció következtében a vállalati tulajdonosi szerkezet átalakulása mellett a vállalatok gazdálkodási formák és méret szerinti szerkezete is átalakult. A külföldi működő tőkebefektetések a privatizáció révén is meghatározó szerepet játszottak a piacgazdaság alakulásában.

A gazdaság meghatározó tényezője maradt az *exportorientáció*. Ebben az időszakban irányváltásra került sor, a meghatározó kereskedelmi partnerek az EU országokból kerülnek ki. Az export dinamikájának fenntartásában a külföldi érdekeltségű vállalatoknak meghatározó szerepe volt. A külföldi működő tőkebefektetéseknek jelentős szerepe volt a beruházások növelésében, így vélhetően a technológiai és tudástranszferben is. Az export szerkezetében az ipari termékek dominálnak. A külgazdasági kapcsolatok meghatározó eleme volt a 90-es évek második felében az EU-hoz való csatlakozásra való felkészülés.

Az adatok és az elemzések azt mutatják, hogy a lezajlott változások fordulópontját 1995-ben jelölhetjük meg. Ekkorra alakultak ki azok a keretek és zajlottak le azok a változások, amelyek stabilizálódni látszottak. A felmérések háttérének szempontjából azt mondhatjuk, hogy az 1996. évi felmérés azt rögzítette, hogy a megszilárduló intézményi és gazdasági keretek között a vállalatok hogyan ítélték meg a környezetüket és a saját működésüket. A makrogazdasági adatok tanúsága szerint az 1999. évi felmérés egy növekedésnek indult piacgazdasági környezetben működő vállalati magatartást és működést sugall.

### 3. A felmérések módszertani háttere

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk, hogy hogyan zajlott le a két felmérés, milyen vállalati körből kerestük meg a felméréshez a vállalatokat, és hogy a kérdőív milyen fontosabb kérdésekre terjedt ki.

Az adatbázist eredményező első felmérés 1996-ban zajlott le, a második 1999-ben. Mindkét adatfelvételt április-június között került sor.

A *“Versenyben a világgal”* kutatási program *első adatfelvételi fázisa* 1996. februárjában indult (adatbázis összeállítása, a kérdőív kimunkálása), az adatfelvétel áprilistól június végéig zajlott le. A felmérés mintájának összeállításánál a feldolgozóipari vállalatokat tartottuk szem előtt. A minta kiválasztása a Pénzügyminisztérium segítségével történt, egy 1994-es adatbázis alapján. Az alapsokaságot azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre korlátoztuk, melyek már 1992 előtt is működtek, könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezették, és 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. A feltételeknek megfelelő 5618 vállalatból a következő 4 szempont szerint alakítottunk ki egy reprezentatív adatbázist: ágazati hovatartozás, területi elhelyezkedés, létszám kategória, tulajdonosi összetétel. A mintába került 593 vállalat mellett kiválasztásra kerültek még azok a cégek, melyek az 1995-ös Figyelő TOP 200 listán szerepeltek, a kérdezők tehát összességében 665 vállalatot kerestek fel adatfelvétel céljából, mely körből 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat, a válaszadási ráta tehát 49%-os volt. A végleges minta méret szerinti szerkezete a nagyobb vállalatok irányába tolódott el, és főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott, területi eloszlása szerint pedig reprezentatív maradt.

Az *adatfelvétel második fázisa* 1999 februárjában indult. Mivel a kutatás célja az 1998-ra jellemző kép felvázolása mellett az 1995-ös jellemzőkhöz viszonyított változások feltérképezése volt, célszerűnek látszott az első hullámban felmért vállalatok újbóli megkérdezése. Az első adatfelvételi fázis vállalatai közül 285 céget sikerült elérni, a többi vállalat megszűnt, illetve ismeretlen helyre költözött. A megkeresett vállalatok egy része sajnos nem vállalta az újabb felmérésben való együttműködést, ezért szükségessé vált a minta kiegészítése, amihez a Gazdasági Minisztérium nyújtott segítséget, először egy 252, majd egy 203 céget tartalmazó reprezentatív leválogatással. Ezen kívül további 94 céget kértek fel a kérdezők, melyek különböző vállalati körökből kerültek ki.

A megkeresett összesen 834 vállalat közül 319 vállalattól sikerült értékelhető kérdőíveket összegyűjteni, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 38 százalékos volt, azaz a válaszadási arány 10%-kal romlott 1996-hoz képest.

A *kérdőív* kérdéseit a vállalati működés azon funkcionális területi köré szerveztük, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. Ennek eredményeként a felmérések *kérdőíve* 4 részből állt. A közel 100 oldalas kérdőív így a *felső vezetés, a kereskedelem és marketing, a termelés és pénzügy* témakörökre vonatkozott. Az 1999. évi kérdőív nagymértékben támaszkodott az első, 1996. évi felmérés kérdéseire, a szükséges átdolgozásokat, frissítéseket témavezetők végezték el. A felső vezetői kérdőívet Antal-Mokos Zoltán (Vezetés-szervezés tanszék), a kereskedelmet Kenesei Zsófia (Marketing tanszék) gondozta, a termelés kérdőívért Demeter Krisztina (Vállalatgazdaságtan tanszék), a pénzügyiért Wimmer Ágnes (Vállalatgazdaságtan tanszék) volt felelős. A kérdőív

átdolgozása során megtartottuk az 1996. évi kérdőív szerkezetét. A kérdések módosítására két szempontból került sor. Egyrészt a kérdések pontosításra kerültek, másrészt egyes tevékenységi területeknél figyelembe vettük az időközben bekövetkezett változásokat. A közös adatbázis elemzésénél az elemzésre kiválasztott kérdéseknél az azonos megfogalmazású és tartalmú kérdéseket emeltük ki.

Az 1996. évi felmérés során mind a 325 vállalat kitöltötte a kérdőív mindegyik részét. az 1999. évi felmérés során a 319-es vállalati körből 309-en töltötték ki a kereskedelem és marketing, 300-an a termelés és felső vezetés, és 302-en a pénzügyi kérdőíveket.

A kérdőív elsősorban véleményt kért. A feltett kérdéseknél a válaszadóknak a legtöbb esetben egy ötfokozatú skálán kellett értékelni tevékenységüket, illetve kifejezni véleményüket. Az "1" és "2" általában rosszabb értékelést jelent, a "3" a közömbös illetve változatlan kategóriának felel meg, míg a "4" és "5" kategóriák pozitív értékelést vagy jelentős előrelépést jeleznek. A kérdőív feldolgozás során az egyes kérdőívhez tartozó változókat a felső vezetésre vonatkozó kérdőív esetében "V", a kereskedelmi kérdőívénél "K", a termelési kérdőívénél "T", a pénzügyi kérdőív esetében pedig "P" betűvel jelöltük. (A két felmérés eredményeiről lásd Chikán, et al 1996, Czakó et al 1999, Czakó et al 2000.)

#### 4. A közös minta jellemzői

A kutatási program első adatfelvételekor, 1996-ban megkérdezett 325 vállalat és az 1999-es felmérés során adatot szolgáltató 319 vállalat közül 124 vállalat szerepel mindkét adatbázisban. A közös minta jellemzőit a két felmérésre vonatkozó statisztikák összevetésével, és a teljes mintáktól való eltérések számbavételével mutatjuk be.

A közös mintában szereplő vállalatok *tulajdonosi összetételére vonatkozó statisztikák az 3.1. és 3.2. táblázatokban* találhatóak. Az adatok alátámasztják azt az általános észrevételt, hogy Magyarországot koncentrált tulajdonosi szerkezet jellemzi. (Voszka, 1999, Vedres, 2000) A két időszak között a tulajdonosi koncentrációt illetően nincsen számottevő különbség, a vállalatok majdnem felére jellemző, hogy meghatározó tulajdonosuk 75 százalék feletti tulajdonrészt birtokol, és 60 százalékuknál jellemző az 50 százalék feletti többségi tulajdonlás. A domináns tulajdonosok kilétére világít rá a következő táblázat. Ebben az elemzésben csak azokat a vállalatokat szerepeltettük, melyekre nem jellemző az elaprózódott tulajdon. Az eredmények szerint 1995-ben az állam volt a közös minta legtöbb vállalatánál a domináns tulajdonos, míg 1998-ra a belföldi tulajdonlás jellemző leginkább. A külföldi tulajdonosok aránya valamelyest csökkent, az önkormányzati tulajdonú vállalatok száma pedig csupán eggyel kevesebb, mint az előző felméréskor. Keresztábra elkészítésével kiderült, hogy az állami vállalatok többségében belföldi tulajdonúvá váltak, csakúgy, mint két, korábban külföldi tulajdonú cég is.

#### 3.1. táblázat

##### A domináns tulajdonos tulajdoni részaránya szerinti megoszlás

Domináns tulajdon szerinti kategóriák	1996		1999	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
75 % fölött	56	47,46	55	46,61
50 % fölött	17	14,41	15	12,71
25 % fölött	21	17,80	23	19,49

25 % alatt	9	7,63	9	7,63
elaprozott	15	12,71	16	13,56
Total	118	100,00	118	100,00

**3.2. táblázat**  
**Domináns Tulajdonosok**

Tulajdonosi kategória	1996		1998	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
állami	43	37,4	31	27,2
külföldi	17	14,8	14	12,3
belföldi	34	29,6	47	41,2
önkormányzati	13	11,3	12	10,5
egyéb	8	7,0	10	8,8
Összesen	115	100	114	100

A közös mintában szereplő vállalatok *foglalkoztatottak létszáma* szerinti megoszlását az 3.3. táblázat tartalmazza. Az 1995-ös megoszlás hasonló az 1996-os minta megoszlásához, azzal a különbséggel, hogy kisebb arányban szerepelnek benne az 1000 fő feletti vállalatok. Az 1999-es mintához hasonlítva viszont egyértelműen nagyobb a több alkalmazottal rendelkező vállalatok aránya. A közös minta létszám szerinti megoszlása az időközben bekövetkezett létszámváltozások hatására kissé eltérő a két felmérés időpontjában. Keresztábrák segítségével láthatóvá vált, hogy merre történtek az elmozdulások a kategóriák között. Az 50 fő alatti foglalkoztatottsággal működő cégek főként az 50 és 100 fő közöttiek közül kerültek ki, ezenkívül az 500-1000 fős cégek közül kerültek még át többben az alsóbb kategóriákba, míg az 1000 feletti létszámot foglalkoztató cégek aránya valamelyest megnőtt, ahová még a korábban 100-299 fős cégek közül is kinőtte magát egy vállalat, nagy valószínűséggel összeolvadás, felvásárlás következtében.

**3.3. táblázat**  
**A vállalatok megoszlása létszám kategóriák szerint**

Létszám kategóriák	1996		1999	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
50 alatt	0	0,00	5	4,24
50 - 99	16	13,56	13	11,02
100 - 299	31	26,27	34	28,81
300-499	21	17,80	21	17,80
500 - 999	29	24,58	22	18,64
1000 fölött	21	17,80	23	19,49
Összesen	118	100,00	118	100,00

A közös minta *eszközérték szerinti megoszlását* a két időpontban az 3.4. táblázat tartalmazza. Mint látható, az 1 milliárd forint feletti eszközértékkel rendelkező cégek vannak túlsúlyban, hasonlóan az 1996-os mintához. Az alacsonyabb kategóriákba tartozó vállalatok aránya is nagy hasonlóságot mutat az 1996-os mintával, a közös minta szinte tükrözi az 1996-os vállalatok megoszlását. Az 1999-es értékek - mint ahogy a két minta összetétele is - nagy eltéréseket mutatnak, az 1999-es nagymintához képest egyértelműen nagyobb vállalatokról van szó. A közös vállalatok eszközértékében történő változások azonban szintén negatív irányba történtek. Bár a lefelé és felfelé elmozduló vállalatok száma szinte ugyanannyi, a negatív változás mértéke jóval nagyobb, 8 vállalat esetében történt visszaesés a legnagyobb kategóriából a legkisebb kategóriába.



**3.4. táblázat**  
**A vállalatok megoszlása eszközérték szerint**

Eszközérték	1996		1999	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
100 m Ft alatt	16	14,55	25	22,73
100 - 499 m Ft	26	23,64	21	19,09
500 - 999 m Ft	19	17,27	14	12,73
1000 m Ft fölött	49	44,55	50	45,45
Összesen	110	100,00	110	100,00

Az árbevétel szerinti megoszlás a méretek csökkenése ellenére pozitív irányban változott, ahogy az 3.5. táblázatból is kitűnik. Bár e szerint az eloszlás szerint is vannak jelentősen negatív irányba mozduló cégek, a többség árbevétele mégis nőtt. A cégek többsége 1 milliárd feletti éves árbevétellel rendelkezik, és csökkent a 100 millió alatti bevételt produkálók aránya. A közös minta 96-os adatai ismét szinte egy az egyben a 96-os minta leképezését jelentik, a 99-es nagyminta összetételéhez viszonyítva azonban összességében a nagyobb árbevételű vállalatok közé tartoznak a megfigyelt egységek.

**3.5. táblázat**  
**A vállalatok megoszlása árbevétel szerint**

Árbevétel	1995		1998	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
100 m Ft alatt	16	14,55	25	22,73
100 - 499 m Ft	26	23,64	21	19,09
500 - 999 m Ft	19	17,27	14	12,73
1000 m Ft fölött	49	44,55	50	45,45
Összesen	109	100,00	109	100,00

Az ágazati besorolás szerinti összehasonlítást kissé megnehezíti, hogy a két adatfelvétel kérdőíve nem konzisztens módon kérdezett rá az ágazati hovatartozásra. Az 1996-os kérdőívben a vállalatoknak kategóriákba kellett sorolni tevékenységüket, melyek nem voltak összhangban a TEÁOR kód alapján célszerű besorolással, míg 1999-ben a TEÁOR kódot adták meg a cégek. Mivel összehasonlítható csoportosítást nem tudtunk az adatok alapján elvégezni, a két különböző csoportosítást közöljük az 3.6. táblázatban. Hogy mekkora változás történt a felmérések között eltelt években, az nem olvasható ki egyértelműen a számokból, a konzisztens kategóriákat megfigyelve azonban szembeűnik, hogy a cégek 41 százaléka sorolta magát a feldolgozóipari cégek közé 1996-ban, 1999-ben pedig TEÁOR kódjuk alapján már 80 feldolgozóipari vállalat tartozott a közös mintába. A kis- és nagykereskedelmi vállalatok aránya lecsökkent, a mezőgazdasági tevékenységet folytató vállalatok pedig eltűntek. Keresztábrák készítése alapján kiderült, hogy ezek a cégek TEÁOR kódjuk alapján főleg feldolgozóipari vállalatok, és a mezőgazdaságtól egészen távol álló tevékenységet folytatnak. Ilyen erőteljes profilváltás nehezen képzelhető el, ezért az 1996-os ágazati besorolás értékeit nem tekinthetjük megbízhatónak. Az 1996-os teljes minta ágazati megoszlása a közös minta 1996-os megoszlásával ismét nagy hasonlóságot mutat, egyedül a közületi szolgáltatásban működő vállalatok aránya nagyobb a közös minta vállalatai körében. Mindkét adatbázisban kiugróan magas a feldolgozóipari vállalatok aránya, ezen kívül az energia szektor képviselteti még magát nagyobb számban, mint a többi ágazati csoport.

