

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Vállalatgazdaságtan Tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36. Tel/Fax: 317 2959

versenykepessseg@bkae.hu

http://www.bkae.hu/vallgazd/kutatas/versenykepessseg_main.html

Fókuszban a verseny

Gyorsjelentés

a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről

2004. szeptember

T a r t a l o m

<i>Bevezetés.....</i>	<i>3</i>
<i>Gyorsfénykép.....</i>	<i>4</i>
<i>Mintavétel és felmérés.....</i>	<i>6</i>
<i>A minta alapjellemező.....</i>	<i>7</i>
<i>I. A vállalati működés környezete és a vállalatok teljesítménye.....</i>	<i>13</i>
<i>II. Stratégiák és stratégiai menedzsment.....</i>	<i>25</i>
<i>III. A vállalatok szervezete és működése</i>	
<i> Szervezeti és vezetés jellemzők.....</i>	<i>37</i>
<i> A vállalatok működése és kapcsolatrendszer.....</i>	<i>43</i>
<i> A gazdálkodás módszertana.....</i>	<i>49</i>
<i>IV. EU-csatlakozás várható hatásai.....</i>	<i>59</i>
<i>A Versenyképesség Kutató Központ bemutatása.....</i>	<i>63</i>

Bevezetés

Gyorsjelentésünk annak a kérdőíves felmérésnek az eredménye, amelyet 2004 tavaszán bonyolított le a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszéke mellett működő Versenyképesség Kutató Központ. A felmérés fő célja az, hogy képet adjon a hazai vállalati szféra versenyképességéről az Európai Unióhoz való csatlakozás pillanatában (a felmérést március és június között végeztük el). Történelmi pillanat ez, mérőföldkő – amelynek fő hatásai hosszú távon jelentkeznek. Fontosnak ítéltük, hogy a későbbi összehasonlításhoz álljon rendelkezésre egy megfelelő adatbázis. Szerencsére nemcsak mi találtuk ezt lényegesnek – köszönet illeti fő szponzorunkat, az OTP Rt., valamint a MOL Rt. és az MKB Rt. vezetőit, akiknek támogatása a felmérést és kiértékelését lehetővé tette. Az adatok kiértékeléséhez várhatóan segítséget kapunk még a Nemzeti Fejlesztési Hivataltól is.

Rendkívül fontos körülmény, hogy ez nem az első felmérésünk ebben a témában. A Vállalatgazdaságtan Tanszék az 1995 – 1997 között lebonyolított „Versenyben a világgal” kutatási program keretében azonos logikájú felmérést végzett 1996-ban, majd ezt az időközben megalakult Versenyképesség Kutató Központ 1999-ben megismételte. Ez azt jelenti, hogy két, tartalmában és méretében lényegében azonos adatbázis segítségével értékelhetjük a jelenlegi helyzethez vezető utat, a vállalati versenyképesség alakulását.

Az előző két felmérés eredményei igazolják a kutatási módszer eredményességét. Nagy számú tanulmány, folyóiratcikk, tucatnyi PhD disszertáció használta fel adatainkat – ezek, és szakmai fórumok tanúsítják, hogy a kutatás releváns eredményekhez vezetett. Ismételten fel kell azonban hívunk a figyelmet, hogy a felmérés (s így a feldolgozásával kapott eredmények) nem valamiféle objektív valóságot tükröznek, hanem a vállalatvezetők véleményét. Ez tartalmazhat, s bizonyára tartalmaz is torzításokat. Aligha kell azonban részletesen kifejtenünk, hogy az üzleti világ döntéshozóinak véleménye meghatározó jelentőségű a szféra működése szempontjából.

Jelen Gyorsjelentésünk célja az, hogy minél előbb közreadjuk a felmérés első, legátütőbb módon megmutatkozó eredményeit. Kutatási feladatainknak ez szinte nulladik lépése, az elkövetkező hetekben-hónapokban fogjuk elvégezni a kérdőívek részletes elemzését. Ezzel összefüggésben sor kerül más kutatási módszerek (esettanulmányok, interjúk, kerekasztal-beszélgetések) alkalmazására is. Ezen vizsgálatok eredményeit természetesen szintén közre fogjuk adni.

Köszönettel veszünk bármilyen észrevételt, megjegyzést a tanulmánnyal, illetve a benne foglalt megállapításokkal kapcsolatban.

Budapest, 2004. szeptember

Chikán Attila

Czakó Erzsébet

Zoltayné Paprika Zita

Gyorsfénykép

Megállapításaink a kitöltött kérdőívek alapján kibontakozó első benyomásainkat tükrözik. Ennek hangsúlyozásával emeljük ki a következő főbb állításokat és összefüggéseket.

Mintánkban a közepes méretű, feldolgozóipari, hazai piaci fókuszú vállalatok szerepelnek elsősorban. A közép-magyarországi régió alulreprezentált, jelentős viszont az alföldi vállalatok aránya. A jelenlegi minta főbb jellemzőit tekintve hasonló az 1999-es felmérés mintájához.

1. A vállalatok a korábbi felmérések eredményéhez hasonlóan kifejezetten kedvezőtlennek ítélik a gazdálkodási környezet alakulását. Egyrészt általánosan növekvő bizonytalanságról számolnak be, ennek tényezői közül a belföldi piacokat, a jogi szabályozást és az EU-csatlakozást tartják különösen nagy hatásúnak. Másrészt kifejezetten negatív hatásúnak ítélik meg a hazai gazdaságpolitikát, a gazdasági és politikai helyzetet, bár az érdekes, hogy az utóbbit egyre többen tekintik közömbösnek.
2. Az Európai Unióhoz való csatlakozásról szóló véleményeket három fő tétellel jellemezhetjük:
 - a csatlakozást ugyan bizonytalanságot okozónak, de általánosan kedvezőnek, tevékenységüket segítő tényezőnek tekintik;
 - a nagy többség úgy ítéli meg, hogy a csatlakozás konkrétan az ő számára nem stratégiai jelentőségű;
 - a hatások részleteit illetően nagyon szórtak a vélemények, érezhetően nagyon erős az információhiány, nagyon eltérő a felkészültség szintje.Összességében erősebb versenyt, lassú illetve csekély piacbővülést várnak, s komoly kihívásnak tekintik a képzett munkaerő megtartását.
3. A gazdaságpolitikai tényezők közül a vélemények szerint a stabil monetáris politika és a társasági adó szintje van a legkedvezőbb hatással a vállalatok működésére, míg az infláció emelkedése, a magas jegybanki alapkamat és az ÁFA-szabályozás a legkedvezőtlenebb. A nemzetközi versenyképességre az egyes adónemek közül a TB-járulék és a helyi adó szerepe hat legerősebben.
4. A vállalati stratégiák gyakorlatilag évről évre erőteljesen változnak, ezt az erős környezeti bizonytalanság indokolja is. Összességében az elmozdulás fő iránya az aktívabb, támadóbb jellegű stratégiák felé mutat. Fontos megállapítás, hogy a vállalatokat stratégiájuk kialakítása során erőteljesebben befolyásolja a világgazdasági konjunktúra, mint a kormányzati gazdaságpolitika.
5. A felmérés alapján az látszik, hogy tovább erősödött gazdaságunk hálózati jellege, a vállalkozói kapcsolatrendszer növekedése. Ezt nagyon fontosnak tartjuk, hiszen az átmenet időszakának egyik fontos negatív hatású fejleménye volt ezen kapcsolatrendszer szükségszerű felbomlása, a hosszú távú kapcsolatok és a bizalom hiánya. Ma, ha lassan is, de nő a vállalkozói stratégiai szövetségek, s egyelőre

elsősorban az operatív működés szintjén a hosszú távú kapcsolatok szerepe. Sajnálatos ugyanakkor, s az innovációs funkció már említett gyengeségére utal a K+F együttműködések csökkenése.

6. A vállalatok pontosan érzékelik, hogy a K+F ráfordításokban lemaradnak versenytársaik mögött. Ennek fő okaként a finanszírozási források hiányát jelölik meg (egybecsengően más átmeneti országokkal, de eltérően a legfejlettebb EU-tagoktól). Az innováció fejlesztésében való állami szerepvállalást nagyon fontosnak ítélik. Vészjelzésszerű, hogy nem is terveznek érdemi változást innovációs tevékenységük fejlesztésében. A legfőbb fejlesztési területnek az elsöprő többség a költséghatékonyságot jelöli meg, ami a versenyképesség szempontjából egysíkú megközelítésre utal.
7. A tevékenységi funkcióknak az összvállalati sikerhez való hozzájárulását illetően a megkérdezett vezetők a felső vezetés és az értékesítés szerepét tartják legfontosabbnak, ez megfelel a hagyományos felfogásnak. Rendkívül elgondolkodtató ugyanakkor, hogy a legkevésbé fontosnak tartott tényezők közé kerültek azok a viszonylag új, a vállalati működés korszerűségét (is) kifejező funkciók, mint a kontrolling, az információmenedzsment és a logisztika. Ez volt a helyzet az előző felmérés idején is, felettébb érdekes és sajnálatos a változás hiánya. Ugyanakkor az emberi erőforrás menedzsment fejlesztése sokkal fontosabb lett a vezetők számára.
8. A vállalatok döntő többsége funkcionális szervezeti formában működik, csekély mind a divizionális mind a mátrix szervezetek aránya. Ez a szervezeti megoldás nem áll összhangban azzal, hogy a vállalatok növekvő bizonytalansággal számolnak és támadó, illetve növekedési stratégiát fogalmazznak meg. Ez a körülmény, továbbá az a válaszokból tükröződő tény, hogy a vállalatok többsége erősen lemaradt a fejlett országok cégei mögött a stratégiakészítési módszerek alkalmazásában, a vállalati hatékonyság óriási továbbfejlődésének lehetőségét rejti magában. Ehhez persze meg kellene változtatni a stratégiakészítéshez való viszonyt, bővíteni a módszertani ismeretanyagot.
9. A vállalatvezetők képességeivel, felkészültségével kapcsolatos eredmények nagyon hasonlatosak a korábban tapasztaltakhoz, és az idő előrehaladtával a természetes fejlődésnél gyorsabb ütemű fejlődést nem jeleznek. A válaszok egy szakmailag felkészült, pragmatikus, fejlett problémamegoldó képességgel rendelkező, a piacgazdaság viszonyainak megfelelően gondolkodó menedzseri réteg képét vetítik ki, akikben azonban relatíve gyenge a kockázatvállalási hajlandóság, az új ötletek képviselője és a módszertani ismeretek szintje. Mindezek együttesen aláhúzzák az oktatás, képzés (főként a posztgraduális képzés, az élethosszig tanulás) jelentős szerepét.

Mintavétel és felmérés

Harmadik alkalommal végeztük el a vállalati versenyképesség kérdőíves felmérésére. Az elsőt a "Versenyben a világgal"- kutatási program keretében végeztük, 1996 márciusától június végéig. Már az első felmérést is abban a reményben kezdtük, hogy néhány év múlva megismételhetjük. Erre a Versenyképesség Kutató Központ gondozásában 1999 márciusa és júniusa között nyílt alkalmunk. Az idei, 2004. évi felmérést is a Versenyképesség Kutató Központ gondozta, az adatfelvétel pedig március és június között zajlott le.

A 2004-es felméréssel alapvetően az volt a szándékunk, hogy az EU-csatlakozáshoz köthetően rögzítsük, mi is jellemezte a hazai vállalati szféra működését. Felmérésünk eredményeit össze kívánjuk vetni a korábbi, 1996-os és 1999-es felmérés eredményeivel, hogy felvázolhassuk, a rendszerváltást követően milyen fejlődést mutatott a hazai vállalati szféra, milyen felkészültséggel vált EU-tagga. Bízunk abban, hogy néhány év múlva egy újabb felmérés nyomán arról is képet adhatunk, hogy milyen fejlődés jellemezte a hazai vállalatokat az Európai Unióban.

A vállalati *mint*a kiválasztása azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre vonatkozott mindhárom felmérésben, melyek 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. Az 1999-es és 2004-es kérdőíves felméréseknél is megkerestük azokat a vállalatokat, amelyek a korábbi felmérésekben már részt vettek. Felmérésről felmérésre azt tapasztaltuk, hogy a mintánkban szereplő vállalatok jelentős átalakuláson mentek keresztül. Az idei felmérés indításakor megkeresett vállalati kört a KSH vállalati adatbázisából a létszám szerinti méret és a területi reprezentativitását szem előtt tartva alakítottuk ki. Összesen 1300 vállalatot kerestünk meg.

Elemzésünk *adatbázis*ához végül 301 vállalattól sikerült összegyűjteni értékelhető kérdőívet, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 23 százalékos volt. A 301-es vállalati körből 301-en töltötték ki a kérdőív felső vezetői, 300-an a marketing, 295-en a termelés és 298-an a pénzügyi részeit.

A *kérdőív* 4 részből állt, melyek a vállalati működés azon működési területeit fedik le, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. A közel 100 oldalas kérdőív így a felső vezetés, marketing, termelés (amit tágan értelmeztünk, mint termékek és szolgáltatások előállítását) és pénzügy témakörökre vonatkozott. A kérdőív nagymértékben támaszkodott az előző felmérések kérdéseire, amelynek átdolgozását, frissítését és módszertani fejlesztését a Versenyképesség Kutató Központ felkérésére alakult *szakértői csoport* koordinálta és végezte. A csoport vezetője Chikán Attila, tagjai Balaton Károly (felső vezetői kérdőív), Kolos Krisztina (marketing), Demeter Krisztina (termelés), és Wimmer Ágnes (pénzügy), és Pálfi Ildikó (a kutatás koordinátora) volt.

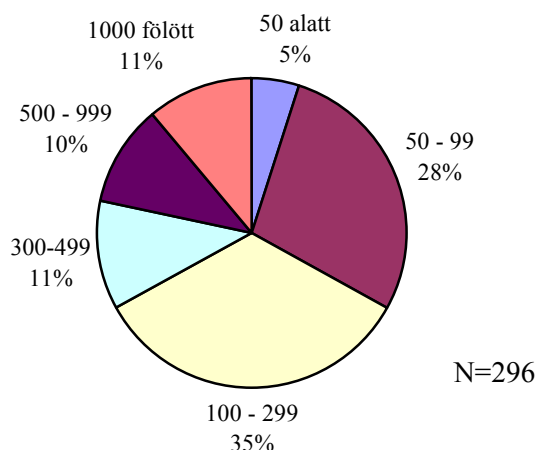
Az *ábrák* nagy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél a válaszadónak a legtöbb esetben egy ötfokozatú skálán kellett értékelni tevékenységüket, illetve kifejezni véleményüket. Az "1" és "2" általában a rosszabb értékelést jelenti, a "3" a közömbös illetve változatlan kategóriának felel meg, míg a "4" és "5" kategóriák pozitív értékelést vagy jelentős előrelépést jeleznek.

A minta alapjellemezői

A következőkben bemutatjuk a 2004-es vállalati minta alapjellemezőit. Az adatbázis reprezentativitását is megvizsgáljuk néhány olyan alaptulajdonságra nézve, melyekre összevethető gazdaság-statisztikai adatok állnak rendelkezésre.

A felmérés során 301 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. Legtöbbjük a 100-299 fős és az 50-99 fős létszámkategóriába tartozik, ezen kívül szerepel a mintában 15 darab 50 fő alatti vállalkozás is, és a cégek csaknem egyharmada működik 300 fő fölötti alkalmazotti létszámmal.

A mintában szereplő vállalatok létszám szerinti megoszlása



A KSH által közölt létszám-kategóriánkénti megoszlás alapján az uniós vállalati méret-besorolásoknak megfelelő összehasonlítás is elvégezhető a populáció és a minta között. Mivel a felmért vállalatok között nem szerepel 10 fő alatti, ún. mikro-vállalkozás (melyek a hazai vállalati körben található társas vállalkozások döntő hányadát alkotják), ezért a minta reprezentativitásának vizsgálatakor csupán a 10 fő feletti vállalkozások összetételét vettük figyelembe. A Magyarországon, 2004 január 1-jén működő 10 fő feletti társas vállalkozások döntő többsége, 81 százaléka tartozik a 250 fő feletti, nagyvállalati kategóriába; 16 százaléka működik 50-nél több, de 250-nél kevesebb alkalmazottal; a kisvállalatok csoportjába pedig körülbelül 3 százaléka sorolható. Mintánk ennek alapján felülreprezentált a közepes (57%) és alulreprezentált a nagyvállalati kategóriában (38%).¹

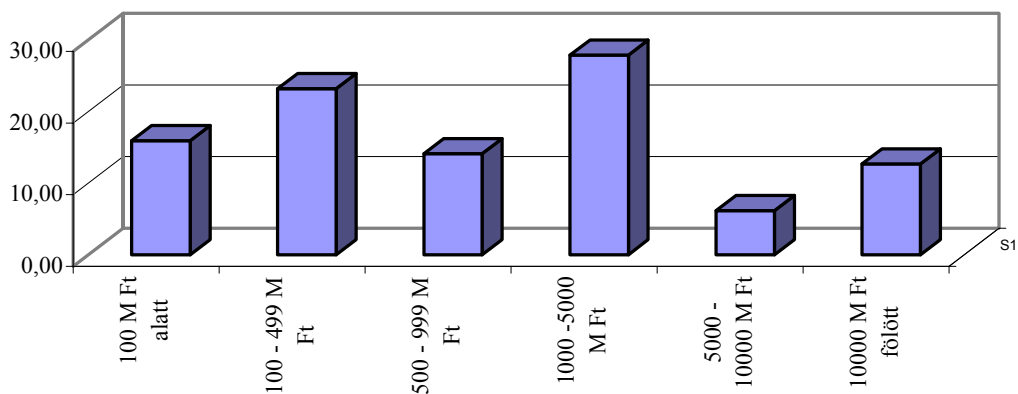
A mintában szereplő vállalatok többsége a közepes méretű vállalatok közé sorolható.

A következő ábra a vállalatok eszközérték szerinti megoszlását mutatja. A vállalatoknak csaknem fele (47%) esik az 1 milliárd forint eszközérték feletti kategóriába. 16 százaléka rendelkezik 100 millió forint

¹ Forrás: KSH havi jelentések, 2004/4, p. 55.

alatti eszközállománnyal, és 35 db olyan vállalat is található a mintában (13 %), melyek eszközértéke 10 milliárd forint feletti.

A vállalatok megoszlása eszközérték szerint (%)



N=276

Az 1999. és a 2004. évi felmérések során nagyon hasonló jellemzőkkel rendelkező mintákhoz jutottunk.

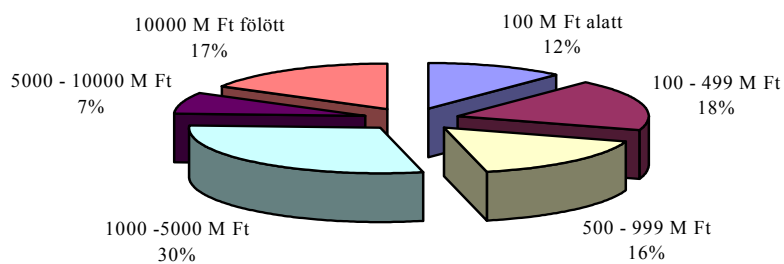
Ahogy a következő kördiagramból kiderül, árbevétel alapján a vállalatok legtöbbször (30%) az 1 – 5 milliárd forintos árbevétel szerinti kategóriába tartozik. 12 százalékuk realizált 100 millió forint alatti, 17 százalékuk pedig 10 milliárd feletti árbevételt. Árbevétel kategóriák alapján a Központi Statisztikai Hivatal nem közöl összehasonlításra alkalmas megoszlási adatokat. Az EU 2005 január 1-ig érvényes árbevétel alapú vállalatméret szerinti besorolása alapján viszont a minta vállalatainak 58,3 százaléka a mikro- és kisvállalatok, 25 százaléka a közepes, 16,6 százaléka pedig a nagyvállalatok csoportjába sorolható.²

Megjegyezzük, hogy a 2004-ben lefolytatott vállalati felmérés mintája a létszám, eszközérték és árbevétel alapjellezőket tekintve nagyon hasonló az 1999-es minta összetételéhez, annak ellenére, hogy a két vállalatcsoport között csupán 55 elemű átfedés van.³ Ez a tény tükrözi azt a törekvésünket, hogy a két felmérés eredményei mindinkább összehasonlíthatók legyenek.

² A 96/280/EC számú bizottsági határozat. A kategóriákat meghatározó határértékek átszámítása a 2003 december 31-i árfolyamon történt.

³ Az eszközérték és árbevétel szerinti megoszlások konzisztens összevetése természetesen akkor lenne megalapozott, ha azonos vállalati kört vizsgálnánk és kiküszöbölőnk a forint értékváltozásának hatásait. A közös alminták adatainak konzisztens összevetése a későbbi elemzések egyik célja.

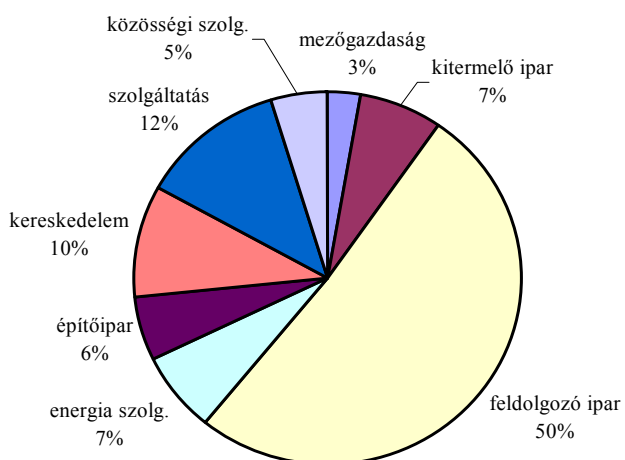
A minta összetétele értékesítési árbevétel szerint



N=283

A következő ábra a vállalatok fő tevékenység szerinti ágazati megoszlását ábrázolja. Mint látható, a vállalatok legtöbbször (50%) a feldolgozóiparban tevékenykedik, csakúgy, mint az előző két felmérés esetében.

A vállalatok fő tevékenysége



N=289

A minta reprezentativitása fő tevékenység szerint

	Populáció ⁴	Minta
mezőgazdaság	4,4%	2,8%
kitermelő ipar	0,2%	6,9%
feldolgozó ipar	13,6%	51,2%
energia szolg.	0,3%	6,9%
építőipar	9,8%	5,5%
kereskedelem	27,1%	9,7%
szolgáltatás	39,0%	12,1%
közösségi szolg.	5,6%	4,8%

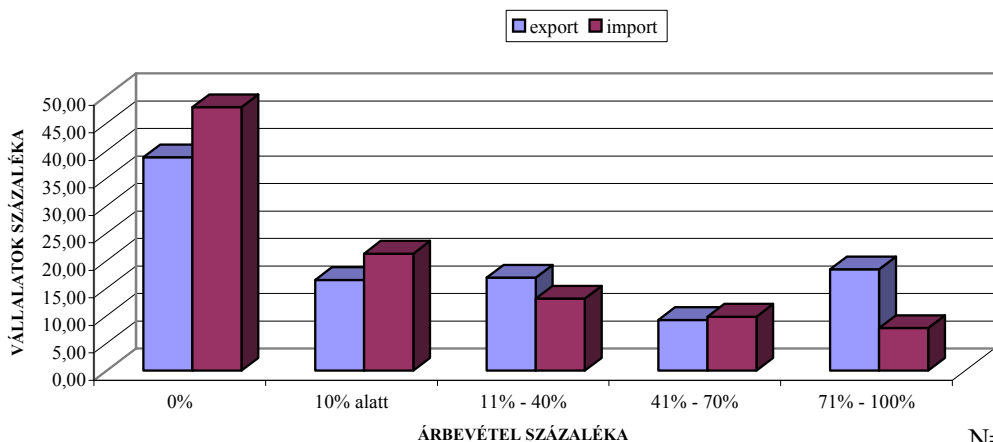
Forrás: KSH és minta, N= 289

A mintában szereplő vállalatok fele a feldolgozóiparban tevékenykedik

A fenti táblázat alapján elmondhatjuk, hogy mintánk ágazati megoszlás alapján főként abban tér el a magyarországi Kft-k Rt-k és szövetkezetek összetételétől, hogy arányaiban több vállalatot tartalmaz a feldolgozóiparban, leginkább a kereskedelem és szolgáltatás ágazatok rovására. Ennek fő oka, hogy kutatásunk egyik fontos fókuszja a vállalatok termelési tevékenységének vizsgálata, ami elsősorban ennél a vállalati körnél értelmezhető.

A felmért vállalatok 39 százaléka egyáltalán nem végez export-tevékenységet, és 48 százalékuk csupán hazai forrásból végzi beszerzéseit. Viszonylag nagy azon vállalatok aránya (18%), amelyek árbevételének több mint 70 százaléka származik külföldi értékesítésből.

Az export és import árbevételhez viszonyított részaránya szerinti megoszlás



A következő táblázat a mintában szereplő vállalatokban található átlagos tulajdoni hányadot tartalmazza tulajdonosi csoportonként. Mint látható, az összes tulajdon 15 százaléka van az állam, illetve állami vállalatok kezében, 20 százalékát külföldi, főként szakmai befektetők birtokolják, és belföldiek rendelkeznek a tulajdon több, mint felével. A

⁴ Működő vállalkozások száma gazdasági ágak szerint, Kft-ék, Rt-ék és szövetkezetek összesített száma, 2004 április, KSH Havi statisztikai Közlemények, 2004/4., p. 54.

belföldi tulajdonosi körön belül jelentős a belső tulajdonosok - vállalatvezetők és alkalmazottak – átlagos részesedése (28 %).

Az egyes tulajdonosi kategóriákba eső átlagos részesedések

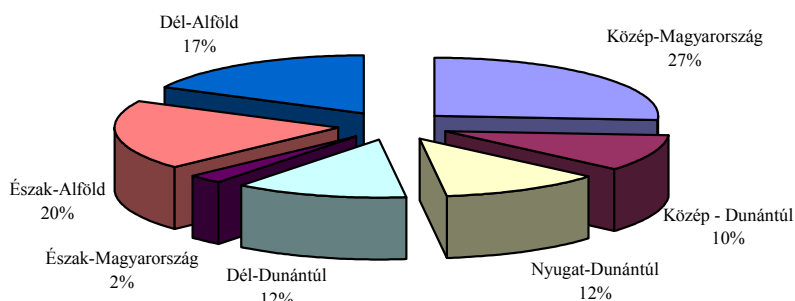
Tulajdonos	Átlag (%)	N
Állam	12,1	291
Állami többségű hazai vállalat	3,3	292
Külföldi pénzügyi befektető	4,6	292
Külföldi szakmai befektető	15,5	293
Belföldi pénzügyi befektető	5,5	292
Belföldi magánszemély, vállalaton kívüli	13,5	289
Belföldi magánszemély, váll. belüli	18,3	293
MRP	2,3	292
Menedzsment	7,5	292
Önkormányzat (%)	9,7	292
Egyéb (%)	8,5	293

Forrás: minta

A felmérésben részt vevő vállalatok túlnyomó többsége hazai tulajdonban van.

