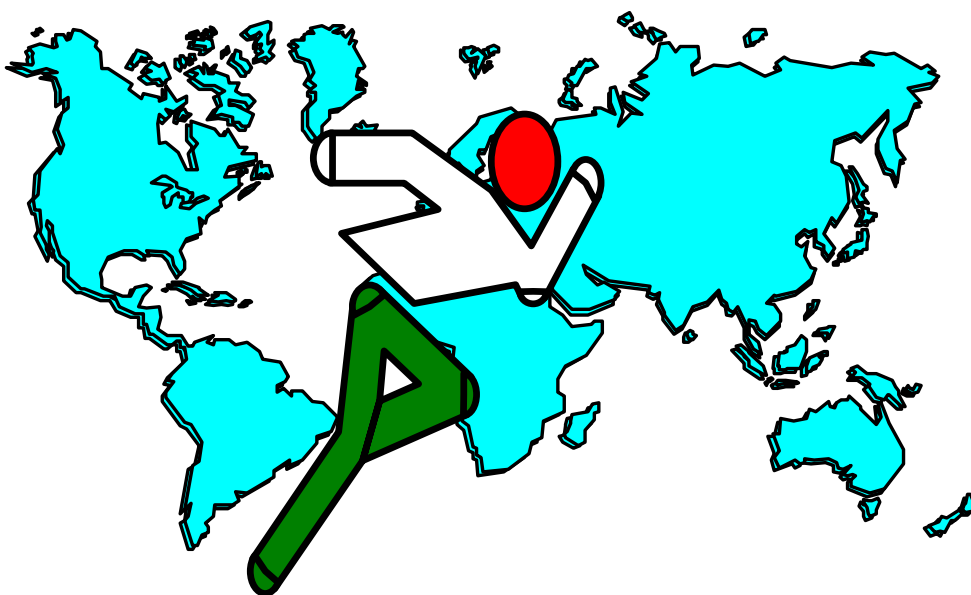


VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Vállalati versenyképesség válsághelyzetben

Gyorsjelentés

a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Vállalatgazdaságtan Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8. Tel: 482 5569 Fax: 482 5290

versenykepesség@uni-corvinus.hu

www.versenykepesség.uni-corvinus.hu

Szerkesztők:

Chikán Attila
Czakó Erzsébet
Zoltayné Paprika Zita

Közreműködők:

Antal Zsuzsa
Balaton Károly
Chikán Attila
Czakó Erzsébet
Demeter Krisztina
Drótos György
Gelei Andrea
Gyulavári Tamás
Harangozó Tamás
Hortoványi Lilla
Incze Emma
Juhász Péter
Kazainé Ónodi Annamária
Kiss János

Kolos Krisztina
Laczkó Márk
Lázár László
Matolay Réka
Matyusz Zsolt
Móricz Péter
Nagy Dorottya
Szabó Zsolt Roland
Szántó Richárd
Takács Sándor
Tari Ernő
Tirnitz Tamás
Wimmer Ágnes
Zoltayné Paprika Zita

Műszaki szerkesztő:

Pálfi Ildikó

Tartalom

BEVEZETÉS	4
GYORSFÉNYKÉP	5
MINTAVÉTEL ÉS FELMÉRÉS	8
A MINTA ALAPJELLEMZŐI	9
I. A VÁLLALATI MŰKÖDÉS KÖRNYEZETE	17
II. STRATÉGIÁK ÉS STRATÉGIAI ALKALMAZKODÁS	25
III. TERVEZÉS ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	35
IV. A VÁLLALATOK KAPCSOLATRENDSZERE	46
V. A VÁLLALATI MŰKÖDÉS TERÜLETEI	53
MARKETING ÉS ÉRTÉKESÍTÉS	55
TERMELÉS ÉS SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁS	59
A LOGISZTIKAI RENDSZER	63
PÉNZÜGYEK ÉS A VÁLSÁG	66
VI. SZERVEZETI ÉS VEZETÉSI JELLEMZŐK	72
A KUTATÁS FOLYTATÁSÁRÓL	88
A VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT	88

Bevezetés

Ez a Gyorsjelentés a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ által lebonyolított kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodik. A felmérést 2009 áprilisa és novembere között bonyolítottuk le, a TÁRKI munkatársainak és a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak közreműködésével.

313 vállalat 1246 vezetőjét kérdeztük meg egy-egy terjedelmes kérdőívvel. Valamennyi vállalatnál az elsőszámú vezetőt, valamint a pénzügyi, a kereskedelmi és a termelési vezetőt kerestük meg, akiktől részben azonos, részben eltérő kérdésekre vártunk választ.

Hasonló felmérést – lényegében azonos kérdőívvel – immár negyedik alkalommal végeztünk. A „Versenyben a világgal” kutatási program eddigi fázisaiban 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben kérdeztünk le lényegében azonos nagyságú és szerkezetű mintát. Az eddigi kutatások eredményei megtalálhatók a www.versenykepessseg.uni-corvinus.hu webhelyen. A minta alapjellemezői ugyan nem tesznek eleget a statisztikai reprezentativitás szigorú követelményeinek, de jól szolgálják a kutatás céljait. Szándékosan a kis- és közepes vállalatokra fókuszáltunk a felmérés szervezésekor, ezzel együtt a közepes és nagyvállalatok némileg túlréprezentáltak a mintában. Legnagyobb arányban (42,4%) a feldolgozóipar, 23,0%-ban a szolgáltatások, 19,1%-ban a kereskedelem jelenik meg a mintában, a vállalatok közel kétharmada belföldi magántulajdonos(ok) kezében van.

Az adatok feldolgozására épülő tanulmányok (miként azt a korábbi fordulók tanúsítják) várhatóan több éven keresztül folyamatosan jelennek majd meg – reméljük, hogy egyre több hasznos információt szolgáltatva a magyar vállalati szféra versenyképességéről és az azt alakító tényezőkről.

Budapest, 2010. március

Chikán Attila

Czakó Erzsébet

Zoltayné Paprika Zita

Gyorsfénykép

Az alábbiakban tömören bemutatjuk azokat a legfőbb megállapításokat, amelyeket a felmérés alapadatainak elsődleges feldolgozása útján nyertünk. Az itt összefoglalt állítások a Gyorsjelentés későbbi fejezeteiben részletesebben kifejtésre és indokolásra kerülnek.

1. **A vállalati működés makrogazdasági környezetét** illetően nem ért bennünket meglepetés: a vállalatvezetők egybehangzóan **negatívan értékelték** ennek hatásait. A legrosszabb minősítést a társasági adó szintje és az ÁFA kulcs emelése kapta, míg viszonylag legkedvezőbbben a monetáris politika stabilitását értékelték. Figyelemre méltó, hogy a monetáris politika már az előző felmérésben (2004) is a legjobb (legkevésbé rossz) értéket kapta. Ezt akkor a társasági adó szintje követte második legkedvezőbb tényezőként, de ennek értékelése a két felmérés között eltelt öt év során alapvetően megváltozott.
2. Most először kérdeztünk rá konkrétan a **társadalmi környezet** versenyképességet befolyásoló hatására. **Az értékelés itt is nagyon negatív volt, lényegében azonos a makrogazdasági környezetével.** Ezen belül is volt két olyan tényező, amely a vállalatvezetők szerint különösen romboló hatású: első helyre a korrupció került, ezt közvetlenül követte a feketegazdaság jelenléte. Érdeemes belegondolni, hogy ez az értékelés arra vonatkozott, hogy a válaszadó vállalata számára milyen befolyása van e tényezőknek – nem általánosságban mondtak ítéletet tehát, hanem saját tapasztalatukról, a korrupció és a feketegazdaság saját mikro környezetükben való megnyilvánulásairól.
3. Az adott környezeti feltételek szükségszerűen hozzák magukkal, hogy **a vállalati stratégiák defenzív irányban tolódtak el.** Drámai különbség látszik az előző években és a 2009-ben követett stratégiák között: míg 2005-2006-ban a növekedési stratégia volt a legjellemzőbb, 2007-2008-ban ezt felváltotta a stabilitásra törekvés, 2009-ben pedig a védekező stratégia. Ez felmérésünk szerint sajnos nem a vállalati adaptáció gyorsaságának, hanem a kilábalásra vonatkozó elképzelések hiányának, a sodródásnak a következménye. Erről a bázisról meglehetősen nehéz lesz az üzleti világ „felpörgetése” a válságot követő időszakban. Külön figyelemre méltó, hogy a túlélésre való berendezkedés, mint a vállalat alapvető célja, fontosság szempontjából „felzárkózott” a profitszerzés és a fogyasztói igénykielégítés mellé.
4. **A válság hatása érthető módon legmarkánsabban a vállalati pénzügyek terén jelenik meg.** A vállalatvezetők főleg a hitelhez jutás nehézségeit és a fizetési fegyelem romlását

emelik ki a pénzügyi tényezők közül. Az idegen források aránya a 2004-ben jelzett 39%-ról 27,7%-ra csökkent. A devizahitelek aránya 29%-ra emelkedett a 2004-es 18%-os szintről. A cégek jóval több, mint fele küzd a vevői fizetési késedelem miatt likviditási gondokkal.