### 3.6. Táblázat

#### A vállalatok megoszlása ágazatok szerint

Ágazatok - 1996	gyakoriság	%	Ágazatok - 1999	gyakoriság	%
kitermelő ipar	6	5,22	kitermelő ipar	6	5,22
feldolgozó ipar	47	40,87	feldolgozó ipar	80	69,57
nagykereskedelem	7	6,09	nagykereskedelem	4	3,48
kiskereskedelem	6	5,22	kiskereskedelem	2	1,74
mezőgazdaság	12	10,43	energia szolgáltatás	20	17,39
lakossági szolgáltatás	16	13,91	építőipar	3	2,61
Közületi szolgáltatás	21	18,26			
Összesen	115	100,00	Összesen	115	100,00

Az exportból és importból származó bevételek összes árbevételhez viszonyított arányainak összevetése az 3.7. és 3.8. táblázatokban található. A közös mintában szereplő vállalatok az eredmények szerint 1998-ban kevesebbet exportáltak, mint 1995-ben. Az 1996-os felmérés adataihoz viszonyítva az 1995-ös értékek jobbnak mutatkoznak, mint a nagymintára vonatkozó export arányok, az 1998-as adatbázis azonban összességében kedvezőbb export mutatókkal rendelkező vállalatokat tartalmaz. Az import aránya is erősen csökkent, míg 1995-ben a vállalatoknak csupán 20 százaléka nem importált, 1998-ban 48 százaléku támaszkodott csupán belföldi beszerzési piacokra. A két adatfelvétel adatbázisaival összehasonlítva ezek az arányok nagyjából a teljes mintákra is jellemzőek. A tendencia alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatok kevésbé nyitottak a külső piacok felé, mint 4 évvel korábban, beszerzéseik és termékeik értékesítése tekintetében a belföldi piacok felé fordultak.

### 3.7. táblázat

#### Az export árbevételhez viszonyított aránya szerinti megoszlás

Exportbevétel szerinti kategóriák	1996		1999	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
0	21	26,58	28	35,44
10 % alatt	17	21,52	14	17,72
11 - 40 %	19	24,05	17	21,52
41 - 70 %	11	13,92	9	11,39
71 - 100 %	11	13,92	11	13,92
Összesen	79	100,00	79	100,00

### 3.8. táblázat

#### Az import árbevételhez viszonyított aránya szerinti megoszlás

Exportbevétel szerinti kategóriák	1996		1999	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
0	16	19,51	39	47,56
10 % alatt	27	32,93	12	14,63
11 - 40 %	22	26,83	20	24,39
41 - 70 %	10	12,20	4	4,88
71 - 100 %	7	8,54	7	8,54
Összesen	82	100,00	82	100,00

A vizsgált vállalati mintáról tehát összességében elmondható, hogy túlnyomóan a feldolgozóipari vállalatok köréből kerültek ki, és létszámukat tekintve a nagyobb méretű cégek közé tartoznak. Legtöbbjük belföldi magán illetve állami tulajdonban van, többségük tulajdonosi szerkezete erősen koncentrált. Létszámuk és eszközértékük átlagosan csökkent az elmúlt 4 éves időszakban, árbevételük azonban többnyire megnőtt. A külső piacokkal szemben egy bezárkózó tendencia figyelhető meg az adott vállalati körben, csökkent a külföldi piacról történő beszerzésük és az oda irányuló értékesítésük a vizsgált időszakban.

## 5. A környezeti változások megítélése

A környezeti változások megítélésére vonatkozóan két kérdést emelünk ki. Az első a stratégiai döntéshozatal szempontjából minősíti az egyes tényezőket a kitöltés időpontjában és a korábbi, 3-4 évvel korábbi helyzet értékelése alapján. Az egyes tényezők értékelésekor arra kellett választ adni, hogy azok milyen mértékben jelentették bizonytalanság forrását.

**4.1. táblázat**  
**A vállalati működés bizonytalanságának megítélése, 1996-1999.**

	1996 előtt			1996-ban			1999 előtt			1999-ben		
	N	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N	átlag	szórás
külföldi piacok	111	2,38	1,41	113	2,62	1,47	114	2,46	1,4	115	2,77	1,56
belföldi piacok	120	3,42	1,25	121	3,87	1,13	120	3,41	1,12	122	3,75	1,1
pénzügyi piacok	113	3,02	1,14	114	3,39	1,11	117	2,86	1,04	117	3,01	1,13
külföldi szállítók	107	1,93	1,03	108	2,14	1,18	114	2,01	1,08	116	2,02	1,12
belföldi szállítók	115	2,5	1,19	118	2,51	1,15	118	2,65	1,14	119	2,51	1,15
műszaki fejlődés	118	2,68	1,12	120	2,98	1,18	117	2,85	1,04	117	3,11	1,17
jogi szabályozások	119	3,17	1,2	121	3,5	1,16	120	3,37	1,06	119	3,49	1,12
társ-i változások	117	2,88	1,21	120	3,06	1,25	117	2,81	1,17	118	2,97	1,3
belpolitikai vált.	116	2,79	1,29	119	2,92	1,31	120	2,95	1,27	121	3,12	1,36
külföldi és regionális politikai vált.	113	2,00	1,03	115	2,24	1,17	118	2,33	1,05	118	2,64	1,27
egyéb	15	2,87	1,51	15	3,47	1,46	23	3,35	1,67	22	3,82	1,65

Megjegyzés: 1- nem forrása bizonytalanságnak, 2 – csekély mértékben, 3 – közepes mértékben, 4 – nagy mértékben, 5 – rendkívül nagy mértékben bizonytalanság forrása az adott tényező.

Az átlagok alapján négy olyan tényezőt találunk, amelyek a válaszadók szerint közepesenél kisebb mértékben voltak bizonytalanság forrásai mind a két időpontban. Ezek a külföldi piacok, a külföldi és a belföldi szállítók valamint a társadalmi változások. A pénzügyi piacok elsősorban 1996-ban jelentették leginkább bizonytalanság forrását. A válaszadók a belföldi piacokat tartották a bizonytalanság első számú forrásának mind a két időpontban. A jelen állapotra vonatkozó értékek közül mind a kétszer ez a tényező kapta a legnagyobb értéket. Hozzá közel álló értéket kapott a jogi szabályozás, ami arra utal, hogy a vállalati működésre vonatkozó jogi szabályozást korántsem érzik a vállalatok kiszámíthatónak. A műszaki



fejlődés bizonytalanságot növelő szerepe 1999-re a közepes mértéket jelentő 3 átlag fölé emelkedett. E mögött az információ technológiában zajló változásokat jelölhetjük meg magyarázó tényezőnek. A belpolitikai változások 1999-ben kaptak jelentősebb értéket, ami vélhetően az előző évi választásokkal magyarázható. A külföldi és regionális politikai változások egyre inkább bizonytalanság forrásává válnak, azonban a válaszok értéke még a közepes megítélés alá sorolja ezt a tényezőt.

**4.2. táblázat**  
**A működés bizonytalanságának forrásai, 1996-1999.**

	96. előtt – 96- ban	99. előtt – 99- ben	96. előtt – 99- ben	96-ban – 99- ben
külföldi piacok	-0,24	-0,31	-0,08	-0,15
belföldi piacok	-0,45	-0,34	0,01	0,12
pénzügyi piacok	-0,37	-0,15	0,16	0,38
külföldi szállítók	-0,21	-0,01	-0,08	0,12
belföldi szállítók	-0,01	0,14	-0,15	0
műszaki fejlődés	-0,3	-0,26	-0,17	-0,13
jogi szabályozás	-0,33	-0,12	-0,2	0,01
társadalmi változások	-0,18	-0,16	0,07	0,09
belpolitikai vált.	-0,13	-0,17	-0,16	-0,2
külföldi és regionális politikai változások	-0,24	-0,31	-0,33	-0,4
egyéb	-0,6	-0,47	-0,48	-0,35

Megjegyzés: az adatok az oszlop elnevezésében jelzett átlagok különbségei. A „-„ előjel a bizonytalanság növekedésére utal, s minél nagyobb az érték, annál jelentősebb bizonytalanság forrássá vált az adott terület a válaszadók szerint.

Amennyiben a változások mértékét – az átlagok eltéréseit – nézzük, akkor azt látjuk, hogy a két időpontban (a táblázat utolsó oszlopa) a külföldi és regionális politikai változások megítélésében történt a legjelentősebb változás: a bizonytalanság ezen a területen nőtt a legnagyobb mértékben. A belpolitika a bizonytalanság változásának mértéke szerint a második helyre kerül. Gyakorlatilag nem változott a belföldi szállítók, a jogi szabályozás és a társadalmi változások megítélése. A belföldi szállítók és a társadalmi változások korábban sem voltak jelentős bizonytalanság forrásai, és nem is váltak azzá, míg a jogi szabályozás korábban is bizonytalan volt, és az is maradt. A pénzügyi piacokra vonatkozóan a vállalatok úgy ítélték meg, hogy a bizonytalanság ezen a területen jelentősen csökkent.

Összegzésképpen azt állapíthatjuk meg, hogy a stratégiai döntéshozatal szempontjából mind a két időpontban, 1996-ban és 1999-ben, a belföldi piacok és a jogi szabályozás jelentette a legnagyobb bizonytalansági tényezőt. A pénzügyi piacokból fakadó bizonytalanság csökkent. Két olyan tényező rajzolódott ki 1999-ben a válaszokból, amelyek előzőleg nem szerepeltek bizonytalansági tényezőként. Az egyik a műszaki fejlődés, a másik pedig a belpolitikai változások. A műszaki-technikai fejlődés bizonytalansági forrásként való előretörését az információ technológia egyre nagyobb térhódításával magyarázhatjuk. A belpolitikai változások kapcsán pedig rá kell mutatni arra, hogy az előző évben általános, parlamenti, és helyhatósági választások is lezajlottak. A stratégia döntéshozatal szempontjából a külföldi és regionális politikai változásokból fakadó bizonytalanság növekedett legnagyobb mértékben a két időpont között.

A vállalat eredményes működése szempontjából 5 tényező – kormányzat, gazdaságpolitika, szakminisztériummal való kapcsolat, általános hazai politikai helyzet és az általános

gazdasági helyzet – minősítésére kértük a válaszadókat. A válaszadók 1996-ban sokkal kritikusabban értékelték ezeket a tényezőket. Gyakorlatilag minden egyes tényezőt inkább hátráltató (3 alatti átlagérték), mint közömbös minősítést kapott. Úgy tűnik, hogy 1999-ben valamelyest pozitívabban ítélték meg a vállalatok a vállalati működés szempontjából ezeket a tényezőket. Az átlagok néhány tizeddel növekedtek. Különösen sokat javult az általános gazdasági helyzet vállalati működésre gyakorolt hatásának megítélése. E mellett a kormányzat és a gazdaságpolitika megítélése is javult. Ezek a válaszok arra utalnak, hogy a vállalatok mind gazdasági mind pedig belpolitikai szempontból konszolidálódó helyzetet érzékelnek, amely a vállalati működés szempontjából indifferens megítélés alá esik.

**4.3. táblázat**  
**Az eredményes vállalati működést befolyásoló tényezők értékelése**

	1996			1999		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Kormányzat általában	2,5	0,94	121	2,77	0,98	121
Gazdaságpolitika	2,51	1,05	122	2,89	1,03	122
Szakminisztériumi kapcsolat	2,98	0,89	118	3,05	0,94	119
Belpolitikai helyzet	2,78	0,89	122	2,88	0,83	121
Általános gazdasági helyzet	2,31	1,11	121	3,01	1,07	120

*Megjegyzés: 1- jelentősen hátráltatja, 3 – közömbös, 5 – jelentősen segíti*

A vállalati működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők között a fogyasztókkal kialakított jó viszony az elsődleges mindkét időszakot tekintve. Míg 1996-ban ezt a tényezőt a szállítókkal kialakított jó viszony és a pénzügyi források követték, 1999-re ezek jelentősége csökkent. A működést leginkább meghatározó környezeti tényezők fontosságának értékelése a belső piac kivételével csökkent, az értékek az átlag felé tolódtak el. Ezzel szemben a belső piac befolyásoló szerepének növekedése figyelhető meg, ami azt eredményezte, hogy 1999-ben ez vált a második legfontosabb befolyásoló tényezővé a vállalati működés számára. Úgy tűnik, hogy a külső piaci verseny és a beszerzési lehetőségek jelentik a működést legkevésbé korlátozó tényezőket a cégek számára mindkét időszakban, és szerepük tovább csökkent 1999-re.

A vállalatok által adott értékelés szerint fogyasztókkal való jó kapcsolat első helyen szerepel, ami szintén a célokban megjelenő fogyasztóorientációt támasztja alá. A két felmérési időszakot vizsgálva megállapítható, hogy a működést befolyásoló tényezők között a belső piaci verseny és a pénzügyi források megítélése esetében történt legnagyobb változás. A vizsgált vállalatok körében az érzékelhető, hogy működésük során 1999-ben meghatározóbbnak tartják a belső piaci verseny szerepét, mint 1996-ban. Ez alátámasztja azt, hogy a 1996-ig terjedő időszakban a hazai piaci viszonyok kialakulásának szereplői voltak a vállalatok, amit még nem jellemzett élénk verseny. Az 1996-1999. közötti időszakban viszont, a piaci viszonyok stabilizálódásával aktív versenyzőivé váltak a hazai gazdasági életnek. Ezzel párhuzamosan a pénzügyi források vállalati működést befolyásoló szerepének megítélése csökkent. Az átalakulás időszakát jellemző forráshiányt a vállalatok kevésbé tekintik megoldhatatlannak. Ez az infláció csökkenésével, a piacgazdasági viszonyok, a pénz- és tőkepiac és intézményrendszerük normalizálódásával magyarázható.

**4.4. táblázat**  
**A működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők**

	1996			1999			1999-1996		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Fogyasztókkal jó viszony	4,20	0,89	123	4,04	1,05	123	-0,16	1,22	122
Belső piac	3,38	1,30	122	3,52	1,17	118	0,11	1,31	116
Szállítókkal jó viszony	3,60	1,11	122	3,45	1,05	122	-0,13	1,24	120
Gazdaságpolitika	3,28	1,09	120	3,15	1,17	123	-0,13	1,44	119
Pénzügyi források	3,43	1,22	122	3,14	1,17	118	-0,28	1,49	120
Külső piac	3,01	1,51	120	2,81	1,38	117	-0,24	1,42	113
Beszerezési lehetőségek	2,13	1,18	122	2,08	1,08	122	-0,04	1,40	121
Valid N (listwise)	112			111					

## 6. A vállalati stratégiai magatartás változása

A vizsgált vállalati kör esetében mindkét felmérési időszakban a célok között első helyen szerepel a fogyasztók minél jobb kiszolgálása, amit a magas profit elérésének célja követ. A két felmérés esetében a válaszadók valamivel több, mint 85%-a tartja elsődlegesnek ezt a tényezőt. A minél nagyobb profit elérését legfontosabbnak tartók aránya valamelyest csökkent 96-hoz viszonyítva, de továbbra is 60% körüli. A válaszadó vállalatok alapvető célját tekintve tehát megállapítható, hogy a fogyasztóorientáltság, mint a profit megszerzésének eszköze meghonosodott a magyar vállalatok szemléletmódjában. Míg 1996-ban a kérdőív más területekre vonatkozó kérdéseire adott válaszok nem egyértelműen támasztották ezt alá, 1999-re a vállalati működés más területein is megfigyelhető a fogyasztóorientált szemléletmód előretörése és annak gyakorlati megvalósítása.

**5.1. táblázat**  
**A vállalat célja**

	1996			1999			1999-1996		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
A fogyasztók jó kiszolgálása	4,52	0,78	124	4,46	0,85	122	-0,07	0,97	122
Minél nagyobb profit	3,80	1,32	124	3,79	1,23	121	-0,04	1,13	121
Megfelelő szervezeti felépítés	3,63	0,81	124	3,67	0,82	123	0,04	1,07	123

A vállalati működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők között a fogyasztókkal kialakított jó viszony az elsődleges mindkét időszakot tekintve. Míg 1996-ban ezt a tényezőt a szállítókkal kialakított jó viszony és a pénzügyi források követték, 1999-re ezek jelentősége csökkent. A működést leginkább meghatározó környezeti tényezők fontosságának értékelése a belső piac kivételével csökkent, az értékek az átlag felé tolódtak el. Ezzel szemben a belső piac befolyásoló szerepének növekedése figyelhető meg, ami azt eredményezte, hogy 1999-ben ez vált a második legfontosabb befolyásoló tényezővé a vállalati működés számára. Úgy tűnik, hogy a külső piaci verseny és a beszerzési lehetőségek jelentik a működést legkevésbé korlátozó tényezőket a cégek számára mindkét időszakban, és szerepük tovább csökkent 1999-re.