A vállalatok tulajdonosi összetétele is rendkívül hasonlít az 1999-ben felmért szervezetekéhez.

A vállalatok megoszlása régióinként



N=301

A vállalatok területi elhelyezkedés szerinti megoszlását mutatja a fenti ábra, és a hazai vállalatokra jellemző megoszlással veti össze a következő táblázat.⁵

⁵ Az egyes régiók alapjául szolgáló megyei besorolást lásd a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal honlapján: <http://www.nth.hu/megyek.php>

A minta és a populáció összetétele régiók szerint

*A mintában
kisebb
arányban
szerepelnek a
fővárosi és Pest
megyei
vállalatok mint
a sokaságban.*

	Minta	Populáció ⁶
Közép-Magyarország	26,0%	50,5%
Közép - Dunántúl	10,3%	8,6%
Nyugat-Dunántúl	11,7%	7,9%
Dél-Dunántúl	12,5%	7,3%
Észak-Magyarország	2,5%	7,2%
Észak-Alföld	19,6%	9,6%
Dél-Alföld	17,4%	8,8%

Forrás: KSH és minta, N= 301

A minta tehát kisebb arányban tartalmaz budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország), mint a sokaság, míg az alföldi vállalatok jelentősebb része szolgáltatott számunkra információt. Észak-Magyarország szintén alulreprezentáltak tekinthető adatbázisunkban, Közép-Magyarországhoz hasonlóan.

Összességében tehát megállapítható, hogy a 2004-ben felmért cégek főbb dimenziók szerinti megoszlása hasonló az előző, 1999-es kutatás során kialakult minta összetételéhez. A vállalatok többsége létszám alapján a közepes, árbevétel alapján viszont a kis- és mikro-vállalkozások csoportjába tartozik az EU kategóriái szerint. Az eltolódás valószínű okainak felderítéséhez mélyebb, több szempontú elemzésekre van szükség, melyeket későbbi vizsgálataink során végzünk majd el. A megfigyelt szervezetek legtöbbször a feldolgozóiparban tevékenykedik, és nagy részük a hazai piacokra koncentrál mind értékesítésüket, mind beszerzésüket tekintve. A mintában a közép-magyarországi régió alulreprezentált a populációhoz viszonyítva, jelentős viszont az alföldi vállalatok aránya. Az 1996-os mintához képest az állami részesedés átlagos értéke alacsonyabb mind az 1999-es, mind a 2004-es adatbázis vállalataiban, amíg azonban a legelső adatfelvételkor nagy arányban szerepeltek külföldi tulajdonú vállalatok a válaszadók között, az utóbbi két mintában a hazai tulajdon dominál.

⁶ Társas vállalkozások száma területi egységenként, KSH Havi jelentések, 2004/4., p. 83.

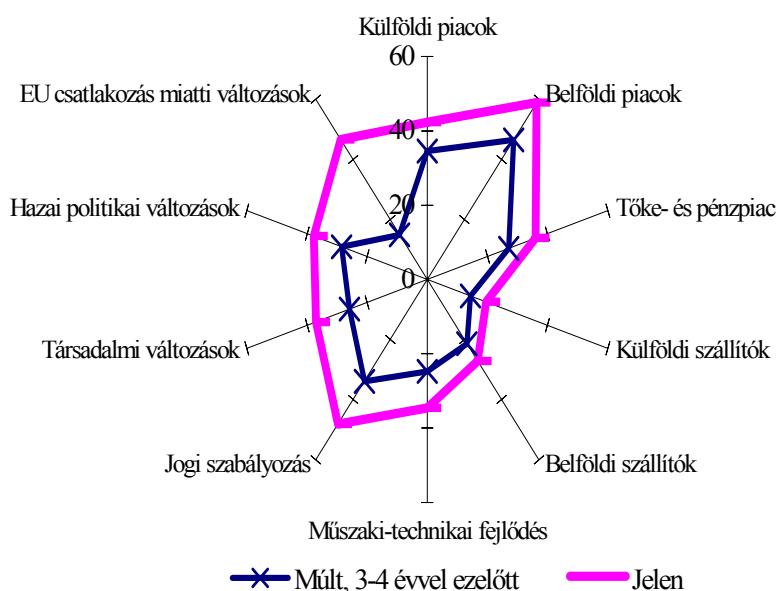
I. A vállalati működés környezete és a vállalatok teljesítménye

A vállalatok működési környezetét a három-négy évvel korábbi helyzethez viszonyítva minden vizsgálati szempont szerint növekvő bizonytalanságúnak ítélték a vállalati vezetők. A bizonytalanság legnagyobb forrása a belföldi piac, ezt követi a jogi szabályozás, valamint az EU-csatlakozás miatti változások. Viszonylag stabil környezeti szegmenseknek tekinthetők a kül- és belföldi szállítók, a műszaki-technikai fejlődés, valamint a hazai társadalmi és politikai változások. Az 1999-es vizsgálattal összehasonlítva csökkent a műszaki-technikai fejlődés és a hazai politikai változások miatt érzékelt bizonytalanság. Az 1996-os felvételhez viszonyítva a belföldi piacok és a tőke- és pénzpiac miatti bizonytalanság csökkent jelentősebb mértékben.

A társadalmi változások bizonytalanságot generáló szerepe az 1996-os és 1999-es vizsgálat között csökkent, azóta viszont ismét emelkedett, s mértéke megközelítőleg azonos az 1996-ban tapasztalttal. A külföldi szállítók mindhárom felmérésnél a legkisebb bizonytalanságot okozták a vállalatok vezetői számára. Az 1996-os és 1999-es felmérésben külföldi-regionális változások tényező szerepelt, aminek helyére a mostani vizsgálatban az EU-csatlakozás miatti változások kerültek. Ez növekedett messze a legnagyobb mértékben. E tényező miatti bizonytalanság 1996-ban volt a legalacsonyabb, 1999-re növekedett az értéke, de alacsonyabb volt, mint a mostani vizsgálatban. További vizsgálatokat igényel annak kiderítése, miért érzékelték egyre nagyobb bizonytalanságot a vállalati vezetők az EU-csatlakozáshoz közeledve, miközben a csatlakozási tárgyalások előrehaladásával, illetve azok lezárásával egyre több konkrét információ állt rendelkezésre a várható feltételekről.

A vállalatvezetők minden vizsgált szempont szerint növekvő bizonytalanságú környezetet érzékelnek. A legfőbb bizonytalansági tényezők a belföldi piacok, a jogi szabályozás és az EU-csatlakozás miatti változások.

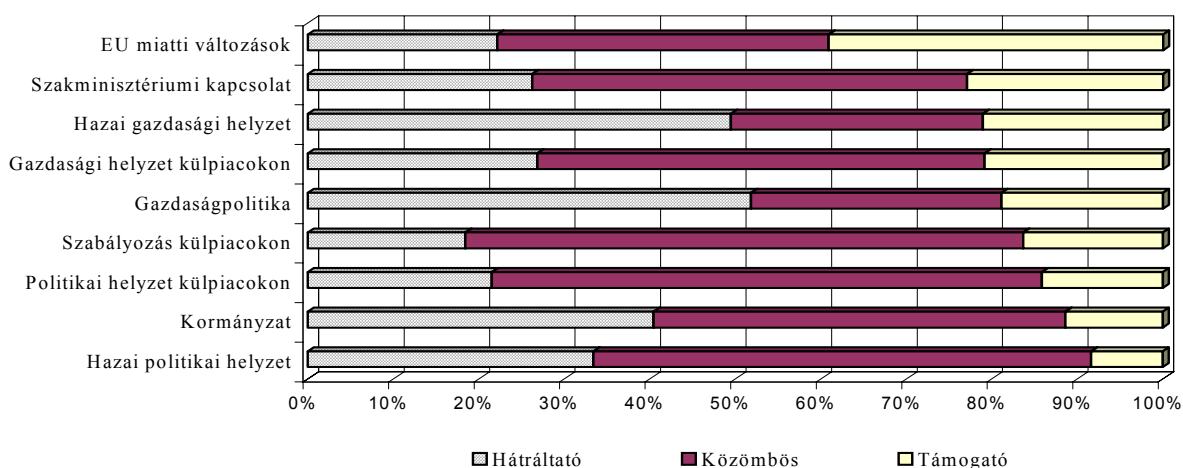
A vállalati működés bizonytalanságának forrásai



Az EU-csatlakozás bizonytalanság forrása, azonban a vállalatok a működésüket támogató legfőbb tényezőnek tekintik. A vállalatok az üzleti tevékenység szempontjából a hazai gazdasági és politikai környezetet negatívan ítélik meg, mint a külföldi feltételeket.

Az üzleti tevékenységet leginkább hátráltató tényezőknek a gazdaságpolitikát (51,8%), a hazai gazdasági helyzetet (49,5%) és a kormányzat tevékenységét (40,5%) tekintik a vállalatok. Meg kell említeni, hogy az 1999-es felmérésben is ugyanez a három tényező bizonyult a leginkább hátráltatónak. Az EU-csatlakozás miatti változásokat, a szakminisztériumi kapcsolatot, a hazai és a külföldi gazdasági helyzetet minősítette a legtöbb vállalat támogató tényezőnek. Ezek közül az EU-csatlakozás miatti változásokat tekintették a leginkább támogató környezeti tényezőnek a vállalatok. (Annak ellenére, hogy az EU-csatlakozást növekvő bizonytalanságot okozó tényezőnek tartották a vállalatvezetők, továbbá hogy viszonylag kevés vállalat minősítette kiemelt fontosságú befolyásoló tényezőnek.) A válaszokból látható, hogy a hazai gazdasági helyzet tekintetében erőteljesen megoszlanak a vállalati vélemények. Ezt támasztja alá azon adatunk is, amely szerint a vállalatok 29,4 százaléka közömbös tényezőnek értékelte ezt a környezeti elemet. A gazdaságpolitika, a hazai gazdasági helyzet és a kormányzat tevékenységének megítélése az 1996-os és 1999-es felmérésben is a leginkább hátráltató tényezők között szerepelt. Vállalataink tehát hosszabb ideje elégedetlenek ezen tényezők alakulásával.

A vállalati működésre ható makrogazdasági tényezők hatásiránya



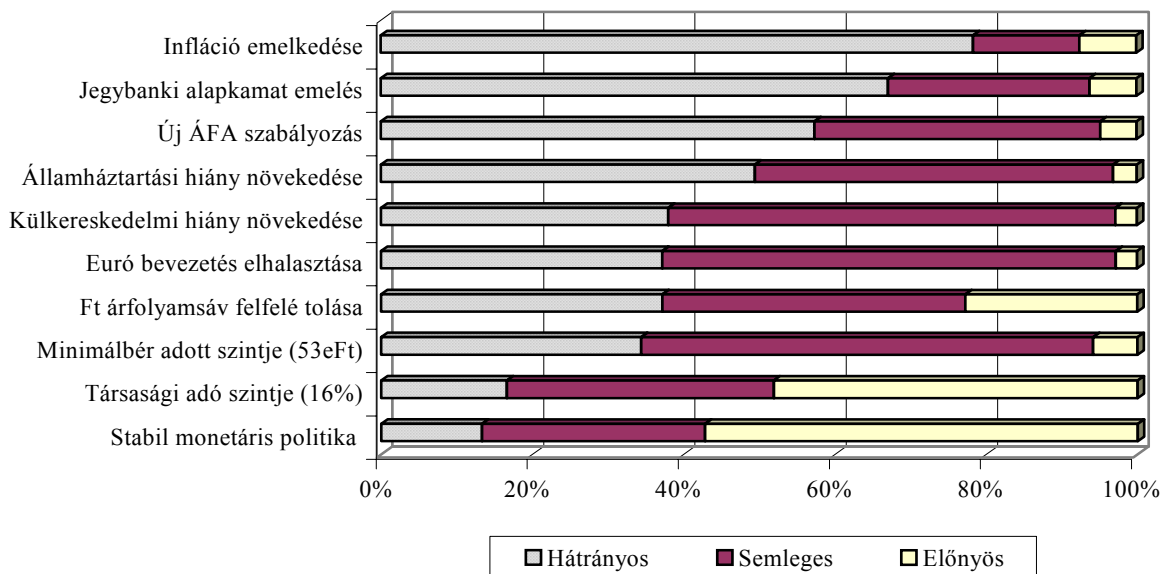
A vállalati működésre a stabil monetáris politika és a társasági adó jelenlegi szintje van a legelőnyösebb hatással, míg az infláció emelkedése, a jegybanki alapkamat emelése és a bevezetett új ÁFA szabályozás a leghátrányosabb.

A makro környezeti tényezők közül egyes fontos gazdaságpolitikai összetevőket külön is értékelték a vállalati működés szempontjából. Az derült ki, hogy a stabil monetáris politikát (57%) és a társasági adó jelenlegi szintjét (48%) tartotta a legtöbb vezető előnyösnek. A harmadik legelőnyösebb tényezőnek a forint árfolyamsávjának felfelé tolását tartotta, ám ezt a tényezőt többen minősítették hátrányosnak (37%), mint előnyösnek (23%).

A hátrányos tényezők közül az infláció emelkedését (78%), a jegybanki alapkamat emelését (67%) ítélték egybehangzóan hátrányosnak. A hátrányos tényezők közé sorolták az új ÁFA szabályozást (57%), és az államháztartási hiányt (ez utóbbit 49 százalék hátrányosnak, 47 százalék közömbösnek tartja). Nagyjából azonos a megítélése a külkereskedelmi hiány növekedésének, az euró bevezetés elhalasztásának és a minimálbér

adott szintjének: a vezetők egyharmada hátrányosnak tartja, közel kétharmaduk pedig semlegesnek.

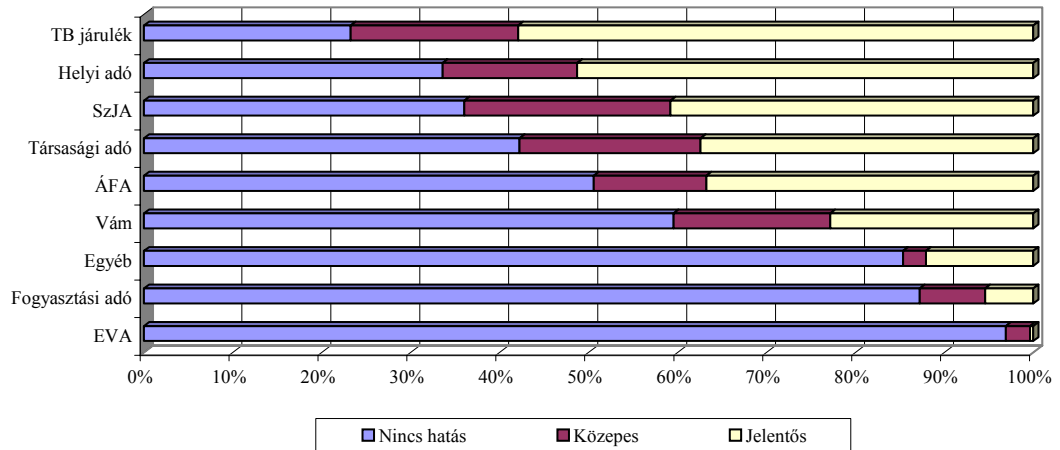
A makrokörnyezet hatása a vállalatokra



A költségvetési kapcsolatokkal, az egyes **adófajtákkal és adójellegű befizetésekkel** kapcsolatban arra kérdeztünk rá, hogy ezek milyen hatással járnak a külpiaci versenyképességre. A TB járulékot (58%), a helyi adókat (51%) és a személyi jövedelemadót (41%) tekinti a legtöbb vállalatvezető meghatározónak külpiaci sikerében, míg az EVA-t (97%), a fogyasztási adót (87%), egyéb adókat (85%) és a vámot úgy értékelik, hogy ezeknek jellemzően nincs hatása. A társasági adót (42%) és az ÁFÁ-t (51%) többen úgy ítélték meg, hogy nincs komoly hatásuk, ugyanakkor a válaszadók egyformán 37-37 százaléka vélte úgy, hogy ezeknek jelentős a szerepe a külpiaci eredményességükben. Az EVA és a fogyasztási adó válaszai rámutatnak arra, hogy ezek elsősorban a hazai gazdaság szempontjából érdekes adófajták. A korábbi véleményekhez képest változott a TB-járulék, a helyi adó és a társasági adó szerepének megítélése: az ideai válaszok szerint ezeket több válaszadó tekinti jelentősnek versenyképessége szempontjából.

Az egyes adófajták közül a TB-járulék és a helyi adó szerepe a legmeghatározóbb a vállalatok külpiaci versenyképessége szempontjából.

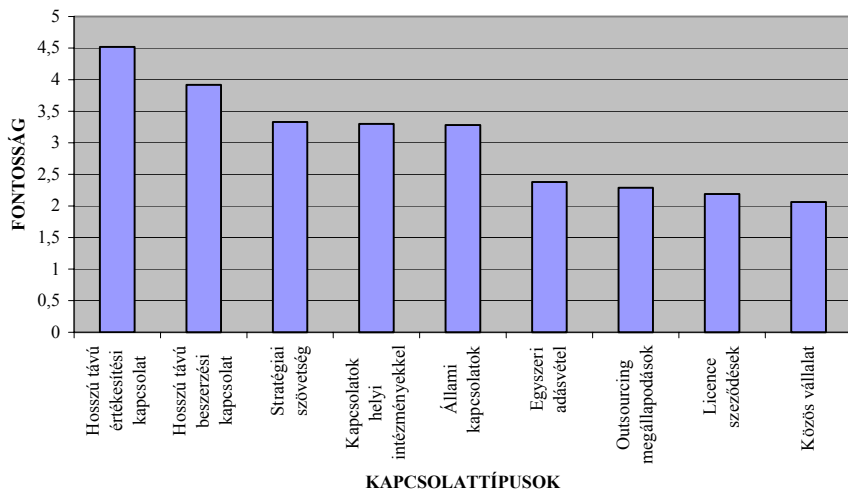
Az egyes adófajták hatása a külpiazi versenyképességre



A vállalatvezetők kiemelt jelentőségűnek tartják a piaci kapcsolatok stabilitását, mind az értékesítési, mind a beszerzési oldalon, felismerve a tartósan működő ellátási láncok jelentőségét.

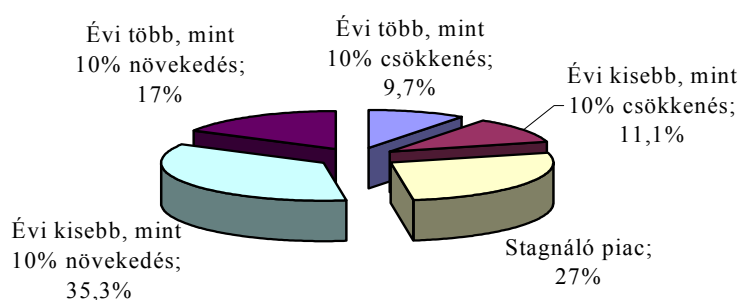
Felmérésünk azt mutatja, hogy a válaszadók 55 százalékáa szerint vállalatuk üzleti sikere jelentős, illetve nagyon jelentős mértékben függ az ellátási láncban együttműködő partnerektől. Ugyanakkor a válaszadók mintegy 37 százalékáa ítéli meg úgy, hogy vállalata az ellátási lánc központi szereplője, aki képes hatást gyakorolni a lánc többi szereplőjére is. Az **ellátási láncban megjelenő különböző üzleti kapcsolatok** közül kiemelkedően fontosnak tartják a vállalati szakemberek a hosszú távú értékesítési kapcsolat kialakítását (az 5 fokozatú skálán 4,52), és 61 százalékuk jelezte ennek a kapcsolattípusnak a kiemelkedően fontos szerepét. Ezt követi a hosszú távú beszállítói kapcsolat kialakítása 3,92-es átlagértékkel, amit a válaszadók 35 százalékáa tartott kiemelkedően fontosnak. A harmadik legfontosabbnak tekintett kapcsolattípus a stratégiai szövetség (3,33), s a vállalatvezetők még az átlagosnál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a helyi, illetve az állami intézményekkel való kapcsolattartásnak (3,3 és 3,28).

Az egyes kapcsolattípusok szerepe a vállalati stratégia sikeres megvalósításában



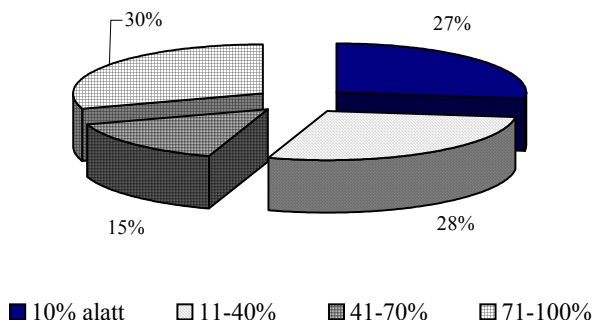
A vállalatok többsége **belföldi piacainak forgalmát** növekedőnek érezte, és a növekedés üteme az 1999-es kutatáshoz igen hasonló mértékű. A piac igen változó gazdálkodási körülményeket teremt a döntéshozók számára, amit többek között az értékesítési és beszerzési átlagárak változása is jelez. A válaszok szerint az értékesítési átlagárak 2003-ra nominál értéken kisebb mértékben nőttek, mint a beszerzési átlagárak. A vállalatok döntő többségének (91%), van 5 százaléknál nagyobb piaci részesedéssel bíró versenytársa. A **versenytársak** számában igen nagy eltérések vannak. A vállalatok többségének (65%) legalább öt jelentős versenytársa van. A piacokon jellemző a fluktuáció: a megkérdezettek 44 százaléka számolt be arról, hogy az elmúlt öt évben megjelent a piacon olyan versenytárs, amelynek piaci részesedése az 5 százalékot meghaladja. A piacot elhagyó versenytárs a megkérdezettek 22 százalékánál volt tapasztalható, ami szintén nem elhanyagolható arány. Ez a fluktuáció jelentős mértékben oka lehet annak, hogy a belföldi piac vezet a bizonytalansági tényezők listáját.

A belföldi piacok alakulása az elmúlt 3-4 évben



A felmérésben szereplő vállalatok 52,8 százalékának származik **exportból árbevétele**, amit az érintettek háromnegyede folyamatos külpiazi értékesítés révén realizál. A fejlett európai országok piacait az exportban érdekelték 73 százaléka döntő jelentőségűnek tartja. Ezt követik a visegrádi országok és más volt KGST országok (17 százalékuknak döntően fontos). Észak-Amerika, és Dél-Kelet Ázsia piacai már a távolság miatt is kevésbé fontos exportrelációk. Ezekben a trendekben nem történt lényegi elmozdulás 1999-hez képest.

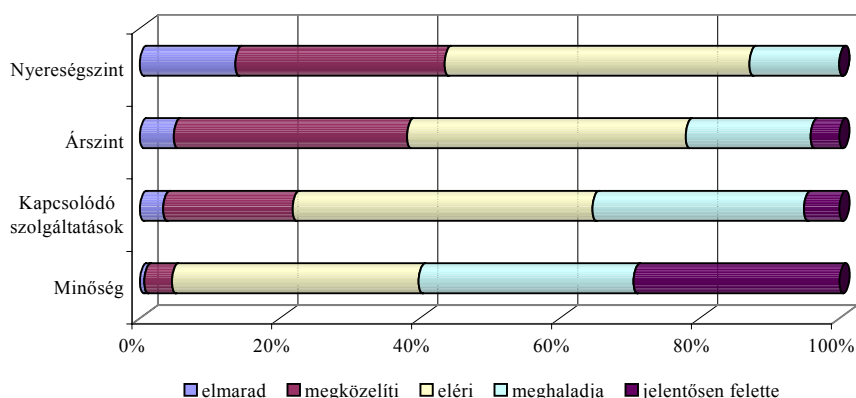
Az export aránya az árbevételből



Az exportban az EU jelenti a fő irányt. Az Unión belül az exportpiacok diverzifikálása figyelhető meg. A külpiaci teljesítmény az ottani legnagyobb konkurenszekhez képest alacsonyabb ár- és nyereségszintet eredményez, s a helyzet romlott az öt év előttihez viszonyítva.

Az exportra kerülő termékfajták értékesítésében a külpiacok diverzifikálása figyelhető meg: a termékek átlag 33 százaléka 1-2 országban, 42 százaléka az EU-n belül több országban, míg 25 százaléka több EU-n kívüli országban kerül értékesítésre. A választott értékesítési utakonál a közvetítő cégeken keresztül és a közvetlen felhasználóknak forgalmazott termékek aránya egyaránt jelentős (39% illetve 46%). Ha megnézzük, hogy a legnagyobb exportpiaci versenytárhoz viszonyítva mi jellemzi az exportőrök teljesítményét, akkor azt látjuk, hogy saját teljesítményüket a termékek minősége alapján jobbnak, vagy legalább olyan jónak ítélik, mint a konkurenciáét. Ez már kevésbé igaz a kapcsolódó szolgáltatásokra, s még kevésbé az export jövedelmezőségére utaló ár- és nyereségszintre. A válaszadók saját nyereségszintjüket értékelik a legrosszabbra a versenytársakéval összehasonlítva, egy válaszadó sem adott erre ötös értéket. A versenytársaktól elmaradók aránya (44%) romlott az előző felmérés eredményéhez képest.

