

# A FAIPARI VÁLLALATOK STRATÉGIA VÁLTÁSÁNAK NÉHÁNY KÉRDÉSE

Fábián Attila<sup>1</sup>

## ÖSSZEFOGLALÁS

A stratégiakészítés minden korszak időszerű problémája. Az elmúlt évtized változásainak tükrében a faipari vállalatok legaktuálisabb problémái közé sorolom a stratégiai előrelátás alacsony színvonalát. Kutatási célom volt a fafeldolgozó iparra olyan tanulmány elkészítése, mely megpróbál stratégiai elvi és módszertani alapokat lerakni. Munkám bázisát képezheti későbbi elemzéseknek, melyek a hazai adottságokat az Európai Unióban meglévő helyzettel, politikával és szabályozással hasonlítják majd össze. Célom volt makrogazdasági szinten bemutatni a fafeldolgozó ipar állapotát azok szemével, akik a fafeldolgozó ipart a vizsgálati időszakban irányították, továbbá gondolataikból, az általuk irányított vállalat állapotjelzőiből egységes képet alkothassak ezen ágazat közelmúltjáról, jelenéről, gondjairól és e képből felrajzoljam azt a „startvonalat”, melyről az Európai Unióhoz történő csatlakozás pillanatában indulniuk kell, s azt hogy ebben az „időpillanatban” milyen versenyelőnyökre számíthatnak, valamint mik azok a hiányosságok melyek megszüntetése nélkül versenyképességről nem beszélhetünk.

**KULCSSZAVAK:** Faipar, stratégia, versenyképesség, Európai Unió

## BEVEZETÉS

Vizsgálataim során felhasználtam olyan kutatók tapasztalatait, akik az elmúlt időszakban behatóan vizsgálták a gazdaság részterületeit. Dauner Márton, Galli Péter, Laskay Lajos, Hargitai László, Tóth Sándor munkái az erdőgazdálkodás, a fafeldolgozó ipar aktuális problémáira hívták fel figyelmem 1995-1997 között és lehetőséget adtak a faipar alapanyag bázisát adó ágazat átalakulásának és annak közvetlen hatásainak elemezésére, mely eredmények 1997-2000 között kizárólag saját kutatásaimból származnak.

Vizsgálataim középpontjában a minőség, a szellemi tőkevagyon, az erdőgazdálkodás és faipar kapcsolatai, a környezetvédelem, a stratégia bázisát képező versenyképesség-elemzés, gazdaságpolitikai hatásvizsgálatok és elvárható feladatok az innováció és a kis- és közép vállalkozások álltak.

---

<sup>1</sup> Fábián Attila: Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens

A következő kérdésekre kerestem a választ:

- milyen szerepe van és volt az államnak (privatizáció, külföldi tőkebevonás, gazdaságpolitikai döntések) a faipari ágazat jelenleg kialakult helyzetében,
- milyen szerepet kell vállalnia az államnak az Európai Unió kompatibilitás érdekében,
- melyek a vállalati szféra hasonló feladatai,
- mely vállalati-vállalkozási struktúra jelentheti a jövő magyar faiparát,
- melyek azok a tényezők, amelyek a sikerorientált, versenyképes faipari vállalatot jellemezhetik,
- lehet-e egyáltalán ágazati stratégiáról beszélni, vagy elegendő, ha csak a vállalatok rendelkeznek stratégiával.

## VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

A minta vállalatainak kiválasztása a FAGOSZ által kiadott és aktualizált „FAKAT” számítógépes adatbázisán történt. Az általam és kérdező biztosaim által készített interjúk olyan faipari vállalkozásokat érintettek, melyek:

- társas vállalkozások
- könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezetik, valamint;
- legalább három éve folytatják faipari tevékenységüket.

E feltételeknek 1096 vállalat és vállalkozás megfelelt. A felmérésemhez e vállalati, vállalkozási kör 10%-át válogattam ki. A mintába olyan vállalatokat, vállalkozásokat állítottam be, melyek a következő három szempont alapján reprezentálják a magyar fafeldolgozó ipart:

- a fafeldolgozó iparon belül az ágazati hovatartozás;
- területi elhelyezkedés;
- társasági forma.

A három szempont alapján 110 vállalat, vállalkozás került az alpmintába. A kiválasztott vállalati kört kérdező biztos kereste fel és az általam megszerkesztett kérdések alapján készítették el a vállalati interjúkat.

Az adatgyűjtés 1995. január 1-től 2000. december 31-ig tartott.

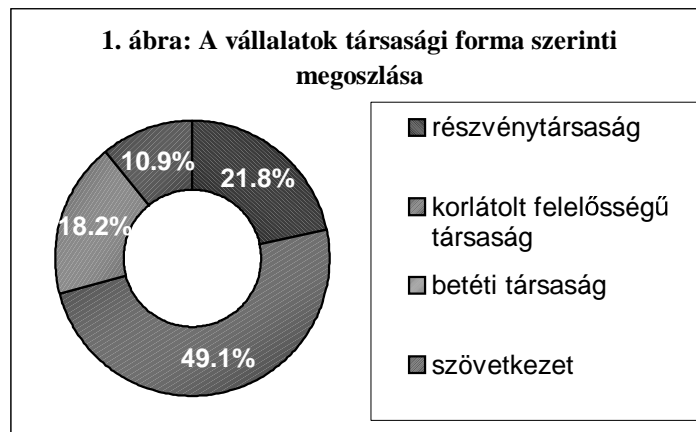
Kérdéseimet a vállalati, vállalkozási működés funkcionális területei köré csoportosítottam, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. Így alakult ki a vezetés, kereskedelem és marketing, a termelés valamint a pénzügy köré csoportosult kérdéskör.

A feltett kérdések között a legtöbb esetben arra kértem a válaszadóimat, hogy egy ötfokozatú skálán értékeljék tevékenységüket, illetve fejezzék ki véleményüket az állításaimmal kapcsolatban. Az „1” vagy „2” általában a rosszabb értékelést jelenti, a „3” a közömbös vagy változatlan kategóriának felel meg, míg a „4” és „5” kategóriák pozitív értékeléseket, illetve jelentős előrelépést jeleznek. Feltettem olyan kérdéseket is melyekre kértem, hogy véleményüket kifejtve válaszoljanak.

A későbbiekben közölt ábráknál ezt kell szem előtt tartani.

A mintában szereplő vállalatok a legfontosabb szempontok szerint jól tükrözik a magyar faipar szerkezetét, még ha a statisztikai reprezentativitás szigorú követelményeinek egyes szempontoknál nem is felel meg. Így például a minta méret szerinti szerkezete a kft-k irányába tolódott el általában, míg például a forgácslap gyártás, farostlemez gyártás esetén teljes mintavétel történt. A méret szerinti eltolódásnak a legfontosabb oka, hogy a faiparon belül a kft. vállalat nagyság a legjellemzőbb olyan társasági forma, amely tartósan a kiválasztás szempontjainak megfelelően faipari tevékenységet folytat. Másodsorban pedig vélelmeztem, hogy ez a vállalatnagyság mutatja be számomra leghűebben a faipar jelenlegi helyzetét, hiszen sok esetben a bt forma embrionális állapotot jelent és sok esetben nagy volt az ebben a korban bekövetkezett profilváltás. A kft-k stabilabb jövőt sejtettek számomra, amely a stratégia alkotás szempontjából nem mellékes. Ugyanakkor érdekelt az is, hogy a kiválasztott bt-k rendelkeznek-e egyáltalán stratégiával vagy csak a bevezetőben említett túlélés vágyával. Éppen ezért a 110 mintában szereplő vállalat közé (1. ábra):

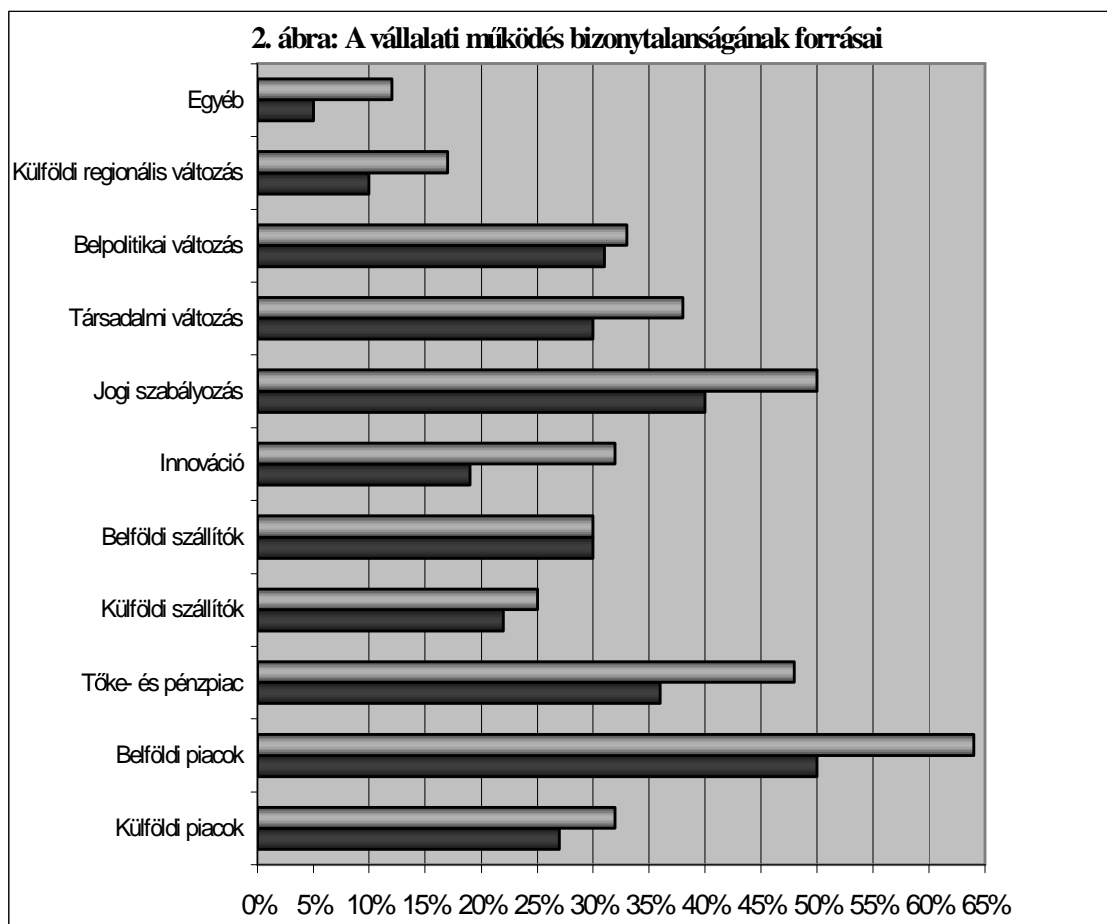
- 24 részvénytársaság (21,8%),
- 54 korlátolt felelősségű társaság (49,1%),
- 20 betéti társaság (18,2%),
- 12 szövetkezet (10,9%) került.