**5.2. táblázat**  
**A működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők**

	1996			1999			1999-1996		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Fogyasztókkal jó viszony	4,20	0,89	123	4,04	1,05	123	-0,16	1,22	122
Belső piac	3,38	1,30	122	3,52	1,17	118	0,11	1,31	116
Szállítókkal jó viszony	3,60	1,11	122	3,45	1,05	122	-0,13	1,24	120
Gazdaságpolitika	3,28	1,09	120	3,15	1,17	123	-0,13	1,44	119
Pénzügyi források	3,43	1,22	122	3,14	1,17	118	-0,28	1,49	120
Külső piac	3,01	1,51	120	2,81	1,38	117	-0,24	1,42	113
Beszerzési lehetőségek	2,13	1,18	122	2,08	1,08	122	-0,04	1,40	121
Valid N (listwise)	112			111					

A környezeti változásokra való reagálás tekintetében a vizsgált 124 vállalat többsége már a 90-es évek első felében is képes volt előre jelezni a várható változásokat, és idejében felkészülni azokra. Szintén jelentős azok aránya, akik a felismert változásokat értelmezni tudták és bár utólag, de képesek voltak reagálni, alkalmazkodni a kialakult új helyzethez. Csökkent viszont a környezetüket tudatosan befolyásoló cégek aránya. Öröndetes, hogy 1999-ben a vállalatok között nem volt olyan, amelyik a környezet változásait késve ismerte volna fel.

A vizsgált vállalati kör magatartása arra enged következtetni, hogy a magyar vállalatok figyelemmel kísérik környezetüket és képesek cselekvéseiket úgy alakítani, hogy várható változásokra ne utólag, hanem előre felkészülve reagáljanak. Megállapítható, hogy a kialakult piacgazdasági környezet letisztult viszonyai között a vállalatok stratégiájába beépült az előrelátás.

**5.3. táblázat**  
**A környezeti változásokhoz való viszonyulás**

	1992-95 között		1995-98 között	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
A környezeti változásokat késve ismerte fel	2	1,49	0	0,00
A környezeti változásokat felismerte, nem talált rá választ	10	7,46	10	7,87
A környezeti változásokat felismerte, utólag reagált	46	34,33	46	36,22
A környezeti változásokat előre jelezte, idejében felkészült	55	41,04	56	44,09
A környezeti változásokat előre jelezte, tudatosan befolyásolta	21	15,67	15	11,81
Összesen	*134	100,00	*127	100,00
Válaszadók száma	124		123	

\* A vállalatok az egyes időszakokra vonatkozóan több választ is megjelölhettek.

A saját iparág átlagszínvonalának megítélése a fejlett országokéhoz képest némiképp kedvező képet mutat 1999-ben. Több vállalat érzi úgy, hogy iparágának átlagszínvonala hasonló a fejlett országokéhoz. Ezzel párhuzamosan nőtt azok aránya, akik saját iparágukat mélyen a fejlett országok azonos iparági átlagszínvonala alattinak érzik. Leginkább azon cégek aránya csökkent, akik elmaradotabbnak érzik iparágukat, és kevesebben vannak, akik a világátlagot meghaladónak tekintik azt. Összességében tehát elmondható, hogy 1999-ben a mintában szereplő feldolgozóipari cégek többsége úgy érzi, hogy a magyarországi iparágak átlagszínvonala hasonló a fejlett országok azonos iparágának átlagszínvonalával.



**5.4. táblázat**  
**Iparági átlagszínvonal viszonyítva a fejlett országok azonos iparágához**

	1996		1999	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Mélyen alatta	11	9,82	13	11,71
Némileg elmarad	59	52,68	54	48,65
Hasonló	32	28,57	36	32,43
Világátlagot meghaladó	5	4,46	4	3,60
Vezető vállalatával azonos	5	4,46	4	3,60
Összesen	112	100	111	100

*A stratégiai típusa* szerint vizsgálva a mintában szereplő vállalatokat megfigyelhető, hogy a 1992-1998 időszakban a vállalatok többsége stabilitási stratégiát követett. Ezen belül a 1995 és 1999 között több mint 10%-kal nőtt a stabilitásra törekvő cégek aránya. A követett stratégiák idősorát tekintve megállapítható, hogy 1995 fordulatot jelent az alkalmazott stratégiák szempontjából. Ettől az évtől kezdődően jelentősen csökkent a visszahúzó és a védekező stratégiát követő vállalatok aránya, s ezzel párhuzamosan nőtt azoké, akik a megszerzett pozíciójuk stabilizálására illetve növelésére törekedtek. A stabilitásra törekvés elsősorban 1996-ban volt meghatározó, míg a vállalati növekedésre törekvés megindulása 1997-től kezdődően jellemzi a vizsgált vállalati kört. Az agresszív, támadó stratégiát folytató vállalatok aránya a vizsgált időszakokban nem haladja meg az 5%-ot. Öröndetes, hogy a stratégiai szemlélet széleskörű hazai elterjedésének lehetünk tanúi, amit bizonyít, hogy nagyon kevés olyan vállalat van, amelyik nem követett semmilyen stratégiát.

**5.5. táblázat**  
**A vállalati stratégiák előfordulása**

Említések száma	1992-1995 között		1995-1998 között	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Visszahúzó stratégiát követett	20	10,93	13	6,40
Védekező stratégiát követett	28	15,30	24	11,82
Stabilitási stratégiát követett	63	34,43	78	38,42
Növekedési stratégiát követett	55	30,05	72	35,47
Támadó stratégiát követett	14	7,65	14	6,90
Nem követett semmilyen stratégiát	3	1,64	2	0,99
Összesen	*183	100,00	*203	100,00
Válaszadók száma	124		123	

\* A vállalatok az egyes időszakokra vonatkozóan több stratégia típust is megjelölhettek.

A vállalatok *piaci stratégiájáról* elmondható, hogy az elemzésbe bevont vállalati körben 1996-ban és 1999-ben is a mérsékelt növekedés volt a meghatározó cél. (5.6. táblázat) 1999-re azonban csökkent a pozícióik megtartását maguk elé tűző cégek aránya. Az agresszív növekedési stratégiát folytatók száma közel azonos, de keresztábra elemzésével kiderül, hogy ezek közül csupán 2 vállalat tartotta meg korábbi agresszív stratégiáját, többen átléptek a mérsékelt növekedők közé, míg szinte ugyanennyien szeretnék agresszívebb stratégiát folytatni, mint korábban. (5.7. táblázat) Nem egyértelmű tehát, hogy milyen elgondolás alapján változtatják a cégek a piachoz fűződő viszonyukat, az elmozdulások kissé labilis piaci fellépést tükröznek. Természetesen további elemzések és egyéb változókkal való

összefüggések feltárása szükséges ahhoz, hogy a stratégiák változásának háttere megérthető legyen.

**5.6. táblázat**  
**Piaci stratégia szerinti megoszlás**

Piaci stratégia	1996		1999	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
Piaci pozíciók megtartása	44	37,9	36	30,8
Mérsékelt növekedés	62	53,4	72	61,5
Agresszív növekedés	10	8,6	9	7,7
Összesen	116	100,0	117	100,0

**5.7. táblázat**  
**Piaci stratégia változása**

		1999			Összesen	Százalék
		megtartás	mérsékelt növekedés	agresszív növekedés		
1996	megtartás	19	19	1	39	35,5
	mérsékelt növekedés	14	42	5	61	55,5
	agresszív növekedés	2	6	2	10	9,1
	Összesen	35	67	8	110	
	Százalék	31,8	60,9	7,3		100,0

A 90-es évek első felében, a mintában szereplő vállalatok közel egyharmadára volt jellemző, hogy *stratégiai szövetséget* kötött partnerével. Az évtized vége felé megfigyelhető tendencia, hogy bár a stratégiai szövetségek száma csökkent, azok koncentráltabbak lettek, szorosabban kapcsolódnak egy tevékenységhez, egy funkcióhoz. A stratégiai együttműködések területeit tekintve a szövetségek továbbra is elsősorban a marketing funkcióhoz kapcsolódnak, de jelentősen megnőtt a kutatás-fejlesztés témájú stratégiai együttműködések aránya az évtized első feléhez képest. Fontosabbá vált a termelés területén kialakított kapcsolatok szerepe is, ami a Magyarországon egyre inkább teret nyerő outsourcing tevékenység elterjedésére utal.

**5.8. táblázat**  
**Stratégiai szövetségek kötése**

	1996		1999	
	Gyakoriság	Megoszlás	Gyakoriság	Megoszlás
Kötött stratégiai szövetséget	36	29,03	29	23,58
Nem kötött stratégiai szövetséget	88	70,97	94	76,42
Összesen	124	100	123	100

A vállalat saját teljesítményének megítélésakor arra kértük a válaszadókat, hogy a termékminőség, a menedzsment, a technológiai színvonal, a piaci részesedés, az árbevétel arányos nyereség és a tőkejövődélmezőség szempontokat figyelembe véve hasonlítsák össze saját vállalatuk teljesítményét az iparági átlagszínvonallal.

A vizsgált tényezők tekintetében egyre több vállalat érzi úgy, hogy teljesítménye azonos az iparági átlaggal, bizonyos esetekben meg is haladja azt. A felsorolt szempontok közül



mindkét időszakban a legtöbb vállalat a termékminőség és a menedzsment tekintetében érezte teljesítményét átlagon felülnek. A piaci részesedés esetében figyelhető meg elmozdulás a növekedés irányába, mivel a saját piaci részesedésüket iparági átlag alattinak tartók aránya megfogyatkozott. Így a termékminőség mellett a piaci részesedés megítélésének átlaga nőtt 1999-ben. A technológiai színvonal tekintetében kiegyensúlyozottság felé történt elmozdulás, vagyis e szempont szerint a vállalatok nem érzik olyan nagyra saját és az iparáguk teljesítménye közötti különbséget a 90-es évek vége felé. Az árbevétel arányos nyereség esetében tapasztalható a legnagyobb csökkenés, ami annak köszönhető, hogy 1999-ben közel 6%-kal csökkent azon vállalatok száma, akik saját teljesítményüket iparági átlagszínvonal felettinek tartják. A tőkejövödelmezőség szempontjából a vállalatok felét iparági átlagszínvonal jellemzi.

Megállapítható, hogy a vállalatok saját teljesítményük iparági átlaghoz viszonyított összehasonlításában 1999-re kedvezőbb kép alakult ki, mint 1996-ban. Ez összességében azt a feltevést támasztja alá, hogy a mintában szereplő vállalatok iparáguk tekintetében vezető, élvonalbeli cégeknek számítanak.

### 5.9. táblázat

#### A vállalati teljesítmény önértékelése az iparági átlagszínvonalhoz viszonyítva

	1996			1999		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Termékminőség	3,71	0,81	109	3,75	0,69	114
Menedzsment	3,60	0,85	116	3,54	0,69	113
Technológiai színvonal	3,47	0,87	116	3,39	0,88	114
Piaci részesedés	3,30	1,04	113	3,41	1,01	113
Árbevételarányos nyereség	3,15	1,11	116	2,98	1,03	117
Tőkejövödelmezőség	3,09	1,08	116	3,00	0,95	116
Valid N (listwise)			27			20

A vállalatok saját teljesítményüket a legerősebb versenytársához viszonyítva 42 tényező figyelembevételével értékelték. E szempontok közül mindkét időszakban az etikus magatartás és a rugalmas vevői igénykielégítés terén ítélik magukat a legjobbnak (a 3,0 átlag lényegében azonos teljesítményt jelez). A felsorolt szempontok többségére igaz, hogy az értékek közeledtek az átlaghoz. Megállapítható, hogy négy tényező esetében a vállalatok jobbnak ítélik teljesítményüket versenytársukénál, mint 1996-ban. Nőtt az átlagos értékelés a termékminőség, a fizetőképesség, a fogyasztókkal való jó kapcsolat és a fogyasztói szolgáltatások színvonalát tekintve. Erős vállalati kultúrára utal, hogy a válaszadók a két időszakban egyaránt a jól felkészült vezetők, a jól képzett alkalmazottak és a vállalati image tényezőkben jobbra értékelik magukat, mint versenytársukat, bár ezek átlaga csökkent 1999-re.

Azokon a területeken, ahol 1996-ban gyengébbnek érezték teljesítményüket a vállalatok további csökkenés figyelhető meg. A vizsgált tényezők mindegyikére igaz, hogy átlag alatti, azaz a versenytárs teljesítményétől elmaradó értékelést kapott 1999-ben. Kiemelkedő az értékesítési és marketing tevékenység területén tapasztalható visszaesés: a piaci változások jó előrejelzése, a piaci részesedés, az elosztási csatornák szervezettsége, az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása és az exportpiacon való megjelenés esetében. E tevékenységekben, 1996-ban még jobbnak értékelték magukat a vállalatok versenytársuknál, 1999-re ellenben gyengébb teljesítményt jeleznek. A válaszadók a korábbi felmérés eredményeihez hasonlóan a K+F ráfordítások, az államnak történő értékesítés és lobbizás



területén tekintik magukat leggyengébbnek versenytársukhoz képest. Ezek megítélése lényegében azonos szinten gyenge teljesítményt jelez a két felmérés időpontját illetően.

A felsorolt szempontok többségére igaz, hogy az értékek közeledtek az átlaghoz, azaz a vállalatok saját és legerősebb versenytársuk teljesítménye között kisebb eltérést éreznek, valamint saját teljesítményük megítélésekor reálisabb képet festenek magukról 1999-ben, mint 1996-ban. A termékminőség és a fogyasztókhöz kapcsolódó tényezők felértékelődése a korábbi felméréshez képest azt erősíti, hogy a 90-es évek második felében a vállalatok tudatosan törekednek a fogyasztóorientált szemléletmód megvalósítására. Öröndetes, hogy a fizetőképesség terén is javulás figyelhető meg. A likviditási kérdésekre való koncentráció csökkenését támasztja alá a vállalatok pénzügyi vezetőinek értékelése is. A saját teljesítmény valóságosabb megítélését jelzi, hogy azokon a területeken, ahol rosszabbnak érzik magukat a vállalatok, szintén csökkenés tapasztalható. Az állami kapcsolatok mellett a piaci munkában nem tartják magukat olyan jónak a vállalatok, mint konkurenseik, ami a belső piaci környezet vállalati működést meghatározó szerepét látszik alátámasztani.