5. **A stratégiaalkotás terén kevesebb formalizáltság, de mélyebb ismeretek, az elemzési technikák nagyobb változatossága, módszertani fejlődés jellemzi a vállalatokat.** Radikálisan nőtt a stratégiai szövetségek száma és jelentősége. A válságból való kitörés kulcskérdésének első számú csatornája az új piacok keresése lett, elsősorban a volt KGST országok, ezen belül főként a visegrádi országok irányába.
6. **A vállalatok nagyobb részének struktúrája nagyon lassan modernizálódik.** Jelentősen megnőtt azonban a divizionális szervezeti struktúra alkalmazása. Az egyébként nagy rugalmasságú konszern-típusú szervezetek aránya csökkent, elsősorban a válság hatására. Szembetűnően megnőtt a vállalaton belüli emberi erőforrás menedzsment jelentősége, s látványosan emelkedett (ötödéről harmadára) a nők aránya a felsővezetésben.
7. **Tovább romlott a helyzet az innováció terén.** Csökkent az új termékeket, technológiákat bevezető és külföldön szabadalmat bejegyző cégek aránya. A vállalatok az innováció legfőbb gátjának továbbra is az állami szerepvállalás módját látják, csökkent, bár még mindig jelentős a finanszírozási források hiányára való hivatkozás. A vállalatok főleg a megbízhatóság és a minőség terén igyekeznek megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. A környezettudatosság, mint üzenet kevésbé jelenik meg a vállalatok kommunikációjában, mint az előző felmérésekben.
8. Nem igazán biztató vállalataink fejlődési perspektíváját illetően az, hogy **a vállalat felsorolt 18 tevékenységi funkciója közül a vezetők a kutatás-fejlesztést tekintették legkevésbé fontosnak (!)**, s alig valamivel tulajdonítottak nagyobb jelentőséget a szervezetfejlesztésnek. A rangsor élén a hétköznapi működés hagyományos alapfunkciói (értékesítés, marketing, költséggazdálkodás, termelés, stb.) állnak.
9. **A válság kifejezetten visszavetette a vállalatokat a versenyelőny-források komplex értékelésében:** újra előtérbe helyezte az árakat, hátrább sorolta a minőség és a tanuló szervezet terén tett erőfeszítéseket. Nőtt az ellátási láncokban történő együttműködésre való készletelés, a vállalatok anyagi folyamatait illetően a legintenzívebb tevékenységnek a termékminőség ellátási láncon átnyúló fejlesztése látszik. Az alaptevékenységek fejlesztésére irányuló törekvések egyre tudatosabbak.

10. **A vállalatok logisztikai költségszintje a korábbiakhoz képest az elmúlt években jelentősen megnövekedett**, főleg a kifejezetten anyagi tevékenységeket (szállítás, raktározás) illetően. Igaz, ezt a vállalatok igyekeznek enyhíteni a belső folyamatok és a partnervállalatokkal való együttműködés jobb koordinációjával, de ez a koordináció (amelyet az informatika általában jelentősen segít) nem elsősorban stratégiai jellegű, hanem a napi tranzakciók problémamentes lebonyolítását célozza.

* * * * *

Összességében elmondható, hogy a vállalatok versenyképességét hazánkban a legutóbbi felmérés óta eltelt időben főként a következő tényezők befolyásolták:

- Tartósan és fundamentálisan kedvezőtlen befolyást gyakorolt a vállalati versenyképességre a gazdasági és társadalmi környezet egésze, melynek egyes, konkrétan meghatározható elemei kiemelkedően negatívnak bizonyultak.
- A 2008-ra visszavezetett válság hatásai konkrétan tetten érhetők, egyes területeken súlyosan visszavetették a piacgazdaság hazai fejlődéséből következő kedvező tendenciákat, de nem gyakoroltak hosszú távra szóló, meghatározó hatást a vállalatok működésére.
- A stratégiai gondolkodás és a korszerű módszertani apparátus használata fejlődött, de még mindig nem tekinthető általánosnak. A stratégiák változásai megfeleltek a válsághelyzet logikájának – mindazonáltal továbbra sem vonják le a vállalatok a stratégiából levezethető szervezeti következményeket.
- A vállalatok tevékenységi funkciói és folyamatai lassú fejlődést mutatnak, de egyes területeken nagyon látszik a válság visszavető hatása. Kedvező ugyanakkor, hogy nő a vállalatok együttműködési hajlandósága.

Budapest, 2010. március

Mintavétel és felmérés

Negyedik alkalommal került sor a vállalati versenyképesség kérdőíves felmérésére. Az első adatfelvételt 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, a harmadik felmérés pedig 2004. március és június között zajlott le. A mostani, negyedik felmérés adatfelvételére 2009. május – november között került sor.

Mindegyik felmérésnek megvolt a maga sajátossága. A 2009-es felmérés a 2008 ősztől datálható világgazdasági válság következményeinek feltérképezését állította a középpontba, és eredményeinket össze kívánjuk vetni a korábbi, 1996-os, 1999-es és 2004-es felmérés eredményeivel is, hogy felvázolhassuk, a rendszerváltást követően milyen fejlődést mutatott a hazai vállalati szféra, milyen felkészültséggel tud szembe nézni a jelen kihívásaival.

A vállalati *mint*a kiválasztása azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre vonatkozott mindhárom felmérésben, melyek 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. A 2009-es 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. A 2009-es felmérés indításakor megkeresett vállalati kört a KSH vállalati adatbázisából a létszám szerinti méret és a területi reprezentativitást szem előtt tartva alakítottuk ki. Összesen 2500 vállalatot kerestünk meg a Tárki Zrt. közreműködésével. Elemzésünk *adatbázis*ához végül 317 vállalattól sikerült összegyűjteni értékelhető kérdőívet, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 13 százalékos volt. A 317-es vállalati körből 313-an töltötték ki a kérdőív felsővezetői, 306-an a marketing, 317-en a termelés és 310-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 felsővezetés, a marketing, a termelés (amit tágan értelmeztünk, mint termékek és szolgáltatások előállítását) és a 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 (felsővezetői kérdőív), Kolos Krisztina (marketing), Demeter Krisztina (termelés), és Kazainé Ónodi Annamária (pénzügy), és Pálfi Ildikó (a kutatás koordinátora) volt. A kérdőív átdolgozásában azok a kollégák működtek közre, akik a korábbi felmérésekben is, és a Gyorsjelentés összeállításában is részt vettek.