## A KUTATÁS EREDMÉNYEI

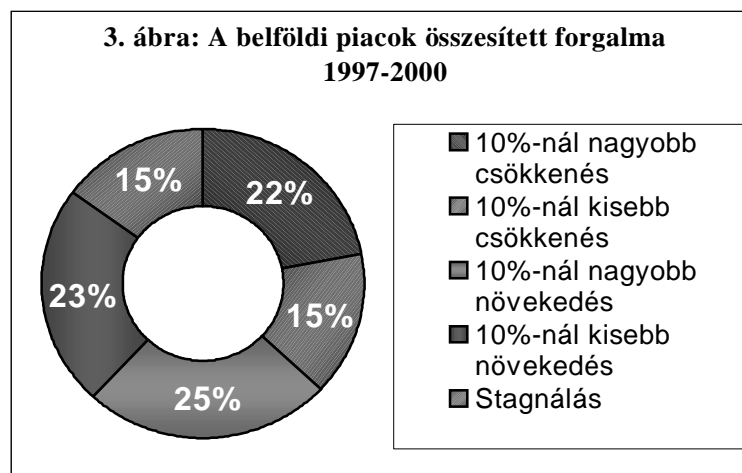
### *A vállalatok helyzete és tendenciái*

A válaszok azt mutatják, hogy a *faipari vállalatok működési környezetének bizonytalanságáért* a vállalatok kétharmada a belföldi piacot, fele a jogi szabályozást „nagy” vagy „rendkívül nagy” mértékben tarja felelősnek. A sikerágazatokban és az EU-ban valamennyi szakterületen tapasztalható egyre gyorsuló műszaki-technológiai fejlődés okozta bizonytalanság is növekvő mértékben érinti a vállalatokat. Egyetlen tényező van, amely nem növelte a bizonytalanságot: a belföldi szállítók. Sőt a válaszadók egyértelműen javulónak minősítették a belföldi szállítókat. (2. ábra)



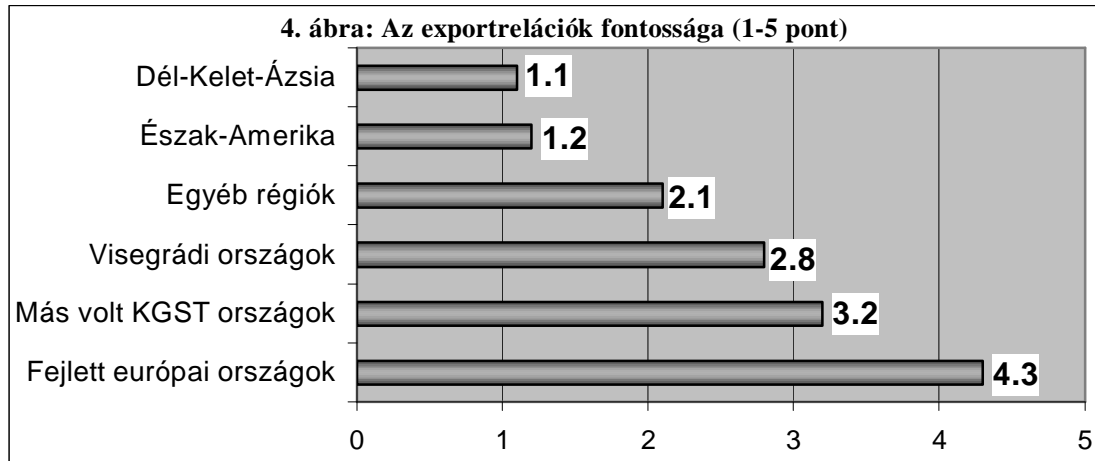
A felső adatsor a 2000-es, míg az alsó az 1997-es állapotot mutatja.

A piacot értékelve a belföldi piacot az interjúalanyok 37%-a szűkülőnek, 48%-a bővülőnek, míg a maradék 15% stagnálóknak látja. (3. ábra)

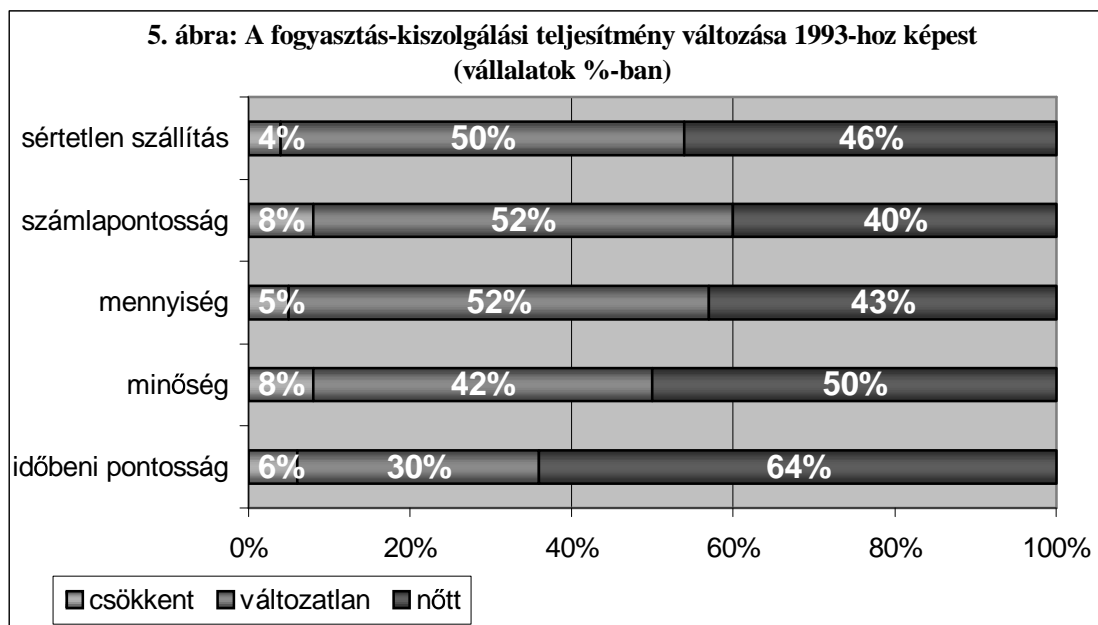


A külpiacon esetében Nyugat-Európa kiemelkedik a többi piaci régió közül. Ez még inkább szembevetendő, ha figyelembe vesszük, hogy a válaszadók 68%-a szerint meghatározó, további 12%-uk szerint nagyon fontos ez a reláció. A fontossági sorrendben második a visegrádi csoportosulás és a volt KGST-országok csoportja. A válaszadók 46%-a számára nagyon fontos, vagy meghatározó ez a piac. A visegrádi országok sokak számára jelentőséggel bírnak, de e

piacokat jellemzően közepes fontosságúnak tartják. A távolabbi piacok, így Észak-Amerika és Délkelet-Ázsia tipikusan jelentéktelennek minősültek. Ez elgondolkodtató, hiszen mindkettő a három nagy világgazdasági- politikai centrum egyike, az utóbbi pedig legdinamikusabban növekvő térsége (4. ábra).

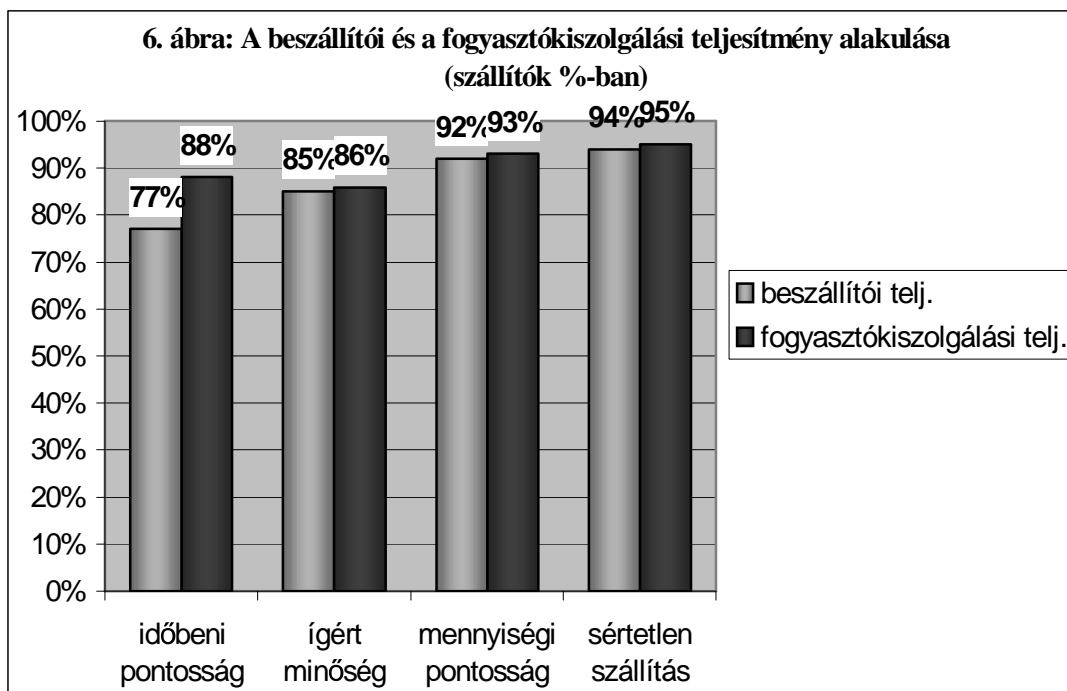


A válaszadók úgy vélik, hogy 1992-höz képest szállítási fegyelmük - így fogyasztóik kiszolgálásának színvonala - különösen a szállítások időbeli és minőségben való teljesítése javult. Az 5. ábrából az is leolvasható, hogy a vállalatok nagy része növelni tudta a kiszolgálási színvonal pontosságát, s csak igen kevesen jelezték, hogy ebben a tekintetben csökkent a teljesítményük (5. ábra).



A beszállítói teljesítmény mutatói valamivel kedvezőbben alakultak 1997-hez képest. Minden téren 20-30%-os fejlődést mutatnak. Ez azonban az 1997-es abszolút mutatókat nézve még nem nevezhető rendkívül nagy teljesítménynek. Ha a válaszokat összevetjük a fogyasztók

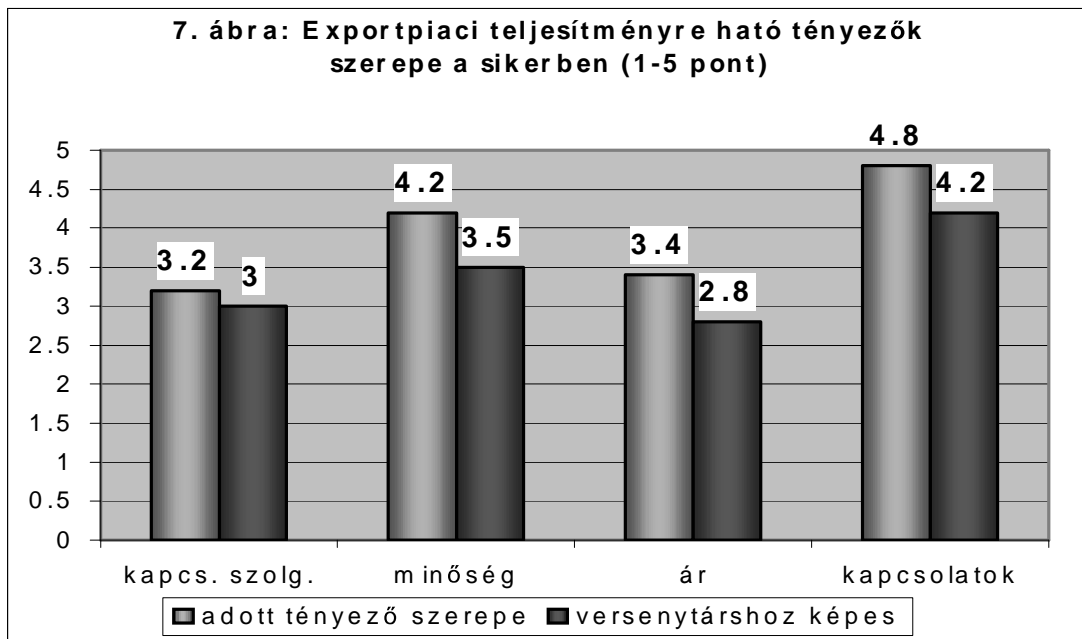
kiszolgálási teljesítménnyel, azt láthatjuk, hogy minden vállalat a saját szolgáltató tevékenységét jobbnak ítéli, mint amit beszállítói neki nyújtanak (6. ábra).



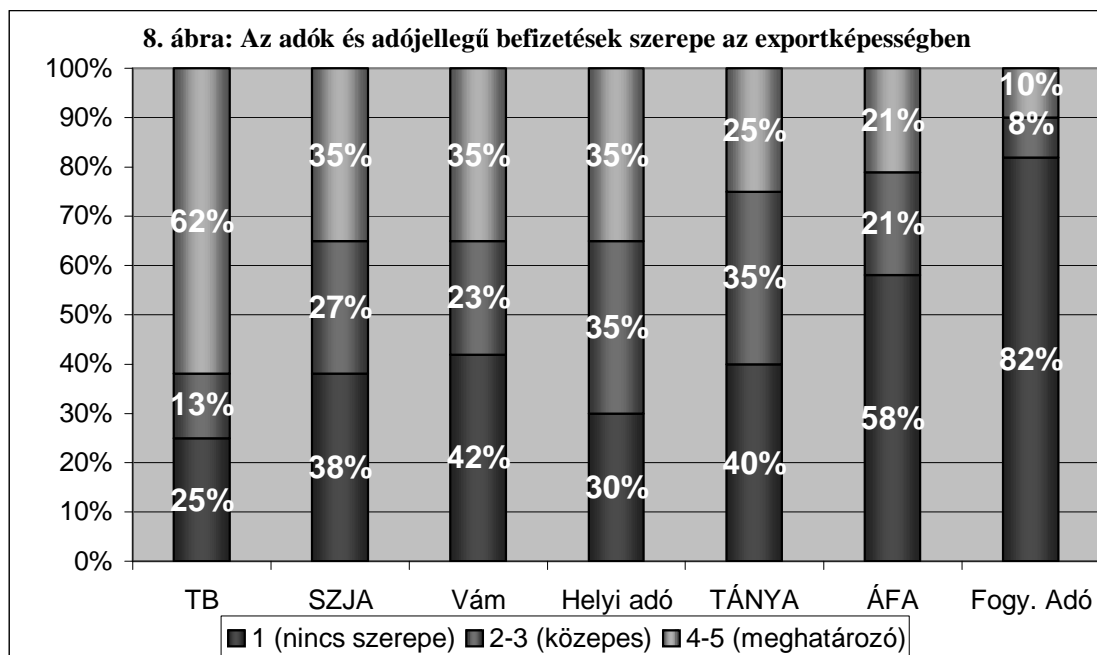
A külpiazi versenyképességet nézve a külpiazi igények pontos ismerete a válaszadók kb. 85%-a szerint közepes, vagy annál nagyobb súlyú tényezője a sikernek. A vállalatok termékeinek export árszintje kissé elmarad a versenytársakétól, ami arra utal, hogy az alacsonyabb árszint összességében nem szükségképpen jelent versenyelőnyt, sőt árhátrányt is jelenthet az exportpiacokon.