Az exportpiaci teljesítmény a legnagyobb versenytárhoz viszonyítva

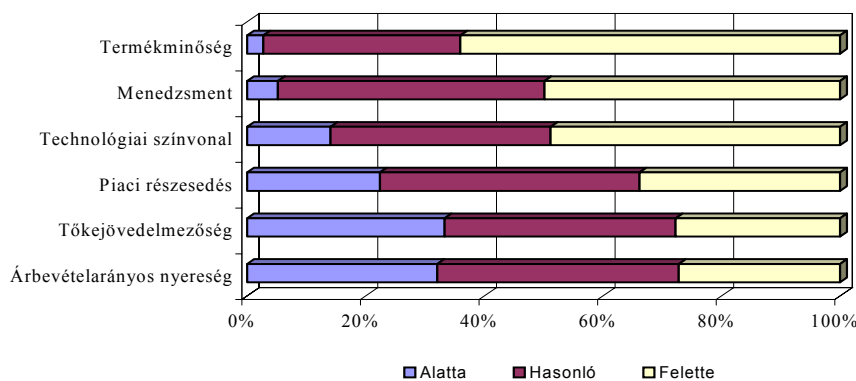


A válaszadók 48,3 százaléka a fejlett országok iparága alatti színvonalúnak értékelte a hazai iparágát, 40 százalékuk hasonlóknak, 11,7 százalékuk pedig úgy ítélte meg, hogy a hazai iparág színvonala meghaladja a fejlett országokét.

A saját és az iparági átlag teljesítmény összehasonlítása alapján a válaszadók a termékeik minőségében érzik leginkább átlag felettinek teljesítményüket. Ezt követi szinte azonos arányban a menedzsment és a technológiai színvonal. (A technológiai színvonal megítélése mutatja a legnagyobb javulást az 1999-es felmérés adataihoz viszonyítva.) A piaci részesedést tekintve a válaszadók ötöde értékeli teljesítményét iparági átlagon alulinak. A teljesítmény jövedelmezősége a válaszadók körében a korábbiakhoz képes nagyobb mértékben maradt el az iparági átlagtól: a tőkejövedelmezőség 33,3 százalékuknál, az árbevételarányos nyereség pedig 32,1 százalékuknál.

A vállalatok saját reálteljesítményüket az iparági átlagnál magasabbra értékelik, de úgy látják, a piac ezt jövedelmezőségben nem honorálja.

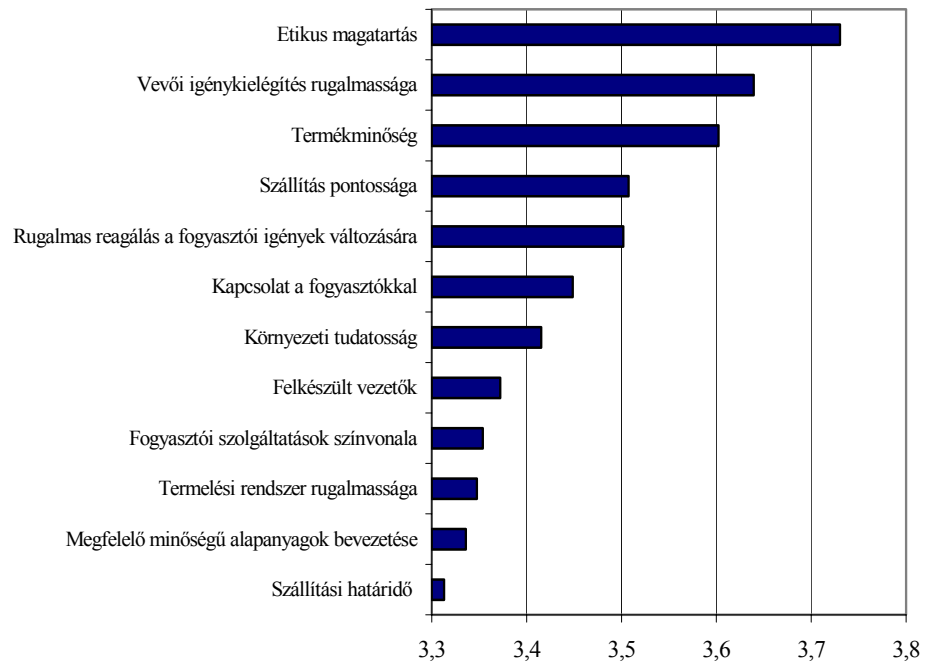
Saját teljesítmény az iparági átlaghoz viszonyítva



A vállalatokat arra kértük, hogy 42 szempont alapján hasonlítsák össze teljesítményüket legerősebb versenytársukéval, és azt is jelöljék meg, hogy mely területeket kívánják fejleszteni. A válaszadók 55 százaléka a vállalat egészét, 45 százaléka domináns üzletágát értékelte. Az összehasonlítás alapja jellemzően belföldi versenytárs volt (78%), a vállalatok 22 százaléka vezető külföldi vállalathoz mérte teljesítményét. Az átlagok alapján, a válaszadók az etikus magatartás szempontjából ítélik saját magukat a legjobbnak, és ezt követi a vevői igénykielégítés rugalmassága. (Érdekes felfigyelnünk arra, hogy ez a két tényező immár harmadszor vezet a változatlan listát.) A listában ezután a termékminőség, a szállítás pontossága, a fogyasztói igény változásra való rugalmas reagálás és a fogyasztókkal való minél közvetlenebb kapcsolat következik. Jelentősen előrébb került a környezeti (ökológiai) tudatosság. Három új tényező került a lista elejére: a fogyasztói szolgáltatások színvonala, a termelési rendszer rugalmassága és a megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése. A felkészült vezetők a korábbiakhoz hasonlóan erősségei a válaszadóknak, kikerült ellenben az élbolyból az alkalmazottak képzettsége. Ezek az adatok megerősítik az előző bekezdés megállapításait.

A vállalatok első helyen az etikus magatartásban tekintik magukat jobbnak, mint legerősebb versenytársukat, ezt a fogyasztókhöz való viszony összetevői követik.

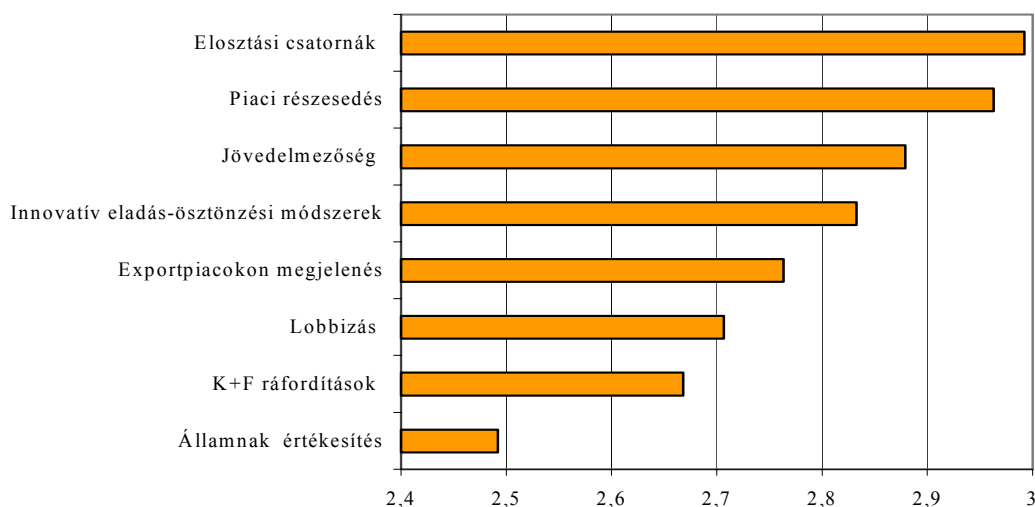
**Amiben a válaszadók jobbak
legerősebb versenytársuknál**



A vállalatok pontosan érzékelik, hogy a K+F ráfordításokban lemaradnak versenytársaik mögött, de nem jelzik, hogy ezen a következő években változtatni szeretnének.

Miben tartják magukat gyengébbnek a válaszadók? Amennyiben az összehasonlítás másik végét nézzük, azt látjuk, hogy az 1999-es eredményekhez viszonyítva kettővel kevesebb tényezőben érzik magukat rosszabbnak a válaszadók legerősebb versenytársuknál, a tényezők nem változtak, azonban az átlagok alacsonyabbak. Továbbra is az állami és költségvetési megrendelések megszerzésében maradnak el a vállalatok legfőbb versenytársuktól. Ez a tényező immár a harmadik alkalommal került a lista végére. Ez követi a K+F ráfordítások szintje és a lobbizás. A lobbizás helycseréje a K+F ráfordításokkal, valamint átlaga azt sugallja, hogy a korábbi felméréshez képest a versenytársak tevékenységében a lobbizást is sikeresebbnek ítélik a válaszadók, és talán fontosabbnak is. Az exportpiacokon való jelenlét a lista végére került: a korábbi felmérésben alig maradt el az azonos teljesítményt jelző 3,0 átlagtól. Ez utalhat arra, hogy a vállalati teljesítmény egyik felértékelődő összetevőjének tekintik a vállalatok az exportpiaci szereplést. A listából kikerült az integrált információs rendszerek és a piaci előrejelzés: a válaszadók e területeken legalább olyan jónak ítélték saját teljesítményüket, mint legnagyobb versenytársukét.

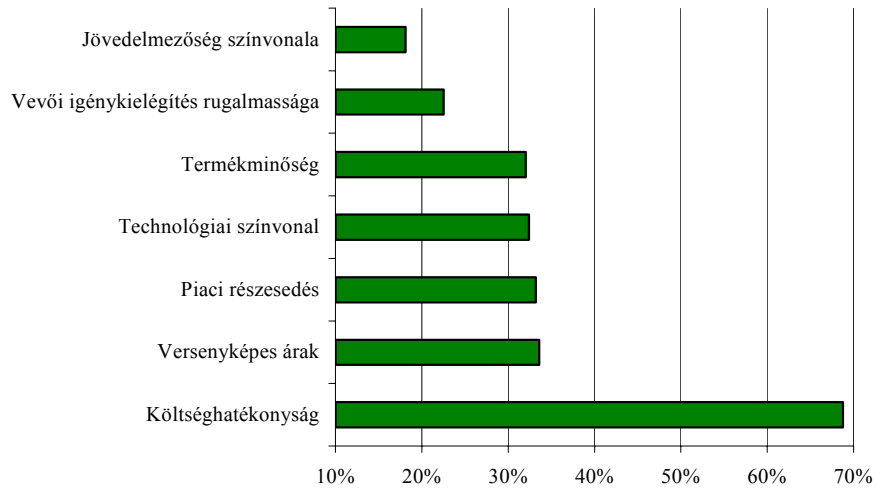
Amiben a válaszadók rosszabbak



A **fejlesztési kívánt területek** nem szükségképpen a versenytársakétól elmaradó területeket jelentik. A legtöbb válaszadó szerint fejleszteni kívánt területek listája a korábbi felméréshez viszonyítva kevesebb tényezőt tartalmaz, ezek a tényezők azonban a korábbi felmérés listájának is az élén álltak. Változás, hogy összességében most nagyobb arányban tekintették a vállalatok e területek fejlesztését kívánatosnak. A fejlesztendő területek közül az ideai adatok szerint is, és korábbi összehasonlítás alapján is toronymagasan kiemelkedik a költséghatékonyság: a válaszadók 68,8 százaléka a fejlesztendő területek közé sorolta, amit ugyanakkor az átlagok alapján a versenytársakéval azonosnak ítélték. 1996-ban 38 százalékkal, 1999-ben pedig 45 százalékkal állt az élén a költségcsökkentés. A költséghatékonyság ilyen mértékű kiemelése a stratégiai gondolkodás egysíkúságára utal. A vállalatok harmada egyformán a fejlesztendő területek közé sorolta az árait, a piaci részesedését, a technológiai színvonalát és a termékminőségét. Ez utóbbi két tényező azért meglepő, mert egy másik válasznál a vállalatok 64 százaléka iparági átlagon felülnek ítélte termékeinek minőségét, 49 százaléka pedig technológiájának színvonalát. Úgy tűnik, a piaci alkalmazkodás egyik fontos lehetőségének a vevői igénykielégítés rugalmasságát tekintik: az átlagok alapján ebben jobbnak tartják magukat a válaszadók, ugyanakkor a vállalatok 22,5 százaléka e területet fejleszteni kívánja.

A legtöbb vállalat az elkövetkező 2-3 évben messze leginkább a költséghatékonyság át kívánja fejleszteni.

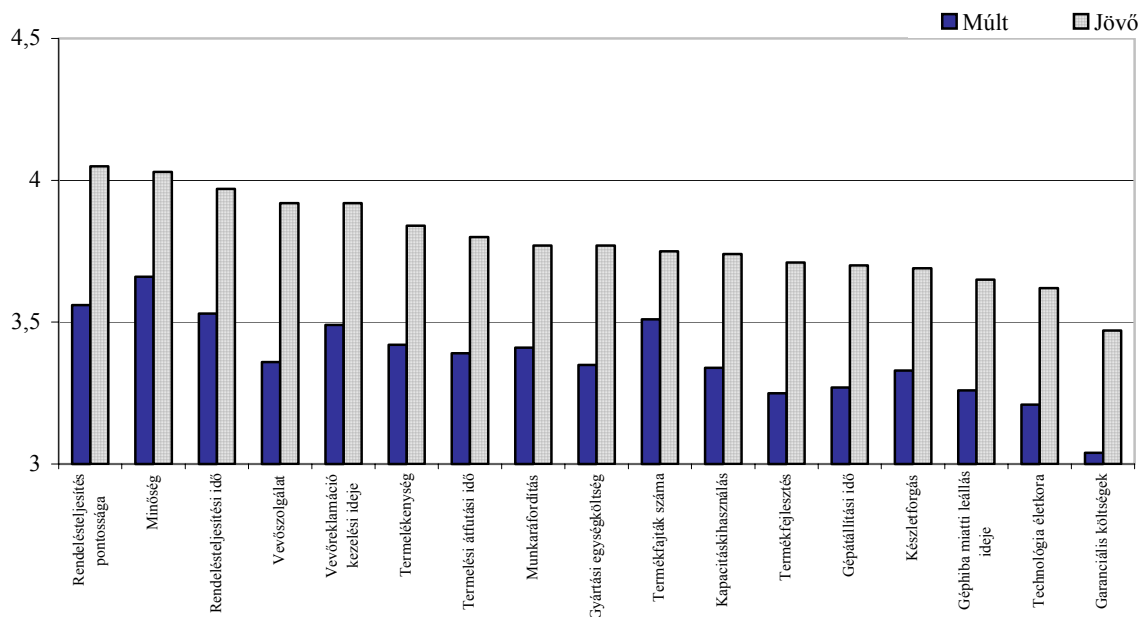
A leginkább fejlesztendő területek



A vállalatok alapvetően optimistán és csaknem teljesen egyenletesként ítélik meg a jövőben várható fejlődést. A kívánható állapothoz képest átlagosan csaknem fél ponttal magasabb értékeket adtak minden teljesítmény dimenzió jövőbeli alakulására.

Az eredmények alapján a vállalatok, ha lassan is, de fejlődtek az elmúlt 3-4 évben minden vizsgált **teljesítménymutató** mentén. A legjelentősebb előrelépés egyértelműen a minőség terén mutatkozott, a vállalatok csaknem 60 százaléka számolt be kisebb vagy nagyobb mértékű javulásról, és mindössze 6 százalékuk jelzett romló teljesítményt. A minőséget szorosan követi a rendelésteljesítési idő és megbízhatóság. A fejlődés tervezett hangsúlyai a jövőben sem változnak lényegesen, a legdinamikusabban javuló dimenzió továbbra is várhatóan a minőség, valamint a rendelésteljesítés ideje és pontossága lesz, ezekhez azonban felzárkózni látszik a vevőszolgálat és a vevőreklamáció kezelési ideje. A korábbi eredmények tükrében nézve az adatokat, kissé megváltozott az egyes dimenziók egymáshoz viszonyított fejlődési üteme: azok szerint a termékválaszték bővülése, a kapacitáskihasználás és a termelékenység növekedése vezette a sort a minőség előtt, és a vevőszolgálat a kifejezetten gyengén fejlődő dimenziók közé tartozott. Ugyanakkor ma már a fejlődés területei összhangban vannak az Európában tapasztalható trendekkel.

A múltbeli és az előrejelzett teljesítmény-változások



A vállalati működés környezete bizonytalanabb, mint 3-4 évvel ezelőtt. A bizonytalanság összetevői közül leginkább az EU-csatlakozás hatása növekedett. Az EU-csatlakozást ugyanakkor olyan támogató tényezőnek is tekintik válaszadóink, amelyik a működésüket leginkább támogatja. A vállalatok a makrogazdasági tényezők hatását hátrányosnak vagy közömbösnek tartották, különösen a hazai gazdasági helyzetet és a gazdaságpolitikát. E mögött az általános ítélet mögött a stabil monetáris politika és a társasági adó jelenlegi szintje tartozik a támogató eszközök közé, az infláció emelkedése, a jegybanki alapkamat magas volta, az új ÁFA kulcsok bevezetése és az államháztartási hiány nagysága pedig a hátrányosak közé. A vállalatok külpiazi fellépését a társasági adó szintje, a TB járulék, a helyi adó és a személyi jövedelem adó befolyásolja leginkább. E tényezőket úgy is tekinthetjük, mint amelyek az eredményesebb vállalati működés érdekében a kormányzati gazdaságpolitika fejlesztési irányait igyekeznek orientálni.

Mérsékelt növekedés a piacokon és élénk verseny – a vállalati működés legfontosabb működési környezetét, az értékesítési piacok alakulását így összegezzhetjük. Az export piacokon igen jónak tartják a termékeik minőségét a vállalatok, ám kedvezőtlen üzenete van annak, hogy a vállalati működés jövedelmezősége az export és a hazai piacokon is a konkurenské alatt marad. A vállalatok saját teljesítményüket a

termékminőség, a menedzsment és a technológia színvonala alapján az iparági átlagot meghaladónak értékelték.

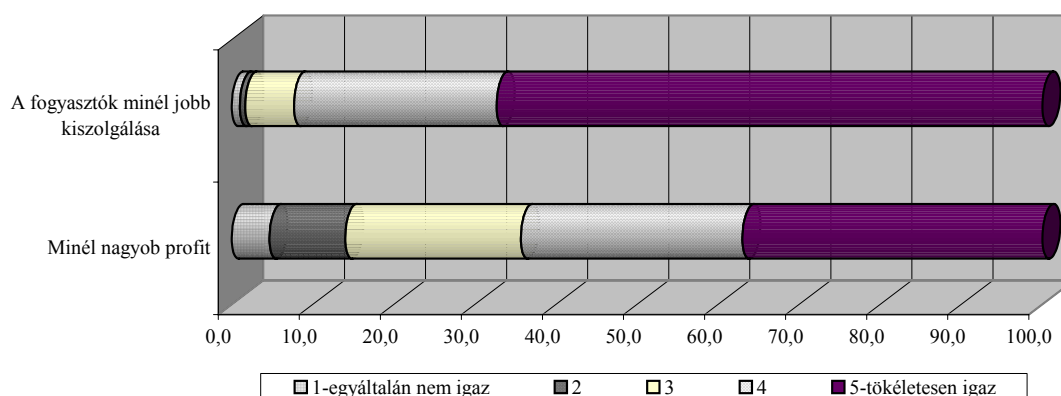
A vállalat működési területeinek önértékelése pozitív és optimizmust sugall. Ez a pozitív önértékelés azonban önkritikával is társul: azokat a területeket tartják a legfontosabb fejlesztési területeknek, amelyek a vállalatok jövedelmezőségét leginkább támogatják. Ennek egyik vállalaton belüli orvoslását a költségek csökkentésében látják: összehasonlító adataink szerint is messze kiemelkedik a költséghatékonyság növelése a fejlesztendő területek közül. Ha valóban kiválóak a termékek, a technológia, rugalmas a vevők kiszolgálása és felkészült a vezetés, ez megfelelően jelzi a prioritást. A vállalatok érzékennyé váltak az etikus üzleti magatartásra: sokkal etikusabbnak tartják önmagukat, mint a legerősebb versenytársukat.

II. Stratégiák és stratégiai menedzsment

Egy üzleti **vállalkozás alapvető célja** fogyasztói igények kielégítése profit elérése mellett. A mintánkban szereplő vállalatok úgy súlyozták e két célt, hogy első helyre a fogyasztók minél jobb kiszolgálását tették, s csak ezt követte a minél nagyobb profit elérésére irányuló törekvés. A válaszolók 92 százaléka szerint a fogyasztók minél jobb kiszolgálása az elsődleges. Az 1999-es felmérésben a vállalatok 88,2 százaléka mondta azt, hogy a fogyasztók az elsődlegesek, tehát a vevőorientáció további növekedését figyelhetjük meg a két időszak között. A minél nagyobb profit elérését a válaszolók 64 százaléka tartja kiemelkedően fontos célnak. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a vállalatok 14 százalékánál a profit nem, vagy alig kap szerepet a célok között. A profit fontosságának megítélése kismértékben csökkent az 1999-es vizsgálathoz viszonyítva. Az 1996-os felvételnél a fogyasztók tökéletes kiszolgálását a válaszolók 86,9 százaléka tartotta elsődlegesnek, s a minél nagyobb profit elérését 68,6 százalék emelte ki. A három felmérésből az a tendencia bontakozik ki, hogy a fogyasztók kiszolgálásának fontossága lassan, de stabilan emelkedett, míg a profit fontossága lassú ütemben csökkent.

A fogyasztókat előtérbe helyező vállalati magatartás megfelel azoknak a fejlődési tendenciáknak, amelyeket a fejlett piacgazdaságokban tapasztalhatunk.

A vállalat alapvető céljai (%)

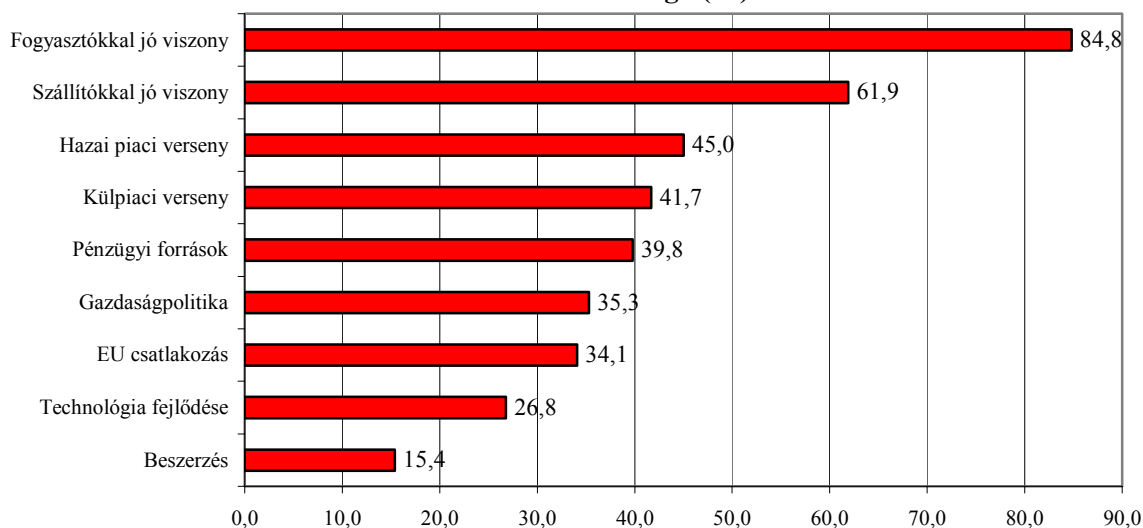


A működésüket leginkább befolyásoló környezeti tényezőnek a mostani felmérésben is a fogyasztókkal való jó viszonyt tekintik a megkérdezett vállalatok. 84,8 százalékuk tartja kiemelkedően fontosnak a fogyasztói kapcsolatokat, amely 8 százalékkal magasabb érték, mint amit az 1999-es felmérésben tapasztaltunk. A második legfontosabb tényező a szállítókkal való megfelelő kapcsolat (a válaszolók 61,9 százaléka szerint). A bel- és külpiazi verseny viszonylag kisebb hatású tényezőnek minősült: a vállalatok kevesebb, mint fele érezte jelentős környezeti hatásnak. A gazdaságpolitikát a vállalatok 35,3 százaléka, az EU-csatlakozást 34,1 százaléka minősítette kiemelt fontosságú környezeti elemnek. A beszerzést és a technológiai fejlődést tartották a leggyengébb befolyásoló szereppel bírónak a vállalatok. Ezekből az arányokból egy stabil nyomásos piac képe rajzolódik ki, ahol a működést befolyásoló környezeti tényezők erőssorrendje a következő: legfontosabb a stabil partneri viszony a fogyasztókkal és a szállítókkal, ezt követi a bel- és külpiazi verseny hatása, majd az egyéb nem-piazi tényezők szerepe.

Az EU-csatlakozás miatt növekvő bizonytalanságot érzékelnek a vállalatok, ezt azonban nem tartják kiemelt fontosságúnak. Valószínűsíthető egy bizonytalanságot kerülő, s a biztosabbnak látszó belföldi piacra koncentráló vállalati magatartás.

A környezeti tényezők fontossági sorrendjének megítélése nagyon hasonló képet mutat mind az 1999-es, mind pedig az 1996-os vizsgálat eredményeivel. A belpiaci tényezőket mindhárom vizsgálatban fontosabbnak minősítették a vállalatok, mint a külpiaci versenyt. E válaszok mögött egy elsősorban belpiaci működésre koncentráló vállalati stratégia képe bontakozik ki, ami összhangban van azzal is, hogy az EU-csatlakozást viszonylag kevés vállalat minősítette kiemelt befolyásoló tényezőnek. Összevetve ezt a képet azzal a válasszal, hogy az EU-csatlakozás miatt egyre növekvő bizonytalanságot érzékelnek a vállalatok, valószínűsíthető egy bizonytalanságot kerülő, s a biztosabbnak látszó belföldi piacra koncentráló vállalati magatartás.

A működést befolyásoló környezeti tényezők fontossága (%)



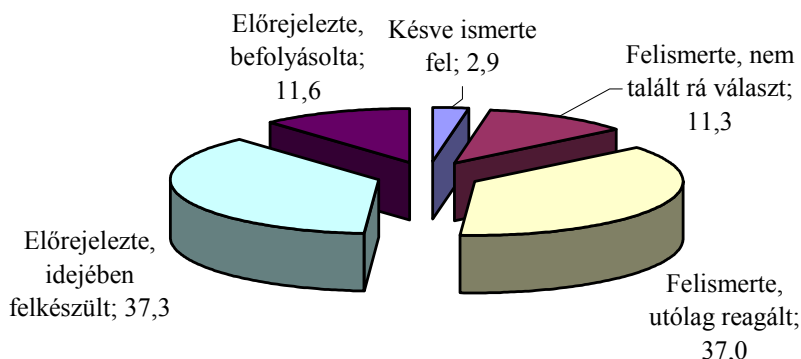
A vállalatok fejlettnak tartják környezeti alkalmazkodóképességüket. A megkérdezettek közel fele (49%), képes volt előre jelezni a várható változásokat. A vállalatok szintén közel fele (48%) felismerte a várható változásokat, s nagyobb részük képes volt utólag reagálni azokra.

