

**Kazainé Ónodi Annamária\***

**A magyarországi vállalatok exportteljesítményének és a  
háttérükben álló vállalati jellemzők elemzése  
1999 és 2009 között  
a vállalati versenyképességi felmérés alapján**

TM 100. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

## Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK .....	2
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....	3
ABSZTRAKT .....	4
ABSTRACT .....	4
1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA, AZ ADATBÁZIS BEMUTATÁSA .....	5
3. A KLASZTERKÉPZÉS TÉNYEZŐI .....	12
4. AZ EXPORTTELJESÍTMÉNY-KLASZTEREK ALAPJELLEMZŐI.....	18
5. AZ EXPORTTEVÉKENYSÉG-KLASZTEREK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI .....	23
ÖSSZEFOGLALÁS .....	43
HIVATKOZOTT IRODALOM .....	45

## Táblázatok jegyzéke

1. tábla. Vállalati versenyképességi kutatás felmérések .....	6
2. tábla. Mintában szereplő vállalatok létszám szerinti megoszlása, százalékban.....	6
3. tábla. Minta összetétele értékesítés árbevétele szerint, százalékban .....	7
4. tábla. A vállalatok fő tevékenysége .....	7
5. tábla. Minta összetétele régiók szerint .....	8
6. tábla. Minta összetétele többségi tulajdonosi kör szerint .....	8
7. tábla. Vállalatok száma és megoszlása exportárbevétel aránya alapján .....	9
8. tábla. Vállalatok száma és megoszlása a 2008-as exportárbevétel aránya alapján vállalati méret szerinti bontásban.....	11
9. tábla. Exportrészesedés többségi tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban.....	12
10. tábla. Klaszterképzés változói.....	13
11. tábla. Export növekedési pálya kategória rendszere 2009.....	14
12. tábla. Export növekedési pálya kategória rendszere 2004.....	14
13. tábla. Export növekedési pálya kategória rendszere 1999.....	15
14. tábla. Export növekedési pálya kategóriáinak megoszlása a három adatbázisban.....	15
15. tábla "Stabil növekvő" exportklaszter klaszter középpontjai .....	16
16. tábla. "Stagnáló" exportklaszter klaszter középpontjai .....	16
17. tábla "Kiugró" , illetve „fejlődő exportáló” exportklaszter klaszter középpontjai .....	17
18. tábla "Kismértékű export” exportklaszter klaszter középpontjai.....	17
19. tábla. Klaszterek részesedése a vállalati minta exportárbevételéből .....	18
20. tábla. Vállalatok exportárbevételének nagysága exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban.....	19
21. tábla. Exportarány exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban.....	20
22. tábla Exportteljesítmény klaszterek vállalati méret szerinti vizsgálata.....	21
23. tábla Exportteljesítmény klaszterek fő tevékenységi körök szerinti megoszlása .....	22
24. tábla Exportteljesítmény klaszterek többségi tulajdonosi kör szerinti bontásban .....	23
25. tábla Exportárbevétel megoszlása .....	24
26. tábla. Alkalmazott exportértékesítési csatornák a forgalom arányában kifejezve, %-ban. ....	25
27. tábla Exportüzletek sikerének fő tényezői* .....	26
28. tábla. Exportértékesítés megoszlása vállalatcsoporton belül illetve kívül.....	26
29. tábla Export teljesítmény klaszterek vállalatcsoporti jellemzői .....	27
30. tábla. Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a vevők illetve szállítók között .....	28
31. tábla. Tulajdonosi részesedés a 2008-as összes értékesítésből, számtani átlag.....	28
32. tábla. Iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény* exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban ...	30
33. tábla Saját hazai iparág átlagszínvonala a fejlett országok azonos iparágának átlagszínvonalához képest* .....	31
34. tábla Versenytárshoz viszonyított teljesítmény * .....	32
35. tábla. Önértékelés a legfőbb export piacon jelenlevő legnagyobb versenytárshoz képest.....	36
36. tábla Vállalati önértékelés 2009 .....	36
37. tábla. Termelés technológia értékelése nemzetközi viszonylatban .....	37
38. tábla. Változtatások szükségessége 2009-ben .....	39
39. tábla. Változtatások szükségessége a válaszadók százalékában 2004-ben.....	40
40. tábla. Változtatások szükségessége a válaszadók százalékában 1999-ben.....	42

## **Absztrakt**

A gazdasági növekedés szempontjából kritikus kérdésnek tekinthető a magyarországi vállalatok exportképességének növelése. Több kutatás irányult a magyarországi vállalatok nemzetközivé válási folyamatára, illetve a külföldi működő tőke áramlás tendenciájára, közvetlen és közvetett hatásaira a befogadó országokra. Jelen kutatás célja a Magyarországon működő exportáló vállalatok jellemzőinek feltárása volt a 2009-es, a 2004-es és az 1999-es vállalati Versenyképességi felmérés alapján. Azt vizsgáltam, hogy az összesített, átlagos exportteljesítmények háttérében milyen egyedi vállalati teljesítmények állnak, milyen tendenciák fedezhetők fel. A tanulmányok többsége vállalati méret és tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban vizsgálja a vállalatok exportteljesítményét. Kutatásomban ettől eltérő megközelítésmódot alkalmaztam. Vizsgálatom fókuszában a vállalatok exportteljesítménye állt (exportértékesítés volumene, aránya, exportárbevétel változása, jövedelmezőség), ez alapján történt a vállalatok csoportosítása, a klaszterképzés. A kutatás egyediségét az adja, hogy a vállalati Versenyképességi felmérés három adatbázisa lehetővé tette a különböző exportteljesítmények háttérében álló működési jellemzők időbeli alakulásának vizsgálatát. A kutatás szerves folytatását jelenti Kazainé, 2011-es műhelytanulmányának.

Kulcsszavak: export, növekedés, vállalati teljesítmény, vállalati versenyképességi felmérés

## **Abstract**

### **Export performance clusters of the Hungarian enterprises**

The purpose of the paper is to reveal the main characteristics of the Hungarian export oriented firms. It is based on the Hungarian Competitiveness Research Surveys 2009, 2004, 1999. The aim of the analysis was to identify main factors and tendencies of the overall export performance. Several papers discussed the export activities of firms according to their size and ownership structure in Hungary. A different method was used here. The overall export performance (measured by volume, change, and share of export revenues, and firm profitability ratios) was put in the centre of cluster analysis. The uniqueness of the paper derived from the three databases of Competitiveness Research Survey because they provided an opportunity to analyse the connection between export performance and other management and operational characteristics of enterprises during a 10-year-long period. This paper is strongly connected to Kazaine, 2011

Key words: export, growth, Hungarian Competitiveness Research Survey

Számtalan kutatás foglalkozott a magyarországi vállalatok nemzetközivé válási folyamatával, illetve a külföldi működő tőke áramlás tendenciáival. Jelen tanulmány célja a Magyarországon működő exportáló vállalatok jellemzőinek feltárása volt a 2009-es, a 2004-es és az 1999-es vállalati versenyképességi felmérés alapján. A első részben röviden ismertetésre kerül a három adatbázis fő jellemzői és a kutatás főbb módszertani elemei. A korábbi kutatások többsége vállalati méret és tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban vizsgálta a vállalatok exportteljesítményét. Ettől eltérő megközelítést alkalmaztam, ugyanakkor fontosnak tartom bemutatni az elemzett vállalati minták exportáló vállalatainak összetételét méret és tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban is. A kutatás legfontosabb módszertani eleme a K-középpontú klaszterelemzés. A 3. és 4. fejezetben kerül bemutatásra a klaszterképzés tényezői, és a kialakított exportteljesítmény-klaszterek alap jellemzői. A tanulmány utolsó fő részében a három exportteljesítmény-klaszter összehasonlítására kerül sor. A felmérés adatbázisa lehetővé tette a különböző exportteljesítmények háttérében álló vállalati működési jellemzők vizsgálatát egy 10 évet átölelő perióduson keresztül – ez áll ennek a résznek a középpontjában.

## **1. A kutatás módszertana, az adatbázis bemutatása**

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke az 1995 és 2010 között lebonyolított „Versenyben a világgal” kutatási program keretében azonos logikájú felmérést végzett 1996-ban, majd – ezt az időközben megalakult – Versenyképesség Kutató Központ 1999-ben és 2004-ben és 2009-ben megismételte. (Jelen kutatásban az 1996-os felmérés eredményeire nem támaszkodtam, mivel a vizsgált kérdések döntő része még ebben a kérdőívben nem szerepelt.)

A kérdőíves felmérések minden évben azonos struktúrában készültek. Négy fő részből állnak: felsővezetői, marketing, termelés, pénzügy, melyet a legtöbb vállalatnál a különböző funkcionális területekért felelős menedzserek külön-külön töltöttek ki. A három, közel 100 oldalas kérdőív 70%-ban azonos kérdéseket tartalmaz, amely lehetővé teszi, hogy egy-egy kiemelt kérdéskör kapcsán egy tíz éves perióduson keresztül vizsgáljuk a vállalatvezetői vélemények alakulását.

Mind a három felmérésben a vállalati minta kiválasztása azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre vonatkozott, amelyek 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. A megkeresett

vállalati kört a KSH vállalati adatbázisából a létszám szerinti méret és a területi reprezentativitást szem előtt tartva alakították ki. A cél egy 300 vállalat adatait tartalmazó adatbázis kialakítása volt. Ennek érdekében 1999-ben 665 vállalatot, 2004-ben 1300 vállalatot, 2009-ben 2500 vállalatot kerestek meg. 2009-ben a vállalatok nagyon alacsony válaszadási hajlandósága (3%) miatt a Tárki Zrt-t is bevonták a kérdőíves felmérés lebonyolításába. (lásd 1. tábla).

1. tábla. Vállalati versenyképességi kutatás felmérések

	2009	2004	1999
Megkeresett vállalatok száma	2500	1300	665
Válaszáadási hajlandóság	3%	23%	49%
Értékelhető kérdőívek száma	317	301	325

Forrás: Chikán A. et. al. 1999, 2004, 2009.

A három adatbázis jellemzőit összehasonlítva az látható, hogy 2009-ben a nehézkes adatgyűjtésnek is köszönhetően megnőtt a 100 fő alatt foglalkoztató vállalatok aránya a korábbi 32-33 százalékról, 65 százalékra, míg az 1000 főt foglalkoztatók aránya a korábbi 10-11 százalékról 2 százalékra lecsökkent. (Lásd 2. tábla.) Erre az eltérésre oda kell figyelni a három év összehasonlítása során. Kisebb mértékű eltolódást figyelhetünk meg a vállalatok éves értékesítés árbevételének vizsgálata során. (Lásd 3. tábla.) Az eltolódás sokkal szignifikánsabb, ha figyelembe vesszük a magyarországi inflációs ráta alakulását 1999 és 2009 között. (Inflációs ráták rendre: 10%, 10%, 9,1%, 5,2%, 4,7%, 6,8%, 3,5%, 4%, 7,9%, 6%, 4%. Forrás: KSH) Mindhárom mintában a középvállalatok dominálnak.

2. tábla. Mintában szereplő vállalatok létszám szerinti megoszlása, százalékban

	2009	2004	1999
50 fő alatt	<b>21%</b>	5%	5%
50-99 fő	<b>47%</b>	28%	27%
100-299 fő	20%	35%	39%
300-499 fő	7%	11%	10%
500-999 fő	3%	<b>10%</b>	<b>9%</b>
1000 fő fölött	2%	<b>11%</b>	<b>10%</b>

Forrás: Chikán A. et. al. 1999, 2004, 2009.

3. tábla. Minta összetétele értékesítés árbevétele szerint, százalékban

	2009	2004	1999
100 MFt alatt	15,70%	12%	16%
100-499 MFt	17,20%	18%	29%
500-999 MFt	20,40%	16%	20%
1 000-4 999 MFT	31,40%	30%	22%
5 000-9 999 MFt	8,40%	7%	4%
10 000 MFt fölött	6,90%	<b>17%</b>	8%

Forrás: Chikán A. et. al. 1999, 2004, 2009.

A vállalati mintákat tevékenységi kör szerint vizsgálva az látható, hogy mindhárom felmérésben a feldolgozóiparban működő vállalatok domináltak, arányuk folyamatosan csökkent, de még így is jelentősen felülreprezentálták a vállalati sokaságot. A szolgáltató vállalatok aránya folyamatosan nőtt, de egyik évben sem érte el a sokasági arányt, amelynek egyik oka, hogy a versenyképességi kutatásokból kihagyták a mikro vállalkozási kört. (Lásd 4. tábla.)

4. tábla. A vállalatok fő tevékenysége

	2009-es Populáció*	2009	2004-es Populáció*	2004	1999
Mezőgazdaság	2,70%	4,20%	4,4%	2,8%	2%
Kitermelőipar	0,20%	0,00%	0,2%	6,9%	3%
Feldolgozóipar	9,40%	<b>42,40%</b>	13,6%	<b>51,2%</b>	<b>71%</b>
Energiaszolgáltatás	2,50%	1,90%	0,3%	6,9%	14%
Építőipar	11,20%	8,40%	9,8%	5,5%	3%
Kereskedelem	25,40%	<b>19,10%</b>	27,1%	<b>9,7%</b>	2%
Szolgáltatás	43,50%	<b>23,00%</b>	39,0%	<b>12,1%</b>	5%
Közösségi szolgáltatás	5,10%	1,00%	5,6%	4,8%	**

\*Forrás: KSH

\*\* Nincs különválasztva a szolgáltatásoktól

Forrás: Chikán A. et. al. 1999, 2004, 2009.