Az exporttermékek minőségét tekintve a faipari vállalatok nincsenek hátrányban: a válaszadók 89,2%-a úgy ítélte meg, hogy exporttermékeinek minősége eléri, vagy meghaladja a versenytársakét, és a válaszadók 80%-a ítélte meg úgy, hogy a minőség közepesnél nagyobb, vagy döntő súllyal magyarázza az exportpiaci sikerességet. A versenytársakhoz képest alacsonyabb nyereségszint azonban megkérdőjelezi e válasz átütő erejét.

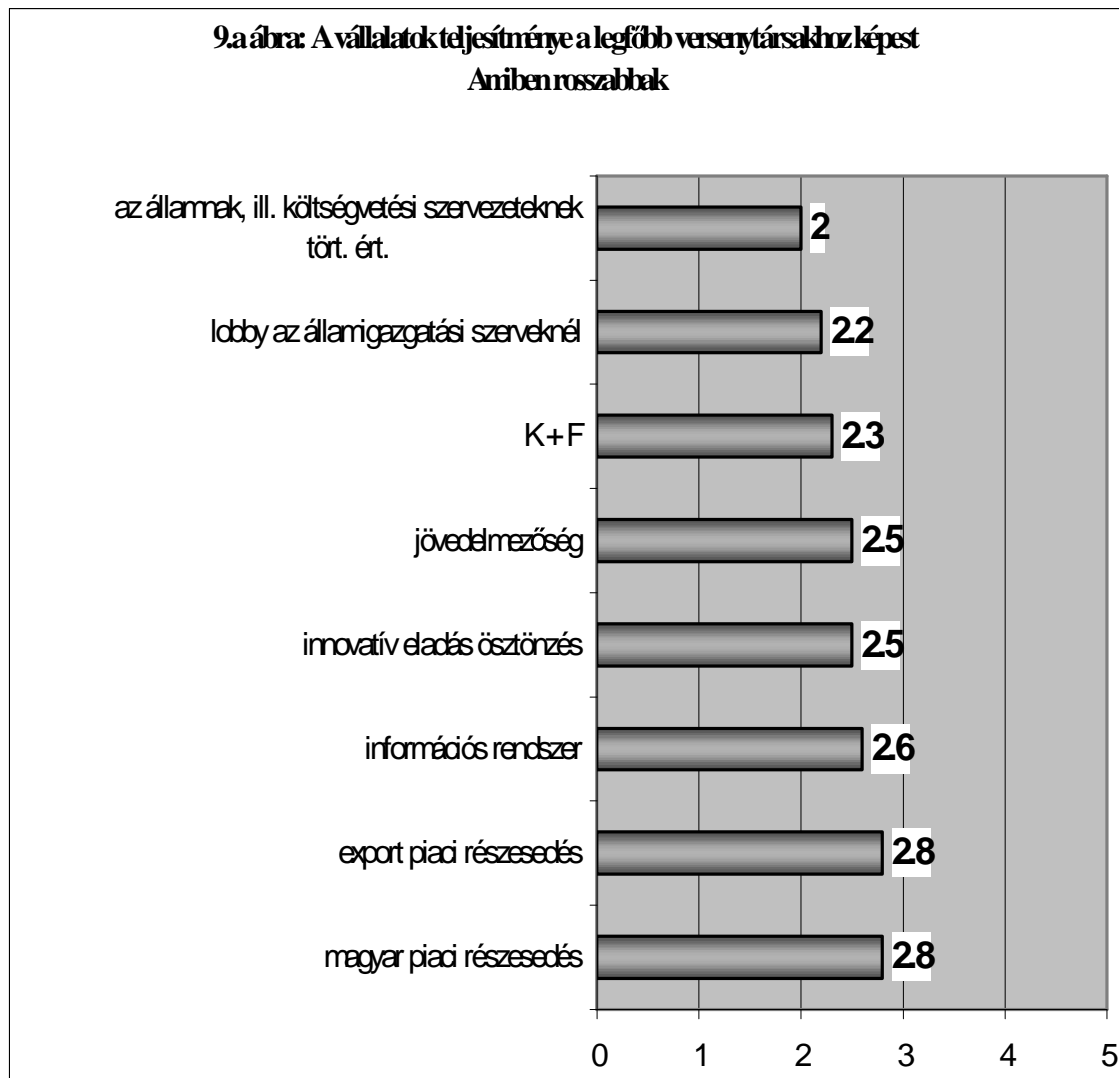
A vállalatok 95%-a tulajdonít közepes vagy annál nagyobb súlyt az exportsikerekben a **kapcsolatok meglétének, ez a minőség után a második legfontosabb tényező**. A földrajzi közelség mellett így a volt KGST-országokkal való korábbi kapcsolatok is magyarázhatják, hogy az exportpiacok közül jelenleg is nagy fontossággal bírnak ezek az országok (4; 7. ábra).



Az adók és az adó jellegű befizetések külpiaci versenyképességre gyakorolt hatása tekintetében a vállalatok a hazai bérek közterheinek szerepét emelték ki. 62%-uk úgy ítélte meg, hogy a TB járulék jelentős, illetve meghatározó mértékben hat a külpiaci versenyképességre. Ez minden bizonnyal összefügg azzal, hogy a vállalatok számára is egyre nagyobb teherként jelentenek a társadalombiztosítással kapcsolatos befizetések. A vámokat illetően megoszlanak a vélemények: a vállalatok közel azonos arányban találják fontosnak vagy érdektelennek ezek szerepét a külpiaci szereplésben (8. ábra).

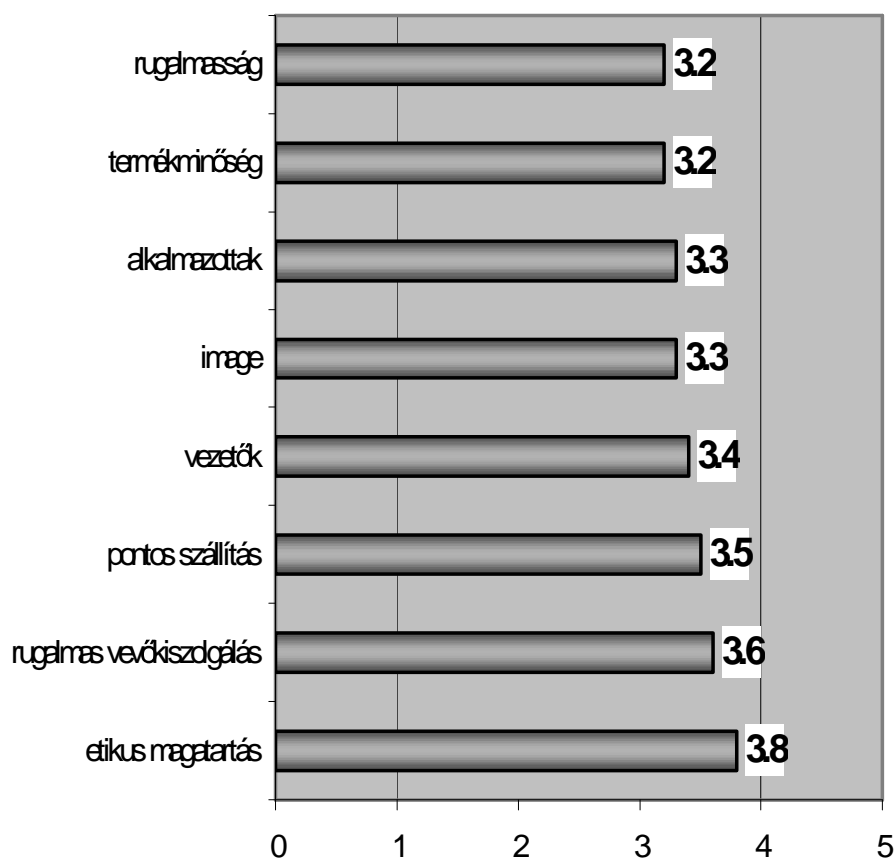


A válaszadókat arra kértem, hogy több szempont szerint hasonlítsák össze magukat legerősebb versenytársukkal. A válaszadók 18,7%-a külföldi versenytárshoz hasonlította teljesítményét. A felsorolt tényezők közül a piaci teljesítményt fémjelző tényezőkben érzik magukat jobbnak a vállalatok – a 3,0 átlag lényegében azonos exportpiaci teljesítményt jelez. A válaszadók leginkább az etikus piaci magatartás területén tartják magukat többre legerősebb versenytársuknál. Ha ez valóban így van, az arra utalhat, hogy a versenytárs piaci sikerességében az etikátlanság vonásait fedezték fel a válaszadók. A jövedelmezőségben rendre a legerősebb versenytárs a jobb, hozzáátéve ehhez azt, hogy az elmúlt 2-3 évben a termelés tényezői közül a jövedelmezőség terén érték el a vállalatok a legnagyobb előrelépést, itt talán valóban lenne mit javítani. A válaszadók véleménye szerint a K + F-re általában csak a legerősebb versenytárs tud költeni. A versenytárs e mellett még jobban lobbizik és nagyobb arányban szállít költségvetési szerveknek. A lista vége negatív képet sugall a legerősebb versenytársról: a versenytárs etikátlanabb magatartással, a lobbizás hangsúlyozásával és állami megrendelések révén tud felülkerekedni (9.a és 9.b ábra).