**5.10. táblázat**  
**A vállalatok teljesítménye a legfőbb versenytárshoz viszonyítva**

	1996			1999		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Etikus magatartás	3,83	0,78	104	3,66	0,81	111
Rugalmas vevői igénykielégítés	3,58	0,85	106	3,51	0,78	111
Termékminőség	3,37	0,84	99	3,49	0,72	114
Felkészült vezetők	3,57	0,76	108	3,42	0,70	114
Pontos szállítás	3,54	0,78	102	3,40	0,76	113
Fizetőképesség	3,31	1,04	106	3,38	0,95	112
Képzett alkalmazottak	3,51	0,81	109	3,37	0,76	112
Fogyasztói kapcsolatok	3,30	0,84	105	3,36	0,84	110
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	3,29	0,82	107	3,35	0,67	111
Környezeti tudatosság	3,37	0,73	97	3,34	0,73	107

	1996			1999		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Piaci változások előrejelzése	3,21	0,78	101	2,99	0,84	110
Piaci részesedés	3,12	0,93	105	2,96	1,15	112
Elosztási csatornák szervezettsége	3,05	0,80	88	2,95	0,77	109
Új termékek piacra vitele	2,95	0,89	95	2,89	0,89	107
Jövedelmezőség	2,91	1,01	102	2,84	1,01	114
Innovatív eladásösztönzési módszerek	3,04	0,85	96	2,83	0,81	110
Exportpiacokon való megjelenés	3,11	1,12	91	2,79	1,02	100
Államnak történő értékesítés	2,44	0,97	90	2,70	0,94	105
Lobbizás államigazgatási szerveknél	2,68	1,06	103	2,69	0,97	108
K+F ráfordítások	2,77	0,82	95	2,62	0,89	109
Valid N (listwise)			53			68

A kérdőívben arra kértük a vállalatokat, hogy a versenytárssal való összehasonlításnál szereplő szempontok közül válasszanak ki öt tényezőt, ami a működésük során *fejlesztést igényel*. Mindkét felmérési időszakban a költséghatékonyság javítása szerepel első helyen, és közel másfélszeresére nőtt azon vállalatok aránya, melyek a költségeik terén szeretnének

eredményesebben működni. Figyelemreméltó, hogy a felsorolt 42 tényező közül a mintában szereplő vállalatok majdnem 50%-a jelölte be ezt a területet 1999-ben, mint fejleszteni kívánt területet. Második legfontosabbnak tartott terület mindkét időpontban a termékek minősége, aminek fejlesztése a vállalatok közel 30%-nak terveit között szerepel. 1996-hoz képest megháromszorozódott azoknak a cégeknek az aránya, akik jövedelmezőségüket akarják javítani, és jelentősen nőtt a piaci részesedést növelni szándékozók aránya is.

Nőtt azok aránya akik 1999-ben is további fejlesztéseket kívánnak végrehajtani áraik versenyképessé tételére, és javítani akarják a vevői igénykielégítés rugalmasságát. Az 1996 és 1999 közötti időszakban végrehajtott technológiai fejlesztésekre utal, hogy csökkent az e területen fejlesztéseket tervezők aránya. E terület továbbra is fontos maradt, amit az új technológiai fejlődés illetve a folyamatos fejlesztések követelnek meg. Ehhez kapcsolódik az integrált vállalati információs rendszerek fejlesztésének fontosabbá válása is.

Összességében elmondható, hogy kiemelkedő változás figyelhető meg 1996-hoz képest a piaci részesedés és a magas jövedelmezőség tekintetében. Ez azt eredményezte, a fejlesztendő területek sorában a költséghatékonyság és termékminőség után e területek a legfontosabbak a vállalatok számára. Ez az elmozdulás a piacgazdasági szemléletmód terjedését erősíti, melyben a jövedelmezőségi, azaz a tulajdonosi és a piac, illetve fogyasztóorientált szempontok együttes figyelembevétele jelenik meg. Megerősíti továbbá a válaszadók konzisztenciáját a vállalati célok és a saját teljesítmény megítélésekor adott válaszokkal, melyek esetében a profit célok erőteljesebb megjelenése mellett a versenytársnál gyengébb saját piaci teljesítményt jeleztek a vállalatok. A vizsgált vállalati kör esetében a 90-es évek vége felé tehát a saját teljesítmény valós megítélése, a stratégiai célokhoz történő visszacsatolás, a fogyasztói igények magas színvonalú kielégítése és az ezzel elérhető profit szempontok tudatos megjelenése és összekapcsolása tapasztalható.

**5.11. táblázat**  
**A fejleszteni kívánt területek**

	1996		1999	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
Költséghatékonyság	43	34,68	60	48,39
Termékminőség	30	24,19	36	29,03
Jövedelmezőség	11	8,9	33	26,61
Piaci részesedés	18	14,52	32	25,81
Versenyképes árak	27	21,77	28	22,58
Technológia	32	25,81	25	20,16
Rugalmas vevői igénykielégítés	22	17,74	24	19,35
Integrált vállalati információs rendszer	12	9,7	18	14,52
Alacsony kintlévőségek	11	8,6	15	12,10
Fizetőképesség	15	12,10	15	12,10
Hatékony szervezeti struktúra	8	6,5	15	12,10
Szállítás pontossága	10	8,1	14	11,29
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	16	12,90	14	11,29
Kapacitáskihasználás	14	11,29	13	10,48

## 7. Vállalatvezetői aspirációk

*A vezetők teljesítményének értékelési szempontjait* tekintve továbbra is a szervezeti eredmény a meghatározó. A vezetők értékelésekor - 1996-ban és 1999-ben egyaránt - a válaszadók

85%-a a vállalati eredményességet vette figyelembe elsősorban, amikor a vezetők teljesítményét értékelték. 1999-re megfigyelhető, hogy egyéb szempontok is hangsúlyosabbá váltak, mint a személyes siker és a magatartási jellemzők. Második szempontként az egyéni eredményt tartják lényegesnek a vállalatok. A mediánokat tekintve a vezetői magatartás tényezők nagyobb fontosságot kaptak a vállalatvezetők teljesítményének megítélésakor 1999-ben, mint 1996-ban.

**6.1. táblázat**  
**A vezetői teljesítményértékelés szempontjai**

	1996				1999			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Szervezeti eredmény	4,40	5	1,03	122	4,41	5	0,78	110
Egyéni eredmény	3,45	4	1,29	112	3,81	4	1,02	105
Vezetői magatartás	3,36	3	1,22	110	3,55	4	1,10	104
Személyes jellemzők	2,71	3	1,21	105	3,10	3	1,13	99

A következőkben vizsgált kérdések a 4 felmért terület vezetőinek véleményét tükrözi saját karrierjük főbb tényezőit, és a különböző vállalati funkciók szerepét illetően. A vélemények elemzése azért érdekes, mert a vállalat működése szempontjából központi szerepe van annak, hogy a felső vezetés hogyan ítéli meg ezeknek a területeknek a jelentőségét, milyen változtatásokat tart fontosnak.

*A vezetői karrier-összetevők változásával kapcsolatos véleményeket foglalja össze a 6.2. táblázat. A felsővezetők az előrelépési esélyek kivételével valamennyi területen javulást észleltek karrierükkel kapcsolatban. Érdekes, hogy a felmért területek vezetői igen hasonlóan ítélték meg a változásokat, a mediánok minden vezetőnél, és mind két adatfelvétel időpontjában megegyeznek. A hatáskör, felelősség, a szaktudás felhasználása és a vezetői képesség hasznosítása terén kedvező változást érzékeltek a vezetők mind a két időszakban, előrelépési esélyeik azonban az átlagokat tekintve leromlott, kivéve a termelési vezetőket. Az előrelépési esélyekben történt változás lehetséges oka, hogy a vállalati szerkezetátalakítás első időszakában főként az egyes piacgazdaságokban kialakult vállalati funkciók, a modern vállalati tevékenységek kialakításán volt a hangsúly, miközben az ezen területeken tevékenykedő szakemberekben hiány volt. Az évtized vége felé azonban a konszolidált vállalati működésen belül visszaterelődött a hangsúly a termelési folyamatra, miközben a vállalatok többségénél új termékszerkezet és új technológiák kerültek bevezetésre, felértékelve a termelést irányító szerepét. (A mintában szereplő vállalatoknál bevezetett új termékek és technológiák arányáról lásd az Innovációról szóló részt).*

**6.2. táblázat**  
**Vezetői karrier-összetevők változása**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
<b>KERESKEDELEM</b>												
önmegvalósítás lehetősége	3,53	4	0,92	104	3,59	4	0,90	108	0,05	0	1,25	93
hatáskör, felelősség	3,81	4	0,87	104	3,75	4	0,82	108	-0,03	0	1,30	93
előrelépési esélyek	3,26	3	1,08	103	2,86	3	1,23	106	-0,34	0	1,58	90
szaktudás felhasználása	3,83	4	0,77	103	3,84	4	0,84	108	0,03	0	1,04	93
vezetői képesség hasznosítása	3,84	4	0,76	104	3,87	4	0,81	107	0,08	0	1,04	92
reáljövedelem	3,37	3	1,02	102	3,46	3	0,90	109	0,17	0	1,14	92
<b>PÉNZÜGY</b>												
önmegvalósítás lehetősége	3,68	4	0,96	114	3,58	4	0,98	116	-0,07	0	1,33	106
hatáskör, felelősség	3,80	4	0,93	115	3,86	4	1,06	116	0,09	0	1,41	107
előrelépési esélyek	3,25	3	1,02	110	2,65	3	1,35	112	-0,55	-1	1,47	99
szaktudás felhasználása	4,09	4	0,84	114	4,07	4	0,77	117	0,03	0	1,12	107
vezetői képesség hasznosítása	3,84	4	0,85	115	3,87	4	0,86	117	0,05	0	1,17	108
reáljövedelem	3,35	3	1,07	116	3,41	3	0,91	115	0,06	0	1,31	107
<b>VEZÉRIGAZGATÓ</b>												
önmegvalósítás lehetősége	3,62	4	0,91	115	3,68	4	0,84	117	0,07	0	1,12	109
hatáskör, felelősség	3,90	4	0,91	116	3,88	4	0,88	119	0,01	0	1,16	112
előrelépési esélyek	3,01	3	0,98	113	2,91	3	1,30	117	-0,08	0	1,45	107
szaktudás felhasználása	3,72	4	0,86	116	3,85	4	0,84	119	0,15	0	1,05	112
vezetői képesség hasznosítása	3,86	4	0,83	116	3,93	4	0,79	119	0,09	0	1,06	112
reáljövedelem	3,30	3	1,12	115	3,47	3	1,03	118	0,22	0	1,29	10
<b>TERMEELÉS</b>												
önmegvalósítás lehetősége	3,53	4	0,91	106	3,54	4	0,91	113	0,04	0	1,32	99
hatáskör, felelősség	3,75	4	0,84	106	3,81	4	0,94	113	0,13	0	1,28	99
előrelépési esélyek	2,98	3	1,11	105	3,02	3	1,21	112	0,12	0	1,62	97
szaktudás felhasználása	3,75	4	0,77	106	3,78	4	0,81	114	0,04	0	1,12	100
vezetői képesség hasznosítása	3,81	4	0,69	105	3,89	4	0,79	114	0,12	0	1,05	99
reáljövedelem	3,27	3	1,06	105	3,34	3	0,95	114	0,12	0	1,36	99

A közös mintában szereplő vállalatok szervezeti kapcsolatait a négy kérdőívben megkérdezett vezetők értékelték, hogy *mekkora az egyes területek szerepe az összvállalati sikerben*. A két felmérés adatai alapján adódó eredményeket és a két felmérés időpontja közötti változást tartalmazzák a 6.3. a - d táblázatok. Kiemelten fontosnak tartották a felső vezetők a felső vezetés, az értékesítés, költséggazdálkodás és a termelés szerepét mind a négy területen. A költségek fontosságának hangsúlyozása mellett javult a beszerzés és készletgazdálkodás szerepének megítélése is, melyek szintén költségcsökkentő tényezők, tehát szintén a tudatos költséggazdálkodás jelentőségét hangsúlyozzák a felmért vállalatoknál. Ezen kívül nagy mértékben felértékelődött a műszaki fejlesztés, és az emberi erőforrás menedzsment és bérlegazdálkodás, vagyis az emberi tényező szerepe. A szervezetfejlesztést és a logisztikát nem tartották különösen alapvetőnek a vállalati siker szempontjából, bár a pénzügyi vezetők és vezérigazgatók a logisztika szerepét magasabbra értékelték, mint az előző felmérés idején. Az eredmények alapján összességében elmondható, hogy míg a korábbi időszakokban az erőforrások szerepét emelték ki a vezetők, az újabb felmérés alapján inkább a vállalati kompetenciákra, a szervezeti képességekre helyeződik a hangsúly.

A 6.4. a - d táblázatok értékei arra a kérdésre vonatkoznak, hogy *a hatékonyság javítása szempontjából mely területeken kellene lépéseket tenni*. A vezetők szerint egyik területen sincs kiemelkedően nagy változtatásra szükség, mindenhol közepes előrelépéseket tartanak szükségyszerűnek, ahogy az a mediánokból is látszik. Főleg a kereskedelem/marketing, műszaki fejlesztés, emberi erőforrás menedzsment és kontrolling funkciókban javasolnának változtatást a vezetők. Az 1996-os viszonyokhoz képest az 1999-es értékek kissé csökkentek, amiből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy általánosságban elégedettebbek a vezetők a különböző vállalati funkciók tevékenységével, mint korábban.

**6.3.a táblázat**  
**Az egyes területek szerepe az öszvállalati sikerben**  
**Termelés**

TERMELÉS	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Felső vezetés	4,64	5	0,59	106	4,70	5	0,55	113	0,10	0	0,85	99
Értékesítés	4,22	5	0,98	101	4,25	5	0,95	112	0,10	0	1,24	94
Költségdálkodás	4,05	4	0,87	104	4,25	4	0,85	114	0,26	0	1,13	99
Termelés	4,16	4	0,93	99	4,13	4	0,98	108	0,07	0	1,09	92
Kereskedelem/marketing	3,94	4	1,05	100	3,82	4	1,04	107	-0,10	0	1,35	90
Minőségbiztosítás	3,78	4	1,06	100	3,76	4	1,04	109	0,05	0	1,14	92
Pénzügy	3,62	4	0,92	105	3,74	4	0,92	114	0,11	0	1,33	100
Emberi erőforrás menedzsment	3,40	3	1,08	101	3,59	4	1,01	109	0,26	0	1,40	91
Bérgazdálkodás	3,51	3	0,89	104	3,58	4	0,93	112	0,10	0	1,23	97
Beszerezés	3,40	4	1,09	100	3,57	3,5	1,04	110	0,24	0	1,36	91
Készletgazdálkodás	3,27	3	0,97	104	3,50	4	1,02	113	0,26	0	1,21	98
Számvitel	3,25	3	0,93	104	3,45	3	0,93	114	0,19	0	1,25	99
Információmenedzsment	3,20	3	1,07	92	3,31	3	1,08	108	0,19	0	1,49	83
Kontrolling	3,00	3	1,25	92	3,25	3	1,09	106	0,22	0	1,39	81
Műszaki fejlesztés	3,10	3	1,16	100	3,15	3	1,16	104	0,02	0	1,45	85
Logisztika	2,92	3	1,07	86	2,97	3	1,17	108	0,22	0	1,38	78
Szervezetfejlesztés	2,92	3	1,10	97	2,81	3	0,93	108	-0,15	0	1,26	86

**6.3.b táblázat**  
**Az egyes területek szerepe az öszvállalati sikerben**  
**Kereskedelem**

KERESKEDELEM	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Felső vezetés	4,58	5	0,70	106	4,79	5	0,41	111	0,19	0	0,78	97
Értékesítés	4,29	4,5	0,87	106	4,39	5	0,81	109	0,17	0	1,02	95
Költségdálkodás	4,18	4	0,89	107	4,17	4	0,78	109	0,02	0	1,07	96
Termelés	4,12	4	1,08	101	4,16	4	1,07	105	0,00	0	1,14	89
Kereskedelem/marketing	3,91	4	1,25	103	4,06	4	0,95	107	0,10	0	1,14	91
Minőségbiztosítás	3,90	4	1,12	105	3,92	4	1,00	106	0,03	0	1,21	92
Pénzügy	3,73	4	1,04	104	3,86	4	0,89	110	0,12	0	1,09	94
Beszerezés	3,53	4	1,13	103	3,71	4	1,03	110	0,20	0	1,26	93
Bérgazdálkodás	3,40	3	1,00	104	3,62	4	0,92	111	0,23	0	1,21	95
Emberi erőforrás menedzsment	3,50	4	1,16	104	3,59	4	1,00	110	0,17	0	1,49	94
Készletgazdálkodás	3,35	3	1,16	102	3,44	4	1,13	109	0,02	0	1,22	91
Számvitel	3,26	3	1,08	103	3,44	3	0,97	108	0,18	0	1,29	91
Műszaki fejlesztés	3,17	3	1,19	103	3,40	3	1,08	109	0,32	0	1,49	92
Információmenedzsment	3,23	3	1,26	94	3,39	3	0,99	106	0,19	0	1,57	81
Kontrolling	2,98	3	1,18	97	3,30	3	0,99	106	0,35	0	1,45	84
Logisztika	3,09	3	1,13	94	3,08	3	1,16	110	-0,06	0	1,35	84
Szervezetfejlesztés	2,93	3	1,09	99	3,04	3	1,00	110	0,15	0	1,39	89