A mintákban a Közép-Magyarországi régióban működő vállalatok aránya a legmagasabb, de nem éri el az alapsokasági arányt. 2004-ben a dunántúli és az alföldi régió felül volt reprezentálva, míg Észak-Magyarország esetében alul reprezentáció áll fenn. 2009-ben az alföldi vállalatok sokaságot meghaladó aránya továbbra is fennállt, ugyanakkor a dunántúli régió alulreprezentálttá vált. (Lásd 5. tábla.)

5. tábla. Minta összetétele régiók szerint

	2009-es Populáció*	2009	2004-es Populáció*	2004
Közép-Magyarország	55,9%	<b>46,2%</b>	50,6%	<b>26,0%</b>
Észak-Magyarország	6,2%	8,6%	7,2%	2,5%
Dél-Alföld	8,1%	17,0%	8,8%	17,4%
Észak-Alföld	8,2%	13,1%	9,6%	19,6%
Nyugat-Dunántúl	7,4%	5,6%	7,9%	11,7%
Dél-Dunántúl	6,1%	3,6%	7,3%	12,5%
Közép-Dunántúl	8,1%	5,9%	8,6%	10,3%

\*Forrás: KSH

Forrás: Chikán A. et al. 2004, 2009.

A tulajdonosi szerkezetet tekintve mindhárom adatbázisban a többségi belföldi tulajdonú vállalatok túlsúlyba vannak, arányuk 2009-ben volt a legdominánsabb (72,6%). A külföldi tulajdonú vállalatok aránya 2004-ben volt a legmagasabb, 20,2%. (Lásd 6. tábla.) (Adatbázisok további elemzéséről lásd Chikán A. et al, 1999, 2004, 2009, Matyusz, 2011).

6. tábla. Minta összetétele többségi tulajdonosi kör szerint

	2009	2004	1999
Többségi állami tulajdon	10,9%	30,1%	22,8%
Többségi belföldi tulajdon	<b>72,6%</b>	49,6%	60,4%
Többségi külföldi tulajdon	16,5%	<b>20,2%</b>	16,8%

Az elemzés legfontosabb statisztikai módszertani eleme a K-középpontú klaszterelemzés volt, amely részletesebben az exportteljesítmény klaszterek alfejezetben kerül bemutatásra. A klaszterképzés során a fő csoportosítási szempontnak a vállalatok exportteljesítményét tekintettem. A klaszterképzéshez egyaránt használtam pénzügyi adatokat és szubjektív vállalati önértékelést. A vállalatvezetőket a legtöbb esetben arra kérték, hogy egy 5 fokozatú Likert-skálán értékeljék a vállalati működésüket, illetve a vállalati környezet jellemzőit. A magasabb értékek jelentik általában a kedvezőbb megítélést. Az objektív pénzügyi adatok és a szubjektív vállalati önértékelés együttes használata növeli az elemzés megbízhatóságát, ezért törekedtem a kettő együttes figyelembevételére. A különböző klaszterek összehasonlítása a legtöbb esetben vállalati önértékelésen alapult. A következtetések megbízhatóságát növelte egy adott kérdéskörön belül a minél több vizsgálati szempont alkalmazása. Erre remek lehetőséget biztosított a megközelítőleg 120 oldalas kérdőív, illetve a vállalat működési



jellemzőinek értékelése során egyaránt támaszkodtam a marketingvezető, a termelésvezető és a felső vezetés véleményére.

## 2. Az exportáló vállalatok összetétele a vizsgált vállalati mintákban

A vállalati mintákból levonható következtetések érvényességét meghatározza, hogy a minták mennyire reprezentálják a vállalati sokaságot. Ezt a kérdéskört a kutatási cél nézőpontjából is szükséges vizsgálni. Ezért a klaszterképzés előtt bemutatásra kerül az exportáló vállalatok összetétele méret és tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban is.

Mindhárom adatbázisban az exportáló vállalatok aránya meghaladta a 47 százalékot, legmagasabb 2004-ben volt (61,2%). Ez az arány jelentősen felülreprezentálja a magyarországi átlagot, ugyanakkor megfelelő alapot biztosít az exportáló vállalatok működési jellemzőinek vizsgálatához. 1999-ben szerepeltek legnagyobb arányban (17,7%) a 75% feletti exportrészesedéssel rendelkező vállalatok a mintában, 2009-ben arányuk csupán 6,8% volt. Magyarország külkereskedelmi nyitottsága az elmúlt évtizedben folyamatosan növekedett. Az exportvolumen töretlen fejlődést mutatott a 2008-as válságig, melynek hatása erőteljesen jelentkezett a 2009-es év exportteljesítményében. A vizsgált években megmutatózó különbség elsősorban az adatbázis eltérő összetételére vezethető vissza.

7. tábla. Vállalatok száma és megoszlása exportárbevétel aránya alapján

Export kategóriák	2009		2004		1999	
	db	%	db	%	db	%
Nincs export	116	<b>52,5</b>	100	38,8	115	42,4
10% alatti export	35	15,8	42	16,3	28	10,3
11%-25%	20	9	26	10,1	27	10
26%-50%	22	10	28	10,9	34	12,5
50%-75%	13	5,9	24	9,3	19	7
75% feletti export	15	6,8	<b>38</b>	14,7	<b>48</b>	17,7
Összesen	221	100	258	100	271	100

Vállalati méret szerint vizsgálva a vállalatok exportrészesedését, a három adatbázis összetétele között eltéréseket tapasztalhatunk. A 2009-es adatbázisban a kis és középvállalatok 46,7%-a végzett valamilyen exporttevékenységet, ez csökkenést jelent a 2004-es (56,4%) és az 1999-es (59,2%) arányokhoz képest. Ugyanakkor a 2009-es arány messze meghaladja Szerb - Márkus (2008) a kkv szektorban végzett felmérésükben tapasztalt 22,5%-os arányt, illetve a 2010-es uniós felmérés 18%-os arányát (az EU-27 államaiban ez az arány 25%). Szerb - Márkus (2006) felmérésében a vizsgált kkv cégek csupán 6,2%-a rendelkezett 50%-nál magasabb exportárbevétellel. Ez az arány a versenyképességi kutatás mintájában 2009-ben 13,5% volt, amely szintén alacsonyabb, mint a 2004-es 21,5% és az 1999-es 27,7%. A vizsgált adatbázisok eltérnek a sokasági jellemzőktől, viszont a kutatási célnak jobban megfelelnek. A három adatbázis közötti szembeötlő különbség, hogy 2009-ben a nagyvállalatok exporttevékenysége elmaradt a 2004-es és 1999-es arányoktól, illetve 2004-ben a mintában szereplő kisvállalatok majdnem 30%-a 50% feletti exportrészesedéssel rendelkezett, míg 2009-ben arányuk nem érte el a 8%-ot. 2009-ben a felmérésben szereplő kisvállalatok többsége 10% alatti exporttal rendelkezett, vagy nem volt exporttevékenysége. A középvállalati körben is kimutatható az alacsonyabb exportintenzitás 2009-ben, 2004-hez képest.

8. tábla. Vállalatok száma és megoszlása a 2008-as exportárbevétel aránya alapján vállalati méret szerinti bontásban

		2009			2004			1999		
		kis	közép	nagy	kis	közép	nagy	kis	közép	nagy
nincs export	db	20	76	18	31	44	25	33	54	24
	%	<b>48,80%</b>	54,30%	<b>50,00%</b>	<b>48,40%</b>	40,70%	<b>29,10%</b>	44,00%	39,10%	44,40%
10% alatti export	db	11	18	5	5	19	18	8	15	5
	%	<b>26,80%</b>	12,90%	13,90%	7,80%	17,60%	20,90%	10,70%	10,90%	9,30%
11%-25%	db	2	12	6	3	12	11	7	13	7
	%	4,90%	8,60%	16,70%	4,70%	11,10%	12,80%	9,30%	9,40%	13,00%
26%-50%	db	5	13	4	6	15	7	8	16	10
	%	12,20%	9,30%	11,10%	9,40%	13,90%	8,10%	10,70%	11,60%	18,50%
50%-75%	db	1	11	0	5	6	13	8	9	2
	%	2,40%	7,90%	0,00%	<b>7,80%</b>	5,60%	15,10%	<b>10,70%</b>	6,50%	3,70%
75% feletti export	db	2	10	3	14	12	12	11	31	6
	%	4,90%	7,10%	8,30%	<b>21,90%</b>	11,10%	14,00%	<b>14,70%</b>	22,50%	11,10%
Összesen	db	41	140	36	64	108	86	75	138	54
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Többségi tulajdonosi kör szerinti bontásban vizsgálva a vállalatok exportorientációját, megfigyelhető a külföldi tulajdonú vállalatok erősebb aktivitása. Az 50% feletti exporttal rendelkező vállalatok aránya minden vizsgált évben meghaladta a 40%-ot, és 30% alatt volt a nem exportáló vállalatok aránya ebben a körben. Ezzel szemben a többségi belföldi tulajdonú vállalatok esetében 2009-ben 50% felett volt a nem exportáló vállalatok aránya, 2004-ben és 2009-ben ez az arány 37-38% volt csak. Ezzel párhuzamosan a korábbi 29%-ról illetve 24%-ról lecsökkent az 50% feletti exporttal rendelkező többségi belföldi tulajdonú vállalatok aránya 8,6%-ra. (Lásd 9. tábla.) A többségi külföldi tulajdonú vállalatok erőteljesebb exportorientációja összhangban van a korábbi kutatások eredményeivel (lásd Munkácsi, 2009, Kállay - Lengyel 2007, Czakó, 2010)

9. tábla. Exportrészesedés többségi tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban

	2009			2004			1999		
	állami	belföldi	külföldi	állami	belföldi	külföldi	állami	belföldi	külföldi
nincs export	<b>76,9</b>	<b>53,2</b>	28,1	56,50%	37,60%	15,40%	63,20%	38,40%	20,00%
10% alatti export	11,50%	18,00%	9,40%	20,30%	14,40%	15,40%	10,50%	10,10%	12,50%
11%-25%	0,00%	10,80%	9,40%	7,20%	9,60%	15,40%	7,00%	10,70%	15,00%
26%-50%	7,70%	9,40%	9,40%	7,20%	14,40%	7,70%	17,50%	11,90%	12,50%
50%-75%	3,80%	5,00%	12,50%	5,80%	7,20%	<b>19,20%</b>	0,00%	8,20%	10,00%
75% feletti export	0,00%	3,60%	<b>31,30%</b>	2,90%	16,80%	<b>26,90%</b>	1,80%	<b>20,80%</b>	<b>30,00%</b>
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

### 3. A klaszterképzés tényezői

Vizsgálatom fókuszában az a kérdés állt, hogy milyen tényezők állnak a sikeres exporttevékenység háttérében. Kimutatható-e összefüggés a működési kiválóság, a sikeres exportpiaci jelenlét és a pénzügyi teljesítmény között. Míg a korábbi vizsgálatok elsősorban vállalati méret és tulajdonosi szerkezet szerinti csoportosításban elemezték a vállalati működési jellemzőket, jelen kutatás kiindulópontja az exportpiaci teljesítmény volt. Az exportpiaci teljesítmény mérése három változó segítségével történt: exportárbevétel aránya az összárbevételek belül, exportárbevétel nagysága és az exportnövekedési pálya. Ezt egészítettem ki egy negyedik tényezővel az iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség önértékelésével. Három klaszterképző ismérv teljesen azonos tartalommal szerepelt mindhárom adatbázisban, egyetlen kivétel van az exportnövekedési pálya, melynek képzése részletesen bemutatásra kerül. (A 10. tábla foglalja össze, a klaszterelemzésbe bevont változók körét.)

10. tábla. Klaszterképzés változói

	<b>2009-es felmérés</b>	<b>2004-es felmérés</b>	<b>1999-es felmérés</b>
Exportárbevétel aránya	2008-as év	2003-as év	1998-as év
Exportárbevétel nagysága	2008-as év	2003-as év	1998-as év
Exportnövekedési pálya	2005-2008 exportárbevétel változása vezetői önértékelés	2000-2003 exportárbevétel változása	1995-1998 exportárbevétel változása
Iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség önértékelés alapján	Vezetői önértékelés 1-5 Likert skálán	Vezetői önértékelés 1-5 Likert skálán	Vezetői önértékelés 1-5 Likert skálán

Az exportnövekedési-pálya változó a másik háromtól eltérően számított mutató. A változó kialakításának első lépése mindhárom adatbázis esetében az exportértékesítés árbevétel változásának kiszámítása volt a megadott pénzügyi adatok alapján. A besorolás során csupán a változás irányát vizsgáltam, mértékét nem. Három kategóriát alakítottam ki. A stabil növekvő export-pályával jellemezhető vállalatok közé mindhárom évben csak azok a cégek kerülhettek, ahol az összes számított mutató növekedést jelzett. A másik két kategória tartalmát tekintve kismértékű eltérés tapasztalható a három adatbázis esetében. Az 1999-es és 2004-es adatbázisban a csökkenő exportteljesítmény kategória a folyamatosan romló exportteljesítményt takarta, míg a változó exportteljesítmény egy külön kategóriába került besorolásra. A 2009-es adatbázis speciális megítélést igényelt a 2008-as pénzügyi és gazdasági válság vállalatokra gyakorolt hatása miatt. A 2009-es adatbázisban a 2. kategória azokat az exportteljesítményeket takarta, ahol a korábbi növekvő exportteljesítmény nagy valószínűséggel a válság hatására esett vissza, a bizonytalan, változó előjelű exportváltozással jellemezhető vállalatok az 1-es kategóriába kerültek besorolásra. (Lásd 11. tábla) 2009-ben a vállalatok besorolásánál a vezetői önértékelést is figyelembe vettem, ez alapján történt a vállalatok besorolása az 1-es illetve 2-es kategóriába. (Részletes módszertant lásd Kazainé 2011.) A 2004-es és 2009-es felmérésben külön nem kérdeztek rá az exportpiacok alakulására. A kategóriák kismértékű értelmezési különbségének hatása megmutatkozik abban, hogy 2009-ben legnagyobb arányban (49,1%) az 1-es exportnövekedési-pálya kategóriába kerültek a vállalatok, míg a korábbi két felmérésben a 2-es exportnövekedési-pálya kategória dominált (2004-ben: 60,3%, 1999-ben: 49,2%). Ez az elmozdulás nem feltétlenül csak a romló exportpiaci teljesítménynek köszönhető, hanem az eltérő tartalmú kategóriáknak is, amely alkalmazását a 2008-as válság indokolta.