A környezeti változásokhoz való viszonyulás leggyakoribb módja a megkérdezett vállalatok szerint a változások időben való felismerése és az azoknak elébe menő, s arra időben felkészülő magatartás: ezt a vállalatok 37,3 százaléka jelezte. Mindössze háromtized-százalékkal kisebb gyakorisággal szerepelt a változásokat felismerő és azokra utólag reagáló vállalatok aránya.

A környezeti változásokhoz való viszonyulást tekintve többnyire csupán egy százaléknyi eltérések vannak az 1996-os és 1999-es felvételhez képest az egyes válaszok gyakoriságában. Az 1999-es válaszok annyiban pozitívabb képet mutatnak, hogy akkor volt a legnagyobb a változásokat előre jelző és azoknak elébe menő vállalatok aránya (41 %), valamint a legalacsonyabb (9 %) a változásokat felismerő, de azokra nem reagáló vállalatok aránya. Vizsgálatunk alapján azt mondhatjuk, hogy a mintában szereplő vállalatok a rendszerváltás óta eltelt időszakban sikeresen fejlesztették környezeti alkalmazkodási képességeiket. Működésük e szempontból a fejlett ipari államokban tapasztalható tendenciákat mutatja.

Ezt a pozitív képet némiképp árnyalja, hogy ezeknél a válaszoknál önértékelést végeztek a vállalatok.

A környezeti változásokhoz való viszonyulás (%)



A **vállalati stratégiák** az elmúlt négy évben (2000-2003 között) – vélhetően a környezeti bizonytalanságnak köszönhetően – komoly változásokon mentek át. 2000-ben a leggyakoribb stratégia a visszahúzódo volt (32,6 %). 2001-re jelentősen megnövekedett az összpontosító (25,7 %) és a stabilitási stratégiákat (20,2 %) alkalmazó cégek aránya. 2002-ben a védekező stratégia volt a leggyakoribb (23,8 %) és ezt szorosan követte a növekedési stratégiák aránya (22,5%). 2003-ban a támadó stratégiák ugrásszerű növekedése volt jellemző (45,2 %), szemben a 2000. évi ugyanebben a kategóriában mért 9,7 százalékos gyakorisággal. A legtöbben a 2001. évre vonatkozóan jelezték azt, hogy nem követtek következetes stratégiát, voltak ugyanakkor olyan vállalatok is, amelyek egy adott évben egyenél több stratégia alkalmazásáról számoltak be.

A 2004-es felmérésben az alkalmazott stratégiák típusait a korábbi felmérésekhez viszonyítva kiegészítettük az összpontosító stratégiával, amely azt jelenti, hogy a vállalat tevékenységét egy viszonylag szűkebb termék-piaci szegmensre koncentrálja. Az adatokból látható, hogy ezt a stratégia-típust leginkább 2001-ben alkalmazták a vállalatok, amikor sem a növekedési, sem a visszahúzódo és védekező stratégiák nem voltak jellemzőek rájuk.

Az 1999-es felmérésben azt állapítottuk meg, hogy 1995-től fokozatosan csökkent a visszahúzódo és védekező stratégiák aránya, s emelkedett a növekedési és támadó stratégiát alkalmazó vállalatok köre. A mostani felmérés alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált időszak elején (2000-2001-ben) a visszahúzódo, védekező és összpontosító stratégiák domináltak, míg a vizsgálat második időszakában a növekedési és a támadó stratégiák játszottak meghatározó szerepet. Sajátos ciklus figyelhető meg tehát a stratégiák tartalmában, ami feltehetően összefüggésben van a világgazdaság konjunktúris változásaival.

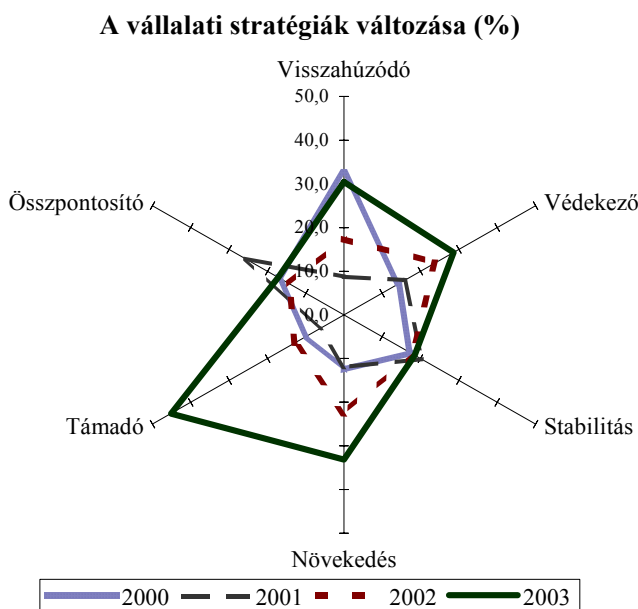
Érdemes összevetni a vállalati stratégiák irányultságát a gazdaságpolitika alakulásával is. A 2000-2001-es években az Orbán kormány a Széchenyi terv keretében számos vállalkozást élénkítő intézkedést hozott, amelyekre felmérésünk tapasztalatai szerint a vállalatok nem növekedési és támadó stratégiákkal, hanem visszahúzódo, stabilitásra törekvő és összpontosító stratégiai célokkal reagáltak. A 2002-ben és 2003-

Miközben a vállalatok a passzív, stabilitásra törekvő stratégiákról aktív, támadó és növekedési stratégiákra tértek át, megerősítették pozíciójukat egy-egy szűkebb termék-piaci szegmensben, vagyis összpontosító stratégiát folytattak.

A vállalatokat stratégiájuk kialakításánál erőteljesebben befolyásolja a világgazdasági konjunktúra, mint a kormányzati gazdaságpolitika.

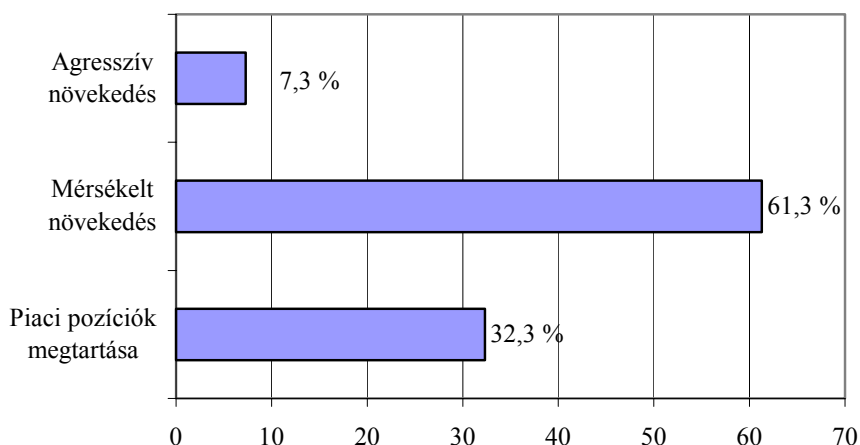
ban a Medgyessy kormány a költségvetési kiadások növelését valósította meg, s fokozatosan alakította ki a vállalkozások támogatását szolgáló gazdaságpolitikai irányvonalat. A vállalatok stratégiáik tartalmában nagyobb mértékű változtatást valósítottak meg, mint amekkora módosulás a gazdaságpolitikában végbement. Korábban – a támogató és hátráltató tényezők elemzésénél – láttuk, hogy a vállalati vezetők a gazdaságpolitikát döntően hátráltató tényezőnek tekintik céljaik megvalósítása szempontjából. A stratégiák tartalma azt mutatja, hogy vállalataink inkább igazodnak a világgazdasági trendekhez, mint a hazai gazdaságpolitikához.

Vizsgálati mintánkban számos vállalat multinacionális cégek hazai leányvállalata. Ezek stratégiai irányvonalát alapvetően az anyavállalat céljai határozzák meg, amelyeket főként a nemzetközi piac befolyásolja. A hazai gazdaság erőteljes export orientációja következtében a stratégiai lehetőségek nagymértékben függenek a fő piacokon – elsősorban az EU-tagállamokban – végbemenő gazdasági fejlődési tendenciáktól. Emiatt a hazai vállalatok stratégiai irányvonala hasonló fejlődési tendenciákat mutat, mint ami a nyugat-európai országok vállalatainál tapasztalható.



A piaci stratégia kialakításához kapcsolódóan a válaszadók három fő célt értékelték. A legelfogadhatóbb cél a többség számára a mérsékelt növekedés volt. Ezt követi a piaci pozíciók megtartása, míg az agresszív növekedés csak egy szűkebb csoportra jellemző. Ezek az arányok szinte megegyeznek az 1999-es felmérés adataival. Más, fejlettebb piacokkal rendelkező országokkal összevetve elmondható (1993-as kutatási adatok alapján), hogy a fejlettebb piacokon az agresszív növekedés jellemzőbb, viszont a piaci pozíció védelme kevésbé figyelhető meg. A mérsékelt növekedés 61 százalékos aránya piacoktól és időszaktól függetlenül meghatározónak értékelhető.

A követett piaci stratégiák (%)

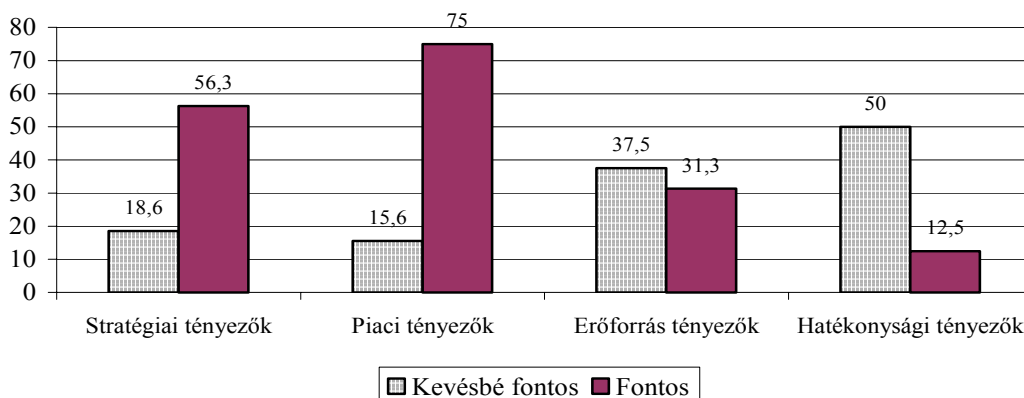


A **vállalatok nemzetközi stratégiáját** az exporttevékenység mellett a közvetlen külföldi tőkebefektetések alapján is mértük. A válaszadók csupán 10,4 százaléka rendelkezett közvetlen külföldi tőkebefektetéssel. Ez összefügg azzal, hogy a minta meghatározó szereplői, a kis- és közepméretű, többnyire hazai tulajdonú és ellenőrzésű vállalatok a hazai piacra koncentrálnak és a nemzetköziesedés fejletlen fokán állnak. A külföldön befektető vállalatok 65 százalékának volt állami státuszú elődje, és alkalmazottainak száma jóval meghaladja a teljes vállalati minta átlag állományi létszámát. Mindez arra enged következtetni, hogy a befektetők többnyire a régebbi, a szocialista időkbe visszanyúló múlttal rendelkező nagyvállalatok. A befektetők több mint fele termelő vállalat, ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy befektetéseik is termelő egységek. A külföldi leányvállalattal rendelkező vállalatok szinte kivétel nélkül exporttevékenységet is folytatnak.

A külföldi leányvállalat létrehozásának leggyakoribb motivációs tényezője a piaci terjeszkedés. A válaszadó vállalatok 75 százaléka számára a külpiacokon való jelenlét volt a külföldi közvetlen tőkebefektetés legfőbb mozgatórugója. A második legfontosabb motivációt a stratégiai jelentőségű növekedés és a hosszú távú versenypozíció megőrzése jelentette, amely a válaszadók 56 százaléka számára volt jelentős tényező. A külföldi leányvállalat létrehozása során a vállalatok több mint fele tartotta meghatározónak az erős exportorientáltságot. Mindez arra utal, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetést megelőzően a mintában szereplő vállalatok már rendelkeztek export érdekeltséggel, vagyis fokozatosan váltak közvetlen külföldi tőkebefektetővé. A megkérdezett vállalatok többsége viszont túl kicsi ahhoz, hogy a földrajzi diverzifikációból adódó méret- és választékgazdaságosság előnyeit ki tudja használni.

Külföldi leányvállalat létrehozása során a vállalatok legfontosabb célja a piaci terjeszkedés.

Külföldi leányvállalat létrehozásának motivációs tényezői (%)

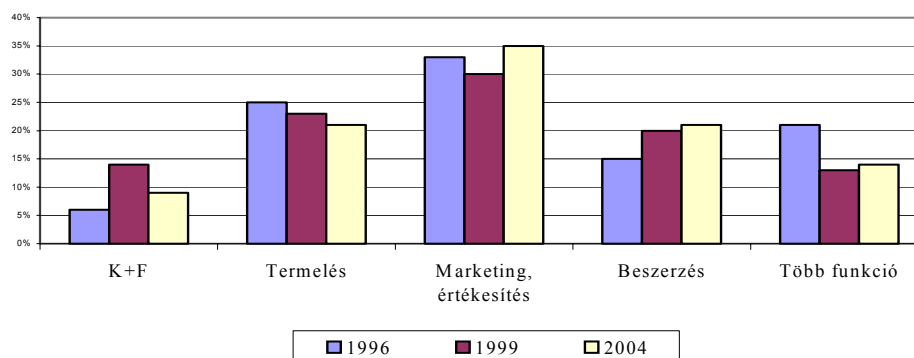


A vállalatok meghatározó része pozitívan ítéli meg eddig működtetett stratégiai szövetségeit, sőt a megkérdezett vállalatok 40 százaléka tervezi részvételét stratégiai szövetségben a következő 3-5 évben.

A **stratégiai szövetségek** elterjedése az elmúlt évtizedben már megfigyelt módon tovább erősödött. A legfrissebb felmérés szerint ez a folyamat 2002-2003-ban csúcsosodott ki és várhatóan folytatódik. A megkérdezett vállalatok közel egyötöde vett részt egy vagy több stratégiai szövetségben. Míg az elmúlt években a stratégiai szövetségek nagy része "informális megállapodás" volt, ma már jellemző, hogy az együttműködő felek hajlandók kapcsolataikat szerződésekké foglalni vagy közös vállalatok létrehozásával formalizálni, és ezzel nyilvánosabbá tenni. Érdeemes megemlíteni, hogy a megkérdezett vállalatok többsége egyszerre több stratégiai szövetségben is részt vesz (61%), ami a hálózati gazdaság kiépülésére utaló jelzés.

Érdekes fejlemények figyelhetők meg a stratégiai együttműködés területeit tekintve is: a szövetségek változatlanul elsősorban a marketing funkcióhoz kapcsolódnak. Csökkent a kutatás-fejlesztési valamint a termelési témájú stratégiai együttműködések száma, viszont a beszerzési funkcióra koncentrációra szaporodtak.

A stratégiai szövetségek területei (1996, 1999 és 2004)



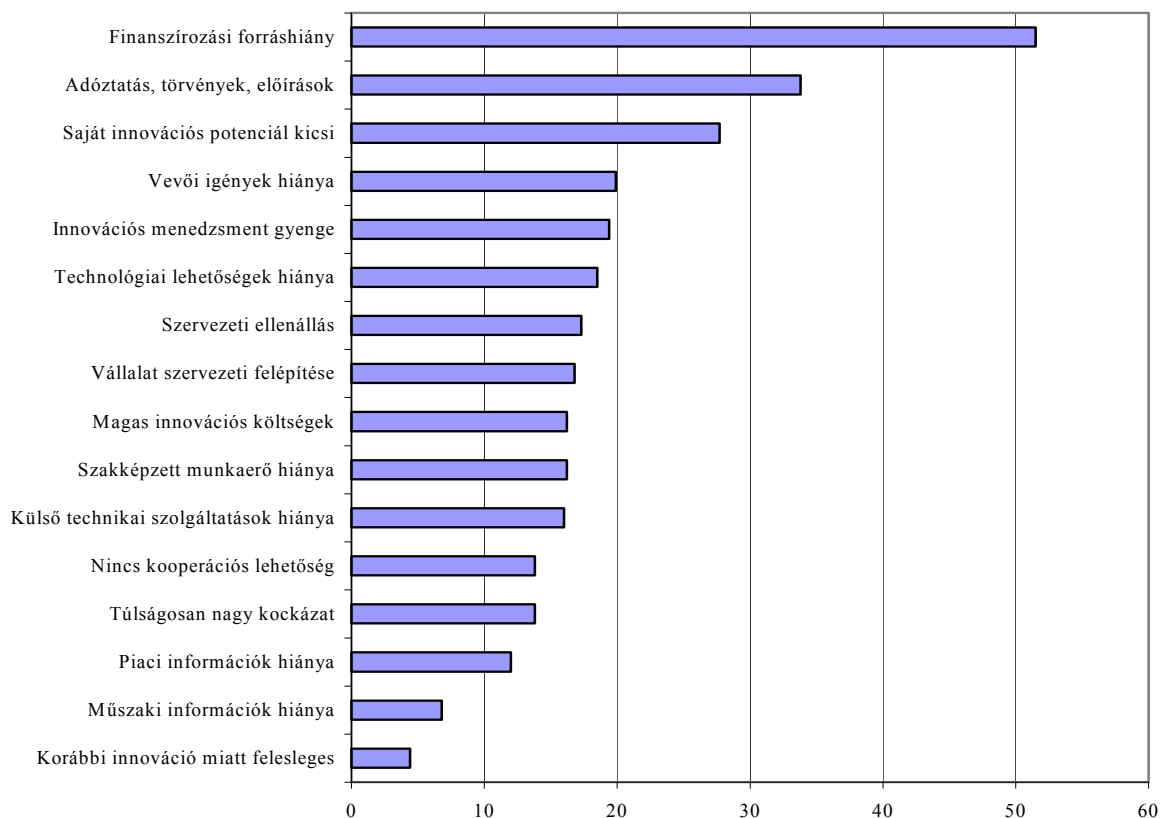
A 2001-2003 közötti időszakban a vállalatok 51 százaléka vezetett be **új terméket** és 38 százaléka **új termelési technológiát**, ami nagyjából megegyezik az Európai Unió országaiban végzett felmérések eredményeivel, tehát nem tekinthető rossznak. Világviszonylatban új termék piaci bevezetéséről a vállalatok 9 százaléka számolt be, míg 25% Magyarországon és 42% a vállalat szempontjából újnak számító terméket vezetett be. Ezek az adatok nemzetközileg is elfogadhatóak, de ellenőrzésre szorul, nincs-e mögöttük értelmezési zavar. A vállalatok 5 százaléka vezetett be világviszonylatban is újnak tekinthető termelési technológiát, 16 százalékuk hazánkban először alkalmazott új technológiát. Komoly kutatás-fejlesztési tevékenységre utal a külföldön bejegyzett szabadalom, melyet a vállalatok 10 százaléka tudott felmutatni a vizsgált időszakban.

Az **innováció segítő és akadályozó tényezőiről** mindhárom kutatásunk során nagyjából azonos képet kaptunk. Az innováció gátját továbbra is a finanszírozási források hiányában látja a legtöbb vállalat, bár az 1996-98 közötti időszak 60 százalékos eredményéhez képest mostanra 52 százalékra csökkent az ezt említő cégek aránya. A közép-kelet európai volt szocialista országokban folytatott hasonló felmérések is e feltétel meghatározó szerepét emelik ki, míg a legfejlettebb EU-országokban ez a tényező csak a középmezőnyben helyezkedik el. A probléma enyhítésében fontos szerep vár az államra: például a 2001-2003 közötti időszakban a cégeknek csupán 29 százaléka kapott állami támogatást innovációra. Ugyancsak az állam szerepének ellentmondásos megítélésére utal, hogy az adóztatás, törvények, előírások szerepelnek a második helyen az innovációt akadályozó tényezők között. Úgy tűnik, a piaci és műszaki információk megszerzése nem okoz gondot a vállalatok túlnyomó többségének, ugyanakkor a külső technikai szolgáltatásokhoz való hozzájutást az előző felmérésben a cégek 9 százaléka említette, míg most ez 16 százalékra nőtt. Ez utalhat arra is, hogy egyre több vállalat folytat olyan magasabb színvonalú fejlesztési tevékenységet, amihez nagyobb szüksége lenne külső műszaki segítségre.

Továbbra is csekély számú az „igazi” innováció, a mások által kifejlesztett újdonságok adaptációja is jelentősen növelheti azonban egy vállalat versenyképességét.

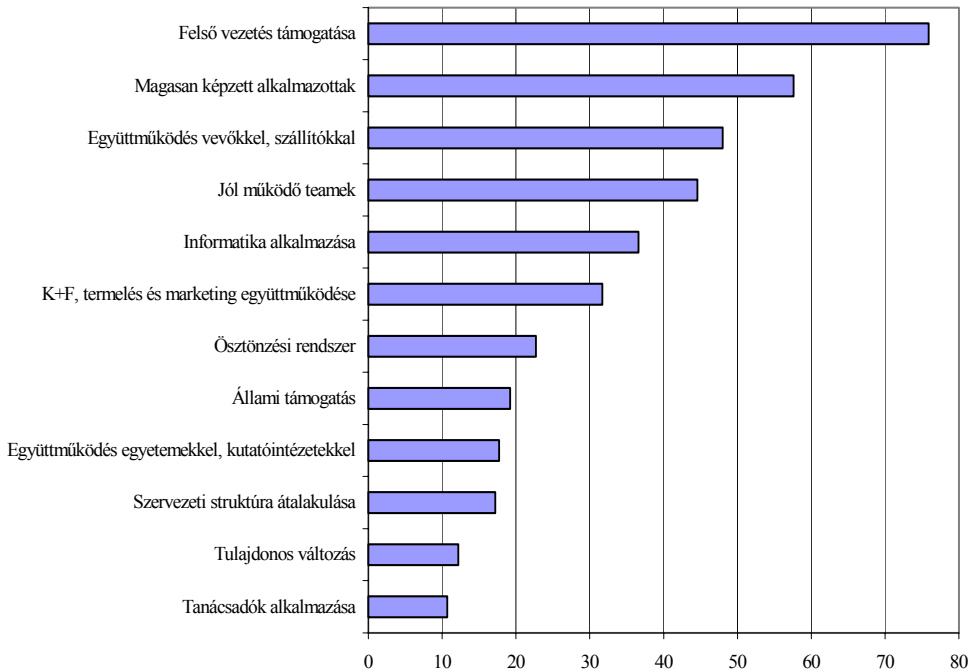
Elsősorban a külső tényezőkben látják a vállalatok az innováció gátjait, ezek közül is kiemelték a pénzügyi források hiányát. A legfontosabb innovációs sikerfeltételnek a felső vezetés támogatását tartják.

Az innovációt jelentős mértékben akadályozó tényezők (%)



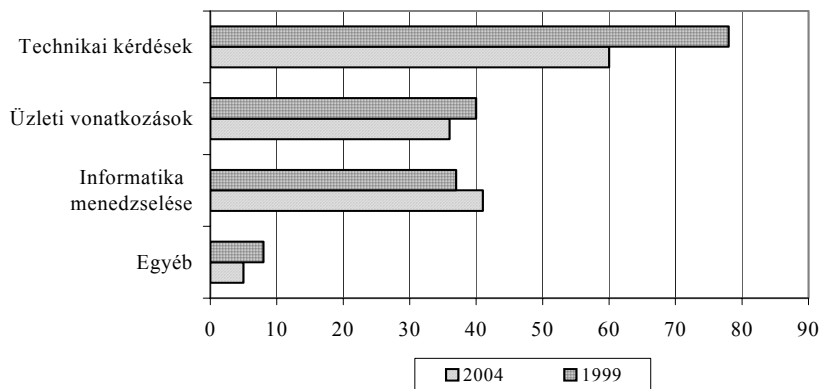
Az **innováció sikertényezőit** leginkább a belső adottságokban látják a vállalatok. Ezek közül ismét messze kiemelkedik a felső vezetés támogatása, s ettől jóval lemarad, de a legfontosabbak között említik a magasan képzett alkalmazottakat és a jól működő teameket. Ismét magasra értékelték a vevőkkel, szállítókkal való együttműködést, bár a második helyről eggyel visszacsúszott az előző felméréshez képest. Jóval kevesebb cég tulajdonít nagy jelentőséget a tudományos szférával, egyetemekkel, kutatóintézetekkel való együttműködésnek, ami visszavezethető arra, hogy a fejlesztési tevékenység leginkább adaptív, nem igényli annyira az ilyen jellegű kooperációt. Ugyanakkor az előző felméréseinkhez képest valamelyest nőtt a szerepe. A tulajdonosváltás jelentősége az innovációban a privatizáció előrehaladásával a három felmérésünk során fokozatosan csökkent, s most az utolsó előtti helyre esett vissza. Az informatika alkalmazását ezzel szemben 7 százalékkal több vállalat említette a legutóbbi felméréshez képest.

Az innovációk sikertényezői (%)



Minden harmadik vállalat (a válaszadók 34 százaléka) rendelkezett írott **informatikai stratégiával**. Az 1999-es válaszokhoz képest egynegyedével nőtt az önálló informatikai stratégiát készítők száma (27,8 %), amely tipikusan 3 éves időtávra (átlagosan 2,75 évre) tekint előre. Miközben az információtechnológia fejlődési üteme nem lassult, a csupán egy évre szóló informatikai stratégiák arányának majdnem felére csökkenése (18,4 %) az informatikai stratégiára fordított nagyobb figyelmet jelzi. Még hosszabb a stratégiai időhorizont azoknál a vállalatoknál, amelyek az összvállalati stratégián belül önálló fejezetet szánnak az informatikának, a nem ritkán 5 vagy akár 10 évre szóló összvállalati stratégiákhoz való igazodás miatt az informatikai stratégiai fejezetben is átlagosan 4,2 évre terveznek előre.