**6.3.c táblázat**  
**Az egyes területek szerepe az összvállalati sikerben**  
**Pénzügy**

PÉNZÜGY	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Felső vezetés	4,68	5	0,61	118	4,81	5	0,49	119	0,12	0	0,71	113
Értékesítés	4,35	5	0,95	114	4,49	5	0,80	114	0,15	0	1,13	106
Költséggazdálkodás	4,16	4	0,89	117	4,23	4	0,82	115	0,09	0	1,19	110
Pénzügy	4,09	4	0,90	117	4,13	4	0,83	115	0,06	0	1,06	109
Kereskedelem/marketing	3,96	4	1,13	112	4,12	4	0,92	113	0,17	0	1,23	104
Termelés	4,09	4,5	1,20	108	4,11	5	1,19	109	0,10	0	1,28	100
Emberi erőforrás menedzsment	3,56	4	1,19	106	3,89	4	1,05	113	0,44	0	1,42	99
Beszerezés	3,55	3,5	1,20	114	3,88	4	1,01	112	0,30	0	1,33	105
Minőségbiztosítás	3,66	4	1,28	108	3,88	4	1,15	113	0,35	0	1,38	98
Bérgazdálkodás	3,68	4	1,04	117	3,87	4	0,88	116	0,24	0	1,26	110
Számvitel	3,68	4	0,97	118	3,78	4	0,90	115	0,11	0	1,13	110
Információmenedzsment	3,38	4	1,19	99	3,62	4	1,11	106	0,19	0	1,29	85
Készletgazdálkodás	3,36	3	1,15	111	3,51	4	1,04	113	0,13	0	1,25	103
Kontrolling	2,91	3	1,33	95	3,48	4	1,02	108	0,56	1	1,55	87
Műszaki fejlesztés	3,13	3	1,21	106	3,40	3	1,07	109	0,20	0	1,62	95
Logisztika	2,67	3	1,04	96	3,21	3	1,19	103	0,62	1	1,25	81
Szervezetfejlesztés	2,79	3	1,16	100	3,17	3	1,04	105	0,31	0	1,39	89



**6.3.d táblázat**  
**Az egyes területek szerepe az öszzvállalati sikerben**  
**Vezérigazgató**

VEZÉRIGAZGATÓ	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Felső vezetés	4,67	5	0,63	117	4,77	5	0,54	121	0,09	0	0,83	114
Értékesítés	4,25	4	0,87	113	4,42	5	0,81	120	0,12	0	1,14	109
Költségdálkodás	4,06	4	0,79	113	4,21	4	0,85	117	0,12	0	1,05	106
Termelés	4,02	4	1,11	109	4,14	4	0,97	112	0,10	0	1,10	103
Kereskedelem/marketing	4,03	4	1,00	116	4,12	4	0,93	117	0,04	0	1,17	110
Pénzügy	3,83	4	0,89	114	3,93	4	0,84	120	0,06	0	1,12	110
Minőségbiztosítás	3,73	4	1,11	108	3,79	4	0,84	113	0,03	0	1,18	98
Bérgazdálkodás	3,47	3	0,90	113	3,68	4	0,90	119	0,15	0	1,13	108
Emberi erőforrás menedzsment	3,64	4	0,98	112	3,67	4	1,00	116	0,01	0	1,30	105
Beszerezés	3,32	3	1,10	111	3,57	3	0,93	118	0,14	0	1,16	105
Készletgazdálkodás	3,26	3	1,05	112	3,46	3	0,97	117	0,13	0	1,12	105
Számvitel	3,34	3	0,92	114	3,45	3	0,87	117	0,07	0	1,17	108
Információmenedzsment	3,21	3	1,14	105	3,44	3	0,99	112	0,18	0	1,44	95
Műszaki fejlesztés	3,05	3	1,08	107	3,42	3	0,95	114	0,38	0	1,31	100
Kontrolling	3,31	3	1,04	101	3,39	3	1,01	114	0,10	0	1,28	92
Logisztika	2,70	3	1,07	99	3,15	3	0,99	111	0,34	0	0,96	88
Szervezetfejlesztés	3,06	3	1,09	109	3,04	3	0,89	114	-0,02	0	1,22	100

**6.4.a táblázat**  
**A hatékonyság növekedése érdekében változtatásra szoruló területek**  
**Termelés**

TERMELÉS	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Kereskedelem/marketing	3,19	3	1,03	102	3,17	3	0,99	107	-0,04	0	1,22	90
Műszaki fejlesztés	3,07	3	1,04	99	3,10	3	1,08	102	0,01	0	1,24	83
Költségdialkódás	3,29	3	1,04	104	3,07	3	0,98	111	-0,21	0	1,23	96
Emberi erőforrás menedzsment	3,17	3	0,95	100	3,04	3	1,00	108	-0,11	0	1,22	89
Információmenedzsment	3,25	3	1,01	92	3,01	3	1,07	105	-0,21	0	1,24	81
Kontrolling	3,22	3	0,96	92	2,95	3	1,07	106	-0,26	0	1,33	81
Logisztika	3,03	3	0,87	90	2,93	3	1,10	104	-0,06	0	1,35	79
Szervezetfejlesztés	2,94	3	1,02	100	2,92	3	1,05	106	0,01	0	1,26	88
Bérgazdialkódás	2,96	3	0,98	105	2,92	3	0,99	110	0,00	0	1,29	96
Értékesítés	3,30	3	1,06	103	2,91	3	1,06	109	-0,43	0	1,36	93
Készletgazdialkódás	3,01	3	0,89	103	2,89	3	0,99	111	-0,15	0	1,12	95
Termelés	2,94	3	0,98	98	2,88	3	0,87	103	-0,08	0	1,24	88
Beszerezés	3,00	3	0,91	97	2,84	3	0,98	107	-0,21	0	1,16	86
Minőségbiztosítás	3,15	3	0,98	96	2,84	3	1,07	111	-0,35	0	1,38	89
Számvitel	2,54	3	0,92	105	2,60	3	1,02	111	0,07	0	1,24	97
Pénzügy	2,61	3	0,96	105	2,55	3	0,99	112	-0,05	0	1,20	98
Felső vezetés	2,50	2	0,98	105	2,42	2	1,10	110	-0,19	0	1,14	96

**6.4.b táblázat**  
**A hatékonyság növekedése érdekében változtatásra szoruló területek**  
**Kereskedelem**

KERESKEDELEM	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Emberi erőforrás menedzsment	3,14	3	0,97	101	3,29	3	0,96	107	0,08	0	1,28	91
Információmenedzsment	3,19	3	1,24	93	3,25	3	1,05	103	0,09	0	1,42	80
Szervezetfejlesztés	3,03	3	1,05	99	3,21	3	0,95	107	0,08	0	1,39	88
Kontrolling	3,10	3	1,16	101	3,18	3	1,09	102	0,08	0	1,41	84
Költségzárködés	3,20	3	1,16	104	3,11	3	1,04	109	-0,14	0	1,49	93
Kereskedelem/marketing	2,78	3	1,09	102	3,07	3	0,94	105	0,24	0	1,32	87
Műszaki fejlesztés	3,19	3	1,13	99	3,07	3	1,07	108	-0,09	0	1,27	88
Minőségbiztosítás	3,05	3	1,18	100	2,97	3	1,15	105	-0,13	0	1,40	87
Értékesítés	2,81	3	1,09	105	2,91	3	1,05	108	0,11	0	1,54	93
Termelés	2,74	3	1,01	96	2,84	3	1,04	103	0,12	0	1,42	85
Bérgazdálkodás	2,71	3	1,10	102	2,83	3	0,95	109	0,02	0	1,37	91
Logisztika	2,74	3	1,00	98	2,82	3	0,99	105	-0,04	0	1,41	85
Készletgazdálkodás	2,80	3	0,96	103	2,82	3	1,06	109	0,01	0	1,30	92
Beszerezés	2,75	3	1,02	102	2,70	3	1,00	106	-0,15	0	1,24	88
Pénzügy	2,60	3	1,06	102	2,48	2	1,00	109	-0,23	0	1,30	91
Felső vezetés	2,31	2	1,11	106	2,45	2	1,07	109	0,11	0	1,45	95
Számvitel	2,61	3	1,11	101	2,42	2	1,00	107	-0,33	0	1,34	88

**6.4.c táblázat**  
**A hatékonyság növekedése érdekében változtatásra szoruló területek**  
**Pénzügy**

PÉNZÜGY	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Műszaki fejlesztés	3,11	3	1,13	101	3,08	3	1,04	106	-0,01	0	1,46	89
Kontrolling	3,27	3	1,26	97	3,04	3	1,13	106	-0,17	0	1,54	87
Kereskedelem/marketing	3,06	3	1,16	07	3,02	3	0,97	111	-0,03	0	1,47	98
Szervezetfejlesztés	3,03	3	1,14	105	3,02	3	0,99	102	-0,03	0	1,44	90
Információmenedzsment	3,03	3	1,18	100	3,01	3	1,12	107	0,02	0	1,50	88
Emberi erőforrás menedzsment	3,08	3	1,06	106	2,99	3	1,12	114	0,02	0	1,46	100
Logisztika	3,11	3	1,10	89	2,97	3	0,98	98	-0,12	0	1,36	73
Költséggazdálkodás	3,02	3	1,07	115	2,96	3	1,10	116	-0,06	0	1,31	108
Értékesítés	2,95	3	1,13	111	2,84	3	1,11	115	-0,09	0	1,45	104
Beszerezés	2,84	3	1,05	109	2,77	3	1,00	114	-0,13	0	1,26	102
Készletgazdálkodás	2,95	3	1,13	110	2,72	3	1,06	115	-0,19	0	1,21	103
Termelés	2,71	3	1,03	103	2,67	3	1,03	106	-0,01	0	1,39	96
Minőségbiztosítás	2,85	3	1,12	99	2,67	3	1,23	112	-0,13	0	1,34	91
Bérgazdálkodás	2,61	3	1,04	114	2,61	3	1,06	115	-0,03	0	1,38	107
Felső vezetés	2,29	2	1,16	112	2,39	2	1,16	115	0,11	0	1,51	104
Pénzügy	2,36	2	1,06	114	2,35	2	1,02	116	-0,07	0	1,24	107
Számvitel	2,28	2	0,98	114	2,30	2	1,03	115	-0,03	0	1,38	106

**6.4.d táblázat**  
**A hatékonyság növekedése érdekében változtatásra szoruló területek**  
**Vezérigazgató**

VEZÉRIGAZGATÓ	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Értékesítés	3,20	3	0,99	112	3,25	3	0,99	115	0,11	0	1,18	105
Emberi erőforrás menedzsment	3,25	3	1,00	113	3,21	3	0,97	114	-0,07	0	1,26	103
Kereskedelem/marketing	3,25	3	1,03	112	3,20	3	0,95	114	-0,03	0	1,16	102
Kontrolling	3,23	3	1,09	105	3,17	3	0,96	109	-0,07	0	1,20	92
Szervezetfejlesztés	3,13	3	1,08	110	3,15	3	0,90	110	-0,07	0	1,33	97
Információmenedzsment	3,14	3	1,11	107	3,14	3	1,02	111	-0,03	0	1,40	94
Műszaki fejlesztés	3,26	3	1,12	109	3,13	3	1,00	111	-0,18	0	1,22	99
Költséggazdálkodás	3,33	4	1,03	114	3,09	3	1,04	117	-0,26	0	1,33	107
Termelés	3,05	3	0,95	107	3,05	3	0,96	108	0,04	0	1,13	99
Logisztika	2,87	3	1,11	102	3,03	3	0,97	111	0,09	0	1,39	90
Minőségbiztosítás	3,09	3	1,07	109	3,00	3	1,11	114	-0,08	0	1,29	101
Készletgazdálkodás	3,06	3	1,02	109	2,97	3	1,06	116	-0,09	0	1,33	102
Beszerezés	2,91	3	1,03	110	2,96	3	1,03	115	0,02	0	1,31	102
Bérgazdálkodás	2,86	3	1,08	115	2,85	3	0,95	118	-0,01	0	1,27	109
Pénzügy	2,81	3	1,10	114	2,69	3	0,99	117	-0,08	0	1,28	107
Számvitel	2,68	3	1,06	114	2,62	3	0,97	116	-0,04	0	1,35	106
Felső vezetés	2,71	3	1,06	113	2,56	3	1,06	118	-0,13	0	1,27	107

Az alkalmazottak képzésével kapcsolatban az alábbi megállapításokat tehetjük. A mintában szereplő vállalatok közel egyharmada rendelkezett már 1996-ban is különálló, az oktatással foglalkozó szervezeti egységgel. Bár 1999-re kissé csökkent a képzést támogató cégek aránya, továbbra is a vállalatok közel 85%-a segíti belső és külső formában egyaránt dolgozói képzését, oktatását. Megállapítható, hogy a vállalatok a kilencvenes évtizedben egyre fontosabbnak tartják alkalmazottaik továbbképzését, egyetértve azzal, hogy ez a vállalat érdeke, így célszerű erre megfelelő energiákat fordítani. A vállalatvezetők úgy látják, hogy a támogatásra fordított összegek megtérülnek a vállalat számára, és ez a megtérülési idő valamelyest rövidül. A vállalatok számára fontos erőforrást jelentő munkaerő fejlesztése egyre jelentősebbé válik köszönhetően a gyorsuló technológiai fejlődés és a tudásintenzitású gazdasági ágak előretörésével, melyekkel a vállalatoknak lépést kell tartaniuk versenybenmaradásuk érdekében.

A képzési támogatás indokai között a legtöbb vállalat az ismeretbővítést tartja legfontosabbnak mindkét felméréskor. Ez szorosan kapcsolódik a sorrendben következő indokokhoz az új technikák, technológiák működtetéséhez a termelésben és az adminisztrációban egyaránt. E tényezők esetében az átlagok több mint 0,2 százalékponttal növekedtek 1999-ben. A képzési támogatás indokai között a legnagyobb növekedés az értékesítésben végbemenő változások esetében figyelhető meg. Ez a tényező 1996-ban az kevésbé volt fontos, míg 1999-ben az átlagosnál fontosabbá vált. Az alkalmazottaknak feladataik ellátásához olyan speciális ismeretanyagra, illetve olyan ismeretek párosítására és együttes alkalmazására van szükségük, melyek nem vásárolhatók meg könnyen a munkaerőpiacon és ezek megszerzését a támogatás indokának tartják a cégek. Mindemellett megfigyelhető, hogy a személyiség és képességfejlesztés fontossága csökkent, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok a számukra értékes, a működés során felhasználható ismeretek megszerzését támogatják leginkább. Továbbá, hogy ezeket a jellemzőket inkább elvárt adottságoknak tekintik, melyekkel alkalmazottaiknak már a felvételkor rendelkezniük kell. Megállapítható, hogy a vállalati képzést nem tesz indokoltá sem az elméleti, sem a gyakorlati iskolarendszerű képzés hiánya.