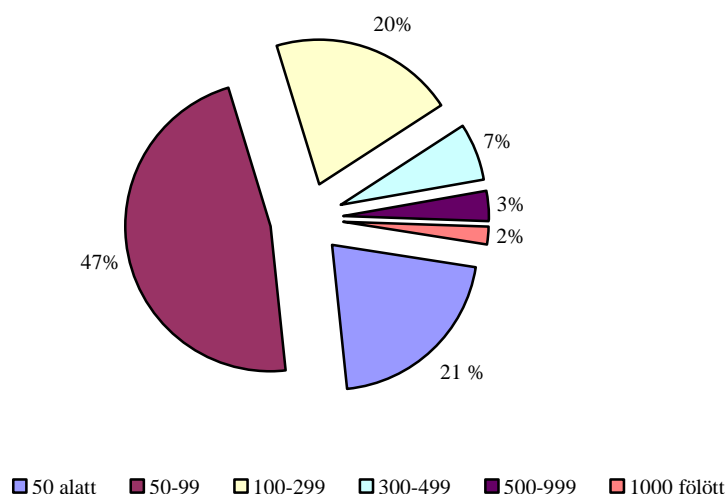
Az *ábrák* nagy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél a válaszadóknak a legtöbb esetben egy ötfokozatú skálán kellett értékelni tevékenységüket, illetve kifejezni véleményüket. Az "1" és "2" általában a rosszabb értékelést jelenti, a "3" a közömbös illetve változatlan kategóriának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

A minta alapjellemezői

A következőkben bemutatjuk a 2009-es vállalati minta alapjellemezőit. Az adatbázist összehasonlítottuk a teljes magyar vállalati populációval néhány olyan alaptulajdonságra nézve, melyekre összevethető gazdasági-statisztikai adatok állnak rendelkezésre.

A felmérés során 317 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. Legtöbbjük az 50-99 fős és a 100-299 fős létszámkategóriába tartozik. Ezen kívül szerepel a mintában mintegy 21 százaléknyi 50 fő alatti vállalkozás is. A cégek csaknem 12 százaléka működik 300 fő fölötti létszámmal.

A mintában szereplő vállalatok létszám szerinti megoszlása, %
(N=309)



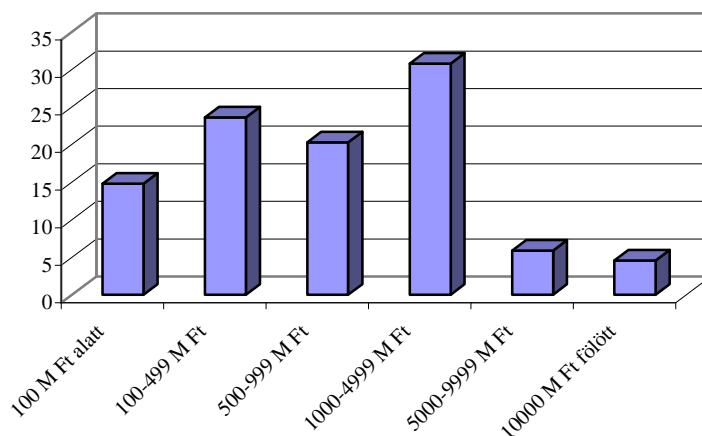
A KSH által közölt létszám-kategóriánkénti megoszlás alapján az uniós vállalati méret-besorolásoknak megfelelő összehasonlítás is elvégezhető a teljes magyar vállalati populáció és a kutatás mintája között. A felmért vállalatok között csak 6 darab 10 fő alatti, ún. mikro-vállalkozás található (melyek egyébként a hazai vállalati körben található társas vállalkozások döntő hányadát, 94,7 százalékát alkotják), ezért a minta reprezentativitásának vizsgálatakor csupán a 10 fő feletti vállalkozások összetételét vettük figyelembe. A Magyarországon 2009-ben működő 10 fő feletti társas vállalkozások 3,8 százaléka tartozik a 250 fő feletti,

A mintában szereplő vállalatok többsége a közepes méretű vállalatok közé sorolható a foglalkoztattak létszáma alapján.

nagyvállalati kategóriába; 13,2 százalékuk működik 50-nél több, de 250-nél kevesebb alkalmazottal; a kisvállalatok csoportjába pedig körülbelül 83 százalékuk sorolható. Mintánk ennek alapján felülreprezentált a közepes (65,6%) és a nagyvállalati kategóriában (15,2%), míg a kisvállalati kategóriában alulreprezentált (19,2%).¹ A 2004-es felméréshez képest jelentősebben nőtt a kisvállalatok aránya, a közepeseké enyhébben, míg a nagyvállalatoké csökkent. Ezzel a létszám szerint vizsgált minta arányaiban közelebb került a populációhoz, de a közepes és nagyvállalatok továbbra is felülreprezentáltak.

A következő ábra a vállalatok eszközérték szerinti megoszlását mutatja. A vállalatok 41,3 százaléka esik az 1 milliárd forint eszközérték feletti kategóriába. 14,8 százalékuk rendelkezik 100 millió forint alatti eszközállománnyal, és 11 olyan vállalat is található a mintában (4,6 %), melyek eszközértéke 10 milliárd forint feletti. A 2004-es felméréshez képest ezen vállalatok száma csökkent lényegesen a kisebb eszközértékűek javára. A kisebb eszközértékű kategóriák egymáshoz viszonyított aránya azonban hasonló maradt az előző kutatáshoz képest.

A vállalatok megoszlása eszközérték szerint, % (N =237)

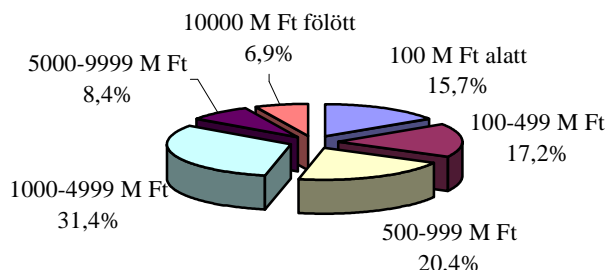


Ahogy az a következő kördiagramból kiderül, árbevétel alapján a vállalatok legtöbbször (31,4%) az 1-5 milliárd forintos kategóriába tartozik. 15,7 százalékuk realizált 100 millió forint alatti, 6,9 százalékuk pedig 10 milliárd forint feletti árbevételt. A 2004-es felméréssel összevetve az

¹ Forrás: KSH Statisztikai tükör, III. évfolyam, 109. szám (augusztus 4.) (A kis- és középvállalatok és a vállalkozás helyzete)

egyetlen jelentősebb különbség itt is a legnagyobb vállalatok arányának jelentős csökkenése (17%-ról 6,9%-ra), míg a többi kategóriát tekintve az arányok hasonlóak maradtak. Árbevétel kategóriák alapján a KSH nem közöl összehasonlításra alkalmas megoszlási adatokat². 2004-hez képest a mikro- és kisvállalatok aránya mintegy 14 százalékkal csökkent, helyüket szinte teljes egészében a közepes vállalatok vették át, miközben a nagyvállalatok aránya alig változott. A felmérésben szereplő vállalatok megoszlása eszközérték és árbevétel alapján is hasonló a 2004-es arányokhoz, kivéve a legnagyobb kategóriába tartozó vállalatokat.

**A minta összetétele értékesítési árbevétel szerint, %
(N = 274)**



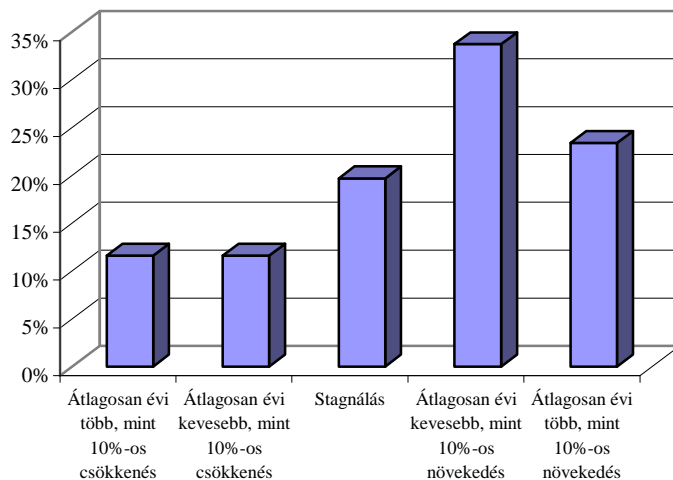
Az EU árbevétel alapú vállalatméret szerinti besorolása alapján viszont a minta vállalatainak 43,8 százaléka a mikro- és kisvállalatok, 39,1 százaléka a közepes, 17,1 százaléka pedig a nagyvállalatok csoportjába sorolható.