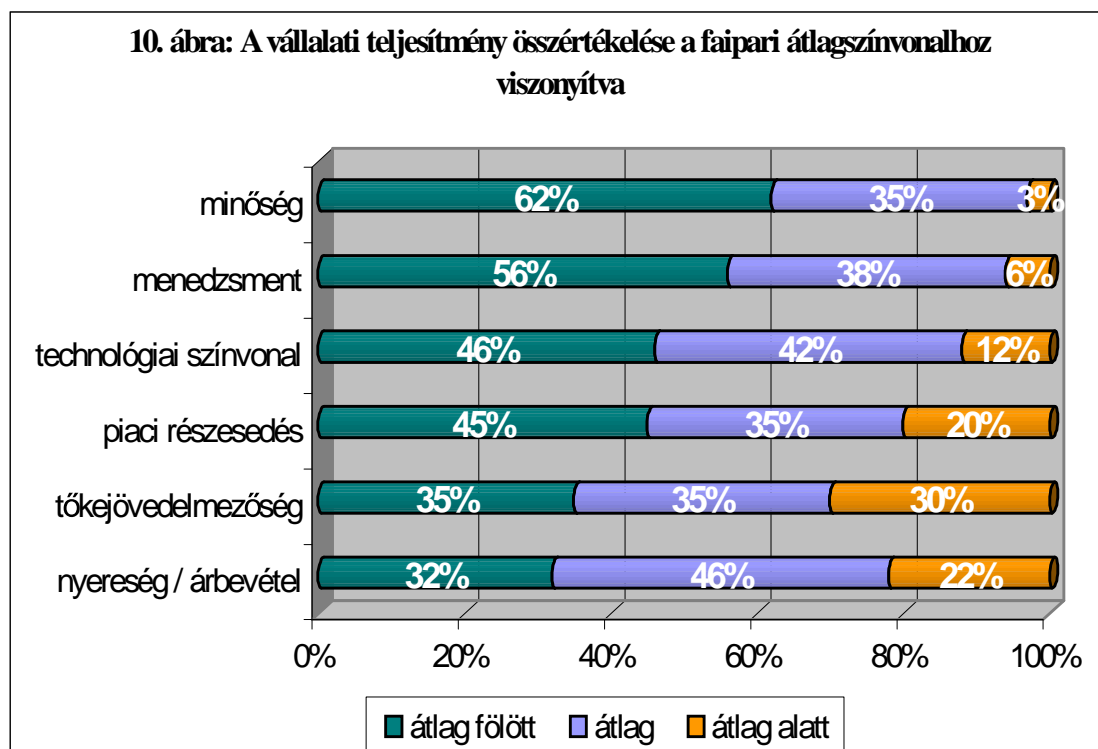




**9.b ábra: A vállalatok teljesítménye a legfőbb versenytársakhoz képest  
Aniben jobbak**

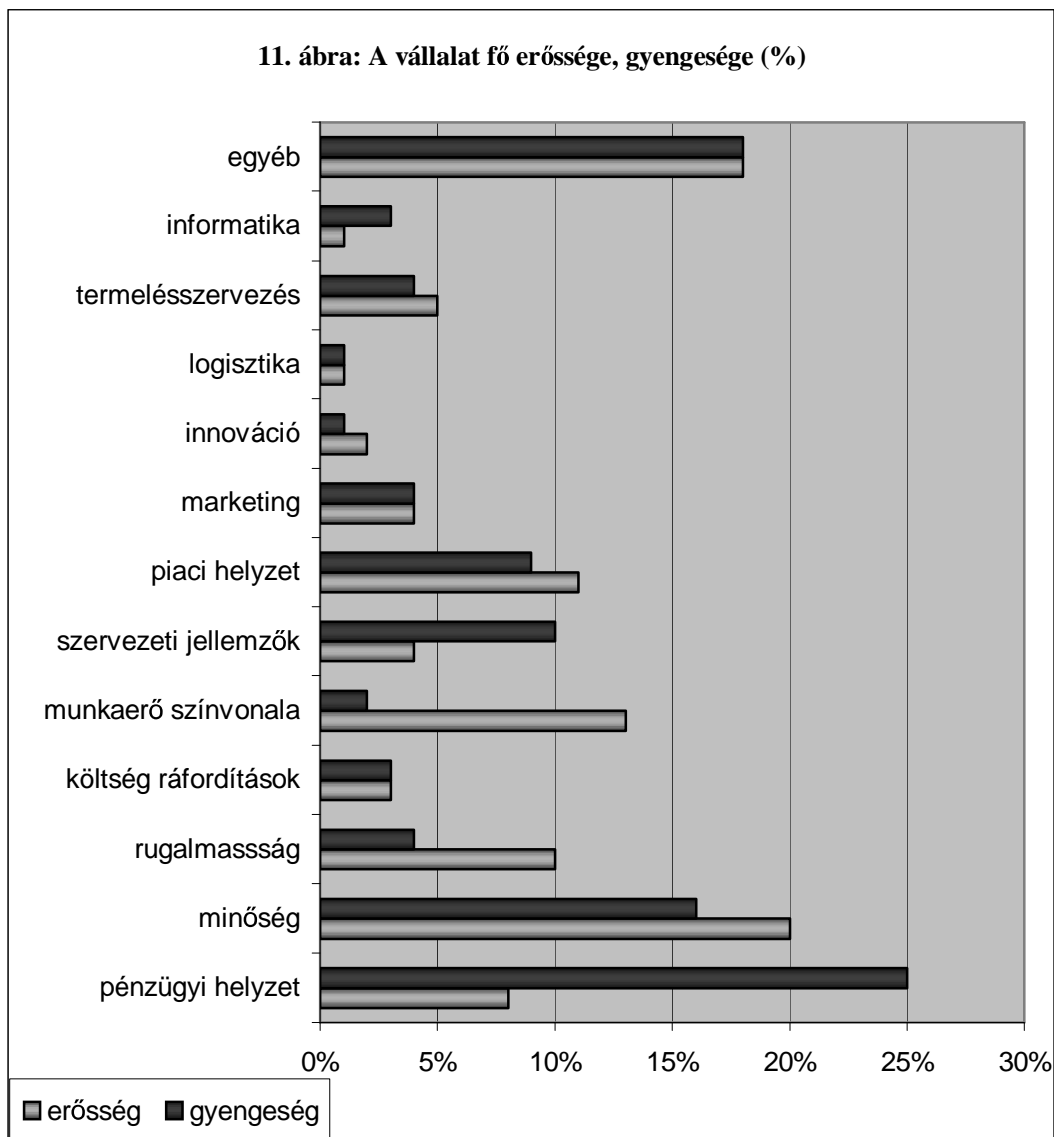


A vállalatok önértékelése meglehetősen pozitív. Figyelemreméltó, hogy a válaszadók több mint fele a faipari átlag felettinek minősíti saját teljesítményét a minőség szempontjából (bár egy másik kérdésre fő erősségként csak 20%-uk jelölte meg ezt a tényezőt). Hasonlóan jó vélekedéssel vannak a vezetők önnön teljesítményükről: vállalatának menedzsmentjét az iparági átlagot meghaladó színvonalúnak tartja a válaszadók 56%-a, csak 6%-uk attól elmaradónak. Összességében, ha az iparági átlagot elérő vagy azt meghaladó teljesítményeket tekintjük, szinte minden szempont szerint a válaszadók zöme besorolható e két kategóriába, legalábbis önértékelésük alapján (10. ábra).



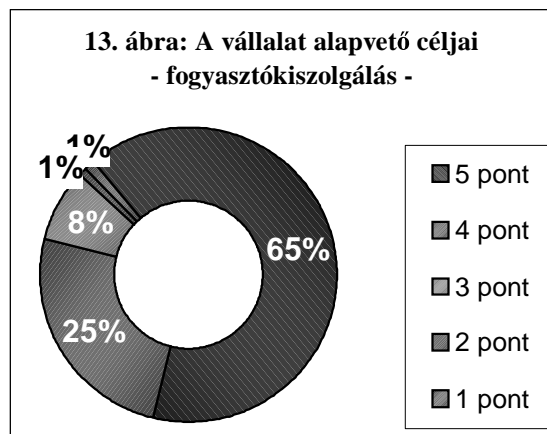
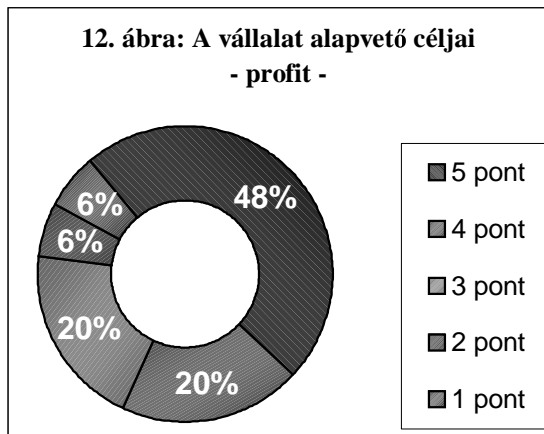
A vállalatok erősségeit és gyengeségeit mutató ábrák egybevetéséből talán legfontosabb megállapításként az emelhető ki, hogy ma már a minőség az a versenyerő, amely leginkább meghatározza a vállalatok versenyképességét - egy részüknél kedvezően, másoknál a versenyképes működéshez szükséges minőség hiánya révén kedvezőtlenül. Figyelemreméltó az is, hogy a válaszadók negyede sorolta gyengeségei közé pénzügyi helyzetét. Ahhoz azonban mélyebb elemzésekre van szükség, hogy megállapíthassam, a gyenge pénzügyi helyzet vajon a versenyképes működés hiányának következménye, avagy - megfelelő piaci pozíciók, belső termelési és marketing képességek megléte mellett - a versenyképesség kibontakoztatásának gátja (11. ábra).

Végezetül érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy a vállalatok jelentős része a munkaerő színvonalát is erősségként tartja számon, miközben ugyanez a tényező gyengeségként alig néhány vállalatnál jelenik meg, azt sugallva, hogy a munkaerő a vállalatok túlnyomó többségénél megfelelő, vagy éppen kifejezetten magas színvonalú (11. ábra).

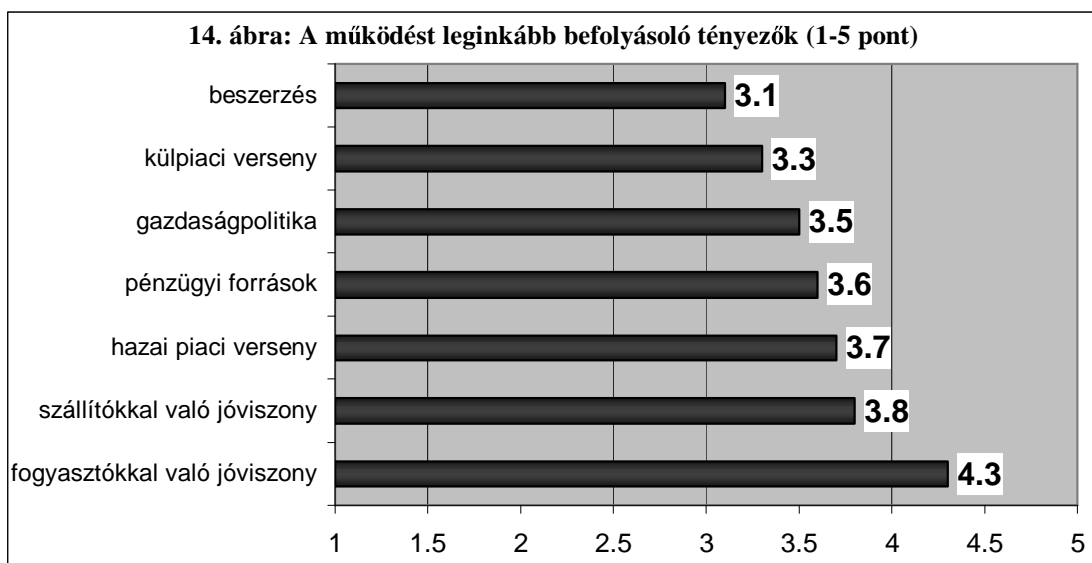


### Stratégiák és stratégiai menedzsment

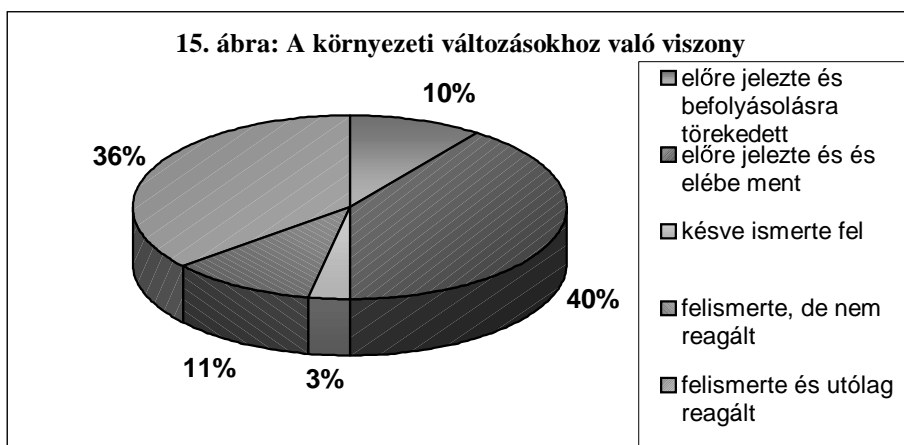
A válaszadók céljait nézve azt találtam, hogy a felsővezetőkre a „fogyasztó mindenek előtt” megközelítés jellemző. A vállalatok 90%-a ért egyet azzal, hogy a fogyasztók minél jobb kiszolgálása a cél, míg a minél nagyobb profit elérését 68%-uk érzi hasonlóan fontosnak. A fogyasztók komolyan vételét látszik alátámasztani, hogy a válaszadók 64%-ánál szervezeti megoldásokat intézményesítettek a fogyasztók visszajelzéseinek, panaszainak kezelésére. Meghökkenítő, hogy a megkérdezettek 12,1%-a a profit célok követését nem érzi jellemzőnek vállalatára (12., 13. ábra).