11. tábla. Export növekedési pálya kategória rendszere 2009

	Exportnövekedési pálya		
	1	2	3
Exportárbevétel változás pénzügyi adatok alapján	Van export de a növekedési pálya nem bizonyított	2005-2007 között kimutatható növekedés, 2008 bizonytalan	Stabil növekedés
Csökkenő exporttevékenység 2005-2008 között	<b>37,10%</b>	0%	0%
2007-ig csökkenés, majd növekedés	33,30%	7,70%	0%
2007-ig növekedés majd csökkenés	29,60%	<b>92,30%</b>	0%
Stabil export növekedés 2005-2008 között	0%	0%	<b>100%</b>
összesen 2009	100% (n=27)	100% (n=13)	100% (n=15)

12.. tábla. Export növekedési pálya kategória rendszere 2004

	Exportnövekedési pálya		
	1	2	3
Exportárbevétel változás pénzügyi adatok alapján	Csökkenő exporttevékenység	Változó irányú exportárbevétel változás 2000-2003 között	Stabil növekedés
Csökkenő exporttevékenység 2000-2003 között	<b>100%</b>	0%	0%
2002-ig csökkenés, majd növekedés	0%	29,80%	0%
2002-ig növekedés majd csökkenés	0%	43,60%	0%
Stabil export növekedés 2000-2003 között	0%	0%	<b>100%</b>
Hiányzó adat	0%	26,70%	0%
összesen 2004	100% (n=21)	100% (n=94)	100% (n=41)

13. tábla. Export növekedési pálya kategória rendszere 1999

	Exportnövekedési pálya		
	1	2	3
Exportárbevétel változás pénzügyi adatok alapján	Csökkenő exporttevékenység	Változó irányú exportárbevétel változás 2000-2003 között	Stabil növekedés
Csökkenő exporttevékenység 1995-1998 között	100%	0%	0%
1996-ig csökkenés, majd növekedés	0%	42,85%	0%
1996-ig növekedés majd csökkenés	0%	46,00%	0%
Stabil export növekedés 1995-1998 között	0%	0%	100%
Hiányzó adat	0%	11,15%	0%
összesen 2004	100% (n=31)	100% (n=63)	100% (n=53)

14. tábla. Export növekedési pálya kategóriáinak megoszlása a három adatbázisban

Adatbázisok	Exportnövekedési pálya		
	1	2	3
2009	49,1%	23,6%	27,3%
2004	13,5%	60,3%	26,3%
1999	21,1%	49,2%	36,1%

A kutatás központi eleme a K-középpontú klaszterelemzés volt. Kihívást jelentett azonos tartalmú exportteljesítmény klaszterek kialakítása a három adatbázisban, azok eltérő tulajdonságai miatt. Több klaszterelemzés lefuttatása után, a végső megoldást az jelentette, hogy a 2009-es adatbázison kialakított három klaszter mellett (stabil növekvő vállalatok, stagnálók, kiugrók, részletes jellemzésüket lásd Kazainé, 2011) az 1999-es és 2004-es adatbázisban 4 klaszter került kialakításra.

A stabil növekvő vállalatcsoportot lehetett legegyszerűbben beazonosítani. Ezek a legnagyobb exportárbevétellel, illetve magas exportarányal rendelkező vállalatok, melyek exportnövekedési pályáját elsősorban a növekedés jellemezte. A legnagyobb különbség a három adatbázis között, hogy míg 2004-ben és 1999-ben, ezek a legsikeresebb exportáló vállalatok az iparági átlaghoz képest átlagon felüli jövedelmezőséggel jellemezték magukat, addig 2009-ben a vállalatvezetők átlagkörülinek értékelték a jövedelmezőségüket. (A stabil növekvő klaszterek klaszter középpontjait foglalja össze a 15. tábla.)

15. tábla "Stabil növekvő" exportklaszter klaszter középpontjai

	Stabil növekedők		
	2009 (n=20)	2004 (n=25)	1999 (n=20)
Exportárbevétel aránya	3,2	3,48	3,15
Exportárbevétel nagysága	4,25	5	4,85
Exportnövekedési pálya	2,55	2,56	2,55
Iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség önértékelés alapján	3	4	4

A „stagnáló” vállalatok klaszterben levő cégek egy-egy klaszterképző ismérv szerint lényegesen gyengébben teljesítettek, mint a stabil növekvő vállalatok. 2004-ben és 1999-ben a legfontosabb megkülönböztető jellemző az iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség volt. Míg a stabil növekvő vállalatok a jövedelmezőségüket átlag felettinek (4), a stagnáló vállalatok átlag alattinak (2) értékelték. A többi klaszterképző ismérv szerint is gyengébb volt a teljesítményük. 2009-ben a stagnáló és stabil növekvő vállalatok is átlag körül értékelték a jövedelmezőségüket, viszont a stagnáló vállalatok lényegesen alacsonyabb exportárbevétellel és kedvezőtlenebb (stagnáló vagy visszaeső) exportpályával rendelkeztek. (A „stagnáló” vállalatcsoport klaszter középpontjait foglalja össze a 16. tábla.)

16. tábla. "Stagnáló" exportklaszter klaszter középpontjai

	Stagnálók		
	2009 (n=19)	2004 (n=32)	1999 (n=9)
Exportárbevétel aránya	2,68	3,03	3,22
Exportárbevétel nagysága	2,21	4,06	3,89
Exportnövekedési pálya	<b>1,32</b>	2,16	1,56
Iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség önértékelés alapján	3	2	2

A 2009-es adatbázisban a két meghatározó klaszter (stabil növekvők, stagnálók) mellett a harmadik klasztert „kiugrók”-nak neveztük el, mivel ezek voltak azok a még alacsony exportárbevétellel és alacsony exportarányal rendelkező vállalatok, melyek átlagon felüli tőkejövedelmezőséggel rendelkeztek. A korábbi elemzések (Kazainé, 2011) arra mutattak rá, hogy ezek a vállalatok nagyon jó működési jellemzőkkel rendelkeztek, egy meghatározó gyenge pontjuk volt, az exportpiaci jelenlét. Annak érdekében, hogy a másik két adatbázisban is megpróbáljuk azonosítani ezt a vállalatcsoportot,



az 1999-es és 2004-es adatbázison három helyett négy klasztert kellett képezni. Így szétválasztásra kerültek az alacsony és magas jövedelmezőségű vállalatok az alacsony exportpiaci aktivitással jellemezhető vállalatcsoporton belül.

Sikerült azonosítani a „kiugrók” illetve „fejlődő exportálók” csoportját mindhárom adatbázisban. Az elnevezés különbségét az indokolta, hogy míg a 2009-es és 2004-es adatbázisban az alacsony exportaktivitás mellett ezeket a vállalatokat átlag feletti tőkejövedelmezőség jellemezte, addig 1999-ben egy átlagos tőkejövedelmezőség, és alacsony exportárbevétel mellett relatív magas exportarányt és kedvező exportdinamikát lehetett azonosítani. (A vállalatcsoport klaszter középpontjait foglalja össze a 17. tábla.)

A 4. „kismértékű export” klaszterbe azok az alacsony exportárbevétellel és exportarányal rendelkező vállalatok kerültek, ahol a jövedelmezőség átlag körüli vagy átlag alatti volt, illetve az exportaktivitás dinamikáját inkább a stagnálás, illetve a csökkenés jellemezte. (A „kismértékű export” vállalatcsoport klaszter középpontjait foglalja össze a 18. tábla.)

17. tábla "Kiugró", illetve „fejlődő exportáló” exportklaszter klaszter középpontjai

	Kiugrók	Kiugrók	Fejlődő exportálók
	2009 (n=19)	2004 (n=43)	1999 (n=48)
Exportárbevétel aránya	2,36	2,42	<b>3,46</b>
Exportárbevétel nagysága	1,82	2,3	1,98
Exportnövekedési pálya	1,45	2,3	<b>2,58</b>
Iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség önértékelés alapján	<b>4</b>	<b>4</b>	3

18. tábla "Kismértékű export" exportklaszter klaszter középpontjai

	Kismértékű export		
	2009 (n=0)	2004 (n=43)	1999 (n=41)
Exportárbevétel aránya		2,7	1,76
Exportárbevétel nagysága		<b>1,6</b>	<b>0,9</b>
Exportnövekedési pálya		<b>1,7</b>	<b>1,63</b>
Iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőség önértékelés alapján		<b>2</b>	<b>3</b>

A kialakított klaszterek esetében is megfigyelhető az erős exportkoncentráció. Az exportáló vállalatokon belül a „stabil növekedők” aránya egyik adatbázisban sem érte el a 20%-ot, ugyanakkor az össz exportárbevétel több mint 60%-át ezek a vállalatok realizálták. Az exportárbevételből a részesedésük 1998-ban volt a legmagasabb (76%), ez kismértékben csökkent 2008-ra (63,7%). (lásd 19. tábla)

19. tábla. Klaszterek részesedése a vállalati minta exportárbevételéből

	2009-es adatbázis			2004-es adatbázis		
	Exportvolumen aránya 2008	Vállalatok száma		Exportvolumen aránya 2003	Vállalatok száma	
		db	%		db	%
Stabil növekedők	<b>63,70%</b>	20	<b>19%</b>	<b>67,60%</b>	25	<b>15,80%</b>
Stagnálók	6,70%	19	18,10%	26,20%	32	20,30%
Kiugrók	1,50%	11	10,50%	3,50%	43	27,20%
Kismértékű exportálók	0%	0	0%	1,20%	43	27,20%
Klaszter képzésbe bevont vállalatok	71,90%	50	47,60%	98,40%	143	90,50%
Exportáló vállalatok összesen	100%	105	100%	100,00%	158	1,00%

19. tábla (folyt.). Klaszterek részesedése a vállalati minta exportárbevételéből

	1999-es adatbázis		
	Exportvolumen aránya 1998	Vállalatok száma	
		db	%
Stabil növekedők	<b>76,59%</b>	20	<b>12,80%</b>
Stagnálók	0,76%	9	5,80%
Kiugrók	0,49%	48	30,80%
Kismértékű exportálók	0,10%	41	26,30%
Klaszter képzésbe bevont vállalatok	77,94%	118	75,60%
Exportáló vállalatok összesen	100%	156	100,00%

#### 4. Az exportteljesítmény-klaszterek alapjellezői

A „stabil növekvő” klaszterbe tartozó vállalatok kivétel nélkül egymilliárd forintnál nagyobb éves exportárbevétellel rendelkeztek 2004-ben és 1999-ben, 2009-ben az arányuk 90% volt. Ezzel szemben a „kiugró” és „kismértékű export” klaszterekbe tartozó vállalatok éves export árbevétele többségében nem

érte el az 500 millió forintot. A „stagnáló” vállalatok eltérő jellemzőkkel rendelkeztek a 2009-es felmérésben, itt többségük 500 millió forintnál kevesebb éves exportárbevétellel rendelkeztek, míg a 2004-es és 1999-es felmérésben 60% felett volt az egymilliárd és ötmilliárd éves exportárbevétellel rendelkező vállalatok aránya. (Lásd 20. tábla)

20. tábla. Vállalatok exportárbevételének nagysága exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban

	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=25)	Stagnálók (n=32)	Kiugrók (n=43)	Kismértékű export (n=43)
Exportárbevétel	%	%	%	%	%	%	%
100 MFt alatt	0%	10,50%	27,30%	0,00%	0,00%	16,30%	<b>41,90%</b>
100-499 Mft	0%	<b>63,20%</b>	<b>63,60%</b>	0,00%	0,00%	<b>41,90%</b>	<b>55,80%</b>
500-999 MFt	10%	21,10%	9,10%	0,00%	21,90%	<b>37,20%</b>	2,30%
1000-4999 MFt	<b>60%</b>	5,30%	0%	<b>36,00%</b>	<b>62,50%</b>	4,70%	0,00%
5000-9999 MFt	<b>25%</b>	0%	0%	<b>28,00%</b>	3,10%	0,00%	0,00%
10000 MFt fölött	5%	0%	0%	<b>36,00%</b>	12,50%	0,00%	0,00%
Összesen	100%	100%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

20. tábla (folyt). Vállalatok exportárbevételének nagysága exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban

	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=48)	Kismértékű export (n=41)
Exportárbevétel	%	%	%	%
100 MFt alatt	0,00%	0,00%	14,60%	<b>85,40%</b>
100-499 Mft	0,00%	0,00%	<b>72,90%</b>	14,60%
500-999 MFt	0,00%	<b>22,20%</b>	12,50%	0,00%
1000-4999 MFt	<b>50,00%</b>	<b>66,70%</b>	0,00%	0,00%
5000-9999 MFt	15,00%	11,10%	0,00%	0,00%
10000 MFt fölött	<b>35,00%</b>	0,00%	0,00%	0,00%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Mindhárom adatbázisban a „kiugrók” és a „kismértékű exportálók” rendelkeztek a legkisebb exportarányal, 50% felett volt a 25%-nál alacsonyabb exportrészesedéssel rendelkező vállalatok aránya ezekben a csoportokban (2009-ben 72%). Az 1999-es adatbázisban a „fejlődő exportálók” elnevezést használtam a „kiugrók helyett”. Ezt a megkülönböztetést indokolja az a tény is, hogy ebben a csoportban 52% volt a 75% feletti exportarányal rendelkező vállalatok aránya. (Lásd 21. tábla.) A „stabil növekvő” vállalatok exportaránya 2004-ben volt a legmagasabb, 52%-uk 75% feletti

exportarányal rendelkezett, ez az érték 1999-ben 40%, míg 2009-ben 35% volt. Hasonló tendenciát fedezhetünk fel a „stagnáló” vállalatok esetében is. 2009-ben és 1999-ben többségük 26-50% közötti exportarányal rendelkezett, 2004-ben viszont több mint 50%-uk 50% feletti exportarányal bírt. A fő tendenciák mellett azt láthatjuk, hogy a három évben kismértékben, de eltérő a klaszter összetétel. (Lásd 21. tábla.)