Megnéztük azt is, hogy miként változott a vállalatok árbevétele 2005 óta. Legnagyobb számban az árbevétel kismértékű (átlagosan évi 10 százaléknál alacsonyabb) növekedéséről számoltak be a vállalatok (33,7%). 23,3 százalékuk ennél jobban tudta növelni az árbevételét, ez a két kategória adja a válaszadók 60 százalékát. Árbevétel csökkenéssel a vállalatok mintegy ötöde (23,2%) szembesült. A pontos megoszlásokat az a következő oszlopdiagram mutatja.

² Mikro- és kisvállalatok 700 millió forintig, középvállalatok 700-4000 millió forint között, nagyvállalatok 4000 millió forint felett.

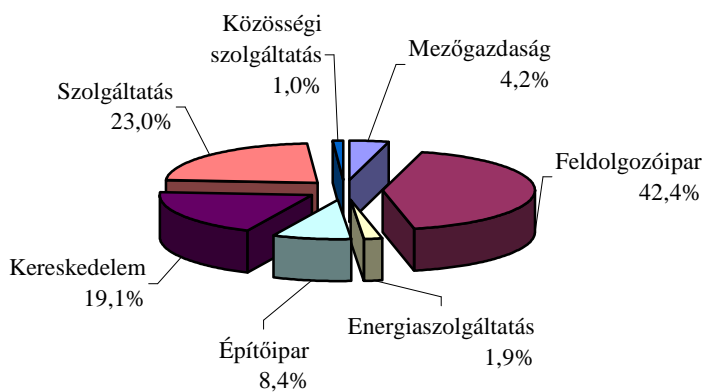
Hogyan változott a vállalat árbevétele 2005 óta? (N = 249)

*A vállalatok
árbevétel-növekedése
lassú volt.*



A következő ábra a vállalatok fő tevékenység szerinti ágazati megoszlását mutatja. Mint látható, a vállalatok legtöbbször (42,4 %) a feldolgozóiparban tevékenykedik, csakúgy, mint az előző három felmérés esetében.

A vállalatok fő tevékenysége (N = 309)



**A minta és a magyar vállalati populáció összetétele
a fő tevékenység szerint**

	Populáció³	Minta
Mezőgazdaság	2,7%	4,2%
Kitermelőipar	0,2%	0%
Feldolgozóipar	9,4%	42,4%
Energiaszolgáltatás	2,5%	1,9%
Építőipar	11,2%	8,4%
Kereskedelem	25,4%	19,1%
Szolgáltatás	43,5%	23,0%
Közösségi szolgáltatás	5,1%	1%

Forrás: KSH és minta, N = 309

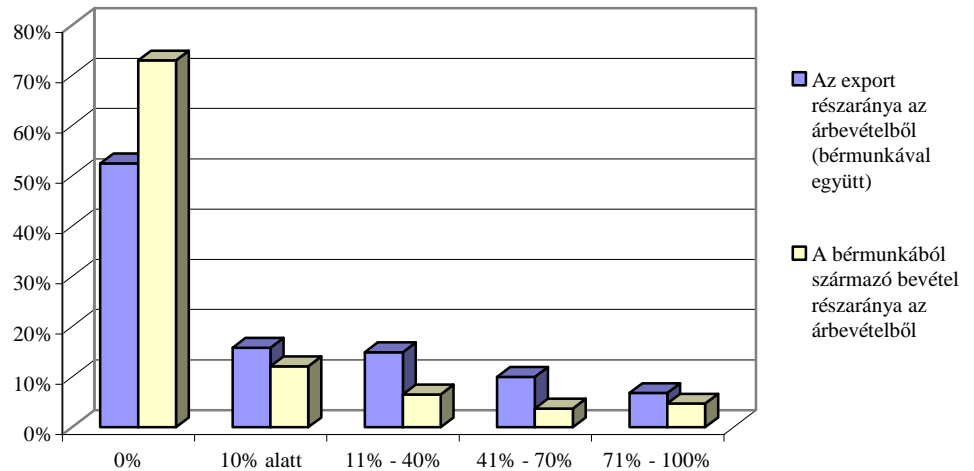
A fenti táblázat alapján elmondhatjuk, hogy mintánk az ágazati megoszlás alapján főként abban tér el a magyarországi kft-k, rt-k és szövetkezetek összetételétől, hogy arányaiban több vállalatot tartalmaz a feldolgozóiparból, leginkább a kereskedelem, a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás ágazatok rovására. Ennek fő oka, hogy kutatásunk egyik fontos fókuszja a vállalatok termelő tevékenységének vizsgálata volt, ami elsősorban ennél a vállalati körnél értelmezhető. A gazdaságban betöltött szerepükre tekintettel cél volt még a szolgáltató vállalatok nagyobb mértékű szerepeltetése a mintában, amit sikerült teljesítenünk. 2004-ben a szolgáltató vállalatok aránya még csak 12,1 százalék volt, ez a mostani felmérésben majdnem megduplázódott. Érdeemes azt is megjegyezni, hogy kitermelőipari cég ezúttal nem került a mintába.

A felmért vállalatok 52,5%-a egyáltalán nem végez exporttevékenységet, és 73 százalékuk bérmunkát sem végeztet. Viszonylag alacsony (6,8%) azon vállalatok aránya, amelyek árbevételének több, mint 70%-a származik külföldi értékesítésből. Ez az arány körülbelül harmada a 2004-es felmérés arányának (18%).

A mintában szereplő vállalatok több, mint 40%-a a feldolgozóiparban tevékenykedik.

³ A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2009. I. félév, KSH Gyorstájékoztató (122.), 2009. július 31.

Az export és a bér munka részaránya az árbevételből, %



A mintában szereplő vállalatok háromnegyedének nem volt állami státuszú jogelődje. A tulajdonosi részarányt vizsgálva meghatározó a nagy részesedéssel bíró tulajdonosok szerepe. A vállalatok 48,9 százalékánál van olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya legalább 75 százalék. A vállalatok további 18,3 százalékánál a legnagyobb tulajdonos részesedése 50-75 százalék közötti. A vállalatok mindössze 5 százalékánál elaprózott a tulajdonosi részarány, és nincs domináns tulajdonos.

A felmérésben részt vevő vállalatok túlnyomó többsége hazai tulajdonban van.

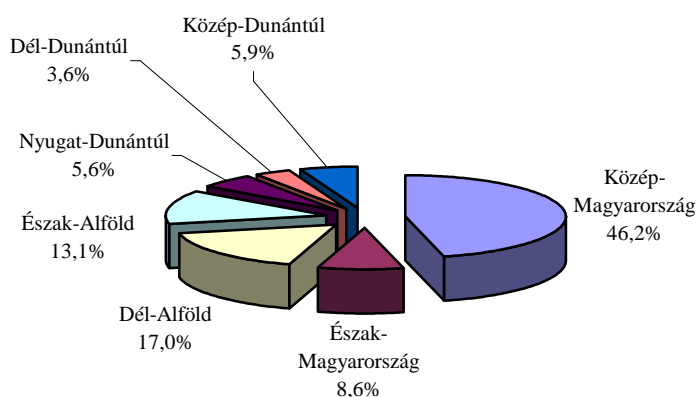
A következő táblázat a mintában szereplő vállalatok jelenlegi többségi tulajdonosát mutatja be tulajdonosi csoportonként. Mint látható, az összes tulajdon 5,6%-a van állami kézben, 16,2%-át külföldiek birtokolják, és belföldiek rendelkeznek a tulajdon 65,4%-val. Az önkormányzatok részesedésének aránya hasonló az államéhoz és a külföldi magánszemélyekéhez.