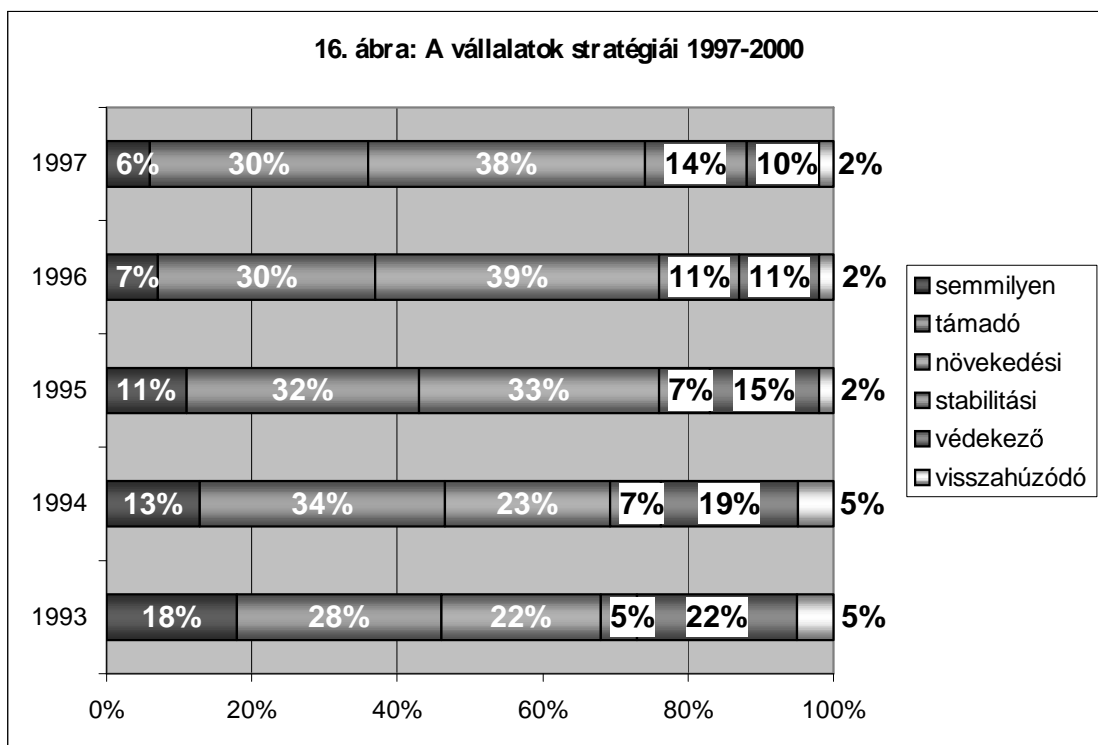
A működést elsősorban befolyásoló környezeti tényezők között a piacot találtam: a fogyasztók és a szállítók kiemelkedő szerepe, valamint a hazai piaci verseny marketing orientált vállalatokra utal, ahol a pénzügyi erőforrások a gazdaságpolitikánál nagyobb mértékben határozzák meg a mozgásteret. Vélhetően a hiánygazdaság megszűntét jelzi a beszerzési problémák utolsó helyezése. A külpiazi verseny szerepének háttérbe szorulása arra utal, hogy a vállalatok elsősorban a hazai piaci viszonyokhoz igazítják stratégiájukat (14. ábra).



A környezethez való alkalmazkodás kapcsán pozitívan értékelem, hogy a megkérdezett vállalatvezetők többsége úgy véli, hogy vállalata képes volt felismerni és előre jelezni a változásokat. A mintában szereplő vállalatok 50%-a, vezetőjük megítélése szerint, elébe ment a változásoknak, sőt 10%-uk képes volt arra is, hogy az eseményeket saját maga is befolyásolja. Csak alig néhány olyan vállalatvezető akadt, aki megvallja, hogy késve ismerte fel a környezeti változásokat (3%) (15. ábra).

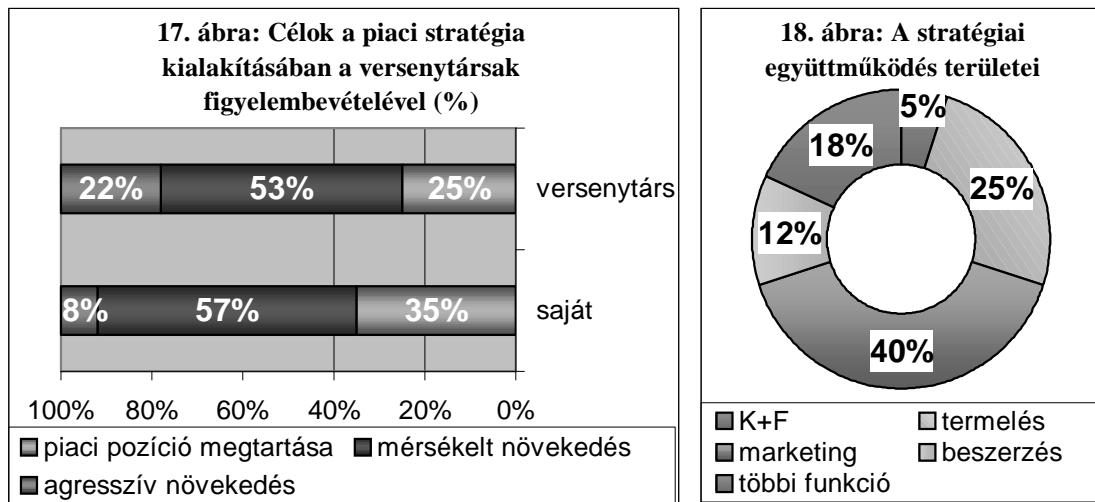


Stratégiájuk „minősítése”: a legtöbb válaszadó élt a lehetőséggel és az elmúlt néhány éves időszak egyes éveire külön-külön értékelte a vállalat stratégiáját. Az eredmények szerint az elmúlt évek vállalati stratégiái határozottan nagyobb mértékben növekedők és támadók, miközben a visszahúzódó és védekező stratégiát követő vállalatok száma egyre csökken (16. ábra).



A saját és a versenytárs piaci stratégiájának összevetése kapcsán érdekes megfigyelni, hogy míg a vállalatok saját piaci stratégiájukra vonatkozóan főleg a mérsékelt növekedést jelölték meg, addig a legfontosabb versenytársnál sokkal inkább az agresszív növekedést tartották meghatározónak. Ez a vélekedés egyrészt utalhat arra, hogy igen erős versenyhelyzetben érzik magukat, másrészt pedig arra, hogy fenyegetettség érzetük van, hiszen ha a saját stratégiájuk inkább mérsékelt növekedést vagy pozíciótartást mutat, akkor a versenytárs agresszív növekedési politikája ezt veszélyeztetheti (17. ábra). (Mivel a versenytárs politikájának megítélése a megkérdezett szubjektív ítéletére volt bízva, nem mindenki válaszolt, így a válaszok nem

adják ki a 100%-ot.) A növekvő és dinamikus fejlődő vállalati stratégiákat a vállalatok mintegy 30%-ánál stratégiai szövetségek is alátámasztják. Ezen belül több vállalat egyszerre több szövetségben is részt vesz, amelyeket jellemzően az elmúlt években kötöttek. Azok a vállalatok, amelyek stratégiai szövetségek szereplői, e szövetségeket elsősorban a marketing funkcióhoz kapcsolódóan kötik. Viszonylag alacsony a kutatás-fejlesztési témájú stratégiai együttműködések száma, ami feltehetően inkább magyarázható a K+ F tevékenység általános háttérbe szorulásával, mintsem a vállalatok e területen való együttműködéstől való ódzkodásával (18. ábra).

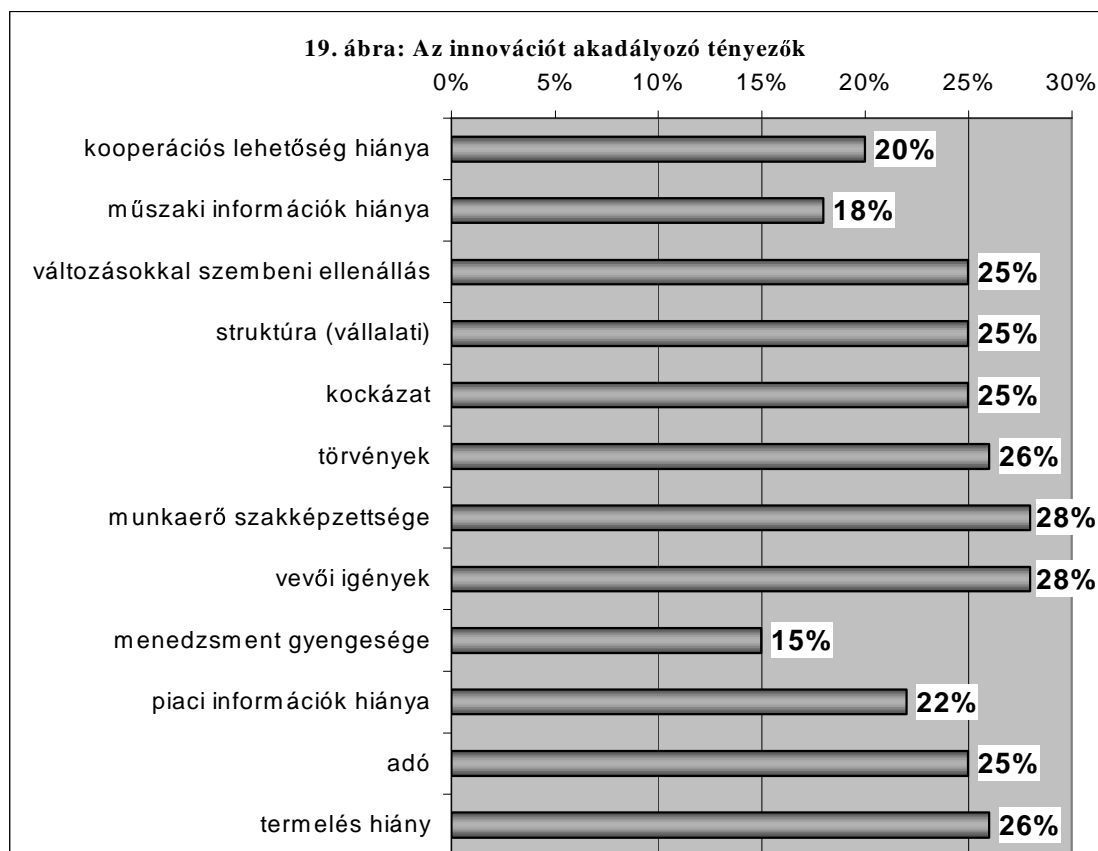


A termékek megújulásának üteme viszonylag lassú, mértéke alacsony. A választ adó cégek 38%-ánál a termékek 1997 óta változatlanok, a megújuló termékek alig több mint egyharmada tekinthető legalább magyar viszonylatban újnak. Ez azt sejteti, hogy a fogyasztók jobb kiszolgálásában az új s újabb termékek egyelőre még kevésbé fontosak, mint pl. a pontos szállítás. A technológia fejlődése még ennél is nehezebb. Bár a vállalatok csaknem egyharmadánál történt technológiai előrelépés, ezeknek csak 27%-a korszerű, Magyarországon eddig nem alkalmazott, vagy világviszonylatban új technológia.

Az innovációk sikerét elősegítő elemeket vizsgálva azt találtam, hogy a megkérdezett vállalatok messze első helyen rangsorolják a felsővezetés támogatását, másodikon a magasan képzett alkalmazottakat, negyedikként a team-munkát, hatodikként pedig a jól működő ösztönzési rendszert. A vevőkkel és szállítókkal történő együttműködés harmadik, illetve ötödik helyezését is pozitívan ítélnék meg. Szomorú, hogy a rangsor végén található a más vállalatokkal, egyetemekkel, kutatóintézetekkel, külső tanácsadókkal való kooperáció. Ez amell, hogy a K+F intézményrendszerének a szétzilálódásáról árulkodik, részben az előzőeknek is ellentmond, amennyiben befelé fordulást jelez. Az igazán jelentős innovációk létrejöttéhez és ezzel versenyképességünk javításához szükség lenne az ilyen típusú együttműködésekre is.

Ennek persze a vállalatok oldaláról egyik nehézségét a finanszírozási források hiánya jelenti – mint azt az innovációkat akadályozó tényezők vizsgálata mutatja –, hisz vállalataink magasan ezt tartják az innovációk legnagyobb gátlójának. Persze lehetséges, hogy inkább a felismeréssel van baj, mert az ábra arról is tanúskodik, hogy épp a külső technikai szolgáltatások, műszaki információk, kooperációs lehetőségek hiányát tekintik a legkevésbé fontos tényezőnek. A harmadik helyen szerepel – de az adóztatás után és messze elmaradva a finanszírozási források szükségétől – a vállalat innovációs potenciálja, ami azt jelzi, hogy a belső adottságoknál

jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak vállalataink a külső gazdasági tényezőknek (19. ábra).



A mintában szereplő vállalatok, amelyeknek közel fele hajtott végre az elmúlt három évben elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást, úgy érzik, hogy a környezetvédelem igénye legerőteljesebben kormányzati szabályozás formájában (jelenlegi vagy várható szigorúságában) ölt testet. A vállalatok közül nagyon kevesen érzékelnek határozott társadalmi nyomást a természeti környezet minőségének megőrzésére. Egyelőre, úgy látszik, jelentős piaci kényszer sem hat a környezetvédelmi követelmények teljesítésére. Fogyasztóik vásárlási szokásaiban a vállalatok harmada sem érzékel rendszeresen felbukkanó környezetvédelmi tudatosságot, és az üzleti kapcsolataikban is csupán alig több mint negyedrészüik tapasztalja azt, hogy a gyatra környezetvédelmi teljesítmény rontja jó hírét. A vállalatoknak viszont közel fele számol be arról, hogy tulajdonosai, menedzsmentje és alkalmazottai ügyelnek cégük környezetvédelmi arculatára, és ez jelentős motiváló erőnek tekinthető a vállalati környezetvédelmi beruházások végrehajtása érdekében. Ezzel szemben a környezetvédelmi képzés szerepét, úgy tűnik, csak nagyon korlátozottan ismerte fel a vállalati vezetés, hiszen ez, ahol egyáltalán bevezették (a válaszadók 43,8%-ánál), ott is csupán szűk szakembergárdára korlátozódik, és az alkalmazottak többsége így akár kapcsolatba sem kerül vele.