21. tábla. Exportarány exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban

Exportrészesedés	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=25)	Stagnálók (n=32)	Kiugrók (n=43)	Kismértékű export (n=43)
	%	%	%	%	%	%	%
10% alatti export	0%	<b>26,30%</b>	<b>54,50%</b>	0,00%	3,10%	<b>39,50%</b>	<b>37,20%</b>
11%-25%	15%	10,50%	18,20%	4,00%	25,00%	23,30%	14,00%
26%-50%	15%	<b>52,60%</b>	9,10%	16,00%	15,60%	20,90%	20,90%
50%-75%	<b>35%</b>	5,30%	9,10%	28,00%	<b>25,00%</b>	11,60%	7,00%
75% feletti export	<b>35%</b>	5,30%	9,10%	<b>52,00%</b>	<b>31,30%</b>	4,70%	<b>20,90%</b>
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Exportrészesedés	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=48)	Kismértékű export (n=41)
	%	%	%	%
10% alatti export	5,00%	11,10%	0,00%	<b>61,00%</b>
11%-25%	20,00%	0,00%	6,30%	<b>39,00%</b>
26%-50%	30,00%	<b>55,60%</b>	22,90%	0,00%
50%-75%	5,00%	0,00%	18,80%	0,00%
75% feletti export	<b>40,00%</b>	<b>33,30%</b>	<b>52,10%</b>	0,00%
Összesen	100%	100%	100%	100%

A „stabil növekvő” vállalatok többsége mindhárom felmérésben a nagyvállalati körhöz tartozott, 2004-ben volt a legmagasabb az arányuk (80%). Az eltérő mintaösszetételből is adódik, hogy míg a „stagnáló” vállalatokat 2004-ben és 1999-ben a középvállalatok dominanciája jellemezte, addig 2009-ben a kisvállalatok kerültek túlsúlyba. (Lásd 22. tábla.)

22. tábla Exportteljesítmény klaszterek vállalati méret szerinti vizsgálata

	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=18)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=25)	Stagnálók (n=32)	Kiugrók (n=43)	Kismértékű export (n=43)
	%	%	%	%	%	%	%
Kisvállalat	12,5%	<b>62,5%</b>	25%	0,00%	3,10%	16,30%	<b>48,80%</b>
Középvállalat	40%	40%	20%	20,00%	34,40%	<b>48,80%</b>	<b>39,50%</b>
Nagyvállalat	<b>63,6%</b>	9,1%	27,3%	<b>80,00%</b>	<b>62,50%</b>	34,90%	11,60%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=48)	Kismértékű export (n=41)
	%	%	%	%
Kisvállalat	0,00%	0,00%	<b>31,30%</b>	<b>34,10%</b>
Középvállalat	30,00%	<b>55,60%</b>	<b>68,80%</b>	<b>51,20%</b>
Nagyvállalat	<b>70,00%</b>	44,40%	0,00%	14,60%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A fő tevékenységköröket vizsgálva mindhárom klaszterben a feldolgozó ipar dominált, ez a dominancia a „stabil növekvő” vállalatok esetében a legerősebb (2009-ben 90%, 2004-ben 88%). 2009-ben a feldolgozóiparon belül a „stabil növekvő” vállalatok esetében a gépipar a meghatározó (villamos berendezés gyártása, gépgyártás, járműgyártás), de egy-egy vállalat képviseli az élelmiszergyártást, italgyártást, ruházati ipart, bútorigart. A tapasztalt arányok tükrözik a magyarországi exportszerkezet jellemzőit. 2004-ben a gépipar 32%-os aránya mellett a vegyipar 28%-kal, a könnyűipar 16%-kal részesedett a teljes vállalati mintán belül. 2009-ben a „stagnáló” vállalatcsoporton belül a ruházati termékek gyártását és a fémfeldolgozási termékek gyártását két-két vállalat képviselte, de itt is találkozhattunk az élelmiszergyártás, vegyipar, gépgyártás, járműgyártás egy-egy képviselőjével. 2004-ben az élelmiszeripart dominált a „stagnáló” vállalatcsoportban, ezt követte a gépipar és a vegyipar. 2009-ben a „kiugrók” esetében két vállalat fordul elő az élelmiszeriparban, ezen felül egy-egy vállalat található az italgyártásban, a gyógyszeriparban, a nyomdaiparban, a fémfeldolgozási termékek gyártásában és a gépgyártásban. 2004-ben a vegyipar képviselte a legnagyobb arányt (25,6%) ebben a vállalatcsoportban. A kismértékű exporttal jellemezhető vállalatok 35%-a a könnyűiparhoz tartozott.

23. tábla Exportteljesítmény klaszterek fő tevékenységi körök szerinti megoszlása

Fő tevékenységi kör	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=18)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=25)	Stagnálók (n=32)	Kiugrók (n=43)	Kismértékű export (n=43)
	%	%	%	%	%	%	%
Mezőgazdaság	5%	0%	0%	8,00%	6,30%	2,30%	9,30%
Feldolgozóipar	<b>90%</b>	<b>52,60%</b>	<b>63,60%</b>	<b>88,00%</b>	<b>71,90%</b>	<b>79,10%</b>	<b>79,20%</b>
Kereskedelem	5%	26,30%	18,20%	0,00%	9,40%	4,70%	7,00%
Szolgáltatás	0%	21,10%	18,20%	4,00%	12,50%	9,30%	4,70%

A vállalatok tulajdonosi szerkezetét vizsgálva az látható, hogy 2009-ben az összvállalati mintában a többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok aránya 16,2%, az exporttal rendelkező vállalatok esetében az arányuk közel duplája, 34,8%, és végül a „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül az arányuk elérte a belföldi tulajdonban levő vállalatok arányát (45%). 2004-ben a többségi külföldi tulajdonú vállalatok aránya a mintában 20%-volt, míg a „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül 56%. A külföldi tulajdonban levő vállalatok jelen voltak a többi klaszterekben is, csak alacsonyabb mértékben. Az 1999-es felmérés ettől kismértékben, de eltérő képet mutat. A többségi belföldi tulajdonú vállalatok domináltak mindegyik klaszterben, illetve a „stagnáló” vállalatok mutatták a legheterogénebb képet, ahol egyenlő arányban képviseltették magukat a többségi állami, belföldi és külföldi tulajdonban levő vállalatok. (Lásd 24. tábla.)

24. tábla Exportteljesítmény klaszterek többségi tulajdonosi kör szerinti bontásban

Többségi tulajdon	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=18)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=25)	Stagnálók (n=32)	Kiugrók (n=43)	Kismértékű export (n=43)
	%	%	%	%	%	%	%
Állami	10%	6,30%	20%	4,30%	32,30%	19,00%	19,50%
Belföldi	<b>45%</b>	<b>68,80%</b>	50%	39,10%	32,30%	<b>54,80%</b>	<b>65,90%</b>
Külföldi	<b>45%</b>	25%	30%	<b>56,50%</b>	35,50%	26,20%	14,60%
Összesen	100%	100%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Többségi tulajdon	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=46)	Kismértékű export (n=40)
	%	%	%	%
Állami	30,00%	33,30%	6,50%	17,50%
Belföldi	<b>50,00%</b>	<b>33,30%</b>	<b>78,30%</b>	<b>62,50%</b>
Külföldi	20,00%	<b>33,30%</b>	15,20%	20,00%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## 5. Az exporttevékenység-klaszterek működési jellemzői

### Az exportpiaci tevékenység jellemzői

Mindhárom klaszterben az exportárbevétel legnagyobb hányada (60% felett) késztermékek értékesítéséből származott. A részegységek, alkatrészecskék aránya 2009-ben volt a legmagasabb a „stabil növekvő” klaszterben, érdekes módon 1999-ben a részegységek értékesítése a fejlődő exportálókra volt a legjellemzőbb. A szolgáltatások aránya 1999-ben a „stabil növekvőknél” míg 2004-ben és 2009-ben a „stagnálóknál” volt a legmagasabb. A nyersanyagok értékesítésének aránya folyamatosan csökkent, a „stabil növekvő” klaszteren belül 21%-ról 8,7%-ra, a „stagnáló” vállalatcsoporton belül 36%-ról, 0%-ra (Lásd 25. tábla. A 25. táblázatban a nem megfelelő válaszadás miatt nem áll fenn a 100%-os egyezőség oszlopok szerint.)

25. tábla Exportárbevétel megoszlása

Részesezés az exportárbevételből	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=16)	Stagnálók (n=14)	Kiugrók (n=6)	Stabil növekvők (n=22)	Stagnálók (n=25)	Kiugrók (n=28)	Kismértékű export (n=31)
Késztermékek	<b>71,44</b>	<b>70,71</b>	<b>96,17</b>	<b>71,45</b>	<b>63,16</b>	<b>60,29</b>	<b>69,45</b>
Részegységek, alkatrészek	<b>22,88</b>	6,54	2,5	9,57	14,5	17,92	12,77
Nyersanyagok	8,69	0	0	18	13,32	2,6	3,61
Szolgáltatások	3,47	<b>23,21</b>	0,83	1,84	14,04	7,2	6,33

Részesezés az exportárbevételből	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=15)	Stagnálók (n=6)	Fejlődő exportálók (n=37)	Kismértékű export (n=20)
Késztermékek	<b>75,4</b>	<b>86,33</b>	<b>72,95</b>	<b>81,5</b>
Részegységek, alkatrészek	3,87	3,33	20,19	13
Nyersanyagok	<b>21,47</b>	<b>36,34</b>	2,3	4
Szolgáltatások	16,6	7,34	9,03	5,4

Az exportértékesítés leggyakoribb formája mindegyik évben (50% felett) a közvetlen kapcsolatfelvétel a külföldi partnerrel. 1999-ben még nagyobb mértékben alkalmazták a belföldi kereskedő vállalatokat közvetítő partnerként, mint a külföldi ügynököket. 2004-ben ebben változás történt. A „stabil növekvő” vállalatok már 26%-ban külföldi ügynökök szolgáltatásait veszik igénybe, s 2009-ben már mindegyik vállalatcsoportra az a jellemző, hogy a külföldi ügynököket, kereskedőket nagyobb mértékben alkalmazták, mint a magyar kereskedőket, bár arányuk egyik vállalatcsoportban sem érte el a 30%-ot. (Lásd 26. tábla)



26. tábla. Alkalmazott exportértékesítési csatornák a forgalom arányában kifejezve, %-ban.