A vállalat jelenlegi többségi tulajdonosa

Többségi tulajdonos	Vállalatok	Százalékos
Magyar állam (pl. Nemzeti Vagyonkezelő, minisztérium)	15	5,6%
Önkormányzat	14	5,3%
Belföldi magánszemély	174	65,4%
Külföldi magánszemély	15	5,7%
Külföldi vállalat	28	10,5%
Egyéb	20	7,5%
Összesen	266	100%

A vállalatok területi elhelyezkedés szerinti megoszlását mutatja az alábbi ábra, és a hazai vállalatokra jellemző területi megoszlással veti össze a következő táblázat.⁴

A vállalatok megoszlása régióként, % (N = 305)



A minta és a magyar vállalati populáció összetétele régiók szerint

	Populáció ⁵	Minta
Közép-Magyarország	55,9%	46,2%
Észak-Magyarország	6,2%	8,6%
Dél-Alföld	8,1%	17%
Észak-Alföld	8,2%	13,1%
Nyugat-Dunántúl	7,4%	5,6%
Dél-Dunántúl	6,1%	3,6%
Közép-Dunántúl	8,1%	5,9%

Forrás: KSH és minta, N = 305

A minta tehát kisebb arányban tartalmaz budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország), mint a sokaság, hasonlóan az alföldi vállalatokhoz. A dunántúli vállalatok kisebb része szolgáltatott számunkra információt. Észak-Magyarország enyhén felülreprezentáltak tekinthető adatbázisunkban, de nem az alföldi régiókhöz hasonló mértékben.

Végezetül kíváncsiak voltunk arra is, hogy a vállalat, illetve kiemelt üzletágának a teljesítménye hogyan viszonyul az iparági átlaghoz. Ennek részleteit mutatja a következő táblázat. A teljesítménynek összesen

A mintában kisebb arányban szerepelnek közép-magyarországi és nagyobb arányban alföldi vállalatok, mint a teljes magyar vállalati sokaságban.

⁴ Az egyes régiók alapjául szolgáló besorolást lásd pl. a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján (<http://www.nfu.hu>)

⁵ KSH Cég-Kód-Tár, 2009/1

hat különböző dimenziójára kérdeztünk rá. Általában kijelenthető, hogy a vállalatok döntő többsége (70-85 százalékuk) ezen dimenziók mentén az iparági színvonalhoz hasonló, vagy annál némileg jobb teljesítményt nyújt. Ritka a mélyen az iparági színvonal alatti teljesítés, míg az élenjárók leggyakrabban a minőségben vagy egyéb sikerkritériumokban jeleskednek.

A vállalat, illetve kiemelt üzletágának teljesítménye az iparági átlaghoz viszonyítva

A vállalatok teljesítménye viszonylag kis szórást mutat az iparági átlag körül.

	Árbevétel-arányos nyereség (N=280)	Tőkejöveldelmezőség (N=277)	Piaci részesedés (az árbevétel alapján, N=276)	Menedzsment (N=276)	Termék vagy szolgáltatás minősége (N=277)	Egyéb kiemelten kezelt sikerkritérium (N=134)
Mélyen az iparági színvonal alatti	3,2%	2,9%	3,6%	0,7%	0%	8,2%
Az iparági színvonaltól némileg elmaradó	15%	18,1%	16,3%	4%	2,2%	5,2%
Az iparági színvonalhoz hasonló	56,8%	49,8%	47,8%	40,9%	37,2%	49,3%
Az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó	22,1%	24,5%	25,4%	46,4%	45,8%	22,4%
Az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	2,9%	4,7%	6,9%	8%	14,8%	14,9%
Összesen:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

I. A vállalati működés környezete

A **környezeti bizonytalanság** legjelentősebb forrása a válság, és ennek kapcsán a belföldi értékesítési környezet és a tőke- és pénzüpiaci változások hatása. Ezt követik, a válságot megelőző tendenciákat folytatva, a politikai és a jogszabályi tényezők, de jelentős a társadalmi változások kiszámíthatatlansága, és a belföldi szállítók megbízhatóságának romlása is.

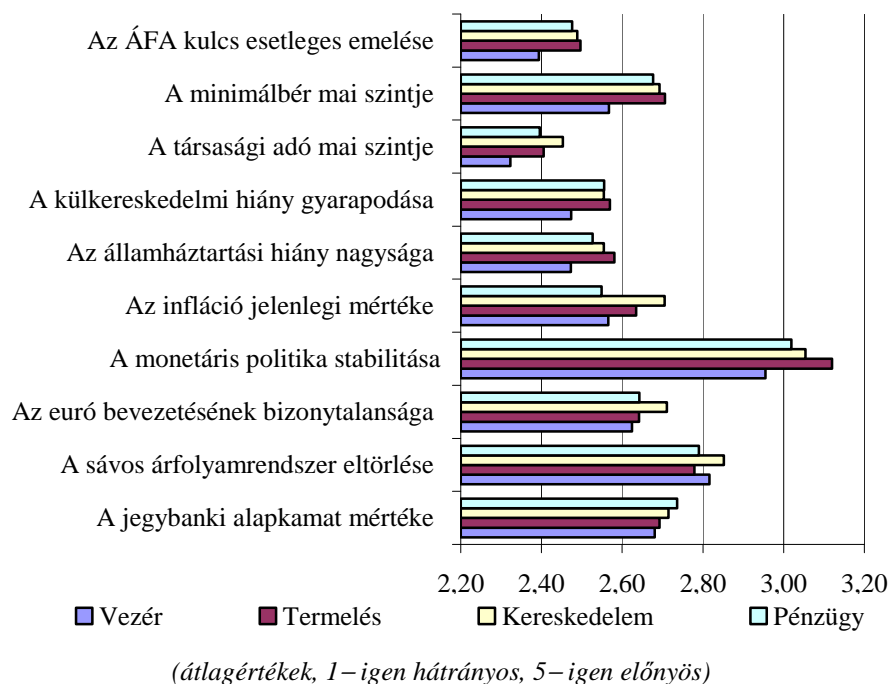
A vállalati felsővezetőket megkérdeztük a **makrogazdaság** egyes **jellemzőinek** hatásáról a vállalat jelenlegi sikeressége szempontjából. A következő ábrán látható, hogy a négy felsővezetői csoport véleménye nagyfokú hasonlóságot mutat. Apróbb eltérés, hogy a monetáris politika stabilitásának hatását a vezérigazgatók inkább negatívnak, míg a három szakigazgató inkább pozitívnak minősítette. A vélemények átlagos eltérése azonban nem számottevő ebben az esetben sem. A hátráltató tényezők sorában negatív hatásuk miatt a külkereskedelmi hiány és az államháztartás hiánya következnek. Ezután kapott említést az infláció mértéke, az euró bevezetésének bizonytalansága, valamint a minimálbér szintje.

Kevésbé negatív hatásúnak értékelték a vezetők a sávos árfolyamrendszer eltörlését. A monetáris politika viszonylag pozitív megítélése hasonló, mint a 2004. évi felmérésben. Akkor ezt a tényezőt tartották legelőnyösebb makrogazdasági tényezőnek a vállalati vezetők. A társasági adó szintje 2004-ben a második leginkább pozitív tényezőnek minősült, míg a mostani felvételben a legkedvezőtlenebb megítélést kapta a vizsgált tényezők közül.

Összességében a vállalati vezetők negatívan értékelték a makrogazdasági jellemzők hatását vállalatuk működésére. A legrosszabb értékelést a társasági adó szintje és az ÁFA-kulcs esetleges (azóta már megváltozott) emelése kapta.

A vizsgált makrogazdasági tényezők közül a monetáris politika stabilitása kapta a legkedvezőbb megítélést. Egyedül ennél a makrogazdasági mutatónál tapasztalhattunk a semlegesnél jobb átlagos vezetői véleményeket.