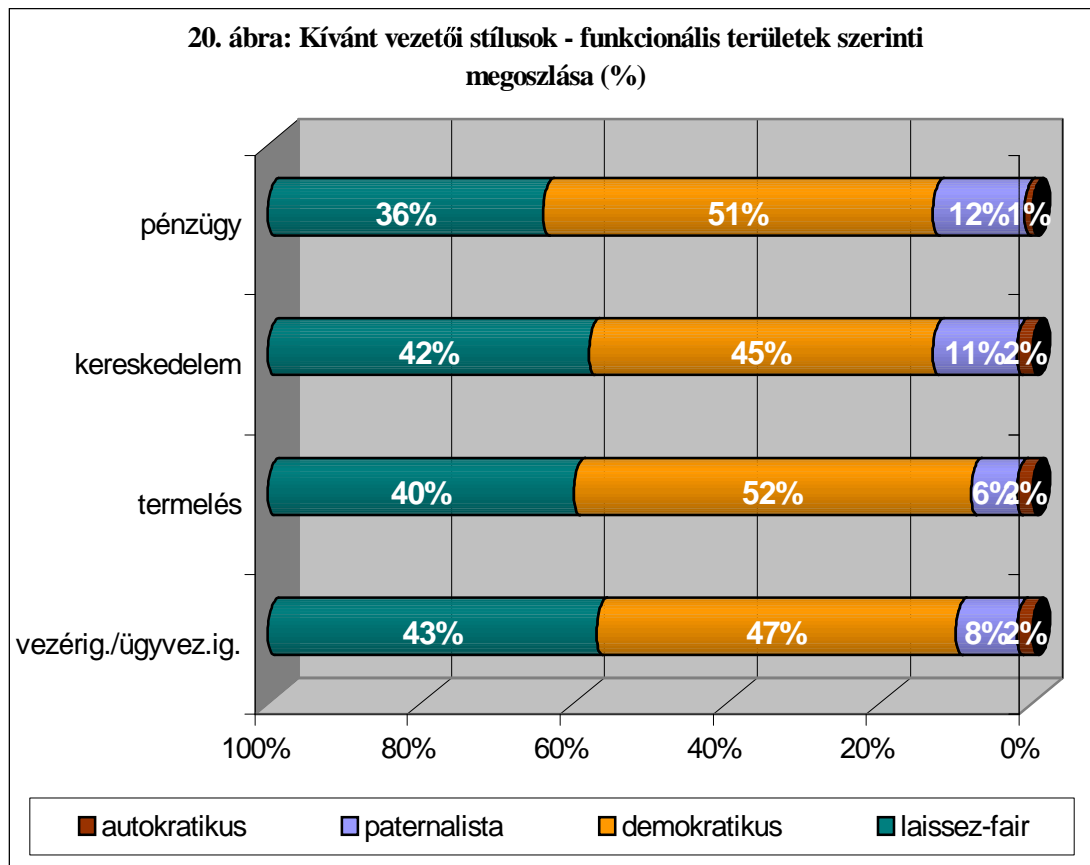
A kérdezett vállalatok 41%-a nem készít vállalati stratégiai tervet. Ehhez képest nem is tűnik rossz aránynak, hogy a válaszadók 24%-ának van önálló informatikai stratégiája, 28%-uknál pedig a stratégiai terv egyik részfejezete. A tervek időhorizontja 2,8-3,2 év. Az informatikai stratégiánál a vállalatok leggyakrabban a szoftver- és hardverfejlesztést jelölték, azonban a válaszadók közel negyede már az érdemibb informatikai feladatnak tekinthető rendszerépítést

is megjelölte. (Mivel a válaszadók több választ is megjelölhettek, a válaszok nem 100%-ot adnak ki.)

### A vállalatok szervezete és működése, szervezeti és vezetési jellemzők

Az emberi erőforrások versenyképességet meghatározó szerepe közismert, és a munkaerő színvonalát számos vállalat erősségei közé sorolta.

Négy előre megadott vezetői stílus – autokratikus, paternalista, demokratikus és szabadkezü (laissez-fair) – közül választhattak a válaszadók, hogy melyiket választanák legszívesebben közvetlen felettesüknek. A kiugró többség a demokratikus, azaz a döntésekbe érdemi beleszólást engedő, de a kezdeményezést és a döntést magának fenntartó vezetési stílust részesíti előnyben (20. ábra).





A megkérdezett vállalatoknak csak mintegy felénél alkalmaznak rendszeres, formális teljesítményértékelési programokat. Különösen elgondolkodtató ez annak tükrében, hogy a válaszadók 85%-a alkalmaz teljesítmény alapú javadalmazási programokat. Ez arra utal, hogy a vállalatok legalább harmadánál objektív és rendszeresen felvett adatok hiányában működtetik a teljesítményösztönző fizetési programokat, ami kérdésessé teszi azok hatékony és méltányos működését.

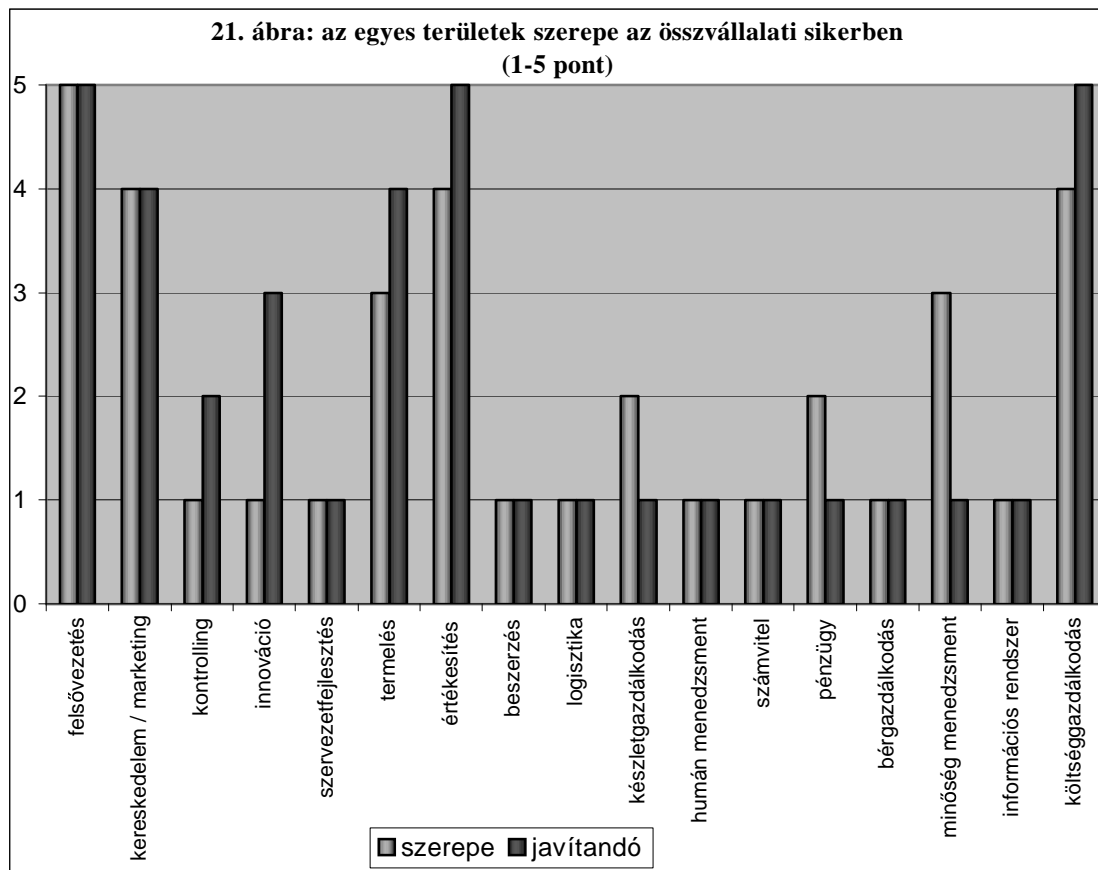
Az alkalmazható ösztönzési eszközök széles skálájából (például a pénz mellett a munkahely biztonsága, szolgálati gépkocsi, kellemes munkafeltételek, előmeneteli lehetőségek, önállóság a feladatvégzésben) a válaszadók szerint határozottan a pénz – különösen havi rendszeres fix összegként – a legjelentősebb ösztönző, elsősorban a beosztottak körében, amihez a munkahely biztonsága társul. A vezetőknél ezek mellett az ösztönzés fontos elemeként jelenik meg a nagyobb felelősség és a nagyobb önállóság is.

A válaszadók 70%-a szerint a képzésre fordított pénz 1-3 év alatt megtérül, és 89,6%-uk úgy véli, hogy a vállalatnak érdemes képzésre költeni, az nem lehet csak az egyén gondja. Kérdés milyen motívumok és célok szolgálatában folytatnak a vállalatok képzési és képzéstámogatási tevékenységet. A válaszokból kiderült, hogy ezekre legkevésbé az iskolarendszerű elméleti és gyakorlati képzés hiányainak pótlása céljából van szükség. Ezzel szemben képzést, képzéstámogatást igényelnek az új – akár termelési, akár adminisztrációs jellegű – technika, technológia bevezetésével kapcsolatos feladatok. Legfontosabbnak mégis az ismeretbővítés és a képességfejlesztés által felvetett képzési igények mutatkoznak a vállalatok gyakorlatában. Viszonylag kisebb hangsúlyt helyeznek a munkatársak személyiségfejlesztésére.

### *A vállalatok működése és kapcsolatrendszere*

Az összvállalati működés sikere szempontjából a vállalatok döntő szerepet tulajdonítanak a felsővezetésnek, a kereskedelemnek, az értékesítésnek és a költséggazdálkodásnak. A jelzések szerint a sikert legkevésbé a szervezetfejlesztés és a logisztika befolyásolja, ami meglepő, hiszen elméletek és gyakorlati esetek tucatjai támasztják alá a két terület fontosságát az összvállalati működésben és az integrációs folyamatok erősítésében.

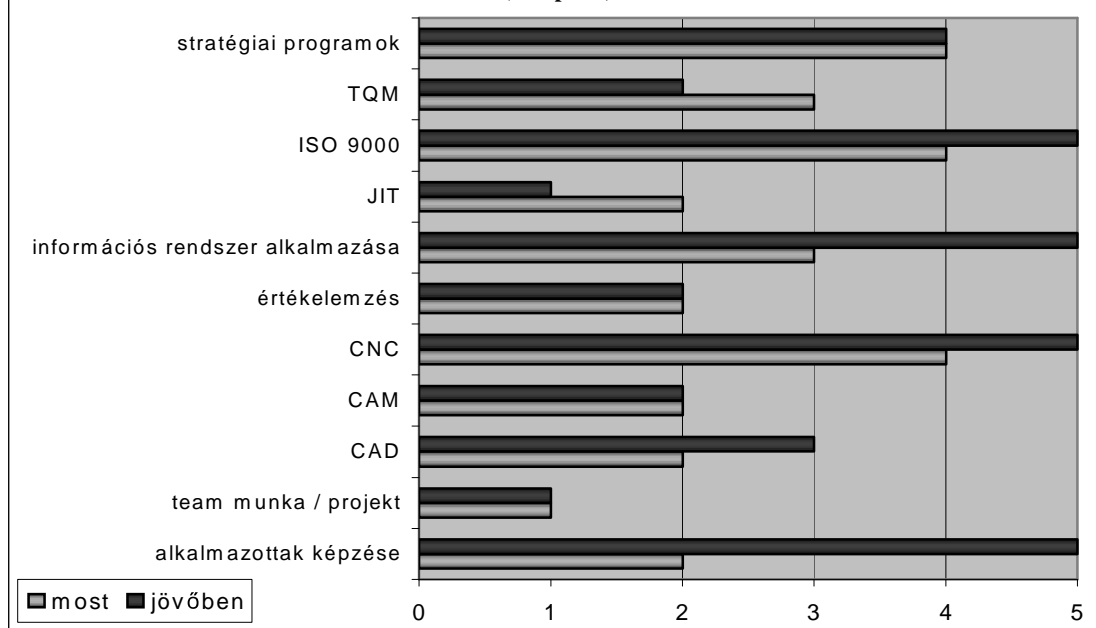
Ami a gazdálkodás hatékonyságának fokozását illeti, a kép nem igazán differenciált abban az értelemben, hogy meglehetősen kicsi a különbség a leginkább fejlesztésre szoruló költséggazdálkodás és a legjobban működő számvitel között. A sikerben kulcsfontosságú szerepet játszó funkciók közül a kereskedelem, marketing, az értékesítés és a költséggazdálkodás terén van még tennivaló, a jelek szerint viszont a felső vezetés az egyik leghatékonyabb terület (21. ábra).