**6.5. táblázat**  
**A képzési támogatás indokai**

	1996			1999		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Ismeretbővítés	3,55	1,28	100	3,70	1,16	105
Új technológia működtetése a termelésben	3,39	1,28	98	3,62	1,10	101
Új technika az adminisztrációban	3,21	1,30	98	3,45	1,07	101
Képességfejlesztés	3,61	1,27	99	3,36	1,18	101
Nem vásárolható meg a munkaerőpiacon	3,24	1,44	102	3,31	1,36	99
Változások az értékesítésben	2,82	1,48	96	3,22	1,32	100
Személyiségfejlesztés	3,20	1,32	97	3,09	1,27	97
Megvásárlása többre kerülne, mint a képzés	2,54	1,33	98	2,99	1,34	102
Új gazdasági partnerek/kapcsolatok	2,57	1,36	94	2,91	1,32	98
Termékszerkezet változása	2,76	1,29	94	2,88	1,21	95
Iskolarendszerű gyakorlati képzés pótlása	2,79	1,45	99	2,83	1,23	101
Szervezeti változás	2,70	1,26	98	2,82	1,21	96
Belső karrierurak biztosítása	2,59	1,39	94	2,78	1,31	97
Iskolarendszerű elméleti képzés pótlása	2,43	1,37	101	2,61	1,23	101
Valid N (listwise)			79			88

A vállalatok alkalmazottainak képzésére fordított idő vizsgálatokor megfigyelhető, hogy a különböző területek mindegyike esetében csökkent a képzési idő ráfordítás. Bár a képzéssel kapcsolatos kérdésekre értékelhető választ adó vállalatok száma a két felmérés esetében jelentősen eltér, a tendenciák jellemzésére felhasználhatók a kapott eredmények. Mindkét felmérés esetében a műszaki képzésre fordított idő a legnagyobb arányú. A második helyen szereplő informatikai képzés ideje átlagosan csökkent ugyan, de a mediánok azt jelzik, hogy a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek e területen dolgozóik képzésére. A nyelvoktatásra fordított idő felére csökkent, ami arra utal, hogy az alkalmazottak nyelvismerete alapkövetelménnyé vált az évtized vége felé. A vezetőképzés és a készségfejlesztő tréningek aránya szintén felére esett vissza 1999-re.

A képzési támogatás megoszlásánál is csökkentek az átlagos értékek 1999-ben. Míg a gazdasági ismeretek megszerzésre fordított idő vállalati támogatás révén veszített súlyából, növekedett a vállalatok által nyújtott támogatások összege ezen a területen. Így 1999-ben, a képzésekben leginkább támogatott területté gazdasági képzés vált. A második helyen a műszaki képzés szerepel 1996 és 1999-ben egyaránt, amit az informatikai képzés támogatása követ.

**6.6. táblázat**  
**A képzési idő százalékos megoszlása**

	1996				1999			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Műszaki képzés aránya	35,24	20	31,63	37	22,09	15	23,87	103
Informatikai képzés aránya	23,52	15	23,58	42	21,22	20	19,21	105
Gazdasági képzés aránya	19,86	20	15,86	36	19,00	15	17,95	103
Nyelvoktatás aránya	25,76	10	27,58	29	11,22	5	16,21	105
Vezetőképzés aránya	15,61	10	19,37	33	8,50	5	12,43	104
Készségfejlesztő tréning aránya	19,17	10	23,13	30	6,94	0	10,68	104

**6.7. táblázat**  
**A képzésre nyújtott támogatás százalékos megoszlása**

	1996				1999			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Gazdasági képzés aránya	19,78	19	13,28	59	24,98	20	21,17	91
Műszaki képzés aránya	34,29	30	30,49	82	23,85	17,5	25,35	92
Informatikai képzés aránya	36,41	28,5	32,76	66	18,81	15	17,01	93
Nyelvoktatás aránya	23,55	10	33,89	47	10,89	5	14,83	93
Vezetőképzés aránya	13,61	10	12,16	38	9,30	5	14,53	91
Készségfejlesztő tréning aránya	38,34	15	108,47	47	5,58	0	9,72	92

A mintában szereplő vállalatoknál foglalkoztatottak összetétele nem változott jelentősen a két felmérés közötti időszakban. Az alkalmazottak között legtöbb a szakképzett fizikai dolgozó, mivel a minta vállalatainak többsége a feldolgozóipari tevékenységet folytat. 1996-hoz képest leginkább a szakképzetlen fizikai dolgozók aránya csökkent. Így a középfokú végzettséggel rendelkező szellemi dolgozók a második legnagyobb alkalmazotti körre váltak, bár létszámuk némiképp szintén megfogyatkozott. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető változás, hogy eltolódás történt a szakképzettség a magasabb szintű irányába, amit az érettségivel rendelkező szakképzett dolgozók arányának növekedése jelez. Megállapítható tehát, hogy az 1990-es években végbemenő munkaerő-racionalizálás főként a szakképzetlen munkaerőt érintette. Ez

szorosan kapcsolódik a vállalatok költséghatékonysági törekvéseinek megvalósításához, valamint a piaci célok eléréséhez szükséges gazdasági és technikai ismeretek felértékelődéséhez, melyeket a vállalatok fontosnak tartanak a hatékony működés magvalósításához.

**6.8. táblázat**  
**A vállalatnál foglalkoztatottak megoszlása**

	1996				1999			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Szakképzett fizikai dolgozó érettségi nélkül	40,22	40	20,56	108	40,58	38	34,56	113
Középfokú végzettségű szellemi dolgozó	20,95	15	16,21	111	19,02	14,25	14,27	114
Szakképzetlen fizikai dolgozó	22,41	15	19,83	106	17,84	12	18,41	113
Szakképzett fizikai dolgozó érettségivel	14,15	10	12,28	108	15,56	12	15,45	113
Felsőfokú végzettségű szellemi dolgozó	12,05	8	12,43	110	11,35	9	11,99	115

## 8. A kompetenciák változása

### 8.1. Értékesítés

Az értékesítéssel kapcsolatos legfontosabb változók közül elsőként a *fogyasztó-kiszolgálás hatékonyságának alakulását* vesszük szemügyre. (7.1. táblázat) A kérdőívben meg kellett jelölni, hogy a realizált szállítások körülbelül hány százalékánál sikerült maradéktalanul megfelelni a szerződésben foglalt követelményeknek. A válaszok átlagos értékei azt mutatják, hogy a fogyasztók kiszolgálásának színvonala a két időszak között javult, különösen a szállítás sértetlenségével kapcsolatosan. A mediánok alapján viszont nem mondhatjuk el ugyanezt a vállalatok többségéről, kivéve a mennyiségi pontosság betartását. Sajnos az ígért minőség szállítása még 99-re sem valósult meg a szállítások több mint 90 százalékánál, de ezen a téren is tapasztalható némi javulás. Elmondható tehát, hogy a vizsgált vállalati körben egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek, és valószínűleg fokozottabban rá is kényszerülnek a fogyasztók magas színvonalú kiszolgálására.

Hasonló következtetést vonhatunk le a 7.2. táblázatban közölt statisztikák alapján, melyek az 1992-1995 és 1995-1998 *időszakok közötti változás* mértékét elemzik. A 3-as érték a változatlanságot jelöli, az ez alatti értékek romlást, a magasabb értékek pedig javulást jelentenek. A vizsgált időszakokban minden tényezőt tekintve javulás mutatkozott, a javulás mértéke úgy tűnik a korábbi időszakban volt gyorsabb, ami szintén azt jelzi, hogy a látványos változások időszakán túl vannak a vállalatok.



**7.1. táblázat**  
**Fogyasztókiszolgálás**

Megfelelés a kiszállítások százalékában:	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Sértetlen szállítás, %	93,73	99	17,28	89	97,36	99	4,21	84	3,06	0	15,22	70
Számla pontossága, %	94,85	99	13,49	100	95,97	99	10,53	93	1,17	0	18,58	80
Mennyiségi pontosság, %	92,69	98	17,22	95	94,96	98,5	11,42	92	0,96	0	19,44	77
A szállítás időbeli pontossága, %	89,82	95	14,54	98	91,22	95	14,55	95	1,45	0	22,16	80
Ígért minőség szállítása, %	87,98	95	23,36	99	89,97	95	21,64	93	1,06	0	34,18	80

**7.2. táblázat**  
**Fogyasztókiszolgálásban történt változás**

	1992 - 1996				1995 - 1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Ígért minőség szállítása	3,55	3	0,90	103	3,59	3	0,87	101	0,08	0	1,25	85
Számla pontossága	3,52	3	0,97	104	3,57	3	0,76	102	0,11	0	1,10	88
A szállítás időbeli pontossága	3,73	4	0,90	103	3,52	3	0,73	103	-0,22	0	1,15	87
Mennyiségi pontosság	3,56	3	0,87	97	3,42	3	0,65	100	-0,06	0	1,16	82
Sértetlen szállítás	3,66	3	0,86	92	3,39	3	0,75	87	-0,26	0	1,09	69

A *belföldi forgalom alakulását* összegzi a 7.3-es táblázat. A 10 százaléknál nagyobb forgalomcsökkenést tapasztaló vállalatok aránya jelentős mértékben csökkent, többségükben stagnáló piac és mérsékelt forgalom-növekedés jellemzi őket. A 10 százaléknál nagyobb piaci növekedést felmutató cégek száma is mérséklődött 1999-re, ezeknek a vállalatoknak a többsége a korábbiakhoz képest még mindig növelni tudta forgalmát, de már 10 százaléknál kisebb mértékben. Csökkent mind a nagy csökkenést, mind a nagy növekedést felmutató cégek aránya, vagyis a kiugró változások kevésbé jellemzőek, ami egyfajta piaci konszolidációt jelez. A vállalatok eloszlása viszont a pozitív változások irányába tolódott el, ami igen kedvező képet mutat az 1996-os eloszláshoz viszonyítva.

**7.3. Táblázat**  
**Belföldi forgalom alakulása**

Exportbevétel szerinti kategóriák	1996			1999		
	gyakoriság	%	kumulált %	gyakoriság	%	kumulált %
10%-nál nagyobb csökkenés	20	17,2	17,2	6	5,2	5,2
10%-nál kisebb csökkenés	13	11,2	28,4	15	13,0	18,3
stagnáló piac	24	20,7	49,1	31	27,0	45,2
10%-nál kisebb növekedés	31	26,7	75,9	43	37,4	82,6
10%-nál nagyobb növekedés	28	24,1	100,0	20	17,4	100,0
Összesen	116	100,0		115	100,0	

Az *exportpiaci teljesítményre* vonatkozó eredményeket a 7.4. táblázat foglalja össze. A válaszadók legnagyobb versenytársaikhoz képest értékelték termékeik jellemzőit legfőbb exportpiacukon. A 3-as érték jelöli az azonos színvonalat, az ez alatti értékek kedvezőtlenebb, az e feletti értékek pedig jobb megítélést jelez. A két időpontban szolgáltatott adatok között igen jelentéktelen különbség van, tehát az exportpiaci teljesítmény a versenytársakhoz képest a köztes években nem nagyon változott. Az eredmények alapján látható, hogy az exportáló vállalatok többsége az árszínvonal és a nyereség tekintetében elmaradnak a versenytársaktól, a minőség és a szolgáltatás színvonala pedig többségüknél ugyanolyan, átlagosan valamivel magasabb. Úgy tűnik, hogy az értékesítés a jövedelmezőség rovására tartható fenn. Felmerül a kérdés, hogy a külpiazi stratégiában nincsenek-e alapvető taktikai problémák az adott vállalati körnél. Az adatok alapján megkérdőjelezhető, hogy a jelenlegi piacpolitika és piaci teljesítmény mellett hosszabb távon biztosított-e a jelenlét az adott külpiacon.

Az *export piacszerzés* növekvő mértékben valósul meg közvetítőkön keresztül (7.5. táblázat). A vállalatok export értékesítésének 1995-ben átlagosan 24 és 9 százaléka valósult meg magyar illetve külföldi közvetítők által, 1998-ban ezek aránya elérte a 47 és 27 százalékot. A direkt kapcsolat útján történő export aránya kis mértékben növekedett, jelentősen nőtt azonban az olyan piacszerzések aránya is, amelyben magyar és külföldi közvetítők összekapcsolódásával jött létre a kapcsolat. A közvetítők szerepének növekedése érdekes kérdéseket vet fel, főként a jövedelmezőségre gyakorolt hatással kapcsolatban.

A vevőkkel való együttműködés szorosabbra fűzése érdekében kötött *szerveződések indokai* közül a vállalatok a stabil bruttó árbevétel elérésének lehetőségét, a stabil kapacitáskihasználást, az ismert mennyiségi követelményeket és a jövőbeni szerveződések reményét tartották a legfontosabbaknak, mind a két időpontban (7.6. táblázat). Ezek a megfontolások növekvő mértékben játszanak szerepet az idő haladtával, különösen a mennyiségi követelmények kiszámíthatóságának értékelése nőtt. Szembetűnő még a

fejlesztési együttműködés megítélésének pozitív változása. Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy a vállalatok a kiszámíthatóságot, a bizonytalanság csökkenését várják a hosszabb távú együttműködésektől, míg korábban a belső hatékonyságra gyakorolt hatásokat tartották inkább szem előtt.

**7.4. táblázat**  
**Verseny társhoz viszonyított exportpiaci teljesítmény**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
minőség	3,47	3	0,92	49	3,47	3	0,76	51	0,03	0	1,10	40
szolgáltatások	3,09	3	0,75	43	3,02	3	0,82	50	0,06	0	0,90	33
árszint	2,88	3	1,13	49	2,61	2	0,98	51	-0,28	0	1,69	40
nyereség	2,51	2	0,93	41	2,49	2	0,98	49	0,10	0	1,27	31

**7.5. táblázat**  
**Export piacszerzés (export értékesítés százalékában)**

Exportértékesítés százalékban	1996				1999			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
direkt kapcsolat	62,6	75,5	38,5	48	67,6	84,5	36,7	42
magyar kereskedő közvetít	24,1	4,5	34,8	48	46,7	28,5	40,2	30
külföldi ügynök közvetít	9,1	0	19,7	48	26,6	10	33,0	23
magyar + külföldi közvetítő	4,4	0	13,3	48	13,1	5	20,6	16

**7.6. táblázat**  
**Vevőkkel kötött szerződések indokai**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
stabil nettó árbevétel	3,91	4	1,15	96	4,10	4	0,88	88	0,04	0	1,41	68
stabil kapacitáskihasználás	3,96	4	1,23	96	4,01	4	0,97	89	0,03	0	1,40	70
ismert mennyiségi követelmények	3,46	4	1,33	90	3,89	4	0,90	89	0,45	0	1,47	65
jövőbeni szerződés reménye	3,35	4	1,31	94	3,65	4	1,11	88	0,26	0	1,57	68
ismert minimum követelmények	3,53	4	1,30	91	3,52	4	1,17	86	-0,02	0	1,53	64
kalk.szerz. reménye	3,15	3	1,22	92	3,51	4	0,94	86	0,26	0	1,66	66
fejlesztési együttműködés	2,76	3	1,46	93	3,19	3	1,30	86	0,41	0	1,74	66
Költség csökkentés	3,07	3	1,28	90	3,06	3	1,13	86	0,20	0	1,79	65
verseny társak kizárása	3,18	3	1,36	94	3,00	3	1,29	85	-0,16	0	1,69	67
rugalmasság	3,01	3	1,24	88	2,95	3	1,21	86	-0,11	0	1,45	63
közös problémaelhárítás	2,75	3	1,36	91	2,89	3	1,20	87	0,14	0	1,70	66
szállítás kedvezőbb	3,11	3	1,39	91	2,87	3	1,26	84	-0,37	0	1,72	64
vevő ragaszkodik hozzá	2,70	3	1,29	89	2,66	3	1,03	87	-0,05	0	1,65	66

## 8.2. Termelés

A vállalatok *termelési teljesítményüket* mindkét felmérés alkalmával az előző év végi teljesítményhez képest értékelték a válaszadók, a százalékos eltérést megadva. Az eredményeket a *7.7. táblázat* tartalmazza. A megadott értékek egyes mutatókkal kapcsolatban akkor jeleznek pozitív változást, ha felfelé mozdultak el, (pl. jövedelmezőség), más mutatóknál pedig a csökkenés jelent javulást (pl. gépátállítási idő). A vállalatok többsége változatlanul értékelt a termelési teljesítményt, amit a medián értékek mutatnak. Több mint a vállalatok felénél javulás tapasztalható a termelékenység, jövedelmezőség, fogyasztók által észlelt minőség és a gyártható termékek számát tekintve. Míg 1995-ben több mutató is romló átlagos értékelést kapott, az 1999-es értékek kivétel nélkül javuló tendenciát jeleznek. A javulás mértékében vannak csak eltérések: a jövedelmezőség, a piaci részesedés, és a gyártható termékek száma kevésbé javultak 1998-ra az előző két évhez képest, mint 1995-ben 1993-hoz képest. Ennek oka valószínűleg az, hogy közvetlenül a vállalati szerkezetátalakítás alatt és az az utáni időszakban látványosabb fejlődésre voltak kényszerítve a vállalatok, később pedig valamelyest konszolidálódott a termelési tevékenység. Rendkívüli fejlődési sebességet jelez azonban a korábbi időszakkal összehasonlítva pl. a beszerzési átfutási idő csökkenése. A táblázatban található mutatók változásából leszűrhetjük, hogy a termelési tevékenység sokkal gördülésmentesebben zajlik, gyorsabban és pontosabban képesek a gyártók alkalmazkodni a fogyasztók igényeihez és hatékonyabban zajlik a termelési folyamat.