Az informatikai stratégia területei (%)



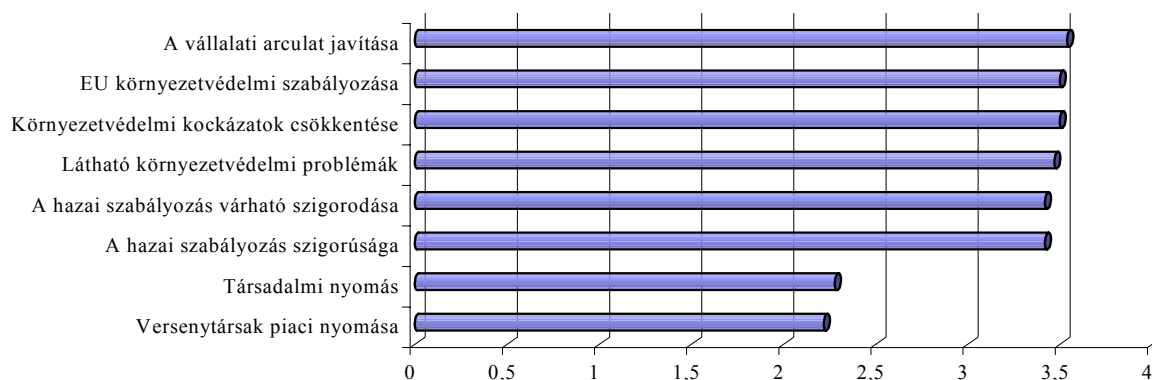
Az informatikai stratégiák középpontjában továbbra is a technikai kérdések állnak. Az üzleti vonatkozások kezelése sokkal kisebb súlyú.

A vállalatok környezetvédelmi teljesítményére továbbra is a hatósági szabályozás van a legnagyobb hatással.

Az **informatikai stratégián** belül a technikai kérdések (pl. szerverek, munkaállomások, hálózat fejlesztése) dominanciája bár jelentősen csökkent, még mindig a leggyakrabban tárgyalt témakör. Nem éppen pozitív tendencia, hogy a stratégiáknak alig több mint harmada foglalkozik az informatika üzleti vonatkozásaival (ügymint: versenyelőnyt biztosító alkalmazások, költség-haszon elemzések), ami ráadásul az 1999-es – akkor is alacsony – adatokhoz képest csökkenést mutat. Az informatikai stratégiában második legnagyobb gyakorisággal (41%) szereplő területté az informatikai funkció menedzselése (pl. belső informatikai szervezet helye, költségeik elszámolása, külső szolgáltatók igénybevétele) lépett elő, mely a külső IT szolgáltatásokban való számottevőbb gondolkodással függhet össze.

A válaszadó cégek **környezetvédelmi teljesítménye** elsősorban a hatósági szabályozás alakulásától függ. A vállalatok felismerték az európai uniós szabályozás jelentőségét, a jövőbeni hazai szabályozás alakulását az Unió környezetvédelmi szabályozásának változásához kötik. A környezetvédelmi beruházások legfontosabb mozgatórugói a különböző irányból érkező hivatalos elvárások (hazai szabályozás, EU-direktívák), a vállalati arculat javítása, valamint az akut környezetvédelmi problémák megszüntetése és a környezeti kockázatok csökkentése. A fenti tényezők mellett jóval kisebb motiváló erővel bír a társadalom, illetve a versenytárs cégek piaci nyomása.

A környezetvédelmi beruházások motívumai



A vállalatok több mint fele valósított meg valamilyen környezetvédelmi célú beruházást az elmúlt három évben. Pozitívként értékelhető, hogy a korábban jellemző ún. csővégi megoldások mellett egyre inkább terjed a tisztább technológiák használata, és a vállalatok több mint 40 százaléka érdekelt környezetvédelmi technológiafejlesztésben is. Bízható eredmény, hogy a vállalatok egynegyede rendelkezik valamilyen környezetközpontú irányítási rendszerrel (ISO 14001 vagy EMAS), amely biztosíthatja a jövőbeli folyamatos fejlesztéseket, a környezetvédelmi szempontokra történő fokozottabb odafigyelést.

Összegzésként azt mondhatjuk, hogy a vizsgált négyéves időszak (2000-2003) elején a visszahúzó, védekező és összpontosító stratégiák domináltak, míg a második felében a növekedési és a támadó stratégiák játszottak meghatározó szerepet. Ez a megkérdozett cégek offenzívabb magatartására utal. A stratégiai szövetségek terjedése tovább folytatódott, s a korábban jellemző informális kapcsolódásokat egyre inkább felváltják a formalizált szövetségek. Az innovációban továbbra is mind az új termékeknél, mind az új technológiáknál az adaptív jelleg dominál. A piaci stratégiák a mérsékelt növekedést célozzák, az agresszív piaci stratégiát folytató vállalatok aránya még jóval elmarad a fejlett piacgazdaságokhoz képest. Az informatikai stratégiában a technikai kérdések dominálnak, csökkenő súlyúak az üzleti vonatkozások. A környezetvédelmi stratégia a hatóságoknak, szabályozásnak való megfelelés eszköze és nem a piaci kihívásokra illetve a társadalmi elvárásokra való reagálásé. Az állapítható meg tehát, hogy az offenzívabb öszvállalati stratégia offenzív részstratégiákra történő lefordítása a vizsgált vállalatoknál még nem valósult meg.

III. A vállalatok szervezete és működése

Ebben a részben a vállalatok szervezeti kérdéseivel, működési jellemzőivel és gazdálkodási módszereivel kapcsolatos legfrissebb eredményeinket foglaljuk össze. Témaköreit tekintve ez a fejezet öleli fel a legtöbb részterületet, ezért röviden összefoglaljuk, melyik alfejezetben milyen kérdéskörök kerülnek tárgyalásra.

A szervezeti és vezetési jellemzők alfejezet a következő témákra koncentrálna: a strukturális alkalmazkodás során alkalmazott szervezeti megoldások, a vállalatok diverzifikáltsága, a vezetői munka, valamint az emberi erőforrásgazdálkodás kapcsán a teljesítményértékelés, ösztönzés.

A vállalatok működése és kapcsolatrendszere alfejezetben azokat a tényezőket emeltük ki, amelyek az összvállalati siker szempontjából meghatározóak. Itt foglaljuk össze a vevői, a szállítói és a banki kapcsolatokra vonatkozó első megállapításainkat.

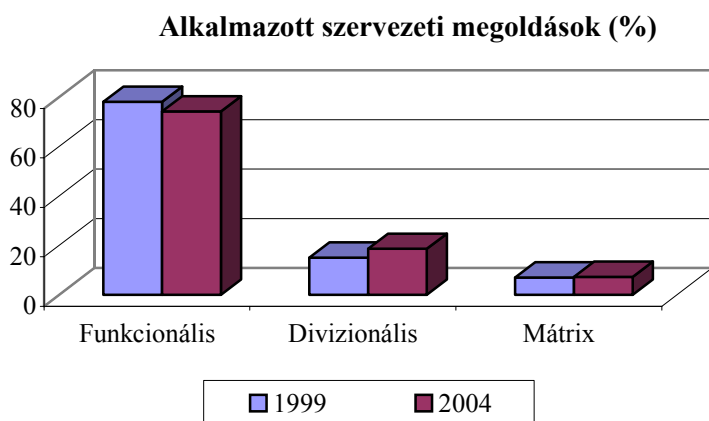
A gazdálkodás módszertana alfejezet a vállalatok által alkalmazott legfontosabb gazdálkodásmódszertani eszközök használatának tapasztalatait összegzi. A stratégiai tervezéssel kezdjük mondandónkat, ezt követően a pénzügyi szempontú elemzési eszközöket és módszereiket tekintjük át, és külön is foglalkozunk az információrendszerekkel. Végül a működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók és módszerek használatát és hasznosságát tárgyaljuk.

Szervezeti és vezetési jellemzők

A **strukturális alkalmazkodás** vizsgálatával arra kerestünk választ, hogy a megkérdezett vállalatok szervezeti struktúrája mennyiben igazodik a külső környezet kihívásaihoz, és kialakításakor a vállalatok milyen mértékben veszik figyelembe belső adottságaikat. A kérdés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája befolyásolja a teljesítményüket.

A teljes mintában a **funkcionális szervezetek** dominanciája (74%) figyelhető meg, az 1999-es felméréshez hasonlóan. A divizionális szervezeti megoldások aránya (18%) 4 százalékkal emelkedett (ennyivel csökkent a funkcionális formáké), a mátrix szervezeteké nem változott (8%) A stratégiák elemzése rámutatott arra, hogy egyre növekvő bizonytalanságú környezettel kell konfrontálódniuk a megkérdezett vállalatoknak, ezért a korábbi stabilitásra való törekvés, visszahúzódás helyett támadó és növekedési stratégiákat alkalmaznak. A funkcionális szervezeti megoldás ugyanakkor nem áll összhangban ezzel az új stratégiai törekvéssel. Az összhang hiánya azzal magyarázható, hogy a funkcionális szervezetek nem igazán adaptívak, struktúrájuk stratégiához való igazítása nehézkes, és éppen ezért hosszabb folyamatot igényel.

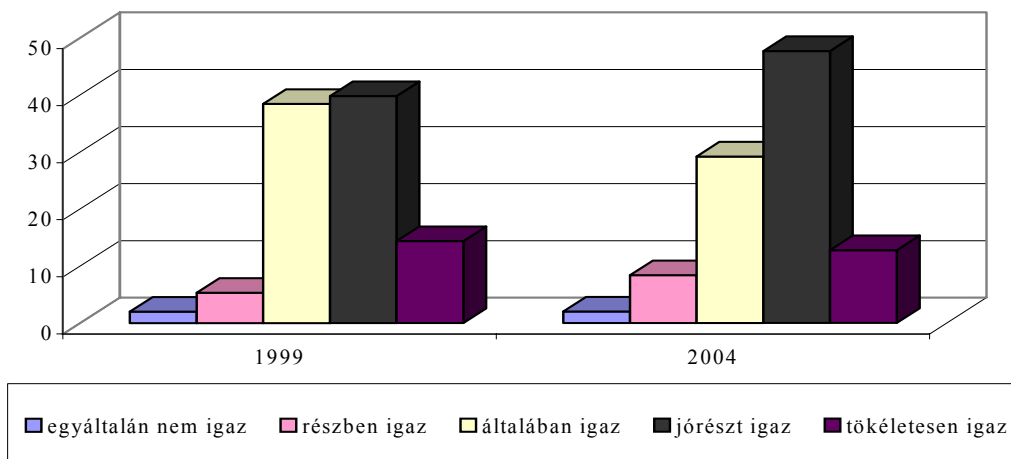
A vállalatok döntő többsége funkcionális szervezeti formában működik. Ez a szervezeti megoldás nem teljesen áll összhangban azzal a törekvéssel, amely a növekvő bizonytalanság kezelésére támadó és növekedési stratégiát fogalmaz meg.



A megkérdezett vállalatok igen csekély része (10 %) vélte úgy, hogy szervezeti struktúrája egyáltalán nem, vagy nem egészen felel meg a céljainak. 29 százalék szerint az illeszkedés közepes, 61 százalék szerint pedig igen jó, illetve kiváló. Közepes és annál jobb minősítést tehát a minta 90 százaléka adott, ami azt is jelentheti, hogy vállalatok továbbra is pozitívan ítélik meg szervezeti struktúrájuk teljesítményt befolyásoló szerepét. Valamelyest még javult is a megítélés 1999-hez képest, vagyis többen elégedettek alkalmazott szervezeti formájukkal.

A vállalatok túlnyomó többsége továbbra is úgy véli, hogy céljainak megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet.

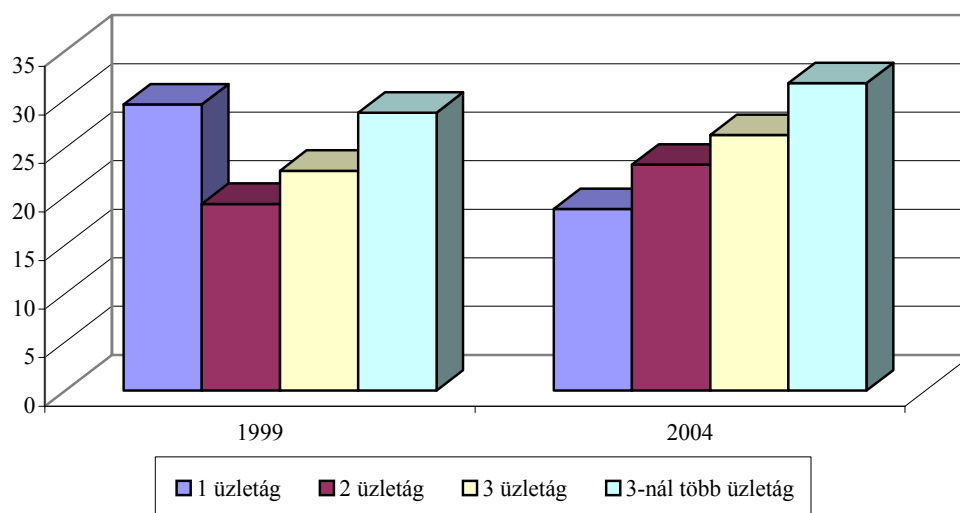
A céloknak megfelelő szervezeti felépítés (%)



A vállalatok támadó és növekedési stratégiájuk megvalósítása érdekében ugyan struktúrájukat még nem alakították át jelentősen, azonban tevékenységük diverzifikálását megkezdték.

A vállalatok **diverzifikáltságának** vizsgálata azt mutatja, csökkent a mintában a homogén tevékenységű, egyetlen üzletágban érdekelt cégek aránya (29 százalékról 19 százalékra). A támadó stratégiai törekvéseket a vállalatok belső piacának dinamizálódása magyarázza, a növekvő diverzifikáció pedig a megvalósítás érdekében tett lépéseket bizonyítja. Mivel a vállalatok többsége célszerűnek ítélte szervezeti struktúráját, feltételezhető, hogy a már működő struktúrák bejáratottsága (a belső illeszkedés) felértékelődött a funkcionális struktúra jelentős átalakításával járó külső illeszkedéshez képest. A struktúra jelentős átalakításától való tartózkodás a környezet bizonytalanságával, valamint a szervezeti változásokkal járó belső bizonytalansággal egyaránt magyarázható.

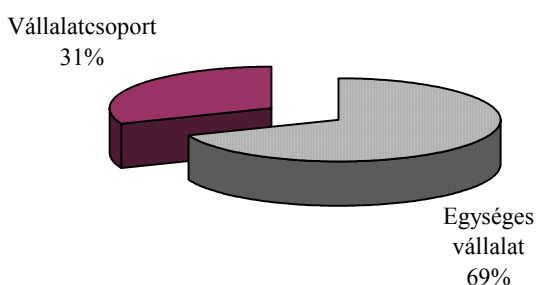
Üzletágak száma (%)



A stratégiai törekvések fényében egyrészt meglepő, az általánosan alkalmazott funkcionális szervezetek tükrében viszont érthető, hogy a minta vállalatai – arányaiban és a korábbiakhoz képest – nem használják ki nagyobb mértékben a jogi alkalmazkodásban rejlő lehetőségeket. Pedig a diverzifikáltabb tevékenységű vállalatok a divizionális szervezeti megoldások mellett, a jóval nagyobb rugalmasságot jelentő jogi működési lehetőségek kiaknázásával, vagyis **konzern** struktúrák kialakításával is alkalmazkodhatnak környezetükhöz. A mintában szereplő vállalatok 69 százaléka ehhez képest egységes vállalként működik, egyes tevékenységeinek, üzletágainak jogi leválasztásának lehetőségével nem él.

A minta kevesebb mint harmadát képviselő, konszernként működő vállalatai – szervezeti oldalról – várhatóan jobb képességgel kezdhettek hozzá támadó és növekedési stratégiájuk megvalósításához.

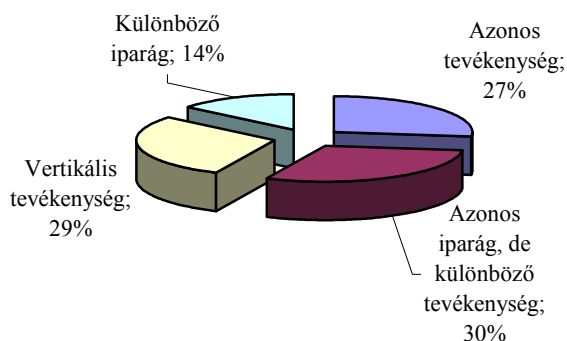
Konzernesedés



A **vállalatcsoportok** jórészt diverzifikáltak (73%), csak 27 százalékuk tekinthető homogén tevékenységűnek. A nemzetközi tendenciákkal összhangban azonban a diverzifikálódás az üzleti tevékenység magjára, a fő tevékenységre való koncentráció jegyében történik, a vállalatok 27 százaléka azonos, 30 százaléka adott iparágban belüli különböző, és 29 százaléka vertikálisan egymásra épülő tevékenységet folytat. A vállalatoknak csupán 14 százaléka tevékenykedik különböző iparágokban. Ennek megfelelően a vállalatcsoportok továbbra is inkább a divizionális megoldást választják (47%), de valamelyest nőtt a mátrix szervezetek aránya is (10 százalékról 17 százalékra).

A vállalatcsoportként működő vállalatok diverzifikáltságára – a nemzetközi tendenciáknak megfelelően – a fő tevékenységre való koncentráció jellemző.

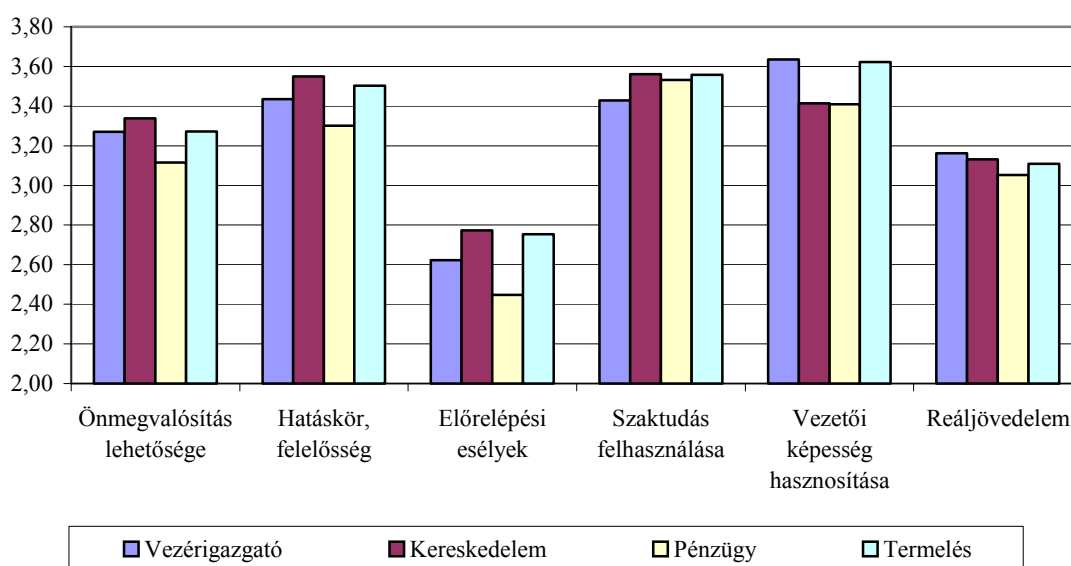
A vállalatcsoportok diverzifikáltsága (%)



A vezetők előrelépési lehetőségeinek beszűkülése tovább folytatódik.

A vállalatok sikeressége szempontjából a belső tényezők közül mindhárom felmérésünk tanúsága szerint a felső vezetés szerepe a legmeghatározóbb. A **vezetők személyes karrierjének összetevőit** tekintve a három-négy évvel korábbi felmérésben megállapított tendencia folytatódása figyelhető meg: minden karrier összetevő esetében a lehetőségek kismértékű beszűkülését jelezték a funkcionális területek vezetői. Legszembetűnőbb az előrelépési lehetőségek további visszaszorulásának érzékelése. A pénzügyi vezetők várakozásai tekinthetők a legkevésbé bizakodónak, különösen az előrelépési esélyek alakulását illetően, míg a kereskedelmi vezetők a leginkább optimisták.

A vezetői karrier összetevők változása

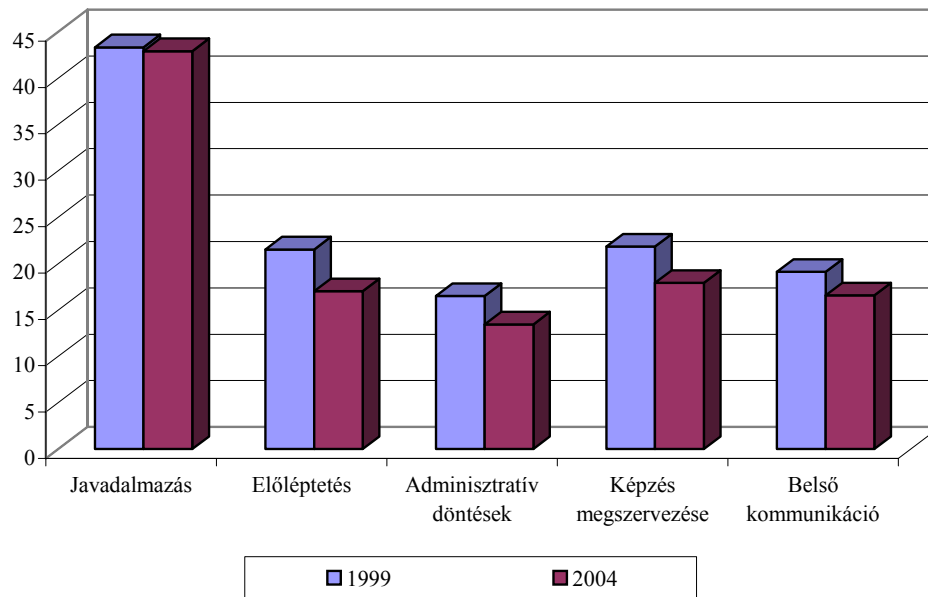


A teljesítményértékelés elsősorban a javadalmazás megalapozását szolgálja, a jövő megalapozásában alig játszik szerepet. A megítélésben a szervezeti eredményesség és a személyes teljesítmény szerepe nagyjából azonos súlyú.

A **formális teljesítményértékelési rendszerek** alkalmazása az előző kutatáshoz hasonlóan alakult, vagyis a vállalatok majdnem fele (46%) működtet teljesítményértékelési rendszert. Az a tendencia sem változott, hogy a teljesítményértékelés szinte kizárólag a javadalmazás megalapozását szolgálja, más lehetőségeket – például az előléptetés és képzési programok tervezése – az eredmények szerint a vállalatok csak kis számban aknáznak ki (15-20 %). A korábbi adatokkal összevetve a múltorientált szemlélet további térhódítása a meghatározó.

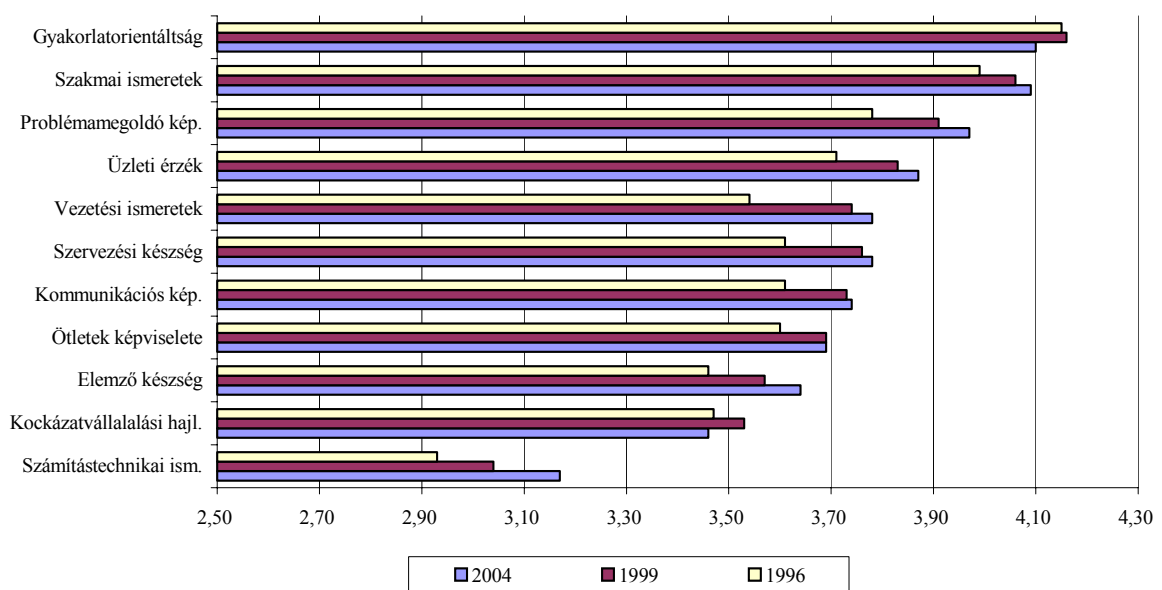
A menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos 2004-es eredmények teljes mértékben megerősítették a korábbi, 1996-os és 1999-es kutatási eredményeket. Feltűnő hasonlatosság mutatkozik a három időpont és a válaszadói csoportok eredményei között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából fontos körülmény. A listát ugyanazon képességek vezetik, mint korábban: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piacgazdaság viszonyaihoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akikben azonban nincs ennek megfelelő szintű, az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és gyengébbek az ötletek képviselésében is.

A vezetői teljesítményértékelés célja (%)



Egy nemrégiben publikált, a kelet-közép-európai és az EU országok menedzsereit összehasonlító elemzés is az újonnan csatlakozó országok menedzsereinek pragmatizmusát, kreativitását és improvizatív képességét emelte ki erősségként. A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutatnak, még mindig a sor végén kullognak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként jelennek meg.

A menedzsment képességek rangsora



Az **ösztönzési lehetőségeket** tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe mind a vezetői, mind pedig az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a munkahelyi légkörre, illetve a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés során. Az összképet tekintve a vezetőknél nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök, elsősorban az önállóság biztosítása, a felelősség vállalása, illetve az előrelépés lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerep jut az alkalmazottaknál már említett alacsonyabb szintű motivációs eszközöknek.