	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=18)	Stagnálók (n=14)	Kiugrók (n=7)	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=26)	Kiugrók (n=28)	Kismértékű export (n=31)
Direkt, közvetlen kapcsolat a külföldi termelővel és/vagy kereskedővel	<b>51,39</b>	<b>63,57</b>	<b>58,57</b>	<b>72</b>	<b>66,35</b>	<b>72,93</b>	<b>74,16</b>
Magyar kereskedő vállalat vagy közvetítőn keresztül	14,61	10	5,71	3,61	14,16	<b>13,21</b>	<b>16,81</b>
Külföldi ügynökön vagy képviselőn keresztül	<b>25,67</b>	<b>21,92</b>	<b>26,43</b>	<b>26,1</b>	<b>16,04</b>	10,19	9,06
Magyar és külföldi közvetítő is beépül az üzletbe	8,33	6,54	9,29	0	7,4	5,84	3,41

	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=14)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=36)	Kismértékű export (n=19)
Direkt, közvetlen kapcsolat a külföldi termelővel és/vagy kereskedővel	<b>73,21</b>	<b>62,22</b>	<b>70,64</b>	<b>64,05</b>
Magyar kereskedő vállalat vagy közvetítőn keresztül	33,86	16,11	21,75	38,84
Külföldi ügynökön vagy képviselőn keresztül	17,72	10	8,17	12,63
Magyar és külföldi közvetítő is beépül az üzletbe	0,93	7,78	17	0,53

A 2009-es és az 1999-es és felmérésben rákérdeztek arra is, hogy mit tartanak a vállalatvezetők az exportügyletek sikereinek legfőbb tényezőjének. 1999-ben a minőség volt az egyik legfontosabb tényező. 2009-re a „stabil növekvő” vállalatcsoportban a minőségről áthelyeződött a hangsúly a gyors és rugalmas kiszállításra, a második helyen továbbra is a kapcsolatok megléte áll, s a magasabb minőség a jobb kiszolgálással osztotta meg a 4. helyet. A „stagnálók” a kapcsolatok meglétét tartották a legfontosabbnak mindkét vizsgálati évben. 2009-ben a „kiugróknál” feljött első helyre a kapcsolatok megléte, felváltva a minőség fontosságát. (Lásd 27. tábla.) Összehasonlítva a két felmérés eredményeit az látható, hogy a nyújtott szolgáltatások szerepe jelentősen megnőtt. A „stagnálóknál” és a „stabil növekvőknél” értékelődött fel legjobban a jobb kiszolgálás nyújtása, a gyors és rugalmas szállítás és az

igények pontosabb ismerete mint exportsiker tényező. Az alacsonyabb árszint egy vállalatcsoportban sem érte el a 4-es értéket, a termékminőség, a nyújtott szolgáltatások, a kapcsolatok megléte általában fontosabbnak bizonyult, mint az alacsonyabb ár.

27. tábla Exportüzletek sikerének fő tényezői\*

	2009-es felmérés			1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=18)	Stagnálók (n=14)	Kiugrók (n=7)	Stabil növekvők (n=18)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=41)	Kismértékű export (n=21)
Alacsonyabb árszint	3,56	3,79	3,29	3,44	3,13	3,78	3,67
Jobb kiszolgálás	4,17	4,07	3,86	3,83	2,71	3,32	3,2
Gyors és rugalmas szállítás	<b>4,61</b>	4,29	4,14	3,88	3,75	4,05	3,43
Magasabb minőség	4,17	4,29	4,43	<b>4,5</b>	3,89	<b>4,35</b>	<b>4</b>
Kapcsolatok megléte	4,39	<b>4,43</b>	<b>4,71</b>	4,22	<b>4,44</b>	4,14	3,95
Igények pontosabb ismerete.	4,11	4,14	4	3,63	3,67	3,55	3,35

\*5 fokozatú Likert-skálán: 1: kis mértékű, 5: döntő súlyú)

Láthattuk, hogy a kapcsolatok megléte kritikus szerepet tölt be a sikeres exportpiaci teljesítményben. Tovább vizsgálva a kapcsolatok jellegét azt tapasztaltuk, hogy a „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül 2004-ben az exportértékesítés 28%-a a külföldi anyavállalathoz irányult, míg ez az arány 1999-ben csak 6% volt. A többi vállalatcsoportban ennél alacsonyabb arányok jellemzőek, kivételt képez a „fejlődő exportálók” csoportja, ahol önbevallás alapján átlagosan az export 23,7%-a irányult a külföldi anyavállalatnak. (Lásd 28. tábla.)

28. tábla. Exportértékesítés megoszlása vállalatcsoporton belül illetve kívül

	2004-es felmérés				1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=26)	Kiugrók (n=28)	Kismértékű export (n=31)	Stabil növekvők (n=17)	Stagnálók (n=8)	Fejlődő exportálók (n=32)	Kismértékű export (n=19)
Export %-a külföldi anyavállalatnál	<b>27,85</b>	13,13	16,36	17,86	6,47	15,12	<b>23,75</b>	9,73
Export %-a saját érdekeltségénél	19,32	15,22	8,7	18,97	15,41	28,87	18,12	14,47
Export %-a független cégnél	56,19	74,65	81,6	68,33	82,24	60,62	83,13	81,32

A 2009-es felmérés adatait is felhasználva tovább vizsgáltam, hogy van-e összefüggés az exportpiaci teljesítmény és a vizsgált vállalatok vállalati hálóban elfoglalt szerepe között. 1999-ben a „stabil növekvő” vállalatok 70%-a tagja volt egy vállalatcsoportnak, 2004-ben 60%-ukra, míg 2009-ben csupán 42%-ukra volt ez jellemző. 1999-ben ezen vállalatok fele volt irányított leányvállalat, 2004-ben az irányított leányvállalatok aránya 80%-ra nőtt, míg 2009-re lecsökkent 35%-ra. A vállalatcsoporti beágyazottság legkevésbé a 2009-es „stagnáló” vállalatokra volt jellemző (5,6%) ezt követően a kismértékű exporttal rendelkező vállalatokra (16,3%) (Lásd 29. tábla.)

29. tábla Export teljesítmény klaszterek vállalatszoportj jellemzői

		A vállalat olyan cégcsoport tagja, amelyben jogilag önálló vállalatokat irányít egy holding jellegű vállalat
2009-es felmérés	Stabil növekvők (n=20)	<b>42,10%</b>
	Stagnálók (n=18)	5,60%
	Kiugrók (n=11)	<b>45,50%</b>
2004-es felmérés	Stabil növekvők (n=25)	<b>60,00%</b>
	Stagnálók (n=32)	<b>46,90%</b>
	Kiugrók (n=43)	37,20%
	Kismértékű export (n=43)	16,30%
1999-es felmérés	Stabil növekvők (n=20)	<b>70,00%</b>
	Stagnálók (n=9)	<b>44,40%</b>
	Fejlődő exportálók (n=46)	18,80%
	Kismértékű export (n=40)	29,30%

A „stabil növekvő” exportteljesítmény klaszterbe tartozó vállalatok több mint 50%-nál szerepelnek a tulajdonosok vagy érdekeltségeik a vevők és szállítók között mindhárom vizsgált évben. Hasonlóan magas arányt (66,7%) csupán a „stagnálóknál” lehet kimutatni 1999-ben, ugyanakkor 2009-ben csupán 31,6%-uk nyilatkozott úgy, hogy tulajdonosaik vagy érdekeltségeik szerepelnek a vevők között. (Lásd 30. tábla.)

Általában a tulajdonosok vagy érdekeltségek nagyobb arányban részesedtek az összértékesítésből vevőként, mint szállítóként a beszerzésekből. Egyetlen kivétel tapasztalható, 1999-ben a stabil növekvő vállalatcsoport esetében, de az eltérés nagyon kicsi (28%, 31%). A „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül a tulajdonosi körbe tartozó vevők részesedése folyamatosan nőtt, 2009-ben elérte az 57,7%-ot, (az összes alcsoporton belül náluk a legmagasabb az arány) míg a tulajdonosi körbe tartozó szállítók részesedése 31,6%-ról lecsökkent 17,8%-ra. (Lásd 31. tábla) Összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a „stabil növekvő” vállalatok exportsikereinek háttérében ott áll a vállalatszoport

támogatás is, a vállalatok több mint felénél az anyavállalat vagy érdekeltségek a vevőkörbe tartoztak, illetve részesedésük meghaladta az 50%-ot.

30. tábla. Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a vevők illetve szállítók között

		Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a vevők között	Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a szállítók között
2009-es felmérés	Stabil növekvők (n=20)	<b>55,00%</b>	<b>60,00%</b>
	Stagnálók (n=18)	31,60%	26,30%
	Kiugrók (n=11)	18,20%	36,40%
2004-es felmérés	Stabil növekvők (n=24)	<b>62,50%</b>	<b>60,00%</b>
	Stagnálók (n=31)	45,20%	46,90%
	Kiugrók (n=42)	38,10%	41,90%
	Kismértékű export (n=43)	32,60%	18,60%
1999-es felmérés	Stabil növekvők (n=20)	<b>55,00%</b>	<b>55,00%</b>
	Stagnálók (n=9)	<b>66,70%</b>	22,20%
	Fejlődő exportálók (n=47)	23,40%	25,50%
	Kismértékű export (n=41)	34,10%	29,30%

31. tábla. Tulajdonosi részesedés a 2008-as összes értékesítésből, számtani átlag

		A tulajdonosai (vagy érdekeltségei) vevőként hány százalékban részesedtek az összes értékesítésből?	A tulajdonosai(k) vagy érdekeltségei szállítóként hány százalékban részesedtek az összes értékesítésből?
2009-es felmérés	Stabil növekvők (n=20)	<b>57,7</b>	17,8
	Stagnálók (n=18)	35,3	28,6
	Kiugrók (n=11)	40,5	12,5
2004-es felmérés	Stabil növekvők (n=13)	<b>50,7</b>	26,1
	Stagnálók (n=13)	31,4	26,7
	Kiugrók (n=16)	25,3	22,6
	Kismértékű export (n=14)	35,3	20,5
1999-es felmérés	Stabil növekvők (n=11)	28,1	31,6
	Stagnálók (n=5)	37,2	29
	Fejlődő exportálók (n=11)	<b>46,9</b>	<b>42,1</b>
	Kismértékű export (n=14)	<b>41,6</b>	34

## Vállalati teljesítmények

Az exportteljesítmény klaszterek működési teljesítményének összehasonlítása előtt érdemes újból felidézni azt, hogy a „stabil növekvő” vállalatcsoport vállalatai adták a mintán belül az exportárbevétel több mint 60%-át, a vállalatok többségére a folyamatos exportárbevétel növekedés jellemző a vizsgált időszakokban. A „stagnáló” vállalatokra a változó irányú illetve a csökkenő exportárbevétel a jellemző. Míg 1999-ben a fejlődő exportáló vállalatok 58%-ára a növekvő exportárbevétel volt a jellemző, addig a kihívókat 2004-ben és 1999-ben inkább a változékonyság illetve a csökkenő tendencia jellemezte.

A kutatásom egyik vizsgálati kérdése az volt, hogy a kiemelkedő exportpiaci teljesítmény magyarázható-e működési kiválósággal. A 2009-es adatbázis elemzése (Lásd Kazainé, 2012.) azt mutatta, hogy a sikeres exportpiaci jelenléthez szükséges a működési kiválóság, de nem elégséges feltétel.

2004-ben és 1999-ben a „stabil növekvő” exportáló vállalatok kimagaslóan jónak értékelték önmagukat az iparági átlaghoz képest minden vizsgálati tényezőben (jövedelmezőség, piaci részesedés, technológiai színvonal, termékminőség stb.), ugyanakkor 2009-re egy csökkenő tendenciát figyelhetünk meg. A jövedelmezőség a korábbi átlag feletti (3,8) szintről átlagos értékre (3,15) csökkent le, melyet többek között a 2008-as gazdasági válság is magyarázhat. Ezzel párhuzamosan kismértékű csökkenést figyelhetünk meg a gazdasági válságtól független tényezőkben is, például technológiai színvonal, menedzsment, termék minőség, amely nem feltétlenül jelenti e vállalatcsoport gyengébb teljesítményét, hanem eredhet a többi vállalat felzárkózásából is. Míg 1999-ben és 2004-ben a „stabil növekvő” vállalatcsoport minden vizsgált tényezőben jobbnak bizonyult, mint a többi vállalatcsoport, 2009-ben az alacsony exportaktivitással jellemezhető „kiugró” vállalatok működési teljesítménye a vezetői önértékelés alapján meghaladta a „stabil növekvők” iparági átlaghoz viszonyított teljesítményét. A szubjektív önértékelés természete kételyeket ébreszthet bennünk, az viszont egyértelműen látszik, hogy a „stagnálók” önértékelése sehol sem éri el a „stabil növekvők” értékeit, sőt gyakran még az iparági átlagot sem. (Az elvégzett független mintás t próba alátámasztotta, hogy 1999-ben és 2004-ben a „stabil növekvők” önértékelése minden vizsgálati tényezőben jobb volt mint a „stagnálóké”, 2009-ben viszont csak a jövedelmezőségben és piaci részesedésben fennálló különbség bizonyult statisztikailag is szignifikánsnak.)

A „kiugrók” és a „fejlődő exportálók” jobb teljesítménnyel rendelkeztek, mint a „kismértékű exportáló” vállalatok, 1999-ben a piaci részesedést leszámítva jobb önértékelést adtak mint a „stagnáló” vállalatok, 2004-ben minden tényezőben jobbak bizonyultak náluk, illetve 2009-ben még a „stabil növekvőket” is lehaladták (a különbség statisztikailag is szignifikáns volt). (Lásd 32. tábla). 2004-ben viszont

statisztikailag is szignifikánsan jobbak voltak a „stabil növekvő” vállalatok, mint a „kiugrók” a jövedelmezőség, menedzsment és a technológiai színvonal tekintetében. 1999-ben minden tényezőben fennállt a szignifikáns különbség.