A termeléssel kapcsolatos célokat vizsgálva kiderül, hogy a termelési vezetők szinte ugyanazokat a célokat tartották fontosnak 1999-ben is, mint 1996-ban. (*7.8. táblázat*) Kiemelkedő figyelmet fordítanak a gyártási minőség javítására, a költségek csökkentésére, a rendelésteljesítés pontosságának növelésére, a termelékenység növelésére és a külső partnerekkel való kommunikáció javítására. Jó hír, hogy a kapacitást nem akarják csökkenteni a vállalatok, megnőtt viszont az igény a gyártási átfutási költség csökkentése, a kapacitás növelése és a termékfejlesztési ciklus rövidítése iránt.

A termelési programok használatának kifizetődésével kapcsolatos észrevételeket tartalmazza a *7.9. táblázat*. Mivel nem minden programot használnak minden vállalatnál, az egyes rendszereket értékelő válaszadók száma igen változó. Ennek ellenére az 1996-os és 1999-es átlagértékeket megfigyelve szembeötlő, hogy megnőtt az egyes termelési programokba vetett bizalom, úgy tűnik, a vállalatok kifizetődőnek tartják azok alkalmazását. Fontos azonban figyelembe venni, hogy míg az első felmérés időszakában valószínűleg több termelési vezető kifejtette véleményét az egyes programokkal kapcsolatban, addig a második felmérés alkalmával főleg azok válaszoltak, akik használják is az adott termelést támogató rendszereket. Erre a válaszadók számának csökkenéséből következtethetünk. (A rugalmas gyártórendszerek és gyártásra tervezés pl. még igen kevés vállalatnál használatosak a megkérdezettek közül.) A programok közül az információs rendszerek integrálása iránti bizalom csökkent jelentősebb mértékben, ennek a vállalatok többségénél a közelmúltban bevezetett információs rendszerek rendszer alkalmazásával kapcsolatos kezdeti nehézségek lehetnek okai.

**7.7. táblázat**  
**Termelési teljesítmény változása az előző két év alatt**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
<b>javulás: 100 feletti érték</b>												
termelékenység	109,02	105	14,75	106	107,22	105	11,92	91	-1,17	0	18,12	81
jövedelmezőség	112,21	103	47,39	106	105,44	102	19,95	93	-9,59	0	60,04	80
fogyasztók által észlelt minőség	104,06	105	14,27	109	105,01	105	9,21	88	-0,41	0	12,49	80
piaci részesedés	106,68	105	15,92	112	104,47	100	16,05	95	-3,19	0	19,14	90
készletforgás	105,18	102	11,19	99	103,45	100	13,93	89	-2,36	0	16,50	76
szállítás pontossága	102,75	100	14,40	104	102,75	100	12,79	81	-2,10	0	18,11	70
vevőszolgálat	105,48	100	14,16	89	101,61	100	13,25	77	-4,78	0	19,16	65
gyártható termékek száma	108,43	102,5	21,07	76	101,14	105	25,83	72	-9,50	0	32,18	58
<b>javulás: 100 alatti érték</b>												
Átlagos gyártási egységköltség	102,96	100	14,26	95	99,69	100	11,74	84	-4,89	-4	19,16	72
Termelési technológia átlagos életkora	99,61	100	14,41	94	98,77	100	12,54	81	-0,09	0	20,32	68
új termék időigénye	101,61	100	16,78	61	98,15	100	26,25	66	-3,50	0	32,94	42
rendelésteljesítési idő	99,51	100	15,12	105	97,88	100	13,48	80	-2,93	-0,5	16,05	74
termelési átfutási idő	100,44	100	9,83	91	97,79	100	15,98	80	-3,69	0	18,98	68
közvetlen termelési munkaráfordítás	99,13	100	9,47	94	97,37	99	11,10	84	-1,82	0	13,92	71
géphiba miatti állásidő	97,20	100	12,52	82	97,32	100	20,50	72	-1,43	0	25,42	58
gépátállítási idő	102,41	100	8,88	61	96,89	100	23,72	63	-5,82	0	25,88	45
vevői reklamációk száma	95,09	100	13,84	105	96,51	100	13,73	83	0,89	0	16,83	75
beszerzési átfutási idő	107,10	100	79,16	101	96,36	100	10,42	87	-13,92	-2	92,10	73
vevői reklamáció kezelés ideje	97,71	100	14,97	100	96,34	100	15,53	82	-1,70	0	16,56	70
garanciális költségek	99,02	100	15,43	66	93,55	100	18,25	65	-5,91	0	23,07	44

**7.8. táblázat**  
**Termelési célok a következő 2-3 évben**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Gyártási minőség javítása	4,41	5	0,88	112	4,47	5	0,80	103	0,06	0	1,03	100
Egységköltség csökkentése	4,53	5	0,74	111	4,43	5	0,76	105	-0,14	0	1,02	102
Általános költségek csökkentése	4,42	5	0,81	114	4,41	5	0,73	107	-0,01	0	1,02	104
munkatermelékenység növelése	4,27	4	0,86	111	4,22	4	0,88	103	-0,07	0	1,15	99
rendelésteljesítés pontosságának növekedése	4,20	5	1,05	110	4,15	4	0,93	99	-0,04	0	1,21	94
kommunikáció javítása, külső partner	4,12	4	0,78	118	4,01	4	0,93	104	-0,12	0	0,96	102
közvetett munka termelékenység jav.	3,82	4	1,04	103	3,90	4	0,93	103	0,02	0	1,37	93
rendelésteljesítési idő csökkentése	3,66	4	1,18	107	3,85	4	1,08	96	0,17	0	1,35	88
kommunikáció javítása, funkciók	3,86	4	1,08	109	3,81	4	1,07	97	-0,11	0	1,41	90
munkahelyi légkör javítása	3,76	4	0,91	114	3,80	4	0,84	106	-0,01	0	1,19	102
gyártási átfutási költség csökkenése	3,48	4	1,34	101	3,74	4	1,14	97	0,23	0	1,29	87
készletek csökkentése	3,78	4	1,09	116	3,72	4	1,05	104	-0,10	0	1,24	104
termékváltoztatási képesség javítása	3,57	4	1,14	100	3,44	4	1,20	95	-0,14	0	1,46	85
kapacitás növelése	3,13	3	1,32	108	3,37	4	1,12	102	0,27	0	1,48	96
mennyiségváltoztatási képesség javítása	3,46	4	1,11	105	3,32	3	0,99	99	-0,13	0	1,28	88
átállási idő csökkentése	3,20	4	1,32	90	3,18	3	1,26	88	-0,03	0	1,44	73
termékfejlesztési ciklus rövidítése	3,00	3	1,34	91	3,17	3	1,29	89	0,20	0	1,47	75
termékválaszték bővítése	3,13	3	1,38	91	3,01	3	1,28	89	-0,09	0	1,47	75
kapacitás csökkentése	2,02	2	1,24	101	2,10	2	1,28	92	0,06	0	1,72	82

**7.9. táblázat**  
**Termelési programok használatának kifizetődése**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Teljes körű minőségmenedzsment	4,15	5	1,09	39	4,55	5	0,69	20	-0,13	0	0,64	8
Számítógéppel támogatott gyártás (CAM)	3,58	4	1,35	38	4,50	5	0,61	20	0,62	0	1,19	13
NC/CNC technológia	3,67	4	1,54	27	4,37	4,5	0,72	16	0,00	0	0,60	12
Integrált termelési/készletezési rendszer	3,61	4	1,09	33	4,35	4	0,57	23	0,37	0	0,92	8
Éppen időben gyártás	3,62	4	1,32	37	4,33	4	0,71	51	0,62	0,5	1,02	16
ISO 9000	4,15	4	0,99	53	4,30	4	0,80	61	0,05	0	0,87	43
Számítógéppel támogatott tervezés (CAD)	3,81	4	1,13	53	4,22	4	0,73	40	0,41	1	1,12	27
Statisztikai minőségellenőrzés	3,77	4	1,04	48	4,20	4	0,72	35	0,39	0	0,98	18
Termelési stratégia vállalati stratégiához kapcsolása	4,10	4	0,98	68	4,20	4	0,79	49	-0,22	0	1,04	32
Statisztikai folyamatellenőrzés	3,27	4	1,42	33	4,18	4	0,77	28	0,50	0,5	1,00	12
Termelési stratégia kialakítása	4,19	4	0,91	69	4,18	4	0,77	55	-0,14	0	0,87	36
Több szakma képviselőiből álló munkacsoportok	3,55	4	1,21	67	4,04	4	0,63	52	0,03	0	0,93	32
Alkalmazottak továbbképzése	3,81	4	0,84	104	4,01	4	0,76	85	0,06	0	0,88	77
Értékelemzés/termékek újratervezése	3,21	4	1,25	43	4,00	4	0,63	26	0,55	0	1,29	11
Új termelési folyamat kialakítása	3,71	4	1,11	52	4,00	4	0,72	43	0,31	0	1,16	26
Gyártásra tervezés (DFM)	2,92	3	1,47	25	3,92	4	0,86	13	0,40	0	1,14	5
Információs rendszerek integrálása	4,37	4	0,61	59	3,83	4	0,76	24	-1,00	-1	0,89	11
Gépátállítási idő csökkentése	3,52	4	1,21	42	3,79	4	0,65	33	-0,11	0	0,90	18
Rugalmas gyártórendszerek (FMS)	2,68	3	1,32	22	3,71	4	0,95	7	0,50	1	1,00	4

### 8.3. Az innováció és az információs technológia szerepe

A fejlesztésre vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján látható, hogy a vállalatok innovációs tevékenységét inkább a fejlesztések adaptációja, átvétele, mintsem a saját fejlesztési tevékenység jellemzi. Az *innovációs tevékenységet segítő tényezők* fontosságát a közös minta vállalatai igen alacsonynak, bár növekvő fontosságúnak értékelték a két időpontban (7.10. táblázat). A felső vezetés támogatása mindkét adatbázis alapján fontosnak mutatkozik, és szerepe felértékelődött. A magasan képzett alkalmazottak, jól működő teamek jelenléte, és a vevőkkel való együttműködés szintén továbbra is fontosnak tartott szempontok. A tulajdonosváltás bizonytalanságot fokozó szerepét már nem emelték ki a válaszadók, mert az 1999-re már döntően kialakult és megszilárdult tulajdonosi struktúrák miatt ez a kérdés már nem releváns. Korábban igen alacsonyra értékelt szempontok voltak az informatika alkalmazása, hálózatokhoz való csatlakozás, melyek szükségességét 1999-re már kezdik felismerni a válaszadók. Az állami támogatás fontosságát is valamivel jobbra értékelték a vállalatok, bár továbbra sem tartják az állami finanszírozást meghatározónak az innovációs tevékenységhez való hozzájárulásban. Azt azonban érzékelik, hogy más tőkeszegény országokhoz hasonlóan nagy szükség lenne az állami szerepvállalásra. Kissé növekedett a kutatóintézetekkel és egyetemekkel való együttműködés szerepének pozitív megítélése, összességében azonban még mindig nem jellemző aktív részvételük a vállalati fejlesztésekben.

*Az innovációs tevékenységet akadályozó tényezők* közül messze kiemelkedik a finanszírozási források hiánya, ami magyarázatot ad arra, hogy miért kaptak az egyéb befolyásoló tényezők alacsony értékelést. (7.11. táblázat) A többi szemponthoz képest aránylag nagyobb problémának tekintették még az alacsony innovációs potenciált, az adóztatás és a törvények, előírások által gördített akadályokat. Csökkent a piaci információ hiányából adódó korlát, a képzett munkaerő azonban még mindig problémát jelent, és a vállalati szervezet felépítésének is növekvő jelentőséget tulajdonítottak. A kooperációs lehetőségek hiányát is erősebben érzik a vállalatok, ami pedig valamelyest segíthetné az innovációval járó anyagi terhek és kockázatok csökkenését.



**7.10. táblázat**  
**Innovációs tevékenységet segítő tényezők**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
felső vezetés támogatása	3,87	4	1,10	89	4,15	4	1,04	82	0,37	0	1,32	67
magasan képzett alkalmazottak	3,51	4	1,03	85	3,43	4	1,02	82	-0,02	0	1,16	64
együtműködés vevőkkel	3,24	3	1,26	83	3,20	3	1,11	81	-0,17	0	1,53	60
jól működő teamek	3,06	3	1,34	81	3,01	3	1,33	80	-0,20	0	1,74	59
együtműködés szállítókkal	3,06	3	1,18	79	2,91	3	1,20	80	-0,14	0	1,59	57
informatika alkalmazása	2,56	3	1,18	78	2,83	3	1,18	81	0,34	0	1,80	56
jó ösztönző rendszer	2,60	3	1,15	85	2,79	3	1,05	81	0,27	0	1,55	62
együtműködés más vállalatokkal	2,37	2	1,23	78	2,65	3	1,17	77	0,38	0	1,42	52
K+F és termelő egys.együtm.	2,37	2	1,43	68	2,61	3	1,33	76	0,12	0	1,60	50
Szervezeti struktúra átalakulása	2,51	3	1,24	83	2,52	3	1,22	79	0,07	0	1,70	59
inf.hálózatokhoz csatlakozás	1,74	1	0,97	73	2,36	2	1,22	78	0,48	0	1,53	50
tanácsadók igénybevétele	1,90	1	1,17	78	2,14	2	1,18	78	0,28	0	1,25	54
állami támogatás	1,64	1	1,11	77	2,12	1	1,33	77	0,58	0	1,32	55
együtműködés kutatóintézetekkel	1,93	1	1,15	74	2,10	2	1,25	78	0,12	0	1,62	51
együtműködés egyetemekkel	2,01	2	1,16	78	2,06	2	1,25	78	0,13	0	1,57	54
tulajdonos változás	2,39	2	1,51	76	1,96	1	1,38	77	-0,53	0	1,68	57

**7.11. táblázat**  
**Innovációs tevékenységet akadályozó tényezők**

	1996				1999				1999 - 1996			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
finanszírozási források hiánya	3,70	4	1,30	92	3,70	4	1,30	88	0,00	0	1,60	74
innovációs potenciál túl kicsi	2,80	3	1,40	86	2,90	3	1,40	83	0,00	0	1,80	66
törvények, előírások	2,30	2	1,30	85	2,60	2	1,30	87	0,30	0	1,50	68
adóztatás	2,80	3	1,50	85	2,60	3	1,40	86	-0,20	0	1,80	68
technológiai lehetőségek hiánya	2,40	2	1,30	85	2,50	2	1,20	86	0,10	0	1,70	69
Képzett munkaerő hiánya	2,00	2	1,10	86	2,30	2	1,10	85	0,30	0	1,30	67
menedzsment gyengesége, hiánya	2,30	2	1,30	83	2,30	2	1,20	82	0,10	0	1,50	63
nagy kockázat	2,20	2	1,10	85	2,30	2	1,10	83	0,10	0	1,70	66
hiányzik a vevők új termékek iránti igénye	2,30	2	1,30	83	2,30	2	1,20	83	0,00	0	1,60	66
költségek nehezen tarthatóak kézben	2,30	2	1,20	81	2,20	2	1,10	82	0,00	0	1,70	62
ellenállás változásokkal szemben	2,20	2	1,20	82	2,20	2	1,10	85	0,10	0	1,60	66
vállalati szerv. felépítése	2,10	2	1,10	84	2,20	2	1,10	86	0,30	0	1,40	67
privatizációból adódó bizonytalanság	2,50	3	1,40	84	2,20	2	1,30	82	-0,50	0	1,60	64
piaci információ hiánya	2,20	2	1,00	85	2,10	2	0,90	84	-0,10	0	1,50	66
kooperációs lehetőségek hiánya	1,80	2	0,90	74	2,10	2	1,00	78	0,40	0	1,30	54
korábbi innovációtól új feleslegessé teszi	1,90	1	1,10	82	2,10	2	1,10	81	0,40	0	1,40	63
műszaki információk hiánya	2,00	2	0,90	85	2,00	2	0,90	86	0,10	0	1,30	68
külső technikai szolgáltatások beszerzési nehézségei	2,00	2	1,00	76	2,00	2	0,90	72	0,20	0	1,50	50

Új terméket, gyártmányt 1992 és 1996 között a vállalatok 78 százaléka, 1996 és 1999 között pedig 52 százaléka vezetett be. A bevezetett gyártmány újdonságára vonatkozó válaszok alapján ezek közül csak kis hányad, kb. 6 százalék volt világviszonylatban új termék. (7.12. és 7.13. táblázatok) Míg azonban az első időszakban a csupán a vállalatnál új fejlesztések tették ki az innovációk nagyobb hányadát, a második időszakban megnőtt az országosan új termékek aránya.