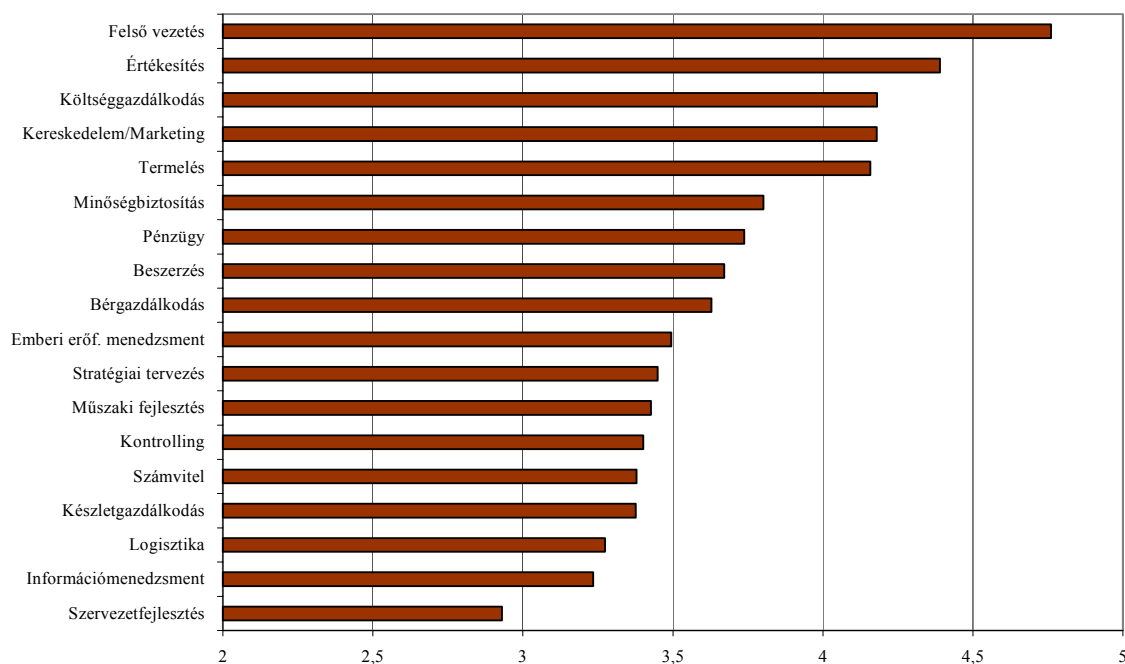
Összefoglalásként megállapítható, hogy a vizsgált vállalatok többsége funkcionális szervezeti formában működik. Ez a szervezeti megoldás nem teljesen konform a növekvő bizonytalanság miatt követett támadó és növekedési stratégiákkal. A vállalatok túlnyomó többsége mégis úgy véli, hogy céljainak megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet. A vállalatok megkezdték tevékenységük diverzifikálását. A minta kevesebb, mint harmadát kitevő konszernek száma azt jelzi, hogy a megkérdezettek még nem használják ki a konszern kínálta jogi lehetőségeket. A megkérdezett menedzserek erőssége a gyakorlatorientáltság, a szakmai ismeretek magas szintje és a fejlett problémamegoldó képesség, gyengesége a kockázatvállalás, az új ötletek képviselése és a módszertani ismeretek szintje.

A vállalatok működése és kapcsolatrendszere

A vállalatvezetők véleménye szerint az **összvállalati működés sikere** szempontjából az egyes funkciók, tevékenységi területek közül (az 1999-es felmérés eredményeihez hasonlóan) a felső vezetés és az értékesítés játssza a legfontosabb szerepet. A harmadik helyen a korábban negyedikként rangsorolt költséggazdálkodást említették. 1996 óta a középmezőnybe sorolható a minőségbiztosítás, a beszerzés és az emberi erőforrás menedzsment. Változott a felső vezetés véleménye a pénzügy és a bérlegazdálkodás súlyának megítélésében. Ezen tényezőket korábban a kisebb súlyúak közé sorolták, míg a 2004-es felmérésben már a középmezőnybe kerültek. A felső vezetés a szervezetfejlesztés, az információmenedzsment, a logisztika, a készletgazdálkodás, a számvitel és a kontrolling vállalati sikerességben képviselt súlyát szerénynek ítéli meg. Ugyanez volt a helyzet 1999-ben is, ami azt mutatja, hogy a nemzetközi tapasztalatok szerinti integráló szerepet betöltő funkciók fejlesztésének szükségességét még nem érzékelik a cégek. 1999 óta a fontossági sorrendben a legtöbbet a stratégiai tervezés jelentősége lépett előre, azonban e tényező így is csak alig jutott be a középmezőnybe.

Az összvállalati siker szempontjából továbbra is a felső vezetés és az értékesítés a legfontosabbak, de ezek mögé felzárkózott néhány újonnan említett funkció is (költséggazdálkodás, marketing). Az integráló jellegű funkciók súlya egyelőre szerény.

Az egyes funkciók szerepe az összvállalati sikerben

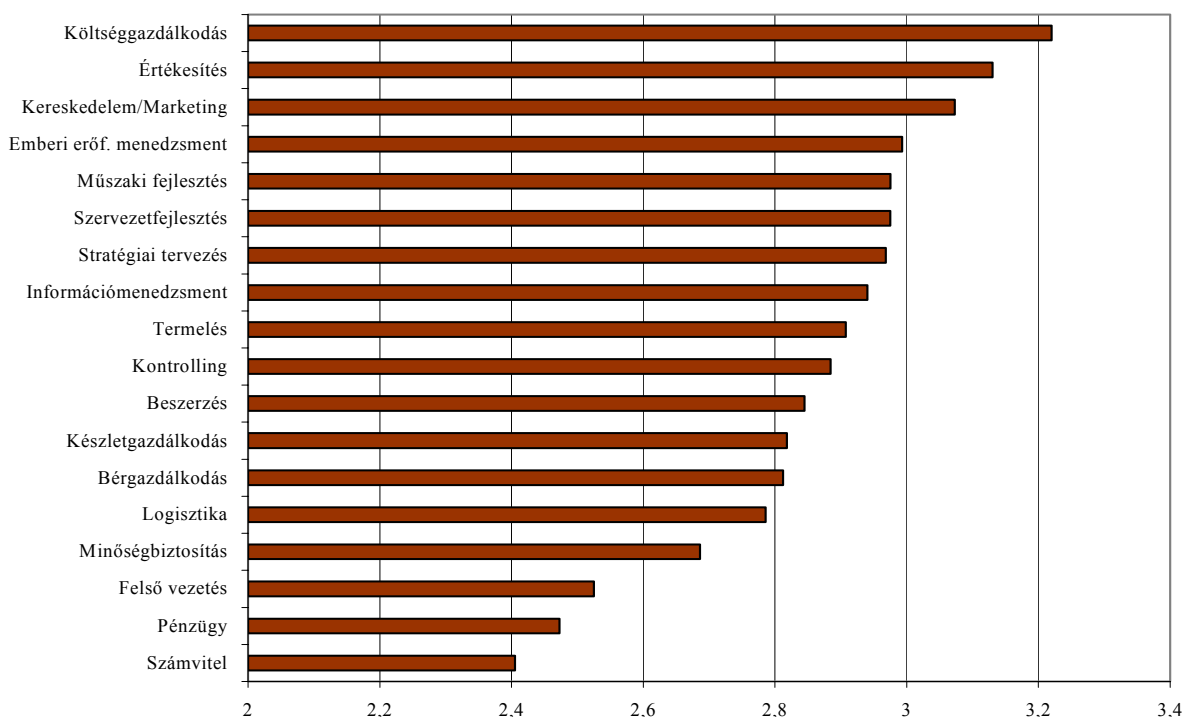


A gazdálkodás hatékonyságának fokozása érdekében a felső vezetők a legtöbb teendőt a költséggazdálkodás, az értékesítés és a kereskedelem/marketing átalakításában látják. A jó gazdálkodás elérése érdekében az átlagosnál több változásra van szükség az emberi erőforrás menedzsment, a műszaki fejlesztés, a szervezetfejlesztés, a stratégiai tervezés, az információmenedzsment, a termelés és a kontrolling területein. Az 1999-es felméréshez hasonlóan a felső vezetés, a pénzügy és a számvitel azok a területek, ahol a legkevésbé érzékelik szükségesnek a változást a vállalati szakemberek.

Az emberi erőforrás menedzsment fejlesztése sokkal fontosabb lett a vezetők számára, míg a kontrollingé visszaesett.

Összességében 1999-hez képest a felső vezetők minden területtel elégedettebbek: csak az élen álló költség- és a továbbra is középmezőnyben szereplő bérgazdálkodáson kívánnak ma nagyobb mértékben változtatni, mint akkor. A legjobban a minőségbiztosítással kapcsolatos elégedettség javult. Jelentős változások a fontossági sorrendben az emberi erőforrás menedzsmenttel és a kontrollinggal kapcsolatban figyelhetők meg. Az emberi erőforrás menedzsment javítása sokkal fontosabb lett a vezetők számára, míg a kontrollingé visszaesett.

A hatékonyság javításához változást igénylő területek



A vállalatok szállítóikkal szemben kritikusabbak lettek, és a beszállítók nem tudtak ezen elvárásokkal lépést tartani. A legtöbb gond a szállítás időbeli pontosságával van.

A **beszállítói teljesítményeknél** a szerződések teljesítési pontossága összességében némileg romlott. A szállítás *időbeli pontossága* az 1999-ben tapasztalt 89 százalék helyett 2004-ben csak 82 százalékos volt, vagyis az esetek 18 százalékában valamilyen csúszást tapasztaltak a cégvezetők. A szállítás *minőségében* a vállalati szakemberek nem érznek változást 1999-hez képest: minőségi problémák továbbra is az esetek 12 százalékában merülnek fel. A teljesítések *menyiségi* korrektsége és a *számla pontossága* valamelyest romlott: 5-6 százalékról 10 százalékra emelkedett a hibák aránya. A *szállítmányok sértetlenségével* is több gond van: az 1999-es 5 százalék helyett immár 100 szállítmányból 11 nem épen érkezik meg a megrendelőhöz.

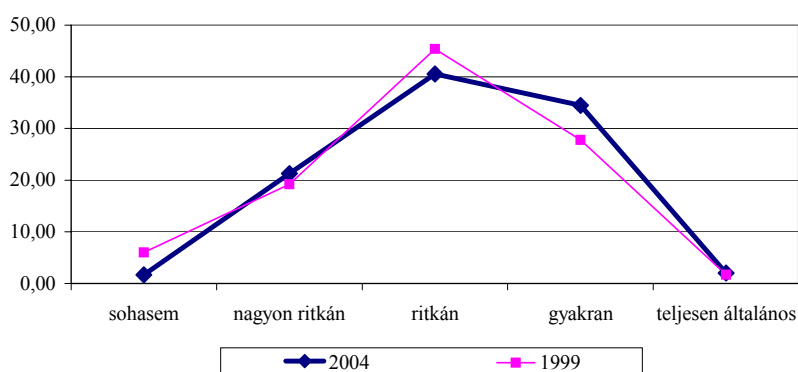
A felmérés a vezetők által az utóbbi években észlelt változásokra is rákérdezett. Az így kapott eredmények szerint a felső vezetők úgy érzékelik, hogy az elmúlt öt esztendőben minden fent említett ismérv szerint szerény (nagyjából azonos mértékű) javulás volt tapasztalható. Ez a hibák százalékos arányának észlelt növekedésével összevetve arra utal, hogy a vezetők egyre kritikusabbak a szállítóikkal, tehát manapság olyan

elmaradásokat is hibás teljesítésként értékelnek, amelyek öt éve még az elfogadható tartományon belül voltak. Ezzel az igényesség növekedéssel azonban a szállítók nem tudtak lépést tartani. A vállalatvezetők ugyanakkor bizakodóak: a következő három évben minden tekintetben nagyobb javulást várnak, mint aminek az elmúlt öt esztendőben tanúi lehettek.

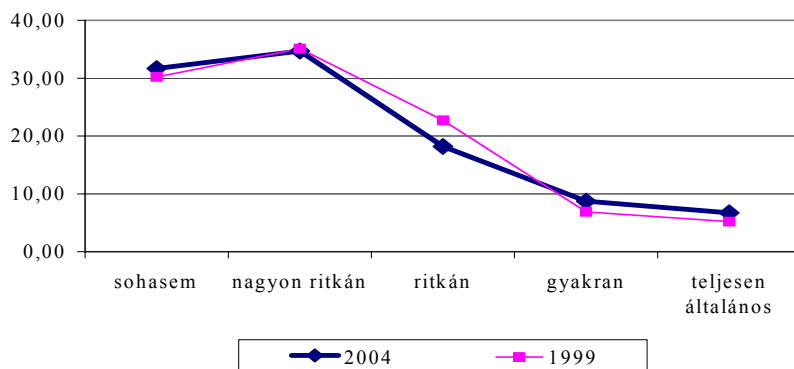
A **fizetési fegyelem** 1999-hez képest szélsőségesebb lett. A válaszadó cégek 66,3 (1999-ben 65) százaléka saját bevallása szerint soha vagy csak nagyon ritkán fizet szállítóinak késedelmesen. Ugyanakkor 15,5 (12) százaléuk gyakran vagy rendszeresen késve fizet. Összességében tehát 1999-hez képest a szélsőségek aránya nőtt, ami együtt járt a késve fizetők arányának enyhe (3,5 százalékos) növekedésével, ezért nem állíthatjuk, hogy a fizetési fegyelem javult volna. Eközben a vevői oldalon a cégek vélekedése szerint a fizetési fegyelem egyértelműen romlott: a vállalatoknak csak 23 (25) százaléka válaszolta azt, hogy partnerei pontosan teljesítenek és a megkérdezettek 36,5 (30) százaléka egyenesen arról nyilatkozott, hogy gyakori vagy általános a késedelem. Figyelembe véve, hogy makrogazdasági szinten a vevői oldalon ugyanazon cégek állnak, mint a szállítóin, arra következtethetünk, hogy a vállalatok magukkal szemben jóval kevésbé kritikusak, mint partnereikkel szemben. A cégek saját teljesítésüknél azt is megfelelőnek érzik, amit vevőiknél már késedelemnek ítélnék. Ugyanakkor az adatok alapján az látszik, hogy a vállalatok mind inkább két csoportra válnak szét: a pontosan fizetők mellett gyarapodik a szállítóikat kényszerhitelezésre szorító cégek aránya is.

A vállalatok önértékelése igen pozitív saját fizetési fegyelme tekintve, vevőiket viszont nagyon kritikusán ítélik meg a késedelmes fizetés szerint.

A vevők késedelmes fizetése 1999, 2004 (%)



Késedelmes fizetés a szállítók felé 1999, 2004 (%)



A vállalatok szankcionálási gyakorlatukat tekintve szigorúbbak lettek. A felszámolási eljárás indítása is sokkal gyakoribbá vált, ugyanakkor növekedett azok aránya, akik hatékonyabb módszernek tartják a bíróságon kívüli, informális módszerek felhasználását a követeléseik behajtásánál.

Késedelmes fizetésekor továbbra is a késedelmi kamat felszámítása a leggyakrabban alkalmazott szankció, 2004-ben a válaszadók közel 41 százaléka alkalmazta ezt az eszközt. A cégek 38,9 százaléka élt a jogi szankciók adta lehetőségekkel. Összességében megállapítható, hogy a vállalatok a **szankcionálást** tekintve szigorúbbak lettek. Ma már tíz cégből három késés esetén gyakran vagy rendszerint csak a fizetés megtörténte után teljesíti az újabb rendelést, ami közel duplája az 1999-ben tapasztalt 15,7 százaléknak. Új jelenségeként érezhetően megnövekedett azon társaságok aránya, amelyek végképp megszakítják a nem fizető vevővel a kapcsolatot. A késő vevők minden ötödik cégnél a továbbiakban csak készpénz ellenében kaphatnak árut.

A felszámolási kérelmek alkalmazása a korábban tapasztaltakhoz képest gyakoribbá vált. Miközben 1999-ben a megkérdezetteknek csak 33 százaléka élt ezzel a lehetőséggel, addig 2004-ben a vállalatok közel 41 százaléka indított ilyen eljárást. A felszámolási eljárást nem indító cégek legfőbb indokként az ezzel kapcsolatban elérhető alacsony hozamot, a hosszadalmas bírósági eljárást és az eredmény bizonytalanságát említik. Ugyanakkor mindhárom felsorolt indoknál elmondható, hogy 1999 óta veszítettek jelentőségükből. A 2004-es megkérdezés alapján a társaságok közel 45 százaléka gondolja úgy, hogy a bíróságon kívül, informális módszerek felhasználásával könnyebb behajtani a követeléseket. Ez az arány 1999-hez képest jelentősen megugrott. Csak a válaszadók 38,3 százaléknál jelent az visszatartó erőt, hogy a felszámolás elindításával elveszíthet egy vevőt.

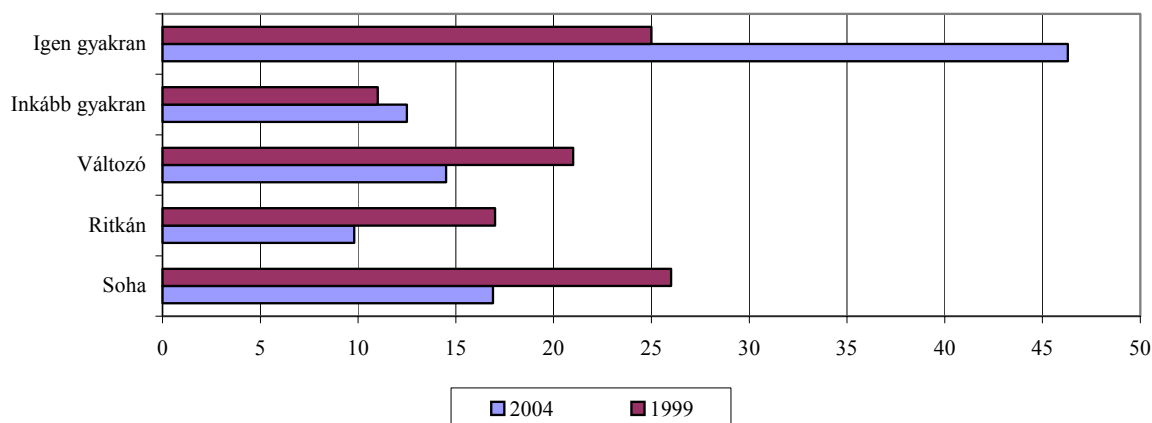
Az idegen forrásokon belül a legnagyobb szerepe továbbra is a szállítóállománynak van.

A pénzügyi adatok szerint az **idegen források** aránya megemelkedett: az 1999-ben tapasztalt 36,3 százalékhöz képest a 2004-es adatok alapján közel 39 százalék lett. Az idegen forrásokon belül 72,2 százalékról 66 százalékra csökkent a rövid lejáratú források aránya. Ez utóbbin belül kis mértékben emelkedett a bankhitelek jelentősége: arányuk 24,2 százalékról közel 28 százalékra kapaszkodott, miközben a szállítóállomány aránya 40,6 százalékról – a továbbra is jelentős – 38 százalékra mérséklődött. A közteher-fizetés pontosságának javulását mutatja, hogy lényegesen csökkent a köztartozások aránya: ezek már csak a rövid lejáratú források 10,6 százalékát adják, szemben az 1999-es közel 17 százalékkal.

A vállalatok szerint a hitelhez jutás lehetőségei jelentős mértékben javultak, és finanszírozásukban nagyobb arányban élnek is ezzel a lehetőséggel.

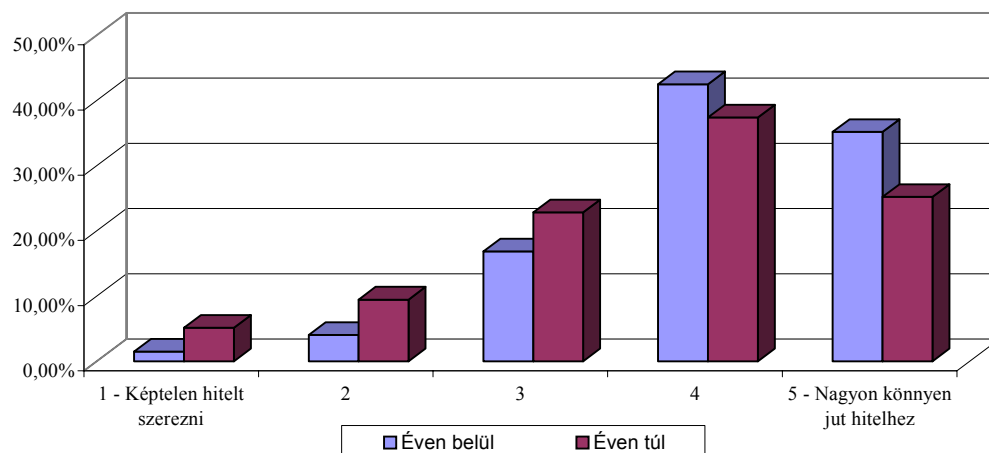
A vállalatok szerint a **hitelhez jutás lehetőségei** jelentős mértékben javultak. Rövid lejáratra – szemben az 1999-es 12,5 százalékkal – mindössze 5,5 százalékuknak okozott komoly gondot a hitelszerzés, míg a hosszú lejáratú hitelek esetében ugyanez az arány 27,4 százalékról 14,6 százalékra fogyatkozott. Éven belül a cégek közel 78 százaléka, éven túl 62,6 százaléka kap könnyen banki hitelt, ez mindkét esetben komoly javulást jelent a korábbiakhoz képest. Nem feledkezhetünk meg azonban arról, hogy a vizsgált időszakban a hitelek kamata jelentősen megemelkedett és e drágább hitelek nyújtása a bankok számára is előnyösebbé vált. A bankrendszer mára fejlettebbé vált, mint első vizsgálatunkkor 1996-ban és a vállalatok a magas kamatok ellenére úgy vélekedtek, hogy érdemes a drágább hiteleket fölvenni. A bankrendszer fejlődése és a könnyebb hitelhez jutás pozitívan hatott a versenyképességre.

Bankhitel igénybevétele (%)



A 1999-es megkérdezéshöz képest a vállalatok 2004-ben sokkal nagyobb arányban éltek is a bankhitel felvételével. A korábbi 43,1 százalékkal szemben most csupán a cégek közel 27 százaléka állította azt, hogy csak nagyon ritkán vagy soha nem folyamodnak ehhez a finanszírozási formához. Jelentősen növekedett a gyakran hitelt felvevők aránya is, amely így közel 59 százalékos lett.

A rövid távú és a hosszú távú hitelfelvétel lehetőségei



Összességében a vállalati működésben továbbra is a hagyományos vállalati funkciók a meghatározók. Az integráló funkcióknak egyelőre nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a megkérdezett vállalatok. A pénzügyi adatok tanúsága szerint az idegen források aránya megemelkedett. A hitelhez jutás könnyebb lett, így a banki kölcsönök aránya nőtt, és a rövid lejáratú kötelezettségek szerkezete is

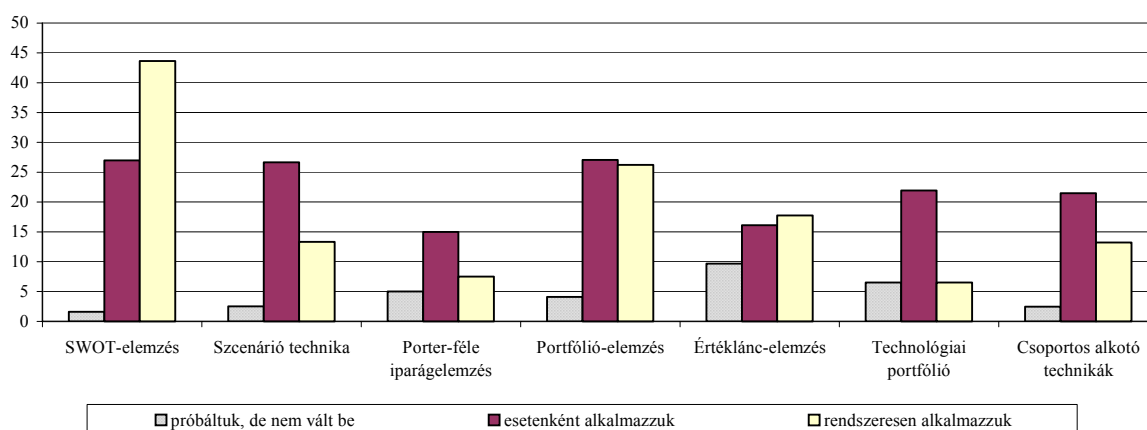
némileg átalakult: több lett a hitel, lényegesen csökkent viszont a köztartozások aránya. A fizetési fegyelem némileg romlott, miközben az üzleti partnerek egymással szembeni elvárásai szigorodtak. A vállalatok a késedelmes fizetés szankcionálását tekintve szigorúbbak lettek. A termelési vezetők szállítóikkal szemben kritikusabbak lettek, elvárásaik megnövekedtek. Ugyanakkor a vállalatok beszállítói nem tudtak ezen elvárásokkal lépést tartani. A legtöbb gond a szállítás időbeli pontosságával van. A működési feltételek tehát egyértelműen szigorodtak. Abban, hogy a vállalatok meg tudjanak felelni az egyértelműen szigorúbbá vált működési feltételeknek, jelentős szerep juthat az integráló funkciók (kontrolling, információmenedzsment, logisztika) fejlesztésének.

A gazdálkodás módszertana

A gazdálkodás módszertan áttekintését a **stratégiai tervezési eljárásokkal** kezdjük. Lényegesen bővülő alkalmazási gyakoriságról egyedül a SWOT-elemzés esetében beszélhetünk: a vállalatok 43,7 százaléka rendszeresen alkalmazza, ami mintegy 20 százalékos növekedést jelent a korábbi vizsgálattal összehasonlítva. A scenárió technikát esetenként alkalmazó vállalatok aránya (26,7%) mintegy 10 százalékkal növekedett, a módszert rendszeresen használó cégek gyakorisága pedig 13,3%, ami megegyezik a korábbi felmérés eredményével. A Porter-féle iparág-elemzés alkalmazása, ami az iparági verseny tényezőinek elemzésére ad lehetőséget, változatlanul alacsony. Az alacsony alkalmazási gyakoriság feltehetően összefügg azzal, hogy a vállalatok a bel- és külpiazi versenyt viszonylag gyengébb környezeti befolyásoló tényezőnek minősítették. A portfólió elemzés alkalmazási gyakorisága csökkent az 1999-es felméréshez viszonyítva, a többi elemzési eljárás alkalmazása csak szórványosan fordul elő.