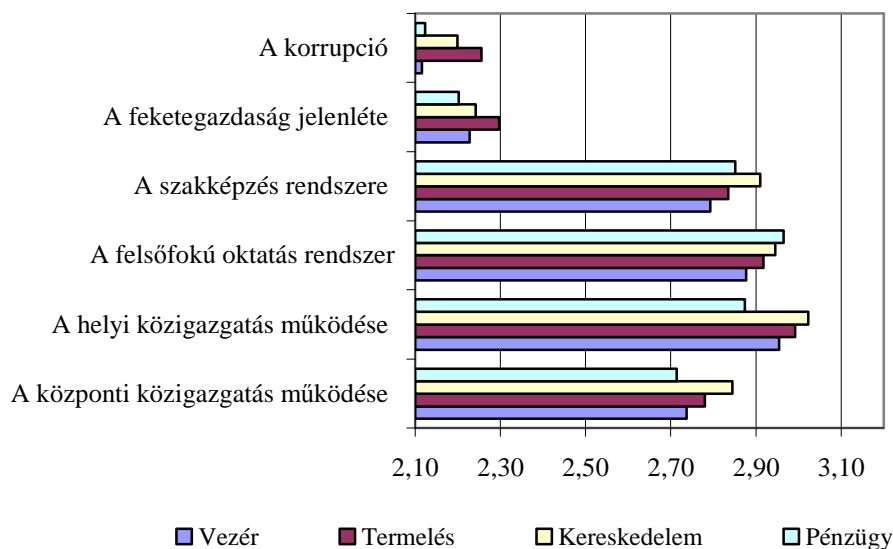
A makrogazdasági környezet hatása a vállalat sikerességére



Általános vélemény, hogy a társadalmi környezet hátrányosan hat a vállalatok eredményes működésére. A leginkább negatív vélemények a korrupció és a feketegazdaság jelenlétével kapcsolatban fogalmazódtak meg.

A **társadalmi környezet** egyes összetevőinek hatásáról is mind a négy felsővezetői csoportot megkérdeztük – a 2009-es felmérésben először szerepeltettünk erről a témáról önálló kérdéscsoportot. A vezetői véleményekben itt is alapvető hasonlóságot tapasztaltunk. Egyedül a helyi közigazgatás hatása esetében kaptunk a semlegest minimálisan meghaladó (3,02) átlagot a kereskedelmi vezetőktől. A többi vezető ezt a szegmenst is inkább negatív hatásúnak ítélte. Semleges közeli véleményt mutat a felsőfokú oktatás és a szakképzés rendszerének megítélése. Figyelemre méltó, hogy a központi közigazgatás érzékelhetően gyengébb minősítést kapott, mint a helyi közigazgatás.

Hogyan befolyásolja vállalata eredményességét?

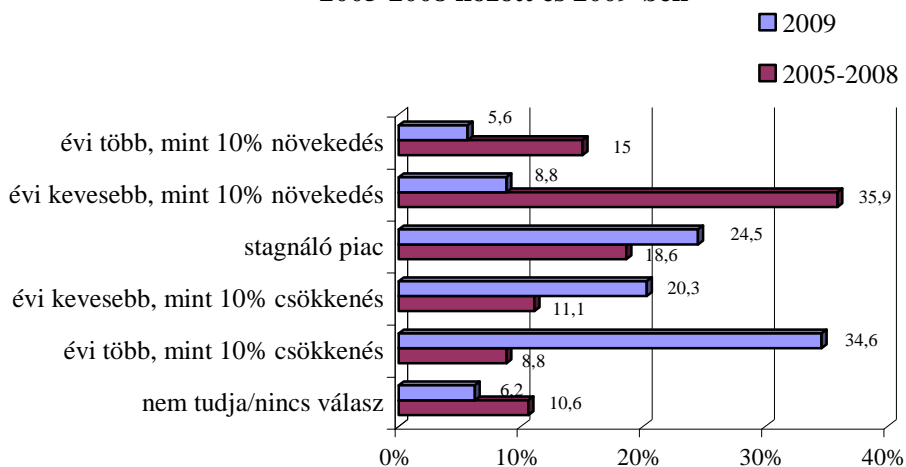


(átlagértékek, 1 – igen hátrányos, 5 – igen előnyös)

A **belföldi piacok** összesített forgalmát a 2005-2008 közötti időszakban a megkérdezett vállalatok inkább növekvőnek érezték. Mintegy 36 százalékuk évi kevesebb, mint 10% növekedést tapasztalt, miközben 15 százalék azon vállalatok aránya, ahol a belföldi piacok növekedése meghaladta az évi 10 százalékot. Ezek az arányok mind az 1999-es, mind pedig a 2004-es adatfelvételhez hasonlóak. A 2009-es várakozások esetében azonban megfordult a helyzet: mindössze 14 százalék azon vállalatok aránya, ahol növekedéssel számolnak, a megkérdezettek többsége, közel 35 százaléka erős, azaz több, mint 10 százalékos visszaesésre készül.

Az összesített forgalom alakulása a vállalat belföldi piacain 2005-2008 között és 2009-ben

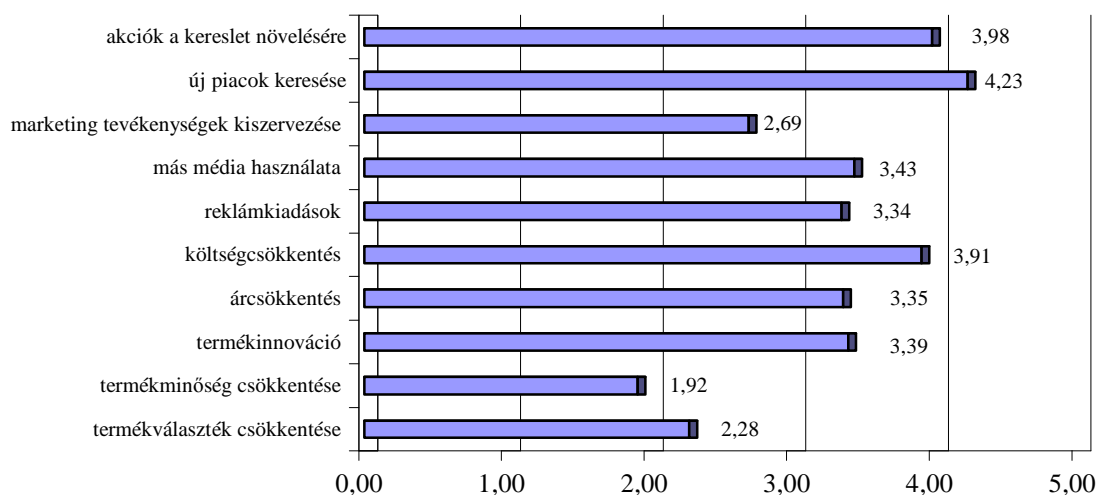
A gazdasági válság erőteljesen érinti a vállalatok belföldi piacainak összesített forgalmát. A korábbi évtized pozitív növekedési tendenciája – legalábbis a várakozások szintjén – megtörni látszik.



A következő ábrából látható, hogy a vállalatok a gazdasági válságra adott legjobb válasznak az új piacok keresését tartják, ezt követik a kereslet növelését szolgáló akciók. A termékminőség és választék csökkentését tartják a legkevésbé megfelelő lehetőségeknek.

A gazdasági válságra adott helyes marketingválaszok

Előremutató a hosszú távú – a válságot követő időszakra – vonatkozó elképzelések megléte, ami elsősorban új piacok keresésében és a termékminőség és választék megőrzésében nyilvánul meg.



(átlagértékek, 1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljes mértékben egyetért)

A verseny továbbra is erős. A 2004-es adatfelvételhez hasonlóan a megkérdezett vállalatok döntő többségének (93,7 százalékának) van 5

százalékos piaci részesedést meghaladó versenytársa. A versenytársak száma igen ingadozó, a 2004-es adatfelvételhez hasonló a piacszerkezet; az érvényes választ adók 63,8 százalékának legalább öt jelentős versenytársa van.