**7.12. táblázat**  
**Új termék bevezetése**

Bevezettek -e új terméket?	1996		1998	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
igen	78	72,90	52	55,32
nem	29	27,10	42	44,68
Összesen	107	100,00	94	100,00

**7.13. táblázat**  
**Gyártmány újdonsága**

Az új termékek aránya, melyek:	1996				1999			
	átlag	medián	szórás	N	átlag	medián	szórás	N
Világviszonylatban újak	5,94	0	20,49	78	5,87	0	20,14	52
Magyarországon újak	34,38	20	39,51	78	41,33	35	38,63	52
A vállalatnál újak	56,78	70	42,11	78	46,65	50	40,47	52

Új technológiát az 1992-1996-os időszakban a válaszadók 70 százaléka vezetett be, míg 1996 és 1999 között 54 százalékuk. Az első időszakban bevezetett új technológia kb. 5 százalékban volt világviszonylatban új, 32 százalékban Magyarországon új, 60 százaléka a vállalatnál új, és 31 százalékuk volt egy, már meglévő technológia módosítása, továbbfejlesztése. 1999-re is nagyon hasonló eredményeket kapunk, azzal a különbséggel, hogy az országosan új technológiák aránya kevesebb, 46 százalék.

**7.14. táblázat**  
**Új technológia bevezetése**

Bevezettek -e új technológiát?	1996		1998	
	gyakoriság	%	gyakoriság	%
igen	73	70,19	51	54,26
nem	31	29,81	43	45,74
Összesen	104	100,00	94	100,00

**7.15. táblázat**  
**Technológia újdonsága**

Az új technológiák aránya, melyek:	1996			1999		
	átlag	szórás	N	átlag	szórás	N
Világviszonylatban újak	5,38	22,68	93	4,64	18,69	42
Magyarországon újak	32,3	47,00	93	31,02	37,84	46
A vállalatnál újak	60,2	49,21	93	45,62	35,19	50
A vállalatnál meglévő technológia módosítása	33,3	47,40	93	30,29	34,79	49

Összességében elmondható, hogy a fejlesztések üteme egy kissé lassult, ami valószínűleg azzal magyarázható, hogy az elmúlt 10 évben bevezetett innovációk nagy része a vállalati szerkezetátalakítással hozható kapcsolatba, és főként a vállalatok lemaradásának csökkentésére irányult. Ezt támasztja alá az eredmény is, hogy az új termékek, technológiák többsége a vállalatok szempontjából jelentenek újdonságot, és ez a világviszonylatban új innovációk alacsony arányával együtt rámutat arra a tényre is, hogy Magyarország az innovációs tevékenység szempontjából a követők, innovációt adaptáló országok közé tartozik. (Sachs, 2000)

Az információs technológiára vonatkozó kérdések összehasonlítását nehezíti az a tény, hogy az IT gyors ütemű fejlődése következtében a vállalatoknak feltett kérdések összetételén változtatni kellett. Így a két felmérés során összegyűjtött adatok közül kevés hasonlítható össze közvetlenül. Arra a kérdésre, hogy rendelkeznek-e a vállalatok önálló, dokumentált informatikai stratégiával, mindkét időpontban 30 százalék körül válaszoltak igennel. Összvállalati stratégián belül 40 százalék jelölte meg, hogy van informatikai fejezet 1996-ban, 1999-ben pedig 38 százalékuk, az informatika stratégiai fontosságának növekedését tehát nem támasztják alá ezek az eredmények. A stratégia időhorizontját illetően kiolvasható az eredményekből, hogy önálló informatikai stratégiát az idő haladtával rövidebb időszakra készítenek, valószínűleg a fejlődés felgyorsulásának köszönhetően, és a válaszok szórása is csökkent. (7.16. táblázat)

**7.16. táblázat**  
**Információs stratégia időtávja**

Információs stratégiát hány évre készítenek?	átlag	medián	szórás	N
1996	3,08	3	1,99	36
1999	2,6	3	1,42	35

## ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban egy első áttekintést nyújtottunk a „*Versenyben a világgal*” kutatási program két adatfelvétele nyomán kialakult közös minta vállalatainak működésre és stratégiai magatartásra vonatkozó jellemzőivel kapcsolatban. A vizsgált vállalati kör többségében feldolgozóipari cégeket tartalmaz, melyek mind létszám, mind eszközérték és árbevétel szempontjából a közepes és nagyobb cégek közé sorolhatók. Legtöbbjük belföldi magán és állami tulajdonú, és koncentrált tulajdonosi szerkezet jellemzi őket. A két felmérési időszak között létszámuk és eszközértékük, valamint árbevételük is csökkent, továbbá a külföldi piacokra is kevésbé támaszkodnak beszerzéseik és értékesítéseik során, ami – ahogy azt az egyéb változók elemzése is alátámasztotta – a piaci verseny erősödésének valószínű eredménye.

Működési környezetük megítélését tekintve a vizsgált vállalatok vezetői a külföldi és regionális politikai változásokkal kapcsolatban éreznek nagyobb bizonytalanságot, mint három évvel korábban. A belpolitikai változások is valamivel érzékenyebben érintik őket, a belföldi szállítók, a jogi szabályozás és a társadalmi változások megítélése azonban nem változott jelentősen. Vállalatuk eredményes működése szempontjából kedvezőbben ítélték meg a válaszadók az általános gazdasági helyzetet, a kormányzat és a gazdaságpolitika szerepét, mint a korábbi időszakban, úgy tűnik tehát, hogy a vállalatok mind a gazdasági, mind belpolitikai szempontból konszolidálódó helyzetet érzékelnek.

A közvetlenebb, működést befolyásoló környezettel kapcsolatban a pénzügyi források megítélésében történt a legnagyobb változás, az átalakulási időszak elején jellemző finanszírozási problémákat mostanra kevésbé tartják a vállalatok megoldhatatlan problémának. 1999-ben meghatározóbbnak ítélték a vezetők a belső piaci verseny szerepét, ami valószínűleg annak az eredménye, hogy az 1996-ig terjedő időszakban a piaci viszonyok kialakulása során a belső piacokat kevésbé jellemezte élénk verseny, a többségében állami tulajdonú vállalatok kevésbé érzékelték ennek súlyát.

A környezeti változásokkal összhangban a vállalati stratégiák is eltérő irányt vettek. Idősorukat tekintve megállapítható, hogy 1995. jelentette az első fordulatot, ettől az évtől kezdődően csökkent a visszahúzó és a védekező stratégiát követők aránya, és nőtt azoké, akik a megszerzett pozíció stabilizálására és növelésére törekedtek. A növekedésre törekvés 1997-től vált jellemzővé a vállalatok nagy részére.

A szervezeti kapcsolatokra és a vezetésre vonatkozó kérdések alapján kiderült, hogy a vezetők teljesítményét mindkét időszakban főként a szervezeti teljesítmény alapján értékelik, de 1999-re hangsúlyosabbá váltak a személyes sikerre és a magatartási jellemzőkre vonatkozó szempontok is. A vezetők karrierjükkel kapcsolatban folyamatos javulást érzékelnek, az előrelépési esélyek változásának kivételével. A megkérdezett négy terület (termelés, kereskedelem, pénzügy, vezérigazgató) vezetői igen hasonlóan értékelték a változásokat, mind a két adatfelvétel időpontjában.

Az egyes funkciók, területek összvállalati sikerhez történő hozzájárulásának értékeléséből az derült ki, hogy míg korábban az erőforrások szerepét emelték ki a vezetők, az új felmérés időpontjában inkább a vállalati kompetenciákra, szervezeti képességekre terelődött a hangsúly.

Talán ezzel is összefüggésbe hozható, hogy az alkalmazottak képzésével kapcsolatban a vállalatvezetők úgy látják, a képzési támogatásra fordított összegek megtérülnek a vállalat számára, és a megtérülés ideje csökken. A képzések idejét és az arra fordított összegeket tekintve még mindig fontos helyen szerepel a gazdasági jellegű képzés, igen megnőtt azonban – sőt, a képzési időt tekintve első helyre került - a műszaki és informatikai képzésre fordított ráfordítások aránya.

A vállalati kompetenciák változásait vizsgálva megállapítható, hogy a felmért vállalatok körében a fogyasztók kiszolgálásának színvonala javult, a vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek, és valószínűleg rá is kényszerülnek arra, hogy a fogyasztók érdekeire fokozottan ügyeljenek.

Az exportpiaci teljesítménnyel kapcsolatos eredmények alapján az exportáló vállalatok többsége elmarad árszínvonal és nyereség tekintetében a versenytársaktól, és az árszínvonal tovább csökkent a vizsgált időszakban, míg a nyújtott minőség és a szolgáltatás színvonala többségüknél ugyanolyan, illetve átlagosan valamivel magasabb, mint a versenytársak esetében. Úgy tűnik, hogy az export értékesítés az eredményesség rovására tartható fenn a vizsgált vállalatok többségénél.

Termelési teljesítményüket értékelve a cégek a termelékenység, jövedelmezőség, és a fogyasztók által észlelt minőség szempontjából jobbnak ítélték saját magukat, mint a korábbi időszakban, valamint a gyártható termékek száma is növekedett. A termelési jellemzők mutatóinak változása alapján elmondható, hogy sokkal gördülés mentesebben zajlik a termelő tevékenység, gyorsabban, pontosabban képesek a gyártók a fogyasztók igényeihez igazodni, és a termelési folyamat is hatékonyabbá vált. Jövőbeni céljaik között pedig elsődleges a gyártási minőség további javítása, költségcsökkentés, a rendelés teljesítés pontosságának növelése, a termelékenység növelése és a külső partnerekkel való kommunikáció javítása. A kapacitást is növelni kívánják a cégek, a gyártási átfutási költség és a termékfejlesztési ciklus idejének csökkentése mellett.

A vállalatok innovációs tevékenysége az eredmények alapján lassulni látszik, ami valószínűleg azzal magyarázható, hogy az elmúlt tíz év fejlesztéseinek nagy része a vállalati szerkezetátalakítással hozható kapcsolatba, és a vállalatok lemaradásának csökkentésére irányult. Az új termékek, technológiák többsége a vállalatok szempontjából jelent újdonságot, kicsi az országosan és a világszinten új termékek és technológiák aránya. Az innovációs tevékenységet segítő tényezőket egyik időpontban sem értékelték igazán fontosnak a válaszadók, fejlesztéseikkel kapcsolatban a felső vezetés támogatását, és az alkalmazottak képzettségét, valamint a dolgozók együttműködésének szerepét emelték ki. Változás mutatkozott viszont az informatika alkalmazása, a hálózatokhoz való csatlakozás megítélésénél, ezeket 1996-ban még igen alacsonyra értékelték, 1999-re viszont már felismerték ezek szükségességét. Az innovációs tevékenységet akadályozó tényezők közül a finanszírozási források hiánya szerepel az első helyen, és ez a probléma az idő haladtával sem enyhült. Az forráshiány magyarázatot ad arra, miért kaptak az egyéb tényezők igen alacsony értékelést. A többi szemponthoz képest aránylag nagyobb problémának tekintik még az alacsony innovációs potenciált, az adóztatás és a törvények, előírások által gördített akadályokat. Az innovációval kapcsolatos eredmények alapján a vizsgált vállalatok erősítik azt az észrevételt, hogy Magyarország vállalatainak többsége nem a fejlesztők, hanem a fejlesztéseket átvevők, adaptálók közé tartozik.

## Felhasznált irodalom:

Brada, J. C., King, A. E. (1991) "Sequencing Measures for the Transformation of Socialist Economies to Capitalism: Is there a J-Curve for Economic Reform?" Research Paper Series No. 13, Washington D.C.: Socialist Economies Reform Unit, The World Bank

CHIKÁN A – CZAKÓ E. – DEMETER K. (szerk.) (1997) Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről, (Our companies in ) BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, október

CZAKÓ E. – WIMMER Á. – ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (szerk.) (1999) Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, Budapest, október

CZAKÓ E. – WIMMER Á. – ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (szerk.) (2000) Jelentés a magyar vállalati versenyképességből a Gazdasági Minisztérium számára az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján; kézirat (Report on the Competitiveness of Hungarian Companies, based on the 1999 Survey Results. Prepared for the Hungarian Ministry of Economics, Manuscript) BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, Budapest, március

J. Kornai (1993), Transformational Recession, Discussion Papers No.1, Collegium Budapest, Institute for Advanced Study

KSH (1999-2000) Statisztikai évkönyvek, Budapest

KSH (2000a): A gazdaság növekedését elősegítő húzóágazatok. Nemzetközi összehasonlítás, Budapest

KSH (2000b): Informatika a gazdaságban és a társadalomban. Nemzetközi összehasonlítás, Budapest

KSH (2001): Az információs technológiai szektor Magyarországon, Budapest

Magyar Törvénytár, CD-Rom kiadások

Sachs, Jeffrey (2000): A new map of the world, *The Economist*, June 22, [http://www.economist.com/displayStory.cfm?Story\\_ID=80730](http://www.economist.com/displayStory.cfm?Story_ID=80730)Voszka Éva:

Vedres Balázs (2000): A tulajdonosi hálózatok felbomlása: A rekombináns tulajdonformák szerepe és a hazai nagyvállalatok tulajdonszerkezetének jellemzői a kilencvenes évek végén, *Közgazdasági Szemle*, 47. évf. 9. szám, 680-699.o.

Voszka Éva (1999): Műhelytulajdonosok a nagyvállalatokban, *Weiss Manfréd utódoi, Figyelő*, 37. szám, 16-22.o.