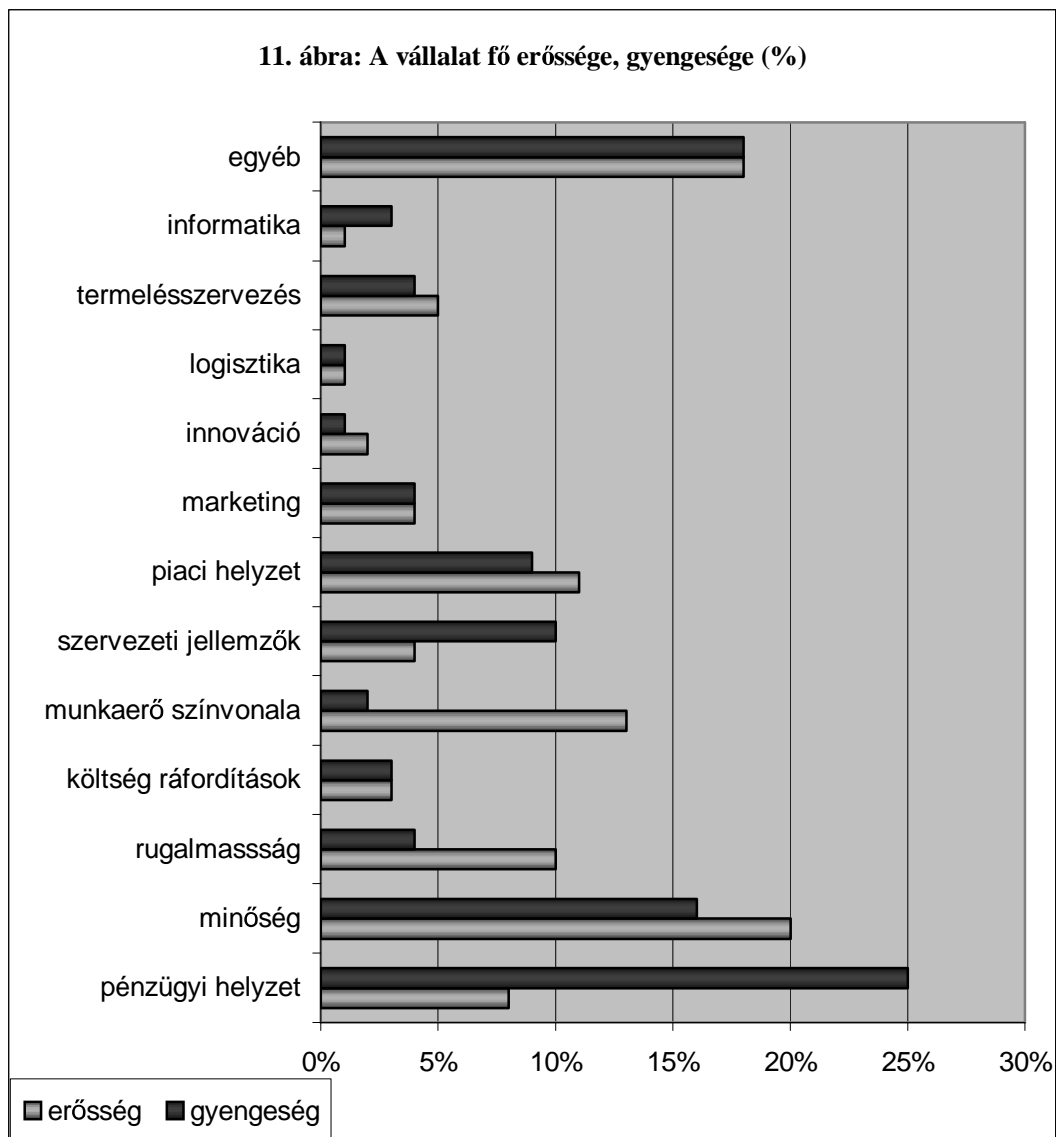


A mindennapi működést bizonyára jelentősen befolyásolja, hogy az milyen célok alapján folyik. A termelés elsődleges céljai közé a minőség javítása és a költségek csökkentése tartozik. Fontos még a pontos szállítás és a kommunikáció javítása a külső partnerekkel. A legkevésbé fontosnak tűnő cél a kapacitások változtatása – legyen az növelés vagy csökkentés –, a termékválaszték növelése, és két időjellel változó, a termékfejlesztési ciklus és az átállítási idő csökkentése. Az egyes termeléssel kapcsolatos programok/tevékenységek használatának kifizetődése és a jövőben rájuk helyezendő hangsúly között többé-kevésbé összhang uralkodik. Általában azok a programok lesznek várhatóan a leghangsúlyosabbak, amelyeknek használata jelenleg a legkifizetődőbb. Ezek közé tartozik az információ.

Az információrendszerek integrálása, az ISO 9000, a termelési stratégia kialakítása és annak vállalati stratégiához kapcsolása. Az összhangot megzavaró két program a TQM, ami kifizetődő használata ellenére nem tartozik a legnépszerűbb programok közé, és az alkalmazottak továbbképzése, ami – bár kevésbé kifizetődőnek tűnik – mégis a legfontosabb lesz a jövőben (22. ábra). Válaszadóim többé-kevésbé meg vannak elégedve vállalataik működésével, csak csekély változtatásokat tartanak szükségesnek, különösen a felsővezetés körében, ami a működés sikerességének egyik legfontosabb tényezője. Az integrációs folyamatok még nem igazán erősek a vállalatok többségénél. Erre utal a szervezete fejlesztés és a logisztika alárendelt szerepe, a logisztikai tevékenységek különálló kezelése, amikor külső szolgáltató igénybevételeléről van szó, illetve néhány integrációt erősítő program ritka használata.

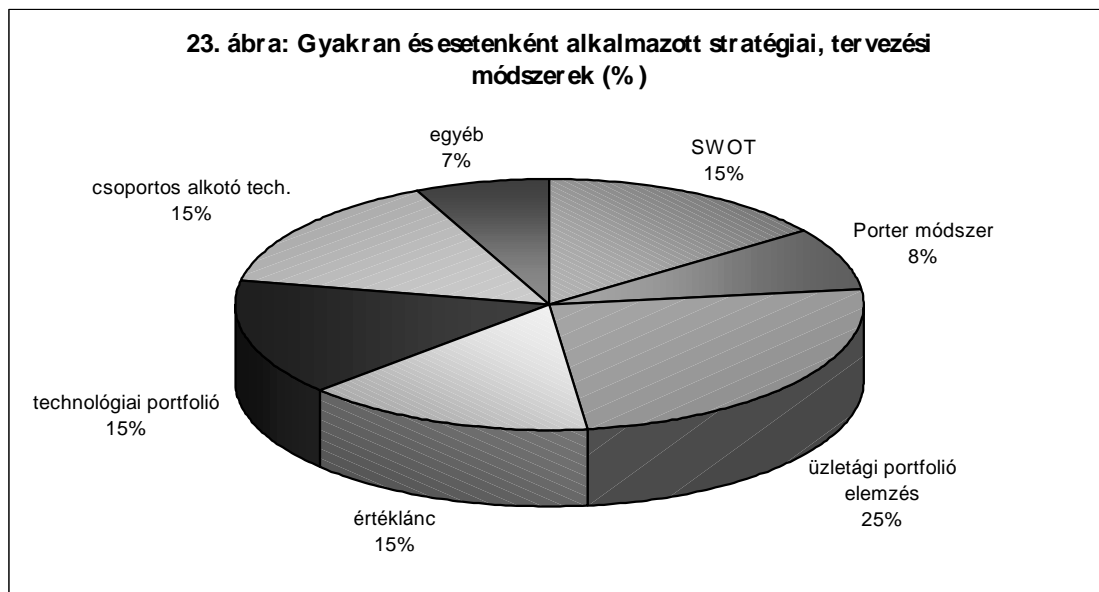
**22. ábra: A termeléssel kapcsolatos programok használatának kifzetődése (1-5 pont)**



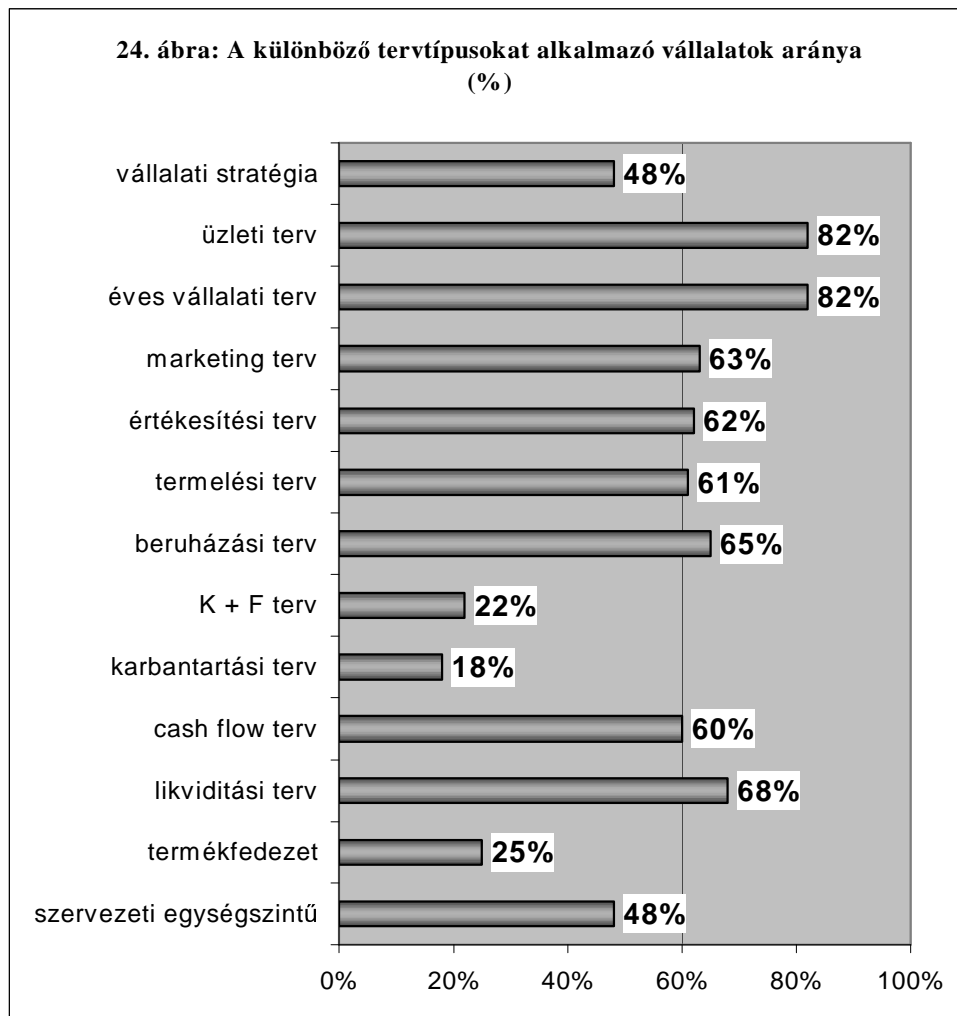


### *A vállalati gazdálkodás módszertana*

A stratégiai tervezés módszertana a faiparban egyelőre gyerekcipőben jár. A felmérés szerint a legszélesebb vállalati körben elterjedt stratégiai tervezési módszerek közé az üzletági portfólió elemzése, a SWOT (erősségek-gyengeségek) elemzés és a csoportos alkotó technikák tartoznak, amelyeket – az említett módszerek sorrendjében – mindössze a válaszadók 25, 15 és 15%-a alkalmaz rendszeresen vagy esetenként. Számos, a fejlett országok gyakorlatában meglehetősen közkeletű módszerrel kapcsolatban azonban a válaszadók a „nem is hallottunk róla”, „ismerjük, de nem alkalmazzuk”, illetve a „kipróbáltuk, de nem vált be” válaszlehetőségek valamelyikét jelölték meg (23. ábra).