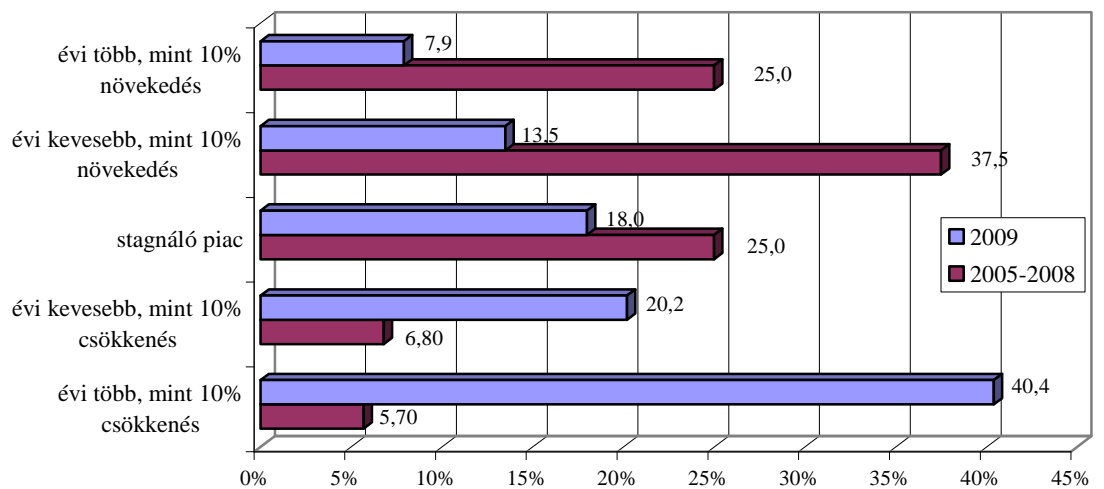
A **piaci fluktuáció** továbbra is jelentős, azonban a 2004-es adatfelvételhez képest némi elmozdulás tapasztalható. Míg 2004-ben a vállalatok 44 százaléka számolt be olyan új piaci belépőről, aki az elmúlt öt év során lépett be a piacra és elérte a kérdezés időpontjára az 5 százalékos piaci részesedést, a piacra belépés dinamikája 2009-re lecsökkent, az előbbi arány 37 százalékra esett vissza. Ezzel párhuzamosan a piac elhagyása jellemzőbbé vált; a megkérdezett vállalatok 35 százaléka tapasztalta, hogy 5 százalékos piaci részesedést meghaladó versenytársa hagyta el a piacot. Ez az arány 2004-ben ennél lényegesen alacsonyabb, 22 százalék volt.

A piaci fluktuációknak ellenálló vállalatok jellemzően kedvezőbben ítélik meg saját vállalatukat a versenytársaiknál. Akár a fogyasztói igények ismeretében, a vevői értékteremtésben, piaci reakciókban, vagy a vállalati kultúra tekintetében a versenytársaiknál valamivel kedvezőbben vélekedtek magukról.

A felmérésben szereplő vállalatok 28,8 százalékának volt 2008-ban az értékesítési árbevétel 5 százalékát meghaladó értékű **exportja**, szemben a 2004-es adatfelvétel 52,8 százalékos arányával. A vállalatok exportpiacaira 2005 és 2008 között növekedés volt jellemző a megkérdezett vállalatok 62,5 százaléka szerint. 25 százalékuk pedig évi, több, mint 10 százalékos növekedést tudott ebben az időszakban elérni. A 2009-es várakozások igen borúlátóak; a megkérdezettek 60,6 százaléka visszaesésre számít.

***A verseny erős,
jelentős versenytársak
és piaci fluktuáció
jellemzi a belföldi
piacokat.***

Az összetett forgalom alakulása a vállalat export piacain 2005-2008 között és 2009-ben



Az exportpiacok visszaesésének mértéke még a belföldi piacokéhoz képest is kedvezőlenebb, noha 2005-2008 között a vállalatok összességében az exportpiacokon nagyobb növekedést tudtak produkálni.

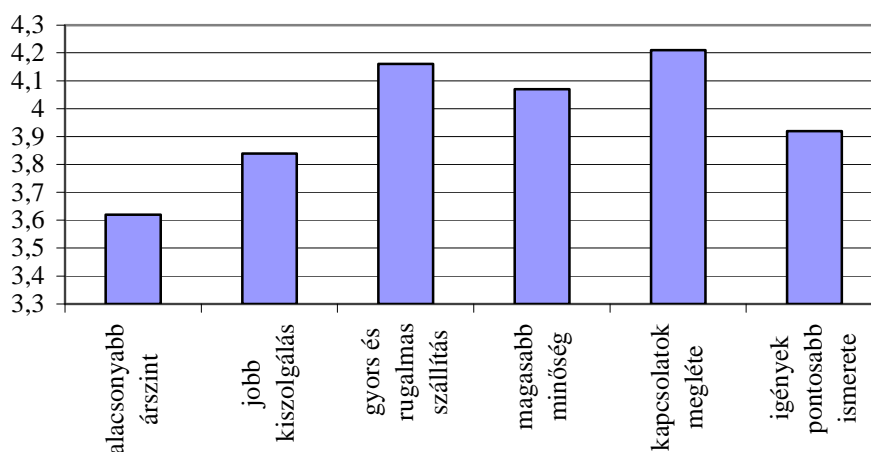
A vállalati exportbevétel döntő hányadát (átlagosan 66,3 százalékát) késztermékek teszik ki, ezt követik a részegységek és alkatrészek (16,7%), szolgáltatások (11,8%), és a nyersanyagok (5,59%). A késztermékek kivételével az egyes vállalatok között az exportált terméktípusok terén vélhetően nagy különbségek vannak, amit az adatok magas szórása is jelez.

A fejlett európai országok piacait az exportban érdekelték 54,5 százaléka döntő jelentőségűnek tartja. Ezt követik a visegrádi országok és más volt KGST országok (együttesen az exportáló vállalatok 37,5 százalékának döntően fontos ez a piac). Észak-Amerika és Délkelet-Ázsia kevésbé számítanak vonzó **export desztinációknak**, bár a vállalatok 6,8 illetve 8 százaléka számára döntően fontosak. Érdekes áttrendeződés következett be a 2004-es adatfelvételt követően: A fejlett európai piacok fontossága visszaesett (2004-ben az exportáló vállalatok 73 százaléka számára volt döntő jelentőségű ez a piac). Ezzel párhuzamosan a visegrádi és volt KGST országok szerepe felértékelődött, hiszen 2004-ben a vállalatok mindössze 17 százalékának volt döntően fontos ez a régió. Az elkövetkező öt évben a fejlett európai országok fontossága, a várakozások szerint, változatlan marad, a visegrádi és más volt KGST területek szerepe pedig várhatóan tovább növekszik. Különösen a visegrádi országok jövőbeli fontosságát emelték ki a megkérdezett vállalatok.

Az exportban érdekelt vállalatok többsége (60,2%) úgy véli, hogy exportpiacaikról megfelelő információval rendelkezik. 84 százalékukra jellemző, hogy kellő szakmai felkészültséggel rendelkeznek az exporttevékenység végzéséhez, 70 százalékuk nem eseti jelleggel folytat exporttevékenységet. Az exporttermékeket a termelőnek vagy kereskedőnek döntően közvetlen kapcsolat útján értékesítik; a forgalom arányában átlagosan 61,6 százalékot tesz ki a direkt értékesítés. Közvetítők és ügynökök alkalmazása kevésbé jellemző. Az exportpiaci helyzet többségük számára kedvezőtlenül változott; egyrészt szűkültek a lehetőségek 2008 óta (50%), másrészt erősödött a verseny (69%). Az exportüzletek sikere leginkább a kapcsolatok meglétére vezethető vissza. Fontos tényező továbbá a gyorsaság, a rugalmasság és a magasabb minőség. A többi vizsgált szemponthoz képest az alacsonyabb árszint kevésbé tűnik fontosnak.

A vállalatok exportpiacán 2005 és 2008 között tapasztalható kedvező növekedési trendek megtörték, 2009-re a vállalatok többsége a forgalom csökkenésével számol. A válság egyik kitörési pontja lehet az új piacok keresése; úgy tűnik, hogy ezt a visegrádi és más, volt KGST területek jelenthetik a vállalatok számára. Az exportsikerekhez leginkább kapcsolatépítő képességre és rugalmasságra van szükség.