32.. tábla. Iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény\* exportteljesítmény klaszter szerinti bontásban

	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=25)	Stagnálók (n=32)	Kiugrók (n=43)	Kismértékű export (n=43)
Árbevétel-arányos nyereség	3,05	<u>2,68</u>	3,82	<b>3,88</b>	<u>2,22</u>	3,49	<u>2,42</u>
Tőke-jövedelmezőség	3,15	<u>2,53</u>	<b>4,09</b>	<b>3,8</b>	<u>2,19</u>	3,67	<u>2,14</u>
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	3,2	<u>2,95</u>	3,91	<b>3,56</b>	3,31	3,52	<u>2,85</u>
Technológiai színvonal	<b>3,6</b>	3,53	<b>4</b>	<b>3,88</b>	3,41	3,67	3,12
Menedzsment	3,35	3,42	<b>4,09</b>	<b>3,84</b>	3,26	3,7	3,26
Termék/ szolgáltatás minőség	3,7	3,79	<b>4,45</b>	<b>4,04</b>	3,69	<b>3,98</b>	3,74

	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=48)	Kismértékű export (n=41)
Árbevétel-arányos nyereség	<b>3,9</b>	<u>2,67</u>	3,13	<u>2,9</u>
Tőke-jövedelmezőség	<b>3,9</b>	<u>2,33</u>	3,13	<u>2,88</u>
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	<b>3,95</b>	3,33	3,23	3,07
Technológiai színvonal	<b>3,9</b>	3,22	3,25	3,07
Menedzsment	<b>3,85</b>	3,56	3,43	3,32
Termék/ szolgáltatás minőség	<b>4,1</b>	3,67	3,69	3,68

\*5 fokozatú Likert-skálán (1: mélyen átlag színvonal alatti, 5: az iparágban élenjáró színvonalat jelentő)

Az iparági átlaghoz viszonyított önértékelés elemzésénél érdemes figyelembe venni azt is, hogy a vezetők hogyan értékelték a hazai iparág átlagszínvonalát a fejlett országokhoz képest. A hazai iparág legjobb értékelését a „stabil növekvők” adták 2004-ben (2,96), ezt követte a „kihívók” 2004-es értékelése, ami arra utal, hogy ez a két vállalatcsoport nemzetközi mércével mérve is jobbnak értékelte önmagát, mint a többi vállalatcsoport. Míg 1999 és 2004 között minden vállalatcsoportban javulónak

értékelték a hazai iparág átlagos színvonalát, addig 2004 és 2009 között nemcsak a „stabil növekvők” önértékelése romlott, de az iparáguk hazai színvonalát is kedvezőtlenebbnek ítélték, mint 2004-ben.

33. tábla Saját hazai iparág átlagszínvonala a fejlett országok azonos iparágának átlagszínvonalához képest\*

		Saját hazai iparág átlagszínvonala a fejlett országok azonos iparágának átlagszínvonalához képest
2009-es felmérés	Stabil növekvők (n=20)	2,4
	Stagnálók (n=19)	2,37
	Kiugrók (n=11)	<b>2,91</b>
2004-es felmérés	Stabil növekvők (n=25)	<b>2,96</b>
	Stagnálók (n=28)	2,29
	Kiugrók (n=42)	<b>2,69</b>
	Kismértékű export (n=42)	2,33
1999-es felmérés	Stabil növekvők (n=19)	<b>2,68</b>
	Stagnálók (n=9)	2
	Fejlődő exportálók (n=44)	2,27
	Kismértékű export (n=39)	2,26

\*5 fokozatú Likert-skálán (1: mélyen alatta van, 3, hasonló 5: vezető vállalatokéval azonos)

A vállalatvezetőket arra kérték, hogy 42 szempont szerint értékeljék vállalatukat versenytársukhoz viszonyítva egy 5 fokozatú Likert-skálán. 2009-ben a vállalatok 60%-a a vállalatuk egészét értékelte, a korábbi években ez az arány még magasabb volt, 2009-ben 70%-ot meghaladta. A „stabil növekvők” több mint 50%-a vezető külföldi vállalatokhoz viszonyították önmagukat, ez az arány 2004-ben volt a legmagasabb 66,7%, míg 1999-ben e vállalatcsoporton belül is a többség (63,6%) belföldi versenytárhoz képest értékelte önmagát. A stagnáló vállalatok megközelítőleg fele értékelte önmagát belföldi versenytárhoz 1999-ben és 2004-ben, 2009-ben arányuk megnőtt 80%-ra. A „kiugrókra” és a „kismértékű exportáló” vállalatokra az a jellemző, hogy belföldi versenytársukhoz mérik önmagukat.

Az értékelés szubjektivitásával mindenképpen számolni kell a vállalatcsoportok összehasonlítása során, ezért legelőször azt vizsgáltam meg, hogy a vállalatok mely tényezőkben értékelik magukat rosszabbnak, mint versenytársaikat. Általánosságban három tényezőt kell kiemelni, ahol átlag alatti önértékelés jellemző: lobbizás az állami szerveknél, államnak történő értékesítés, kutatás-fejlesztési ráfordítások. Legrosszabb önértékelést a „stagnáló” vállalatok adták 2004-ben, amikor is a vizsgált tényezők több mint 60%-ában gyengébbnek értékelték saját teljesítményüket versenytársaiknál, 1999-ben ez az arány 45%-volt, viszont 2009-ben csupán 11,9%. Az „alacsony exportáló” vállalatcsoport

jellemezhető a második leggyengébb teljesítménnyel, 2004-ben a vizsgált tényezők 47,6%-ban, 1999-ben 33,3%-ban értékelték teljesítményüket versenytársuknál rosszabbra.

Önértékelés alapján a legjobb teljesítménnyel a „stabil növekvők” és a „kiugrók” rendelkeztek, a különbségeket viszont nem minden esetben támasztotta alá az elvégzett független mintás t próba. 1999-ben a „stabil növekvő” vállalatok a vizsgált tényezők 64%-ban adtak szignifikánsan magasabb önértékelést, 2004-ben ez az arány még magasabb volt: 80%. A 2009-es felmérés eredménye már nem ilyen egyértelmű. A „kiugró” vállalatcsoport értékelte teljesítményét legkedvezőbben (42%-ban statisztikailag is kimutatható a szignifikánsan magasabb értékelés) a „stagnáló vállalatcsoport” teljesítménye önértékelés alapján több esetben nem volt rosszabb, sőt jobbnak bizonyult a „stabil növekvő” vállalatok teljesítményénél. A messzebbmenő következtetések levonása előtt, érdemes figyelembe kell venni a szubjektív önértékelés esetlegesen felfelé torzító hatását. Ezt figyelembe véve is fontos megjegyezni, hogy a „stabil növekvő” vállalatok mindhárom évben szignifikánsan jobbnak értékelték a technológiai színvonalukat, a rugalmas vevői igény kielégítést, a rugalmas termelési rendszert és az exportpiacokon való megjelenést.

34. tábla Versenytárshoz viszonyított teljesítmény \*

Exportteljesítmény klaszter végső	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=17)	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=17)	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=17)	Stabil növekedők (n=20)
ktg hatékonyság	3,35	3,18	3,45	<b>3,50</b>	2,63	<b>3,33</b>	2,62
piaci részesedés	3,15	2,94	3,45	<b>3,21</b>	2,69	<b>3,28</b>	2,84
technológiai színvonal	<b>3,65</b>	3,41	3,55	<b>3,43</b>	2,83	<b>3,43</b>	2,82
termékminőség	3,55	3,71	<b>3,73</b>	<b>3,70</b>	3,63	<b>3,70</b>	3,63
széles termékválaszték	3,45	3,29	3,73	3,35	3,21	<b>3,50</b>	3,17
versenyképes árak	3,20	3,24	<b>3,64</b>	3,17	3,07	<b>3,35</b>	3,19
szállítás pontossága	3,65	3,71	<b>4,00</b>	<b>3,43</b>	3,28	<b>3,64</b>	3,53
rugalmas vevői igény kielégítés	<b>4,05</b>	3,71	4,00	<b>3,83</b>	3,52	<b>3,88</b>	3,59
rugalmas termelési rendszer	<b>3,85</b>	3,41	3,40	<b>3,39</b>	2,97	3,38	3,49
logisztikai rendszer hatékonysága	3,40	3,47	3,36	<b>3,17</b>	2,69	3,18	3,27
rövid szállítási határidő	3,55	3,71	3,27	<b>3,17</b>	2,93	<b>3,40</b>	<b>3,43</b>



Exportteljesítmény klaszter végső	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=17)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekedők (n=24)	Stagnálók (n=30)	Kiugrók (n=40)	Kismérték ű export (n=38)
fogy-i igények vált. követése	3,85	3,76	3,73	3,35	3,18	3,51	3,63
gyártási tevék. színvonala	3,42	3,35	3,50	3,39	3,07	3,41	3,29
stratégiai szöv. a fő partnerekkel	3,25	3,24	3,55	3,08	2,62	3,00	2,47
váll-i image	3,15	3,47	4,00	3,39	2,81	3,18	3,08
jól szerv. elosztási csatornák	3,05	3,35	3,27	3,09	2,76	3,05	2,76
hitelképesség	3,10	3,24	3,45	3,65	2,62	3,44	2,54
kintlevőségek szintje	2,95	2,88	3,36	3,30	2,86	3,15	3,08
fizetőképesség	3,25	3,35	3,64	3,35	2,86	3,54	2,94
fogy-i szolg. színvonala	3,20	3,06	3,45	3,30	3,00	3,30	3,20
lobbizás államig-i szerveknél	2,15	2,88	2,82	2,95	2,66	2,65	2,64
államnak történő értékesítés	2,11	2,53	2,82	2,43	2,25	2,38	2,31
piaci változások előrejelzése	3,10	3,29	3,36	3,22	2,83	3,15	2,92
exportpiacokon való megjelenés	3,40	3,00	2,91	3,65	3,34	3,10	3,14
etikus magatartás	3,90	3,94	3,82	3,46	3,52	3,85	3,78
környezeti tudatosság	3,70	3,71	3,64	3,55	3,21	3,38	3,17
megfelelő alapanyagok bevezetése	3,50	3,44	3,82	3,32	3,24	3,38	3,29
megbízható alapanyag-ellátás	3,25	3,31	3,45	3,36	2,86	3,28	3,21
kapacitáskihasználá s	3,30	3,41	3,55	3,59	2,86	3,28	3,14
alkalmazottak képzettsége	3,55	3,71	3,73	3,59	3,10	3,45	3,19
eladásösztönzés alkalmazása	2,58	3,25	3,50	3,00	2,55	2,93	2,65
jól felkészült vezetők	3,25	3,71	3,82	3,36	3,17	3,38	3,18
korszerű döntési módszerek	3,25	3,47	3,36	3,36	2,71	3,20	2,92

Exportteljesítmény klaszter végső	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=17)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekedők (n=24)	Stagnálók (n=30)	Kiugrók (n=40)	Kismérték ű export (n=38)
K+F ráfordítások szintje	3,05	2,94	3,91	<b>3,05</b>	2,32	2,77	2,62
új termékek piacra vitele	3,16	3,00	3,45	<b>3,27</b>	2,86	3,20	2,79
hatékony szervezeti struktúra	3,20	3,38	3,27	<b>3,27</b>	2,67	3,23	2,86
integrált váll-i inf. rendszer	3,15	<b>3,53</b>	3,73	<b>3,41</b>	2,46	3,30	2,89
színvonalas vezetői inf.rendszer	3,45	<b>3,71</b>	<b>3,91</b>	3,27	2,43	<b>3,38</b>	2,89
gazdálkodási funkciók integrációja	3,10	3,29	3,18	<b>3,36</b>	2,82	3,18	2,83
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	<b>3,70</b>	3,29	3,73	3,18	3,11	<b>3,48</b>	3,22
megfelelő készletek	3,25	3,41	<b>3,73</b>	3,10	3,04	<b>3,35</b>	2,86
jövedelmezőség színvonala	3,15	3,24	3,36	<b>3,64</b>	2,31	3,35	2,31

	1999-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=44)	Alacsony export (n=40)
ktghatékonyság	<b>3,37</b>	<b>3,22</b>	<u>2,93</u>	3,10
piaci részesedés	<b>3,16</b>	2,88	<u>2,89</u>	2,72
technológiai színvonal	<b>3,65</b>	3,11	3,07	2,95
termékminőség	<b>3,80</b>	3,56	3,67	3,35
széles termékválaszték	3,00	3,33	<b>3,29</b>	3,32
versenyképes árak	<b>3,53</b>	3,22	3,16	3,30
szállítás pontossága	<b>3,55</b>	3,33	<b>3,54</b>	<b>3,50</b>
rugalmas vevői igény kielégítés	<b>3,53</b>	3,33	3,73	3,67
rugalmas termelési rendszer	<b>3,42</b>	2,75	3,42	3,19
logisztikai rendszer hatékonysága	<b>3,11</b>	2,88	<u>2,95</u>	<u>2,97</u>
rövid szállítási határidő	<b>3,32</b>	3,11	<b>3,46</b>	3,41
fogy-i igények vált. követése	<b>3,47</b>	2,63	3,52	3,49
gyártási tevék. színvonala	3,33	3,25	3,26	3,26
stratégiai szöv. a fő partnerekkel	3,11	2,78	3,02	3,05
váll-i image	3,26	3,13	3,12	3,08
jól szerv. elosztási csatornák	<b>3,00</b>	2,89	2,76	2,74