A vállalatok jelentős része alkalmaz különböző tartalmú, szintű és időtávú terveket. Az alkalmazott tervtípusok gyakoriságát tekintve úgy tűnik, a vállalatok az éves időhorizontú előrelátást tartják leginkább megvalósíthatónak, ám tekintélyes részük stratégiai terveket is kidolgoz, amelyek jellemzően 3-5 évre készülnek. Viszonylag jelentős azonban azoknak a vállalatoknak a köre, amelyek nem készítenek likviditási tervet (az ilyenek aránya a mintában 32%), cash-flow tervet (40%) vagy marketingtervet (37%). Ugyanakkor valószínűsíthető, hogy e területek – ha nem is részletes kidolgozottsággal – megjelennek a széles körben alkalmazott üzleti tervekben (24. ábra).



## A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

A világgazdaság napjainkra jellemző globalizálódása és ennek speciális unióbeli leképeződése is egyszerre támasztja alá az integrálódó vállalatokkal szemben a kettős követelményt: versenyezni és együttműködni. Valójában a verseny napjainkban nem egyszerűen vállalatok, hanem összekapcsolódó vállalati hálók között folyik. Az, hogy egy faipari vállalat melyik háléhoz kapcsolódik, s ezzel kit választ versenytársnak, döntően meghatározza jövőjét. (Felméréseim szerint a faiparban ez az aspektus az esetek túlnyomó többségében a privatizáció, illetve később a vállalatok átalakulásai során fel sem merült! Kivételként azonban meg kell említenem a FALCO-Sopron Irodabútor Kft., Garzon Bútor Rt., Balaton Bútorgyár Rt., Mezőkövesdi Bútoripari Kft. esetét, mely alátámasztja állításomat. A fenti vállalatok a bútoripar jelentős szereplői és általában kőkemény versenytársak, ugyanakkor a közbeszerzési piacon az együttműködésük felhőtlen.) A csatlakozás természetesen nem mindig autonóm választás kérdése, többnyire magáért a lehetőségért is versenyezni kell.

A világgazdaság fejlődési tendenciái azt igazolják, hogy a velejáró negatív hatások ellenére a gazdaságszervezés leghatékonyabb koordinációs mechanizmusa a piac. Ennek intézményi és eszközrendszerével tudjuk megvalósítani a gazdaság, mint társadalmi létszféra célját: az emberi igények szűkös erőforrások melletti kielégítését.

A korábbi időkben az együttműködés gondolata a piacon törvénysértést sejtetett - joggal, hiszen ez többnyire piaci korlátozással volt egyenértékű. Mára azonban a szó jelentése, piaci jelentése átértékelődött. A már korábban említett vállalati hálók létrejötte motiválja az újraértelmezést.

A növekvő verseny egyre inkább arra kényszeríti a gazdaság szereplőit, hogy versenyképességük fokozása érdekében tevékenységüket és stratégiájukat azokra a területekre koncentrálják, ahol a legerősebbek, ahol tényleges képességeik alapján a leginkább juthatnak versenyelőnyökhöz. Ez a kényszer a specializáció növekedéséhez, s ugyanakkor a másokkal való együttműködés kényszeréhez vezet.

A másik forrás az, hogy a gazdaság szereplői közötti viszonyok olyan összetetté váltak, hogy gyakran még a közvetlen versenytársra vonatkozólag is fennáll: nem „kifizetődő” túl messzire vinni vele a versenyt, hiszen a tovagyrúzó hatásokon keresztül ez a vállalat érdekeit is sértetheti. Ennek következménye az, hogy ma már nem ritka a versenytársak közötti együttműködés sem.

Ezen együttműködési késztetések hatására jönnek létre azok a vállalati hálók, amelyeknek versenyére ma a világgazdaság épül. Egyes szektorokban ezek „a hálók már globális oligopóliumokként működnek. (3-5 vállalat uralja a világpiac meghatározó részét)” [Vissi 1997] más szektorokban még csak helyi hálókról beszélhetünk; létezésük azonban igen átfogó jelenség. Az együttműködés leggyakrabban valamilyen stratégiai szövetség formáját ölti, amely alkalmas arra, hogy mintegy kiterjessze a vállalat határait anélkül, hogy az a tulajdonosi viszonyok változásával járna.

*Négy tényező határozza meg a faipari vállalatok jövőbeni magatartását:*

**Globalizáció,** a faipari vállalatoknak számolniuk kell azzal, hogy jogi és működési kereteik átlépik a nemzetállamok határait, tevékenységük, fogyasztóik, termelő kapacitásuk - a faipari vállalatok esetében többnyire vállalati hálók részeként - Európára vagy akár az egész világra kiterjed.

**Integráció,** a faipari vállalatok gazdálkodásuk során integrációval találkoznak mind belső, mind külső megjelenésük során. Regionális kapcsolatrendszerek épülnek ki. Meg kell akadályozniuk a belső, illetve külső bomláshoz vezető folyamatokat mind a termelésben, elosztásban és ezáltal szabadabbá tenni a termékek, információk, munkaerő és a pénz szabad áramlását. Ennek lesz következménye, hogy napjainkban a verseny vállalati hálók, stratégiai szövetségek között és nem pedig egyedülálló vállalatok között zajlik.

**Humanizáció,** az ember termelési szerepének, a szellemi tőke megnövekedett szerepének következménye. A gazdálkodásban az eredmények emberközpontúságának az ember és a természeti környezet jelentőségének növekedéséhez vezet.

**Marketingközpontúság,** a kielezett versenyben csak azok a faipari vállalatok maradhatnak életben, amelyek a fogyasztók növekvő minőségi és választék igényeit gyorsan és rugalmasan képesek kielégíteni.

A versenyképesség elemzése során egyre nagyobb teret fog kapni - szemben a korábbi vállalatközpontú értelmezéssel - a régiók, nemzetállamok s csak végül a vállalatok versenyképességének vizsgálata.

A fenti tételeknek makrogazdasági, gazdaságpolitikai háttérrel kell kapniuk a környezet stabilitásának kialakításával, az üzleti környezet fejlődésének biztosításával, a munkaerőpiac problémáinak feloldásával, az oktatás és képzés fejlesztésével.

Verseny és együttműködés: ezen két, látszólag ellentmondó kapcsolati forma együttes jelenléte jellemzi tehát a modern piacgazdaságokat és az integráns összekapcsolódásukra épülő világpiacot.

Alkalmos-e a magyar gazdaság, s majdan faipara arra, hogy integrálódása esetén az Európai Unióba vállalatai világhálókat részeivé váljon, illetve képes lesz-e esetleg később maga is létrehozni versenyezve együttműködő hálókat?

Nőtt a vállalatok ár- és költségérzékenysége. A korlátokat nem az erőforrások, hanem a kereslet jelenti. Tartóssá vált a túlkínálat ezen ágazaton belül is. Ebből fakad a vállalatok javulási szándéka és ennek egyenetlenségei a vállalatok növekvő differenciálódásához vezet. A kezdeti nem egyenlő induló feltételek mára a hátrányban lévő vállalatok, vállalkozások számára átalakultak a vevő-kiszolgálási teljesítmény alacsony szintjéből fakadó, a rugalmatlanságból és pontatlanságból eredő, a minőségi követelményeknek való meg nem felelésből származó hátrányokká.

Az átalakulás elmúlt tíz évében azonban leszűrhető, hogy a növekedés a faiparban elmarad a világ gazdaságban vezető országokban tapasztalhatótól. A vállalati szféra számára ez azt jelenti, hogy az átlagos termelés a világpiacon már nem jelent versenyképességet.

Igaz, hogy a piacliberalizálás, a gazdaságtalan termelés leállítás, a tőkebeáramlás kedvező fogadtatásra talált, de a követő jelenségek – bűnözés, társadalmi létbizonytalanság, munkanélküliség stb. – a kezdeti lelkesedést mára kétkedéssé változtatta. A társadalom elvárja a kormányzatoktól, hogy csökkentse a jövedelmi különbségeket. A társadalom elszegényedő rétegének piacgazdasággal szembeni ellenérzései rontják a vállalati versenyképesség esélyeit mely a feketegazdaság elfogadásával a közpénz-befizetések morális válságával párosulva a gazdaság fejlődésének fontos korlátai.

## Irodalomjegyzék

**Angyal Ádám** 1997: Versenyképes vezetés. *Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés*, 1997:2.

**Dauner Márton** 1994: A fapiac helyzete és kilátásai. *Faipar*, 1994:11, 187-191. o.

**Dauner Márton**: Tájékoztató az erdőgazdálkodás helyzetéről és a kárpótlás során felmerült problémákról az országgyűlés Mezőgazdasági Bizottságának. *Erdészeti Lapok*, CXXX:4, 97-100. o.

**Dauner Márton** 1995: Jelentés az 1994. évi erdőállomány gazdálkodásról. *Erdészeti Lapok*, CXXX:11, 325. o.

**Dauner Márton** 1997a: A magyar fagazdaság jövőképe I. rész. *Erdőgazdaság és Faipar*, 2-3. o.

**Dauner Márton** 1997b: A magyar fagazdaság jövőképe II. rész. *Erdőgazdaság és Faipar*, 2-3. o.

**Dauner Márton** 1997c: A nemzeti agrárprogram erdészeti kérdései. *Erdőgazdaság és Faipar*, 2. o.

**Éltető Andrea – Sass Magdolna** 1997: A külföldi befektetők döntéseit és a vállalati működést befolyásoló tényezők Magyarországon az exporttevékenység tükrében. *Közgazdasági Szemle*, június, 541-546. o.

**Farkas György** 1997: „EU-integrációnk vállalati szemmel.” *Európai Tükör – Műhelytanulmányok. Az Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa*, Budapest

**Galli Péter** 1995: A hazai bútortipar helyzete, feladatai. *Bútor és Faipar*, 1995:2, 3-4. o.



- Galli Péter** 1996a: Kiút: a kooperációs kapcsolatokban rejlik. Profi-Erfa, 8. o.
- Galli Péter** 1996b: Beszámoló a Bútorszövetség 1996. március 27. rendes közgyűléséről. Bútor és Faipar, 1996:4, 6-7. o.
- Galli Péter** 1996c: Válságkezelésre kell felkészülnünk. Beszámoló a Bútorszövetség 1996. június 19-én megtartott kibővített elnökségi üléséről. Bútor és Faipar, 1996:6-7, 4-7. o.
- Gidai Erzsébet** 1997: Gazdaság, oktatás, kutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hargitai László** 1994: Gondolatok a hazai fűrészipar helyzetéről és rövidtávú perspektíváiról. Faipar, 1994:11, 182-185. o.
- Hargitai László** 1996: Fűrészipar Magyarországon 1996-ban a Millecentenáriumi évében. Bútor és Faipar, 1996:4, 8-10. o.
- Kovács Jenő - Molnár Sándor** 1997: Gondolatok a fahasznosítási, fafeldolgozási stratégia kialakításához. Bútor és Faipar, 1997:1-2, 28. o.
- Laskay Lajos** 1996: Húzóágazat lesz a hazai bútortipar? Bútor és Faipar, 1996:4, 4-5. o.
- Laskay Lajos** 1997a: Javulnak a bútorgyártók pozíciói. Bútor és Faipar, 1997:1-2, 5-7. o.
- Laskay Lajos** 1997b: Beszámoló a Bútorszövetség 1997. március 19-i közgyűléséről. Bútor és Faipar, 1997:3-4, 3-5. o.
- Laskay Lajos** 1997c: Ismerkedjünk az Európai Unió bútortiparával. Bútor és Faipar, 1997:3-4, 7-9.o.
- PM-EB** 1997: Magyarország középtávú gazdaságpolitikai prioritásai. A Magyar Pénzügyminisztérium és az Európai Bizottság Gazdasági és Pénzügyi Főigazgatóságának közös értékelése. Budapest, 1997. június 4.
- Tóth Sándor** 1995a: A privatizáció helyzete a fagazdaságban. Faipar, 1995:3, 41-43. o.
- Tóth Sándor** 1995b: A hazai falemezgyártás versenyképessége. Faipar, 1995:6, 85-87. o.
- Tóth Sándor** 1995c: Gazdasági folyamatok, a faanyag értékesülése. Faipar, 1995:9
- Tóth Sándor** 1996: A hazai falemezgyártás kényszerűségei és fejlesztési lehetőségek. Bútor és Faipar 1996:1, 3-5. o.
- Tóth Sándor** 1997: Az ezredforduló fagazdaságáról. Erdőgazd. és Faipar, 1997. szeptember, 6-8. o.
- Vissi Ferenc** 1997: Néhány gondolat a versenyképesség háttéréről. Előadás a „Versenyképes vállalat – versenyképes gazdaság: ahogy a külföld látja” konferencián. BKE, Budapest