Vállalataink kevesebb, mint fele (42,7%) folytat formalizált stratégiai tervezést, ugyanakkor a válaszadók 56 százaléka készít vállalati stratégiát.

Alkalmazott stratégiai tervezési módszerek (%)



A stratégiai tervezési módszerek alkalmazásában tehát alapvető változás nem következett be az 1999. évi felméréshez viszonyítva, az 1996-os felméréssel összehasonlítva is csak kismértékű fejlődés tapasztalható. A fejlett ipari államok vállalatainak gyakorlatával összehasonlítva a stratégiai elemzési és tervezési módszerek alacsonyabb fokú ismertsége és alkalmazása állapítható meg, ugyanis a vizsgálatunkban szereplő módszereket a közepes és nagyvállalatok többsége alkalmazza a fejlett piacgazdaságokban. A módszertani lemaradás feltehetően összefügg azzal, hogy vállalataink rövidebb idejű tapasztalattal rendelkeznek a stratégiai tervezés terén.

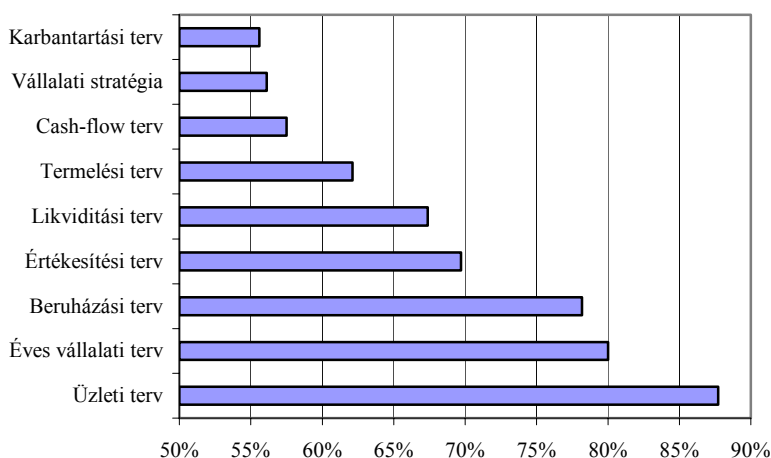
A teljesítendő vállalati célok megfogalmazását szolgáló vállalati tervezésben az üzleti terv készítése általános a vállalati gyakorlatban, a válaszadók csaknem 90 százaléka használja ezt az eszközt. Az üzleti terv és az éves vállalati terv mellett a legelterjedtebb, a válaszadók több mint 55 százaléka által használt tertípusok nem változtak a korábbi felmérések eredményeivel való összevetés alapján, azonban használatuk elterjedtsége

A fejlett ipari államok vállalataihoz viszonyítva lemaradás tapasztalható a stratégiai tervezési módszerek alkalmazásában, és a korábbi felmérésekhez képest sem tapasztalható lényeges előrelépés.

Az üzleti terv készítése általános gyakorlat. A termelési terv háttérbe szorult, a beruházási, értékesítési és likviditási terveket pedig többen használják, mint az előző felmérések idején. A kutatás-fejlesztés és befektetések terén kevésbé elterjedt a tervkészítés.

alapján sorrendjük átalakult. Elterjedtebbé vált a beruházási és az értékesítési terv, kevésbé gyakran használt a termelési és a karbantartási terv. Jellemző még a szervezeti egység szintű éves terv készítése (45,5%), és a korábbi felmérésekhez képest nőtt a marketingtervet készítő válaszadók aránya (43,3%), bár ez a szám továbbra is alacsony, különös tekintettel a vevőorientáció növekedésére. A befektetési illetve a kutatás-fejlesztési tervek alacsony elterjedtségét (13 ill. 19,3%) a finanszírozási lehetőségek szűkössége magyarázhatja. A különböző tervek leggyakrabban egyéves időtávra szólnak. Az éves tervezés leggyakoribb kiindulási pontját az értékesítési terv jelenti.

A leggyakrabban használt tertípusok a válaszadók százalékában



A kontrolling jelentések készítése elterjedt, és összeállításuk egyre gyakoribbá vált.

A tervekben megfogalmazott célok eléréséről a **kontrolling jelentések és beszámolók** hivatottak képet adni. A válaszadók 83 százalékánál készülnek rendszeresen kontrolling jelentések, beszámolók a vállalatvezetés számára. A kontrolling jelentések struktúrája megegyezik a tervekével, és mintegy fele javasol intézkedéseket a vezetők számára. A beszámolás, illetve visszacsatolás gyakoriságát tekintve továbbra is a havi rendszerességgel összeállított kontrolling jelentések a jellemzőek, megfigyelhető azonban a heti rendszerességgel biztosított adatok arányának növekedése a negyedéves és féléves jelentések visszaszorulásával párhuzamosan. E jelenség valószínűsíthető oka a kontrollingot is kiszolgáló ügyviteli rendszerek fejlődése.

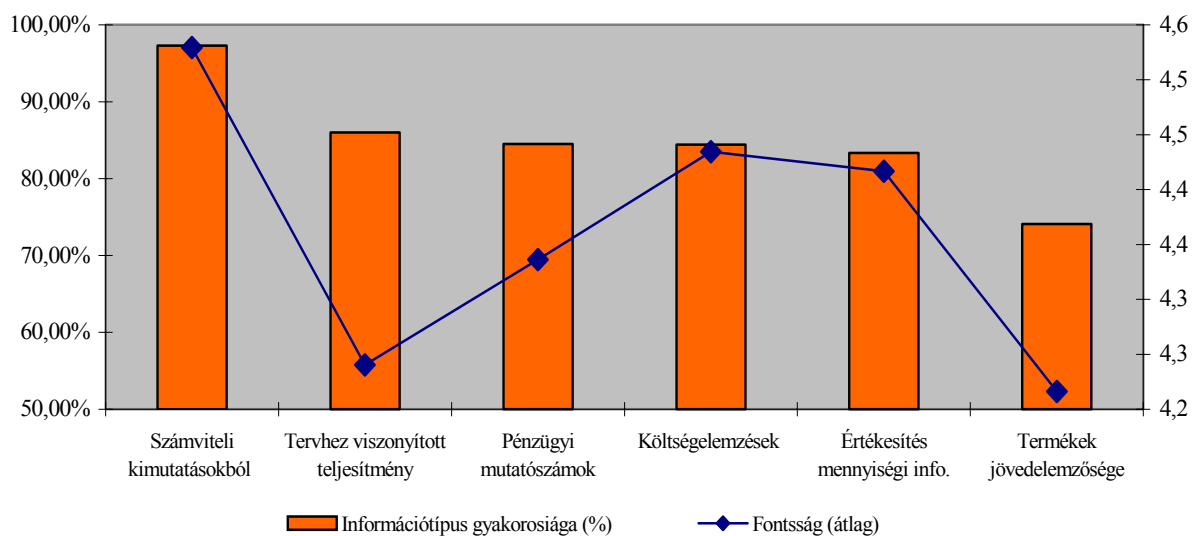
A kontrolling jelentések olyan főként számviteli és pénzügyi információkat tartalmaznak, amelyeket hasznosnak is tartanak.

A kontrolling jelentésekben szereplő információk fő forrását változatlanul a pénzügyi kimutatások jelentik, a válaszadók 84 százalékánál ez az információforrás, ezt követik a vállalati információs rendszerből származó nem pénzügyi adatok (69%). Nem meglepő, hogy a kontrolling jelentésekben elsősorban a számviteli kimutatásokból származó információk szerepelnek (97,3%). A leggyakrabban szereplő információk közé tartozik a tervhez viszonyított teljesítmény, a pénzügyi mutatószámok, a költségelemzések, az értékesítés mennyiségi információi és a termékek jövedelmezősége. Vállalatainknak csak kisebb részénél – kevesebb, mint egyharmadánál – tekinthető rendszeresnek a termék-, illetve szolgáltatás minőségével (33%), a vevői elégedettségével (30%), a versenytársakkal (24%), a rendelésteljesítés pontosságával (24%), átfutási idejével (15%) és

rugalmasságával (15%), a beszállítók teljesítményével, valamint a kiszolgálás költségeivel és jövedelmezőségével kapcsolatos információk visszacsatolása a vezetők felé. Az alapvető pénzügyi-számviteli kimutatások mellett még mindig inkább a termelékenységi és a kapacitás kihasználtságra vonatkozó információkat tartják fontosnak a vezetőket információval ellátó szakemberek (ezek rendszeres szolgáltatása a vállalataink több, mint egyharmadára (40%, illetve 42%) jellemző, míg a minőséggel, vevőkiszolgálással kapcsolatos mutatók alig jelennek meg. A kontrolling jelentésekben szereplő információkat fontosság szerint is értékelték. A leggyakrabban szereplő információk a legfontosabbak az értékelést adó pénzügyi vezetők szerint: a válaszok 4,2 átlagértékek felett szóródnak, míg az összes többi átlagértéke 4,0 alatt.

Hiányoznak a különböző működési területeket értékelő információk. A termékek minőségére és a vevők elégedettségére vonatkozó információk kevésbé jelennek meg a jelentésekben.

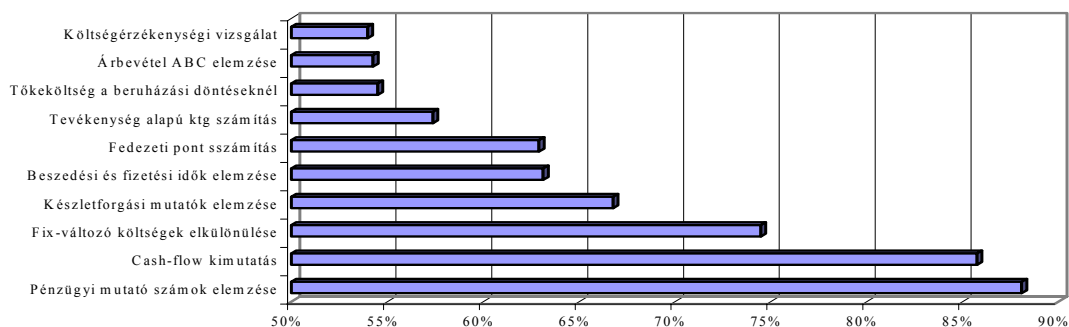
A kontrolling jelentésekben szereplő információk típusa és fontosságuk a vállalati döntéshozatalban



Nemcsak a kontrolling jelentésekben dominálnak a pénzügyi és számviteli információk, hanem a rendszeresen használt **különböző elemzési módszerek és kimutatások** között is. A leggyakrabban használt, és egyben a vállalati vezetők által leginkább hasznosnak tartott eszközök között szerepel a cash-flow kimutatás (a vállalatok 85%-a használja rendszeresen), a különböző, a számviteli alapkimutatásokról származó pénzügyi mutatószámok elemzése (87%), a fix- és változó költségek szétválasztásán alapuló elemzések (73%), valamint – az előbbivel összefüggésben – a fedezeti pont elemzés (62%). A vállalatok pénzügyi helyzetének stabilizálódását mutathatja a likviditással szorosabban összefüggő elemzési módszerek viszonylagos háttérbe szorulása. A beszédési és fizetési idők elemzését rendszeresen végző vállalatok aránya az 1996-os 82 százalékról 62 százalékra csökkent, és hasonló csökkenés figyelhető meg a pénzkonverziós ciklus (41 százalékról 16 százalékra), a költség-alapú szállítóértékelési módszerek (39 százalékról 14 százalékra), valamint a készletforgási mutatók (77 százalékról 65 százalékra) esetében. Ezzel párhuzamosan egyre több vállalat elemzési gyakorlatában találkozhatunk a pénzügyi erőforrások használatának tudatos vizsgálatával, és – ezzel

összefüggésben – a vállalat erőforrásainak és működésének tulajdonosi érték orientált megközelítésével.

A leggyakrabban használt elemzési eszközök és kimutatások

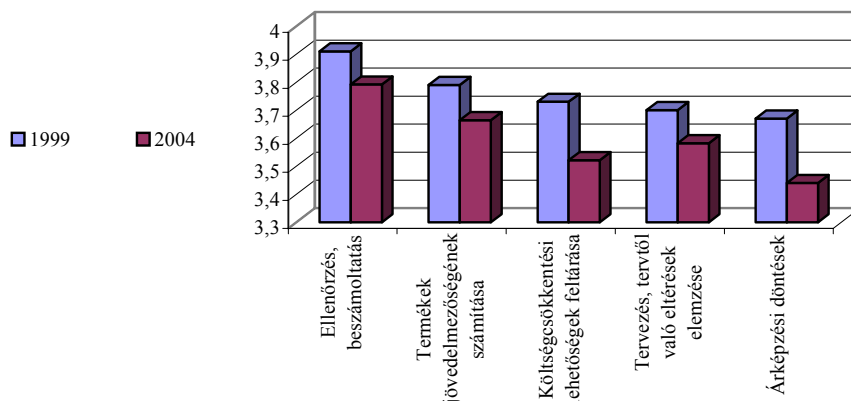


A pénzügyi mutatószámok és a cash-flow kimutatás a legelterjedtebb a rendszeresen használt elemzési módszerek ill. kimutatások közül.

Az elemzési módszerek használatára vonatkozó válaszok összehasonlítása alapján az derült ki, hogy míg a kilencvenes évek közepén készült felmérések esetében jellemző volt az a válaszadói magatartás, hogy a vállalati vezetők az általuk nem, vagy nem teljesen ismert, de a felmérés kérdései között szereplő elemzési eszközöket általuk használnak jelezték, addig a mostani felméréseknél már mertek nemet mondani ezekben az esetekben. Elgondolkodtató, hogy a vállalati gyakorlatban csak elvétve használt elemzési módszerek az elmúlt évtizedben erőteljesen ajánlott, korszerű, de egyben komplex, nehezen használható eszközök közül kerülnek ki (balanced scorecard – 10 százalékos elterjedtség, total cost of ownership – 14%, célköltség-számítás – 22%, gazdasági hozzáadott érték elemzés – 27%).

Az **információrendszerek** gazdasági döntésekhez és elemzésekhez nyújtott támogatását növekvő szkepticizmus jellemzi, ami csökkenő átlagértékekben jelenik meg. Ugyanaz az öt terület emelkedik ki a leginkább támogatott területek közül, mint az 1999-es felmérésben. Legtöbbször – a válaszadók 26, illetve 25 százaléka – a jövedelmezőségi számítások és a tervezés terén tartják kifejezetten hatékonynak e támogatást, további több mint harminc százalék pedig úgy ítéli meg, hogy segíti a tevékenységét az információrendszer. Összességében az ellenőrzés és beszámolás informatikai támogatásának megítélése a legkedvezőbb, ahol a válaszadók 22 százaléka igen hatékonynak, 45 százaléka pedig a tevékenységet segítőnek tekinti az információrendszert. (A 3,79-es átlagérték, a 3 - „elégleges” és 4 - „segíti a tevékenységet” kategóriák közül az utóbbihoz esik közelebb.)

Az információrendszerek által leginkább támogatott döntések

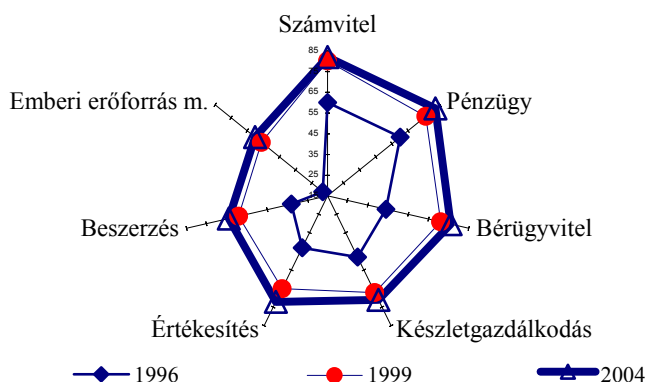


Különös, hogy az informatikai támogatás megítélése éppen párhuzamosan romlott a szakterületi **információrendszerek integráltságának** növekedésével. A három vizsgálat adatai azt mutatják, hogy a szakterületi rendszerek integrálásában 1996 és 1999 között történt meg az úttörés, és 1999-től nincs látványos fejlődés. Valamennyi vállalati funkció esetében pozitív változás állt be, jóllehet, az 1996-ról 1999-re történt jelentősebb felzárkózás után csupán néhány százalékkal nőtt az adott funkció információrendszerét integráló vállalatok száma. Ez azt jelenti, hogy a válaszadó vállalatok háromötödénél létezik (hálózati vagy adathordozón keresztül) elektronikus kapcsolat a rendszerek között a hét fő funkció (számvitel, pénzügy, bérügyvitel, készletgazdálkodás, értékesítés, beszerzés, emberi erőforrás menedzsment) mindegyike esetében. Amíg a számviteli és a pénzügyi adatok a válaszadók több mint felénél online, azaz valós idejű és közvetlen hálózati összeköttetés révén állnak a többi szakterület rendelkezésére, addig a készlet- és a bérügyi adatok elérhetősége csak a válaszadók 37, illetve 35 %-ánál azonnali és közvetlen. Továbbra is korlátozottan integráltnak tekinthetjük a beszerzési, az értékesítési, és a kontrolling adatokat. A sorban utolsóként, tipikusan papír alapon, vagy számítógépes támogatás nélkül történik a karbantartási és a környezetvédelmi információk menedzselése, mely az esetek 58 illetve 59 százalékban fordul elő ilyen formában.

A vállalati információrendszerekkel szemben reálisabbá váltak a vállalati várakozások. A leginkább támogatott döntések a kontrolling tevékenységhez (tervezés – beszámoltatás) és a jövedelmezőséghez kapcsolódnak. A működési területek integráltságában a 90-es évek második felében tapasztalt látványos előrelépés után lassabbá vált a fejlődés üteme.

A vállalatok kétharmada marketing innovációs képességben és az új termékek bevezetésében versenytársaival egy szinten ill. jobban teljesít. Előrelépés történt a márkázási gyakorlatban.

A szakterületi rendszerek integráltsága a válaszadók százalékában



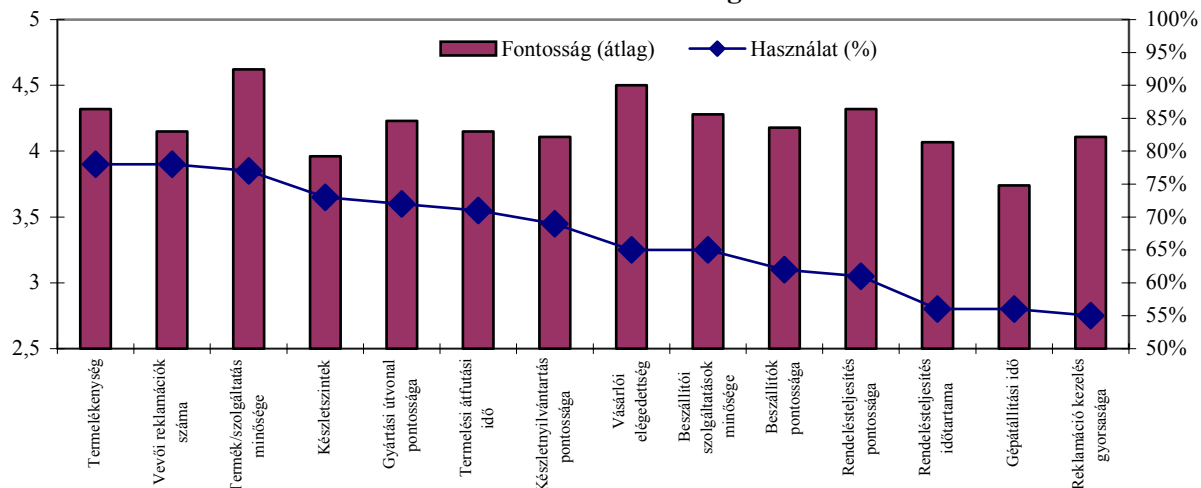
A vállalatok 35 százaléka alacsonyabbnak, 65 százaléka azonosnak, vagy magasabbnak ítélte **marketing innovációs képességét** legfontosabb versenytársához képest. A **termékbevezetésben** a megkérdezettek egyharmada érezte magát követőnek, 30 százalék azonos időben jelenik meg versenytársával, 37 százalékuk pedig kezdeményezőnek tartja magát az új termékek piacra vitelében. A **márkázási gyakorlat** pozitívan változott az 1999-es felmérés óta. Míg akkor a megkérdezett vállalatok 40 százalékának voltak márkázott termékei, ez az arány mára 60 százalékra nőtt. A márkázást alkalmazók körében a márkázott termékek aránya is jelentősen bővült. A márkastratégia legfőbb célja a **márkahűség** kialakítása. A megkérdezett vállalatok úgy vélték, hogy fogyasztóik 33 százaléka márkahű, 22 százalék nem márkahű, illetve jelentős arányban változékony a fogyasztók márkaválasztási viselkedése. Ebben némi elmozdulás figyelhető meg a korábbi évekhez képest. Mind az 1996-ban és 1999-ben született adatokkal való összevetés azt mutatja, hogy a márkahű fogyasztók aránya csökkent (1999-ben 39 százalék volt), és a nem márkahűek aránya növekedett (1999-ben 18 százalék volt) – ez a verseny éleződésére utal.

A leggyakrabban mért termelési és szolgáltatási teljesítménydimenziók közé tartozik a termelékenység, a termékek/szolgáltatások minősége és a vevői reklamációk száma. Legkevésbé a vevői és alkalmazotti lojalitás, az alkalmazotti javaslatok száma, valamint a belső-külső információáramlás hatékonyságának mérése jellemző. A legnagyobb eltérés a használat és a fontosság között pontosan ez utóbbi mutatók terén tapasztalható.

A termelési és szolgáltatási folyamathoz kapcsolódó teljesítménymutatók között a vevői reklamációk száma, a termelékenység és a termékek illetve szolgáltatások minőségének mérése a legelterjedtebb, a válaszadók több mint 75 százaléka használja ezeket. A válaszadók több mint háromnegyede használja ezeket a mutatókat, melyek egyben a termelési vezetők által leginkább hasznosnak ítélt működési teljesítményjellemzők közé tartoznak. A fontosság tekintetében a minőség mérése áll az első helyen a vállalatvezetők szerint (átlagos értékelés 4,6). Ezt a vásárlói elégedettség követi (4,5), melyet egyre több, de fontosságához képest még mindig viszonylag kevés cég (a válaszadók közel kétharmada) követ nyomon. E tényező esetében a leglátványosabb az előrelépés: 1996-ban a válaszadók közel harmada, 1999-ben fele, 2004-ben kétharmada nyilatkozott úgy, hogy méri a vásárlói elégedettséget, melynek fontosságát mindig is kiemelkedőnek értékelték (4,5 pontos átlag mindhárom felmérés idején) a vállalatvezetők. Az ez évi kutatás eredményei szerint a leginkább hasznosnak tartott jellemzők közül például a rendelésteljesítés pontosságát, illetve a beszállítói teljesítményeket értékelésükhöz képest viszonylag kevesen (bár egyre többen) kísérik figyelemmel. Mindez arra utal, hogy a minőség és a vevői elégedettség egyre inkább jelentőségének megfelelő szerepet kap a teljesítményértékelésben, miközben egyre többen kezdenek felfigyelni, s foglalkozni az időhöz kapcsolódó teljesítményjellemzőkkel, s

az üzleti partnerek teljesítményével is. Az előző felmérések óta nőtt a konzisztencia, s a korábban is fontosnak tartott, de nem mért teljesítményjellemzőket egyre többen kísérik figyelemmel.

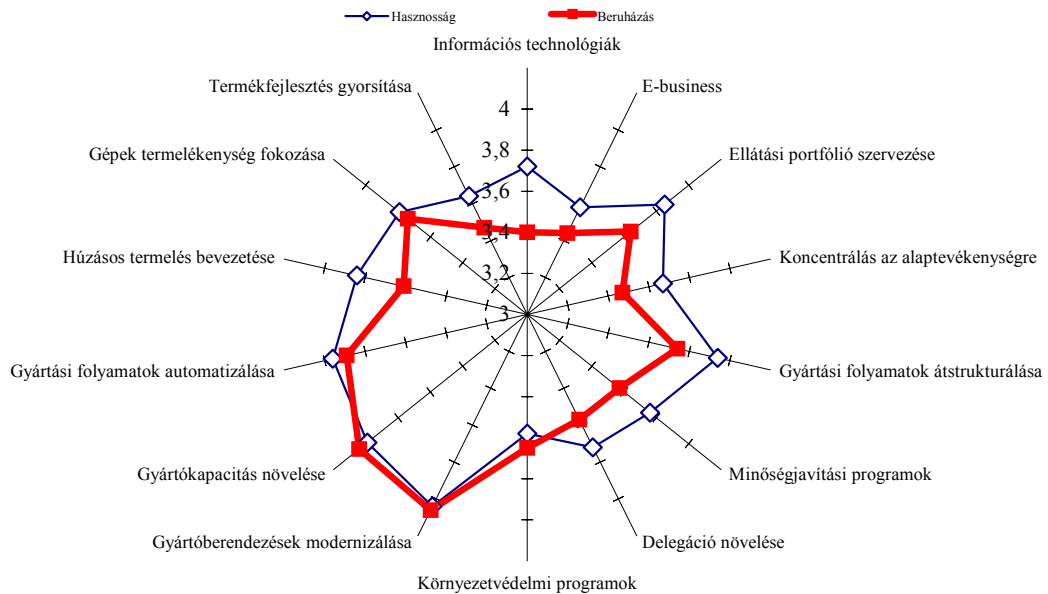
A leggyakrabban használt teljesítménymutatók és azok fontossága



A vállalati alaptevékenységet, **termelési és szolgáltatási folyamatot fejlesztő programok** közül a termelő vállalatoknál leggyakrabban használt termeléssel kapcsolatos program az elmúlt néhány évben a gyártóberendezések modernizálása volt (a vállalatok 68 százalékánál), amit kissé leszakadva követett a gyártókapacitások extenzív növelése (58%). Az egyes programokat használók alapvetően elégedettek voltak a programokkal, még a leggyengébbnek bizonyult e-business és környezetvédelmi programok is 3,58-as átlagos értéket értek el az 1-5 skálán. A legjobb értéket (4,04) a gyártóberendezések modernizálása kapta, ahol a válaszadók több mint 80 százaléka szerint egyértelműen kedvező lépés, sőt sok esetben kitüntetett jelentőségű volt a beruházás a versenyképesség szempontjából. A jövőbeli tervek biztatóak az eddig is intenzíven beruházók körében. A legnagyobb érdeklődés a gyártóberendezések modernizálása és a gyártási folyamatok terén mutatkozik (átstrukturálás, automatizálás, kapacitásnövelés). Nemzetközi adatokkal való összehasonlításban a modernizálás és extenzív bővítés megfelel a nemzetközi trendeknek. Ugyanakkor a környezetvédelmi programok használata és az alaptevékenységre koncentráció jellemzőbb, az információtechnológiák használata, a folyamatra koncentráció és a minőségi programok használata kevésbé jellemző hazánkban, mint a világ más részein.