	1999-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=44)	Alacsony export (n=40)
hitelképesség	3,39	3,11	3,18	2,95
kintlevőségek szintje	3,11	2,75	3,29	2,95
fizetőképesség	3,50	3,33	3,41	3,21
fogy-i szolg. színvonal	3,24	2,89	3,35	3,42
lobbizás államig-i szerveknél	2,67	2,56	2,40	2,46
államnak történő értékesítés	2,50	2,22	2,29	2,56
piaci változások előrejelzése	3,06	2,67	2,86	2,87
exportpiacokon való megjelenés	3,53	3,00	3,56	2,93
etikus magatartás	3,53	3,11	3,68	3,56
környezeti tudatosság	3,32	3,13	3,28	3,39
megfelelő alapanyagok bevezetése	3,42	3,22	3,33	3,39
megbízható alapanyag-ellátás	3,58	3,22	3,14	3,26
kapacitáskihasználás	3,74	2,67	3,37	3,28
alkalmazottak képzettsége	3,53	3,56	3,30	3,26
eladásösztönzés alkalmazása	3,05	2,78	2,76	2,76
jól felkészült vezetők	3,53	3,44	3,27	3,37
korszerű döntési módszerek	3,26	3,22	3,11	3,08
K+F ráfordítások szintje	2,58	2,11	2,58	2,77
új termékek piacra vitele	3,06	2,67	3,00	3,03
hatékony szervezeti struktúra	3,00	2,89	3,05	3,05
integrált váll-i inf. rendszer	3,11	3,38	2,93	2,89
színvonalas vezetői inf.rendszer	3,06	3,11	3,02	3,11
gazdálkodási funkciók integrációja	3,28	3,00	3,07	3,13
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,50	2,63	3,24	3,34
megfelelő készletek	3,39	2,78	3,27	3,11
jövedelmezőség színvonal	3,32	2,33	3,07	2,90

A vállalatvezetők véleményét kontrolláltam a marketing és termelésvezetők véleményével is. Sem a 2004-es, sem az 1999-es felmérésben nem volt olyan vállalatcsoport, ahol úgy értékelték volna, hogy jövedelmezőségük eléri vagy meghaladja a legfőbb exportpiacukon a legnagyobb versenytárs jövedelmezőségét. A marketingvezetők értékelése ugyanakkor alátámasztja a korábbi megállapításokat, miszerint 2004-ben és 1999-ben önértékelés alapján a „stabil növekvő” vállalatok szignifikánsan jobb teljesítményt nyújtottak versenytársaikhoz viszonyítva, mint a többi vállalatcsoport. Egy kivétel látható, a „kismértékű exportáló” vállalatok 2004-ben termékeik minőségét kiugróan magasra (3,77) értékelték. (A különbség statisztikailag is szignifikáns volt.) A jövedelmezőség után a második leggyengébb területnek az árszint bizonyult. 1999-ben mindegyik vállalatcsoport átlag alattinak

értékelték önmagát. Annak ellenére, hogy jelentős fejlődést láthatunk e területen, egyedül a „stabil növekvőknek” sikerült a legnagyobb exportpiaci versenytársuk árszintjénél jobban teljesíteni. A „kiugrók” számára a harmadik átlag alatti terület a szolgáltatások szintje volt.

35. tábla. Önértékelés a legfőbb export piacon jelenlevő legnagyobb versenytárhoz képest

	2004-es adatbázis				1999-es adatbázis			
	Stabil növekedők (n=22)	Stagnálók (n=29)	Kiugrók (n=27)	Kismértékű export (n=31)	Stabil növekedők (n=18)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=41)	Alacsony export (n=22)
Árszint	<b>3,14</b>	2,83	2,96	2,39	2,83	2,56	2,68	2,36
Minőség	3,59	3,48	3,3	<b>3,77</b>	<b>3,78</b>	3,33	3,59	3,36
Szolgáltatások	3,36	3,21	2,88	3	3,12	2,78	2,97	3
Nyereségszint	2,81	2,42	2,77	2,23	2,71	2,38	2,57	2,68

36. tábla Vállalati önértékelés 2009

	Exportteljesítmény klaszter			Nincs export (n=103)
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	
A vállalatom jobban ismeri a fogyasztók igényeit	3,4	3,5	<b>3,64</b>	<u>3,24</u>
A vállalatom jobb a vevői értékteremtésben	3,4	3,35	<b>4</b>	3,35
A vállalatom hatékonyabban reagál a vevői igényekre	<b>4,05</b>	<b>3,78</b>	<u>3,55</u>	3,59
A vállalatom gyorsabban reagál a versenytársak lépéseire	<b>3,55</b>	3,39	3,45	3,54
A vállalatom jobban tud élni a versenylőnyével	3,53	3,22	<b>3,64</b>	3,46
A vállalatom jobban követi a versenytársak mozgását	3,2	<u>3</u>	<b>3,9</b>	3,32
A vállalatom jobban képes az iparági változások előrejelzésére	3,3	3,28	<b>3,7</b>	3,17

\*1: egyáltalán nem ért egyet vele, 5: teljes mértékben egyetért

2004-ben a marketingvezetők önértékelése részben megerősítette a „kiugrók” működési kiválóságát és azt a feltételezést, hogy az exportáló vállalatok általában jobb teljesítményjellemezőkkel rendelkeznek. Ugyanakkor érdemes felfigyelni néhány jelenségre. A „stagnáló” vállalatok önértékelése a vevői értékteremtés, a versenytársak lépéseire történő reagálás, a versenytársak magatartásának követése, a vállalat versenylőnyének kihasználása szempontjából alulmaradt a nem exportáló vállalatok átlagának is. Két olyan tényező volt, amelyben a „stabil növekvő” vállalatok bizonyultak a legjobbaknak, illetve a „kiugrók” önértékelése nem érte el a nem exportáló vállalatok átlagát: a vevői igényekre történő

hatékony reagálás, és a versenytársak lépéseire történő gyors válaszadás. Ez az eredmény abból a szempontból is figyelmet érdemel, hogy a legjelentősebb exportarányal rendelkező „stabil növekvő” vállalatok a gyors, rugalmas szállítást tekintették a legfontosabb tényezőnek a sikeres exportüzletekhez. (Lásd 36. tábla)

Míg a marketingvezetők véleménye többségében alátámasztotta a „stabil növekvő” és „kiugró” vállalatok jó teljesítményét és a „stagnáló” vállalatok lemaradását a másik két klaszterhez képest, addig a termelési vezetők véleménye nem tükrözi egy az egyben a törzskari véleményt.

1999-ben a törzskari kérdőívben a „stabil növekvő” vállalatok vezetői szignifikánsan jobbnak ítélték meg a technológiai színvonalukat, mint a többi vállalatcsoportban. A termelési technológia részletes értékelésekor viszont csak a technológia megbízhatóságának magasabb szintjét támasztotta alá az elvégzett statisztikai próba, illetve a fejlődő exportálóknál magasabb képzettségű munkaerő igényt. (A többi vizsgált tényező esetében nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni)

37. tábla. Termelés technológia értékelése nemzetközi viszonylatban

	2009-es felmérés			2004-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=20)	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=23)	Stagnálók (n=28)	Kiugrók (n=37)	Kismértékű export (n=37)
Megbízhatóság	3,44	3,73	<b>4,25</b>	<b>3,91</b>	3,25	3,75	3,32
Minőség egyenletessége	<b>3,61</b>	3,88	<b>4</b>	<b>4,09</b>	3,54	3,81	3,7
Energiaigény	3	3,06	<u>2,75</u>	3,35	3,21	3,22	2,95
Káros emissziók	3,22	3,27	<u>2,75</u>	<b>3,87</b>	2,82	3,4	3,11
Anyag-igényesség	3,56	3,4	3,38	<b>3,65</b>	2,93	3,36	3,28
Munka-igényesség	3,33	3,38	3	<b>3,48</b>	3,11	3,22	3,24
A működtetéshez igényelt munkaerő képzettsége	3	<b>3,33</b>	<u>2,5</u>	<b>3,5</b>	3,32	2,97	3,05

\*5 fokozatú Likert-skálán (1: leggyengébb színvonalú, 5: legmagasabb színvonalú)

2004-ben a törzskari kérdőív alapján a „stabil növekvő” és „kiugró” vállalatok technológiájának szintje az önértékelés alapján átlag feletti volt és szignifikánsan meghaladta a „stagnáló” és „kismértékű exporttal” rendelkező vállalatok átlag alatti értékelését. Ezzel összhangban a termelési kérdőív megerősítette a „stabil növekvő” vállalatok jobb technológiáját. A „stagnáló” vállalatok által használt technológia leggyengébb pontja a káros emisszió kibocsátás és az anyagigényesség volt. A „kismértékű” exportáló vállalatok technológiájuknak energiaigényességét értékelték a leggyengébbnek. 2009-ben önértékelés alapján a technológia megbízhatósága és a minőség egyenletessége

szempontjából a „kiugrók” voltak a legjobbak (szignifikánsan jobbak voltak, mint a „stabil növekvők”), ugyanakkor az alkalmazott technológiájuk energiaigénye és káros emisszió kibocsátása nem érte el a nemzetközi átlagszínvonalat (a csoporton belüli magas szórás miatt az elvégzett statisztikai próba nem támasztotta a „stabil növekvőknél” rosszabb teljesítményt).

	1999-es felmérés			
	Stabil növekvők (n=19)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=40)	Kismértékű export (n=37)
Megbízhatóság	<b>3,68</b>	3,33	3,27	3,43
Minőség egyenletessége	3,79	3,44	<b>3,85</b>	3,76
Energiaigény	3,11	3,11	3,08	2,91
Káros emissziók	3,06	3,33	3,23	3,26
Anyag-igényesség	3,33	3,44	3,35	3,22
Munka-igényesség	3,11	3,44	3,33	3,27
A működtetéshez igényelt munkaerő képzettsége	3,32	3,5	3,05	3,27

\*5 fokozatú Likert-skálán (1: leggyengébb színvonalú, 5: legmagasabb színvonalú)

A vállalati működés megítéléséhez érdekes adalékot ad az is, ha megvizsgáljuk, hogy a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalat mely területeit kellene még fejleszteni. Az exportáló vállalatok számára nagyobb kihívást jelent a kereskedelem és a marketing mint a nem exportáló vállalatok számára. Ezen belül a „kiugrók” érzik a legnagyobb változtatás szükségességét az értékesítés területén, ez összhangban van a korábbi megállapításokkal, miszerint ezek az egyébként jó működési jellemzőkkel rendelkező vállalatok lemaradásban vannak az exportpiaci tapasztalatukat, exportpiaci teljesítményüket tekintve. A kereskedelem és marketing területének fejlesztését a „stagnálók” és „kiugrók” egyaránt az egyik legfontosabb területnek tekintik, ugyanakkor a logisztikai rendszer megítélése különböző. A „kiugrók” a logisztikai rendszer változtatását a második legfontosabb tényezőnek tekintik, míg a „stagnálóknál” az utolsó helyet foglalja el. A „stabil növekvő” vállalatok a költséggazdálkodás területén érzik leginkább a változtatás szükségességét, ezt követi az értékesítés és meglepő módon harmadik helyen a stratégiai tervezés szerepel. A „stagnálók” ugyanolyan mértékben fontosnak tartják a stratégiai tervezés fejlesztését, míg a „kiugrók” az egyik legkevésbé változtatandó területnek értékelték. Az exportáló vállalatok sokkal inkább érzik a változtatás szükségességét az egyes működési területükön annak ellenére, hogy önértékelésük kis mértékben jobb, mint a nem exportáló vállalatoké.

38. tábla. Változtatások szükségessége 2009-ben

	Exportteljesítmény klaszter			Nincs export (n=103)
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	
Kereskedelem/ Marketing	<b>3,05</b>	<b>2,82</b>	2,45	2,28
Termelés	<b>2,89</b>	2,73	2,74	2,47
Értékesítés	<b>2,89</b>	<b>3</b>	<b>2,9</b>	2,71
Logisztika	2,11	<b>2,82</b>	2,55	2,41
Költség-gazdálkodás	<b>2,79</b>	2,64	<b>2,95</b>	2,62
Stratégiai tervezés	<b>2,74</b>	2,18	<b>2,74</b>	2,37

\*5 fokozatú Likert skálán (1: úgy jó ahogy van, 5: teljesen másként kellene csinálni.)

A változtatások szükségességét a 2004-es és 1999-es felmérésben a 2009-es struktúrától eltérő módon kérdezték meg. A leginkább fejlesztendő területnek a költséghatékonyságot tekintették mindegyik vállalatcsoportban. 2004-ben a „kismértékű exporttal” rendelkező vállalatok 71,8%-a, a „stagnálók” 65%-a, a „kiugrók” 64%-a és a „stabil növekedők” 50%-a jelölte meg mint fejlesztendő területet. 1999-ben a stagnálók jelölték meg legnagyobb arányban (66,5%) a költséghatékonyságot mint fejlesztendő területet, a „stabil növekedőknél” ez az arány 45% volt.

A „stabil növekvő” vállalatoknál a második leginkább fejlesztendő területnek a piaci részesedés bizonyult (41%, 50%) illetve 1999-ben a jövedelmezőség (30%). 2004-ben fejlesztendő területek további sorrendje: versenyképes árak (33%), rugalmas vevői igény kielégítés (25%), termékminőség (25%), új termékek piacra vitele (20%).

A stagnáló vállalatok tekintették legnagyobb arányban szükségesnek technológiájuk és a termékminőség fejlesztését (41%) illetve a hitelképességük javítását (20%). 1999-ben 44% jelölte be a jövedelmezőséget, mint fejlesztendő területet. Ez összhangban van a korábbi megállapításokkal.

A „kiugró” és „kismértékű exportáló” vállalatok hasonló területeken érezték szükségét a fejlesztésnek: költség hatékonyság, piaci részesedés, technológiai színvonal, termékminőség, versenyképes árak, rugalmas vevői igény kielégítés, mint a másik két vállalatcsoportban. A „kiugró” vállalatcsoport tartotta legfontosabbnak 2004-ben az exportpiacokon való megjelenés fejlesztését (25%) illetve 1999-ben a kapacitáskihasználás növelését (20%). A rugalmas termelési rendszer fejlesztése a „kismértékű” exportáló vállalatok (20,5%) és a kiugróknál (15,4%) kapott leginkább prioritást.