A termelésfejlesztésben a gyártóberendezések modernizálása és a kapacitások extenzív növelése volt a legjellemzőbb. Kiemelkedően hasznos volt a gyártóberendezések modernizálása, ahol a válaszadók több mint 80%-a szerint egyértelműen kedvező volt a beruházás a versenyképesség szempontjából.

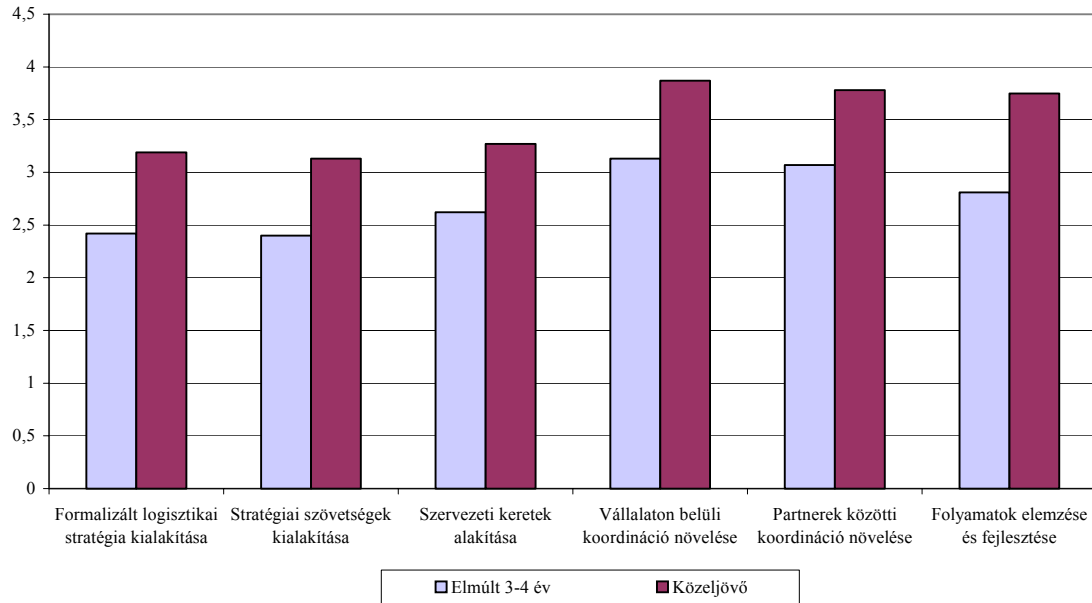
A termelési programok hasznossága és a jövőbeli beruházási tervek a programokat használók körében (1-5 skála)



A logisztikai rendszer teljesítménydimenziói közül kiemelkedő a költséghatékonyság és működésének megbízhatósága. A logisztikai rendszer jövőbeni fejlesztési prioritásai változatlanok, a vállalati szakemberek az elmúlt években megkezdett folyamatokat kívánják tovább vinni, illetve erősíteni.

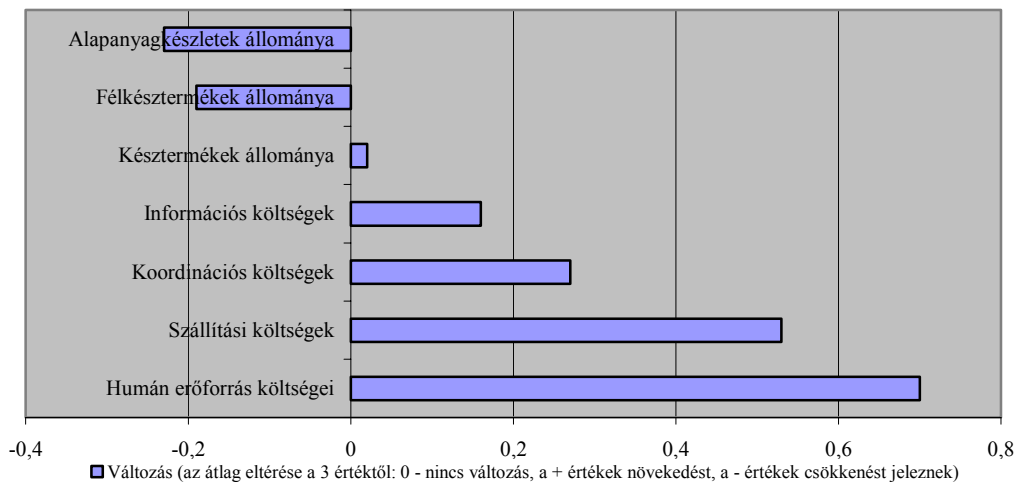
A fejlett piacgazdaságok vállalatainál bő évtizede előtérbe került a logisztika. A 2004-es kérdőív válaszainak tükrében először nyílt alkalmunk a vállalati logisztikai tevékenység elemzésére. A logisztikai tevékenység teljesítményének értékelési szempontjai közül kettőt szükséges kiemelni. A válaszadók 86 százaléka a logisztikai költségeket, míg 79 százaléka a szállítási határidő betartását jelölte meg leginkább fontos teljesítménydimenzióknak. A logisztikai rendszer teljesítményének alakításában szerepet játszó tényezők közül az elmúlt években a vállalat belüli és az együttműködő partnerek közötti koordináció kapta a legnagyobb hangsúlyt (3, 87-as, illetve 3, 78 -as átlagértékkel). Míg a vállalati szervezeti kereteken belüli koordinációt a válaszadók 74 százaléka, addig a vállalatok közötti koordinációt azok 70 százaléka jelölte meg nagyon fontos teljesítménynövelő tényezőnek. Érdekes megfigyelni, hogy a logisztikai teljesítményt befolyásoló tényezők között az elmúlt három évben tapasztalt, illetve a közeljövőben várt fontossági sorrend szinte teljesen megegyezik egymással. Az egyes befolyásoló tényezők magasabb értéke arra utal, a vállalati szakemberek érzik, hogy az említett területeken fontos az előrelépés, s van is még mit javítani.

**A logisztikai rendszer hatékonyságát befolyásoló tényezők fontossága
az elmúlt 3-4 évben, illetve a közeljövőben**



Amennyiben a **vállalati logisztikai rendszer alrendszereit**, a beszerzést és a disztribúciót vizsgáljuk, úgy hasonló megállapítás tehető. A fejlesztési prioritások lényegében nem változnak, de fontosságuk valamelyest növekedést mutat. A **beszerzés** területén legjelentősebb tendencia volt és marad a költségcsökkentés és a minőség javítása, a megfelelő beszállítók kiválasztása, a velük való hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása. A **disztribúció** esetében a szállítási, a készletezési költségek kapták az elmúlt időszakban a legmagasabb prioritást. Ezek mellett az értéknövelt szolgáltatások növelése, és a vevői kapcsolatok fejlesztése kap várhatóan nagyobb hangsúlyt a közeljövőben.

**A logisztikai rendszer működésének változása
az elmúlt három évben**



A kutatásban résztvevő vállalatok szakembereinek megítélése alapján az elmúlt három évben a **logisztikai rendszerek működésének hatékonysága** lassú változást mutatott. Az egyik legjelentősebb logisztikai költségforrás a készletállomány alakulása. A válaszadók mérsékelt csökkenést jeleztek az alapanyag és a félkésztermékek készletállományában, ugyanakkor a késztermékek és áruk állománya valamelyest növekedett. A készletállomány input oldali csökkenése, a vevőorientáció eredményeképpen pedig az outputkészletek relatív magasabb szintje megfelel a piacgazdaság működési jellemzőinek. Elgondolkodtató, hogy a logisztikai hatékonyságot befolyásoló további költségtényező mindegyike, ha mérsékelt is, de növekedést mutatott. Közülük jelentősebb mértékű a humán erőforrás, illetve a szállítási költségek növekedése. A humán erőforrás költségeinek emelkedését a felmérésben szereplő vállalatok 67 százaléka érzékelte jelentősnek. Ezek a változások összefüggésbe hozhatók a logisztikai tevékenység vállalaton belüli térnyerésével is.

Vállalataink tervezését, teljesítményük értékelését és beszámolási gyakorlatát a klasszikus módszertani megoldások alkalmazása jellemzi. Ezt stabil alapnak tekinthetjük a fejlett piacgazdaságok vállalatai körében az 1990-es években általánossá vált új módszerek alkalmazásához: tovább kell ezen a területen lépni.

A vállalati információrendszerek leginkább a kontrolling tevékenységhez (tervezés–beszámoltatás), és a jövedelmezőség értékeléséhez kapcsolódnak. A vállalaton belüli működési területek integrálásában a látványos előrelépések időszakát az 1996-1999 közötti időszak jelentette, azóta a fejlődés lassúbb.

Ígéretes előrelépést jeleznek a válaszok a marketing innovációs képességben. A marketing szemlélet egyik megnyilvánulásának tekinthetjük, hogy a termelési és szolgáltatási teljesítmény dimenzióiban a minőség és a vevői reklamációk mérése előtérbe került. A termelés terén a modernizálás és a kapacitásnövelés volt a legjellemzőbb. A logisztikai tevékenységgel szemben a legfontosabb elvárás a költséghatékonyság és a megbízható teljesítmény.

IV. Az EU-csatlakozás várható hatásai

Mint azt korábban jeleztük, az EU-csatlakozás nagymértékben bizonytalanság forrása, ám az egyik kimagaslóan támogató környezeti tényező. A válaszadás időpontjában (2004. március-április) a válaszadók 70 százaléka jelezte, hogy az EU-csatlakozás miatti változásokra koncentrált. A vállalatok szinte hajszálpontosan 50-50 százalékban jelezték, hogy már ezt megelőzően változtattak vállalatuk stratégiáján: 50,5 százalék nem változtatott egyáltalán, 41% kismértékben módosított, 8,5% pedig lényeges módosítást hajtott végre. A válaszadók kevesebb, mint fele folytat formalizált stratégiai tervezést, akik közül a vállalatok 67 százaléka a már hosszabb ideje foglalkozott az EU-csatlakozás utáni időszakra való felkészüléssel, és 33 százalékuk vélte csupán úgy, hogy nem jönnek számukra olyan változások, amelyekre készülniük kellene. A teljes minta alapján ezek az adatok azt jelentik, hogy a vállalatok mintegy harmada készült az EU-csatlakozásra hosszabb ideje.

Az EU-csatlakozáshoz fűződő várakozásokat 17 szempont szerint kértük értékelni a felső vezetői kérdőívben. A válaszokra adott értékek átlaga 1,68-3,49 között szóródott, ami kevés lehetőséget ad az árnyalt elemzésre, ezért az állításokkal egyet nem értők (1-2), és az egyetértők (3-5 érték) csoportjára bontottuk mintánkat.

Az EU-csatlakozáshoz fűződő felsővezetői várakozások*

Várakozás ill. hatás	Nem ért egyet (1+2)	Egyet ért (3-5 együtt)
A vállalat optimistán tekint az EU-csatlakozás hatásai elé	16%	84%
Erősebb versenytársakkal kerül szembe	21%	79%
A vállalat piaci helyzete nem változik lényegesen	21%	79%
Nagyobb erőfeszítésbe kerül a képzett munkaerő megtartása	24%	76%
A munkatársak bizonytalanok	24%	76%
Nő a vállalatokkal való együttműködés szerepe	28%	72%
Szélesebb és jobb beszállítói bázis	31%	69%
A piacra lépés költsége csökken	35%	65%
A piaci lehetőségek jelentősen bővülnek	42%	58%
A fő versenytársak a csatlakozó országok vállalatai lesznek	44%	56%
Jelentős EU-s támogatásokhoz jut a vállalat	44%	56%
Előtérbe kerül az export	45%	55%
Az eddigi EU-tagországok jelentős felvevőpiacot jelentenek	54%	46%
A nem EU-tagországok vállalataival csökken a gazdasági kapcsolat intenzitása	60%	40%
Az EU-s támogatás kedvezőtlen a vállalati versenyképességre	62%	38%
Az újonnan belépő országok jelentős felvevőpiacot jelentenek	63%	37%
Olcsóbb, képzettebb munkaerőhöz jutnak	81%	19%

*A százalékok a válaszadók százalékában számított értékeket jelentik.

A vállalatok többsége nem tekintette stratégiai jelentőségűnek az EU-csatlakozást: a gazdaság bizonytalanságot okozó tényezőinek egyikeként értelmezték, amely alapjaiban segítő, támogató jellegű, s ennek megfelelően kell alkalmazkodni hozzá.

A vállalatok általában optimistán tekintenek az EU-csatlakozás várható hatásai elé. Ez a válasz kapta a legmagasabb értéket az egyetértő válaszok közül. Ha e mögé az általános optimista várakozás mögé nézünk, árnyaltabb képet kapunk.

Az EU-csatlakozástól erősebb **versenytársak** megjelenését várják a vállalatok (79%). A várható versenytársakat a válaszadók 56 százaléka Magyarországgal együtt csatlakozó országok vállalatai közül várja. A vállalatok optimizmusa azonban kifejeződik abban, hogy 79 százalékuk úgy ítéli meg, piaci helyzetük nem változik lényegesen. Erre vélhetően az ad alapot, hogy 72 százalékuk a más vállalatokkal történő együttműködés növekvő szerepét jelzi előre, és 69 százalékuk szélesebb és jobb beszállítói bázist remél az EU-csatlakozástól. A válaszadók 56 százaléka számít arra, hogy valamilyen EU-tól származó támogatáshoz juthat majd, aminek kedvező a megítélése: a vállalatok közel kétharmada (62%) nem értett egyet azzal, hogy az EU-támogatások kedvezőtlenül befolyásolják majd a vállalati szféra versenyképességét.

Az EU-csatlakozás nyomán erősebb versenyt és kisebb piacbővülést várnak a felsővezetők.

Az EU-csatlakozásnak a **piaci lehetőségekre** gyakorolt hatását illetően a válaszadók megosztottak. A válaszadók 42 százaléka szerint nem jár majd a piaci lehetőségek jelentős bővülésével, míg a válaszadók 58 százaléka kifejezetten erre számít. A válaszadók 45 százaléka nem reméli, hogy az export tevékenység az EU-csatlakozás nyomán fellendülne, a fennmaradó 55 százalék ezt esélynek tartja. A vállalatok arra számítanak, hogy sem az eddigi (54%), sem pedig az újonnan belépő országok (63%) nem jelentenek majd jelentős új felvevő piacot. A piac bővülésben úgy tűnik a nem EU-tag országok piacaira számítanak a válaszadók: 60 százalékuk szerint ezen országok vállalataival nem csökken majd a kapcsolatuk. A külföldi piacra jutás költségeinek csökkenését a felsővezetők 65 százaléka reméli.

A képzett munkaerő megtartását komoly kihívásnak tekintik.

A válaszadók között egyetértés mutatkozott abban, hogy az EU-csatlakozás nem hoz magával olcsóbb, képzett **munkaerő**hez jutást (81%). Sőt, közel ennyien látják úgy, hogy jelentős erőfeszítéseket kell tenniük a képzett munkaerő megtartása érdekében (76%) Az alkalmazottak kapcsán érdekes, hogy míg a vállalatok általában optimisták az EU-csatlakozás várható hatásait illetően, addig a válaszadók 76 százaléka úgy ítéli meg, hogy a munkatársaikban nagy a bizonytalanság az EU-csatlakozás miatt.

A vállalat pénzügyi tevékenységére vonatkozó kérdőívben is szerepeltettünk az EU-csatlakozásra vonatkozó kérdéseket. A 11 szempont közül ötnél szinte a válaszadók fele-fele arányban értettek ill. nem értettek egyet a hatások értékelésében. A legnagyobb egyetértés a **vállalat pénzügyi lehetőségei** körül alakult ki: legtöbb válaszadó szerint a devizahitelek szerepe megnő a finanszírozásban, könnyebben jutnak majd hitelhez és jelentős EU-támogatásokhoz. Ez utóbbiban a pénzügyi kérdőívet kitöltők optimistábbak, mint a felső vezetői kérdőív kitöltői: 12 százalékkal többen remélnek jelentős EU-támogatást. A válaszadók 69 százaléka tervezi is, hogy pályázik, és 80 százalékuk a kérdőív kitöltésekor már tájékozódott is a pályázati feltételekről.

Az EU-csatlakozással kapcsolatos pénzügyi-gazdasági vezetői várakozások*

Várakozás ill. hatás	Nem ért egyet (1+2)	Egyet ért (3-5 együtt)
A devizahitelek szerepe nő a finanszírozásban	15%	85%
Javulnak a hitelhez jutás feltételei	31%	69%
Jelentős EU-s támogatásokhoz jut a vállalat	32%	68%
A piacra lépés költsége csökken	31%	69%
Jobb fizetési feltételek a szállítóknál	48%	52%
A vevők fizetési fegyelme javul	51%	49%
A nem EU tagországok vállalataival csökken a gazdasági kapcsolat intenzitása.	51%	49%
Átrendeződnek a szállító-vevői kapcsolatok	54%	46%
Áraink csökkennek a hazai piacon	54%	46%
Az EU-s támogatás kedvezőtlen a vállalati versenyképességre.	54%	46%
Beszerezési áraink csökkennek	62%	38%

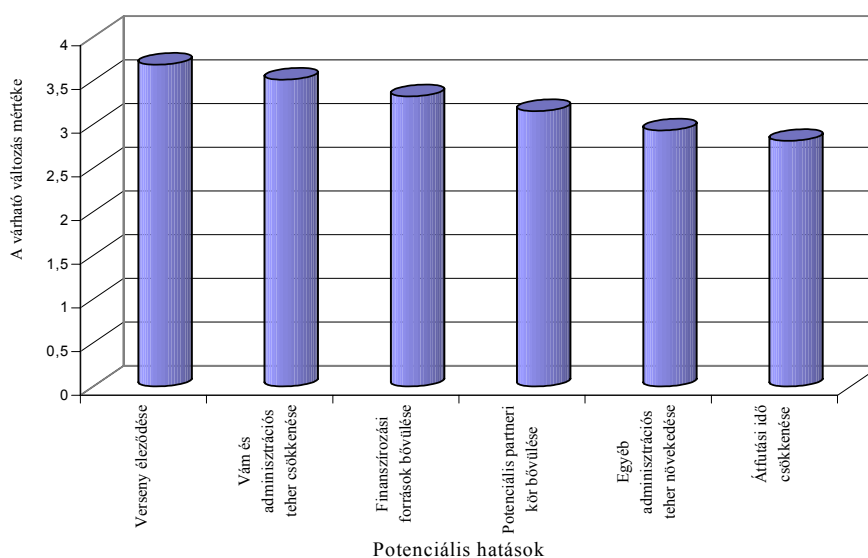
*A százalékok a válaszadók százalékában számított értékeket jelentik.

A csatlakozás pénzügyi hatásait mérlegelve a finanszírozási lehetőségek megítélésében a legoptimistábbak a vállalatok, míg a reálfolyamatokhoz kapcsolódó pénzügyek megítélésében igen megoszlanak.

A **vállalati logisztikai rendszer** működésére várható hatások közül legnagyobb jelentőséget a verseny éleződése (3,68) és a vám dokumentáció és adminisztráció csökkenése (3,51) kapta (ahol 1 – nem jelentős, 3 – közepesen jelentős; 5 – nagyon jelentős). A válaszadók 64 százaléka jelezte, hogy az EU-hoz történő csatlakozás a verseny jelentősebb éleződésével jár majd, s 61 százalék érzi úgy, hogy a vám dokumentáció és adminisztrációs terhelés jelentősebben csökkeni fog.

A logisztika terén éleződő versenyre és az adminisztrációs terhek csökkenésére számítanak a vállalatok.

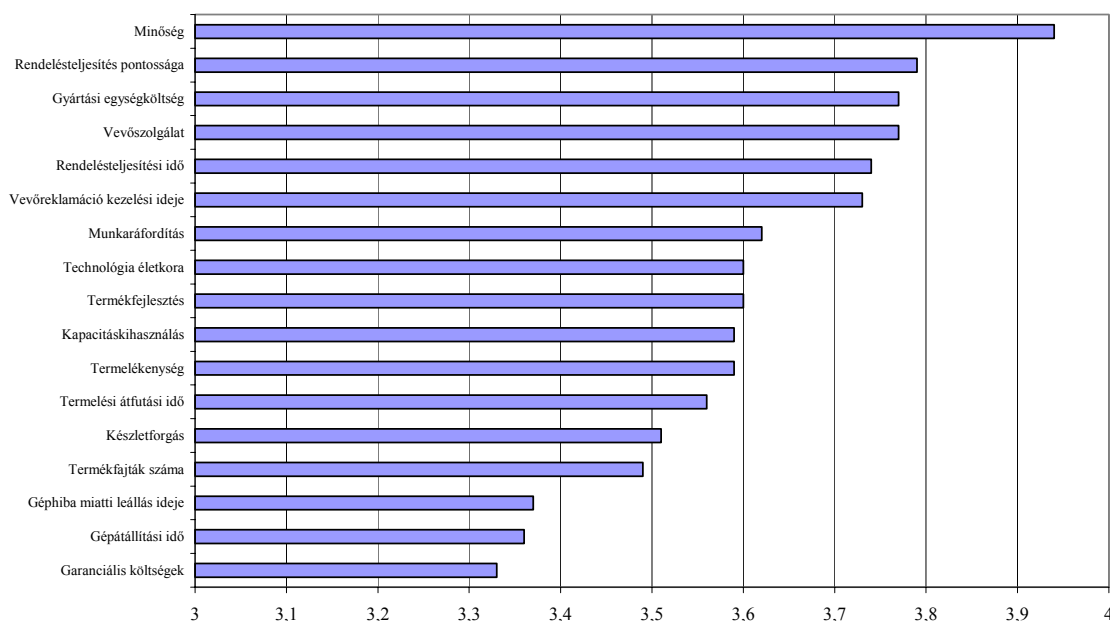
Az Európai Unióhoz történő csatlakozás hatása a vállalati rendszerre



Az EU-csatlakozás várhatóan felértékeli a minőséget, előtérbe helyezi a vevők kiszolgálását, és nyomást jelent a működési hatékonyság növelésén keresztül a költségcsökkentésre.

A termelés és szolgáltatások teljesítményalakulásában az EU-csatlakozásnak alapvetően három területen tulajdonítanak jelentőséget: a minőség egyébként is fontos szerepét egyértelműen tovább nyomatékosítja, ehhez felzárkózik a vevők kiszolgálása és a költségek csökkentése, és ezt követik a működési hatékonyságra vonatkozó egyéb összetevők. Érdemes figyelni arra, hogy az EU-csatlakozástól várt hatások alacsonyabb értékekkel szerepelnek, mint általában a jövő működésében prioritást kapó tényezők, és csupán a gyártási költségek és a technológia életkora szerepel azonos értékkel.

Az EU által okozott teljesítményváltozások



Az EU-csatlakozást a vállalatok nem tekintették olyan stratégiai jelentőségűnek, hogy arra több éven keresztül szükséges lett volna készülniük és stratégiájukat lényegesen módosítaniuk. A legtöbb vállalatvezető erősebb versenyt és kisebb piacbővülést vár, ami azonban értékelésük szerint nem érinti érdemben piaci helyzetüket. A pénzügyi lehetőségek megítélésében a legoptimistábbak a válaszadók – nagy részük jelentős EU-támogatást remél, és a kérdőív kitöltésekor már tájékozódott is a feltételekről –, míg a képzett munkaerő megtartásában a legborúlátóbbak.

A vállalati működésben az elmúlt években elért eredményeket az EU-hoz való csatlakozás tovább erősítheti, ám a továbblépés komoly kihívást jelent.

A Versenyképesség Kutató Központ

A BKE Vállalatgazdaságtan tanszéke koordinálásában 1995 júliusa és 1997 októbere között zajlott le a Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program. A program sikere, az elkészült tanulmányok, a rendelkezésre álló kutatási háttéranyagok és adatbázisok, valamint a mikroszférára irányuló kutatás iránti igény arra ösztönözte a program koordinátorát, a Vállalatgazdaságtan Tanszéket, hogy létrehozza a Versenyképesség Kutató Központot. A központ *alapító tagjai 1999-ben*: Bayer József egyetemi docens és Czako Erzsébet egyetemi adjunktus, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Berács József tanszékvezető egyetemi docens és Bauer András egyetemi docens, Marketing Tanszék, valamint Dobák Miklós tanszékvezető egyetemi tanár és Antal-Mokos Zoltán egyetemi docens, Vezetési-Szervezési Tanszék.

A Versenyképesség Kutató Központ tevékenységének *célja*, hogy a mikrogazdaság – különösen a hazai vállalati szféra – versenyképességére vonatkozó tudományos kutatások nemzetközileg elismert hazai központja legyen. A kutatóközpont arra törekszik, hogy a mikrogazdaság versenyképességével összefüggő kutatásokat végző szakemberekkel a meglévő kapcsolatokat ápolja, és a kapcsolatrendszert a vállalati és a kormányzati szféra szereplői felé kiterjessze.

A *Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának oktatói jelentik azt a szellemi kapacitást*, amely ezen kutatások végzésére és szervezésére képes, hisz a vezető oktatók rendelkeznek azokkal az ismeretekkel, amelyek a vállalati irányultságú kutatások magvát képezik, tisztában vannak a hazai vállalati működés környezeti és szervezeti jellemzőivel, átfogó képük van a hazai vállalati szféráról, valamint hazai és nemzetközi publikációs tevékenységük is bizonyítja, hogy hosszabb távon e missziót felvállalhatják.

A Vállalatgazdaságtan Tanszék mellett működő kutató központ tevékenységében elsősorban a Vállalatgazdaságtan Tanszék, a Marketing Tanszék és a Vezetési-Szervezési Tanszék munkatársai vesznek részt. A kutató központ első *igazgatója* Czako Erzsébet egyetemi docens, volt, akit 2004 januárjában Chikán Attila követett ebben a funkcióban.