39. tábla. Változtatások szükségessége a válaszadók százalékában 2004-ben

Exportteljesítmény klaszter végső	2004-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=24)	Stagnálók (n=29)	Kiugrók (n=39)	Kismértékű export (n=39)
<b>Költség hatékonyság</b>	<b>50,0%</b>	<b>65,5%</b>	<b>64,1%</b>	<b>71,8%</b>
<b>piaci részesedés</b>	<b>41,7%</b>	31,0%	<b>35,9%</b>	23,1%
<b>technológiai színvonal</b>	20,8%	<b>41,4%</b>	25,6%	25,6%
<b>termékminőség</b>	25,0%	<b>41,4%</b>	<b>35,9%</b>	30,8%
széles termékválaszték	4,2%	0,0%	10,3%	12,8%
<b>versenyképes árak</b>	<b>33,3%</b>	<b>34,5%</b>	30,8%	28,2%
<b>szállítás pontossága</b>	<b>20,8%</b>	13,8%	15,4%	15,4%
<b>rugalmas vevői igény kielégítés</b>	<b>25,0%</b>	17,2%	<b>20,5%</b>	17,9%
rugalmas termelési rendszer	4,2%	6,9%	<b>15,4%</b>	<b>20,5%</b>
logisztikai rendszer hatékonysága	8,3%	<b>17,2%</b>	<b>23,1%</b>	10,3%
rövid szállítási határidő	4,2%	3,4%	5,1%	5,1%
<b>fogy-i igények vált. követése</b>	12,5%	10,3%	<b>17,9%</b>	12,8%
gyártási tevék. színvonala	12,5%	10,3%	12,8%	12,8%
stratégiai szöv. a fő partnerekkel	<b>16,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>15,4%</b>	2,6%
váll-i image	<b>16,7%</b>	6,9%	10,3%	5,1%
jól szerv. elosztási csatornák	12,5%	3,4%	2,6%	2,6%
hitelképesség	0,0%	<b>20,7%</b>	2,6%	<b>17,9%</b>
kintlevőségek szintje	4,2%	6,9%	<b>15,4%</b>	7,7%
fizetőképesség	4,2%	<b>17,2%</b>	12,8%	12,8%
fogy-i szolg. színvonala	0,0%	3,6%	10,3%	2,6%
lobbizas államig-i szerveknél	4,2%	3,4%	5,1%	7,7%
államnak történő értékesítés	0,0%	6,9%	5,1%	10,3%
piaci változások előrejelzése	8,3%	0,0%	5,1%	2,5%



exportpiacokon való megjelenés	0,0%	6,9%	<b>25,6%</b>	7,5%
--------------------------------	------	------	--------------	------

Exportteljesítmény klaszter végső	2004-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=24)	Stagnálók (n=29)	Kiugrók (n=39)	Kismértékű export (n=39)
etikus magatartás	8,3%	3,4%	2,6%	2,5%
környezeti tudatosság	8,3%	6,9%	5,1%	5,0%
megfelelő alapanyagok bevezetése	0,0%	0,0%	2,6%	2,5%
megbízható alapanyag- ellátás	4,2%	3,4%	7,7%	2,5%
kapacitáskihasználás	4,2%	<b>10,3%</b>	<b>10,3%</b>	<b>15,0%</b>
alkalmazottak képzettsége	<b>12,5%</b>	3,4%	7,7%	2,5%
eladásösztönzés alkalmazása	0,0%	6,9%	12,8%	5,0%
jól felkészült vezetők	8,3%	0,0%	<b>12,8%</b>	5,0%
korszerű döntési módszerek	8,3%	<b>10,3%</b>	7,7%	5,0%
K+F ráfordítások szintje	4,2%	0,0%	12,8%	0,0%
új termékek piacra vitele	<b>20,8%</b>	7,1%	12,8%	10,0%
hatékony szervezeti struktúra	4,2%	<b>10,3%</b>	<b>10,3%</b>	<b>10,0%</b>
integrált váll-i inf. rendszer	8,3%	10,3%	10,3%	7,5%
színvonalas vezetői inf.rendszer	4,2%	3,4%	7,7%	7,5%
gazdálkodási funkciók integrációja	0,0%	3,4%	2,6%	0,0%
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	4,2%	7,1%	<b>10,3%</b>	5,0%
megfelelő készletek	0,0%	0,0%	5,1%	0,0%
jövedelmezőség színvonala	12,5%	13,8%	17,9%	<b>22,5%</b>

40. tábla. Változtatások szükségessége a válaszadók százalékában 1999-ben

	1999-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=48)	Kismértékű export (n=41)
<b>ktghatékonyság</b>	45,0%	<b>66,7%</b>	<b>54,2%</b>	<b>51,2%</b>
<b>piaci részesedés</b>	<b>50,0%</b>	22,2%	22,9%	34,1%
<b>technológiai színvonal</b>	25,0%	22,2%	<b>35,4%</b>	29,3%
<b>termékminőség</b>	25,0%	22,2%	<b>39,6%</b>	<b>39,0%</b>
széles termékválaszték	<b>20,0%</b>	11,1%	6,3%	17,1%
<b>versenyképes árak</b>	10,0%	<b>33,3%</b>	22,9%	<b>34,1%</b>
szállítás pontossága	10,0%	11,1%	22,9%	12,2%
<b>rugalmas vevői igény kielégítés</b>	20,0%	<b>22,2%</b>	14,6%	<b>29,3%</b>
rugalmas termelési rendszer	0,0%	11,1%	10,4%	7,3%
logisztikai rendszer hatékonysága	10,0%	0,0%	6,3%	7,3%
rövid szállítási határidő	5,0%	0,0%	10,4%	7,3%
fogy-i igények vált. követése	5,0%	0,0%	4,2%	14,6%
gyártási tevék. színvonala	5,0%	11,1%	14,6%	12,2%
stratégiai szöv. a fő partnerekkel	<b>15,0%</b>	0,0%	4,2%	<b>14,6%</b>
váll-i image	0,0%	0,0%	8,3%	4,9%
jól szerv. elosztási csatornák	<b>10,0%</b>	0,0%	2,1%	4,9%
hitelképesség	0,0%	<b>22,2%</b>	8,3%	0,0%
kintlevőségek szintje	0,0%	<b>22,2%</b>	8,3%	2,4%
fizetőképesség	5,0%	0,0%	<b>14,6%</b>	<b>14,6%</b>
fogy-i szolg. színvonala	0,0%	0,0%	4,2%	9,8%
lobbizás államig-i szerveknél	5,0%	0,0%	2,1%	2,4%
államnak történő értékesítés	5,0%	0,0%	2,1%	0,0%
piaci változások előrejelzése	0,0%	0,0%	4,2%	2,4%
exportpiacokon való megjelenés	<b>10,0%</b>	0,0%	4,2%	<b>17,1%</b>
etikus magatartás	0,0%	0,0%	2,1%	0,0%
környezeti tudatosság	5,0%	11,1%	4,2%	2,4%

megfelelő alapanyagok bevezetése	0,0%	0,0%	4,2%	4,9%
----------------------------------	------	------	------	------

	1999-es felmérés			
	Stabil növekedők (n=20)	Stagnálók (n=9)	Fejlődő exportálók (n=48)	Kismértékű export (n=41)
megbízható alapanyag-ellátás	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%
kapacitáskihasználás	10,0%	11,1%	<b>20,8%</b>	12,2%
alkalmazottak képzettsége	0,0%	0,0%	12,5%	12,2%
eladásösztönzés alkalmazása	0,0%	0,0%	2,1%	7,3%
jól felkészült vezetők	0,0%	11,1%	8,3%	4,9%
korszerű döntési módszerek	0,0%	11,1%	6,3%	2,4%
K+F ráfordítások szintje	5,0%	0,0%	12,5%	2,4%
új termékek piacra vitele	5,0%	<b>22,2%</b>	14,6%	9,8%
hatékony szervezeti struktúra	5,0%	11,1%	8,3%	9,8%
integrált váll-i inf. rendszer	25,0%	11,1%	10,4%	12,2%
színvonalas vezetői inf.rendszer	15,0%	11,1%	8,3%	4,9%
gazdálkodási funkciók integrációja	5,0%	0,0%	2,1%	4,9%
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	5,0%	0,0%	10,4%	7,3%
megfelelő készletek	0,0%	0,0%	2,1%	2,4%
jövedelmezőség színvonala	<b>30,0%</b>	<b>44,4%</b>	29,2%	17,1%

## Összefoglalás

A kutatás célja a Magyarországon működő exportáló vállalatok jellemzőinek feltárása volt a 2009-es, a 2004-es és az 1999-es vállalati versenyképességi felmérés alapján. Az exportáló vállalatokat klaszterelemzés segítségével soroltam 2009-ben három, az összehasonlíthatóság végett 2004-ben és 1999-ben négy csoportba.

Mind a három adatbázisban egyértelműen be lehetett azonosítani a „stabil növekvő” exportáló vállalatok csoportját. Ez a vállalatcsoport az össz exportárbevétel több mint 60%-át realizálta mindhárom évben, s a vállalatok többségére a folyamatos exportárbevétel növekedés volt a jellemző. Többségük nagyvállalati kategóriába tartozott, s a külföldi tulajdonú vállalatok aránya jóval meghaladta a minta átlagot (2009-ben 45%, 2004-ben 56%). Ez összhangban van a korábbi tanulmányok által kimutatott külföldi nagyvállalatok erőteljes exportkoncentrációjával. Kutatási kérdésem az volt, hogy mi áll a sikeres exportpiaci jelentét háttérben. E vállalatcsoporton belül az exportpiaci sikerek legfőbb tényezőjének a gyors, rugalmas kiszállítást és a kapcsolatok meglétét tekintették. A vállalati önértékelés alapján a rugalmas vevői igény kielégítésben ők bizonyultak a legjobbnak, illetve az exportpiaci sikerek háttérben legtöbbször iparági átlagot meghaladó teljesítményjellemzők álltak. A vállalati kapcsolatokat tekintve náluk volt a legjellemzőbb, hogy egy cégcsoport tagjaként működtek, náluk volt a legmagasabb a tulajdonosok aránya a vevők között.

A második jól azonosítható csoport a „stagnáló” csoportja, ahol a megkülönböztető jellemző a gyengébb, illetve romló exportpiaci teljesítmény volt. 2009-ben és 2004-ben eltérő volt a „stagnáló” vállalatok összetétele. 2004-ben többségük nagyvállalati kategóriába tartozott és az exportarány viszonylag magas volt, de az exportvolumen csökkenő tendenciájú. 2009-ben többségük kisvállalati kategóriába tartozott és az átlagos exportarány alacsonyabb volt mint 2004-ben, a romló exporttendencia itt is jellemző volt. A vállalati önértékelés alátámasztotta a működési problémákat, gyakran iparági átlag alatti, illetve a versenytársaktól elmaradó működési jellemzőket lehetett azonosítani. A kapcsolatok meglétét tekintették a legfőbb sikertényezőknek.

Ígéretes, de nehezen azonosítható csoportot jelentett a „kiugrók” klasztere. Ezek az alacsony exportárbevétellel rendelkező vállalkozások valamelyik működési jellemzőjük tekintetében pozitívan különböztették meg magukat. 2009-ben a magas tőkejövdelmezőség volt a megkülönböztető jellemzőjük. E mögött működési kiválóság állt, több esetben a vállalati önértékelésük még a „stabil növekvő” vállalatok önértékelésénél is jobb volt. A „kiugrók” leggyengébb pontja egyértelműen az exportpiacon való megfelelés volt. 2004-ben a megkülönböztető jellemzőjük a magas tőkejövdelmezőség mellett a kedvező exportdinamika volt. Tevékenységüket működési kiválóság jellemezte, az exportpiacon való megjelenést viszont ebben az évben is ők értékelték a leggyengébbnek. Kérdés, hogy a működési kiválóságukra alapozva akarnak-e illetve képesek-e aktívabb exportpiaci tevékenységre.

## Hivatkozott irodalom

- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (1999): Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2004): Fókuszban a verseny . Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2009): A vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.
- Czakó E. (2010): Vállalati teljesítmények méretkategóriák szerint és a versenyképesség intézményi és szolgáltatási rendszere. In: Állami számvevőszék kutatóintézete (2010): A közszféra és a gazdaság versenyképessége empirikus eredmények és tanulságok. 2010. április pp. 69-84.
- Kállay L. – Lengyel I. (2008): A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének főbb jellemzői az Európai Unió csatlakozás előtt. Vállalkozás é Innováció 2. évfolyam 1. szám 2008. I. negyedév 54-76.
- Kazainé Ónodi A. (2011): A magyarországi exportáló vállalatok teljesítményének jellemzői. Műhelytanulmány  
[http://uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/Kazaine\\_\\_Onodi\\_\\_export\\_TA\\_MOP\\_\\_2011\\_12\\_02.pdf](http://uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/Kazaine__Onodi__export_TA_MOP__2011_12_02.pdf)
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Munkácsi Zs. (2009): Kik exportálnak Magyarországon? Vállalati méret és külföldi tulajdon szerinti exportkoncentráció és a külföldi tulajdon hatása az exportorientációra. MNB-szemle. 2009. július. pp-22-38.
- Szerb L- Márkus G. (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén. Vállalkozás Innováció 2. évfolyam, 2. szám 2008. I. negyedév 36-58.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915