Az exportüzletek sikerének fő tényezői



(átlagértékek, 1 – kismértékben, 5 – döntő súllyal)

A kérdőívet kitöltő **vállalatok érintettjeikre** úgy tekintenek, hogy elvárásaik alapján a stabil környezetet preferálják (34,8%). A kérdést különböző érintett csoportok értékelése alapján részletezve az alábbi eredményeket kapjuk: a válaszadók 42,8%-ban teljes mértékben egyetértenek azzal, hogy a tulajdonosaik elsősorban biztonságot és stabil értékeket várnak el tőlük, míg a magas hozam elvárás, csak 22,7%-os értéket ért el. A vevők értékelésénél, kiemelésre került, hogy elsősorban színvonalas kiszolgálást (47%), valamint stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak el (43%), az alacsony ár nem játszik kiemelkedő szerepet (29%).

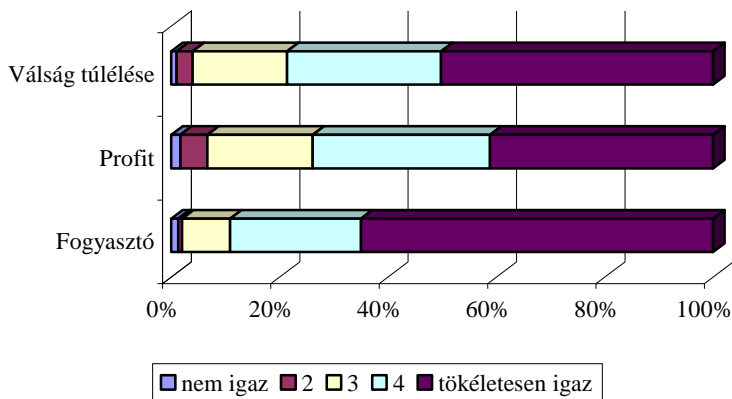
Döntéseik során a vállalatok a tulajdonosok és a fogyasztók érdekeit kiemelten kezelik, de csak minden harmadik vállalatvezető tekinti rendkívül fontosnak a helyi lakosság és a természeti környezet szempontjait. A beszállítók elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak a vállalatoktól, a biztos jövedelmezőség megléte mellett.

Az alkalmazottak elvárásainak értékelésénél kiemelt fontosságot tulajdonítanak a stabilitásnak (50%). Két érintett csoport, az alkalmazottak és a fogyasztók elégedettségét és panaszainak kezelését elemezve az rajzolódik ki, hogy munkavállalóinak véleményére és elégedettségére valamilyen formában a minta vállalatainak közel 40 százaléka kíváncsi. Igényeiknek, panaszaiuknak intézményesített kezelésére mindazonáltal ennél kevesebb cégnél, mintegy 30 százaléknál van mód. A fogyasztók ennél több vállalatnak adhatják tudtára a véleményüket intézményesített módon: a megkérdezettek kétharmada biztosít ilyen lehetőséget a fogyasztóinak. A válaszadók a tulajdonosoktól a működéshez szükséges források biztosítását, a vevőktől a biztos jövedelmezőség fenntartását, munkatársaiktól a megbízható, színvonalas munkavégzést várják el ellentételezéseként.

II. Stratégiák és stratégiai alkalmazkodás

Az eredmények azt mutatják, hogy **vállalatok alapvető céljai** – minél nagyobb profit elérése, illetve a fogyasztók minél jobb kiszolgálása – a válság kapcsán kibővültek a válság túlélésének céljával. A válság túlélését 150 válaszadó ítélte meg célnak, szemben a profit megszerzésével, melyet 123-an jelöltek meg elsődleges célként.

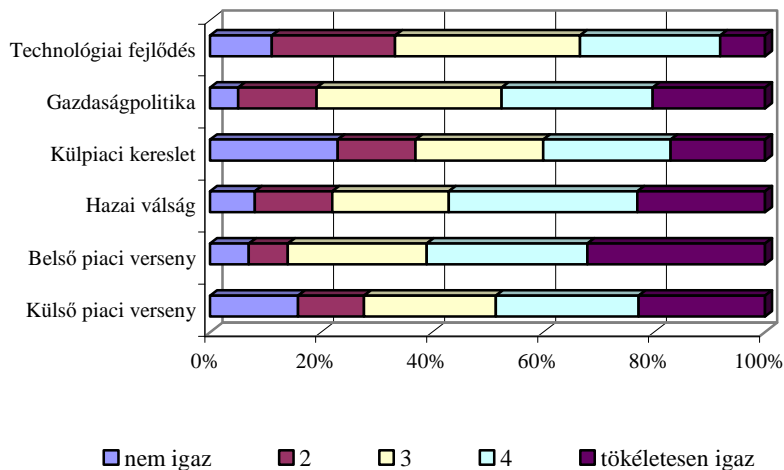
A vállalatok alapvető céljai



A vállalatok célrendszerében előtérbe került a túlélés.

A válság a működési folyamatokat is befolyásolja, s, hogy mennyire árnyalt a kép, azt a következő ábra is szemlélteti.

A vállalatok működését meghatározó tényezők



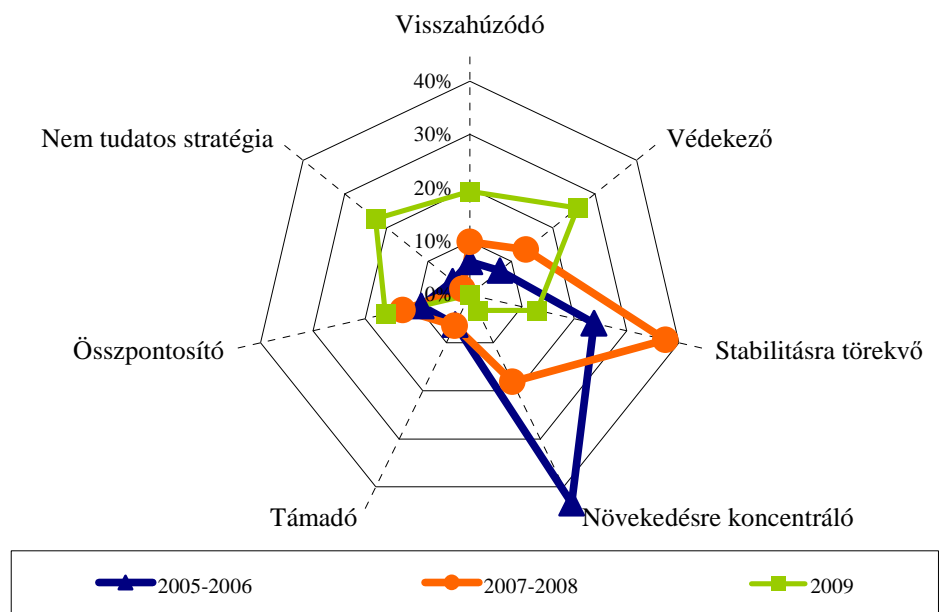
A **vállalatok működését** leginkább **meghatározó tényező** a verseny, s elmondható, hogy a külső és belső verseny egyaránt fontos. A működést meghatározó látens tényezők feltárásakor multidimenziós skálázás segítségével kimutatható, hogy a vállalatok kifelé és befelé forduló vállalatokra bonthatók.

A válságkezelésben világosan elkülönülnek a külső és a belső piac felé forduló vállalatok.

A **kifelé forduló** vállalatok működését elsősorban a külső piaci verseny, a külpiazi kereslet, a technológiai fejlődés határozza meg. Számukra kedvező a forint alacsony árfolyama, és az EU csatlakozás is kedvezően érintette őket. A **befelé forduló** vállalatok működését ezzel szemben a belső piaci verseny, a hazai válság és a gazdaságpolitika befolyásolja elsődlegesen.

A két vállalatípus összevetésekor feltárt fontos eredmény, hogy a kifelé illetve befelé forduló vállalatok a válság kezelésére különböző válaszokat adnak: egyrészt előretekintenek és élenjáró technológiák segítségével új pozíciókat foglalnak el (kifelé fordulás), vagy sodródnak a környezet eseményeivel és összezugszorodnak (befelé fordulás). A válság kapcsán, a kifelé fordulás hiányára hívja fel a figyelmünket a vállalatok által alkalmazott **stratégiák** jellege a 2005-2009 közötti időszakban.

A vállalati stratégiák változása a 2005-2009 közötti időszakban, %

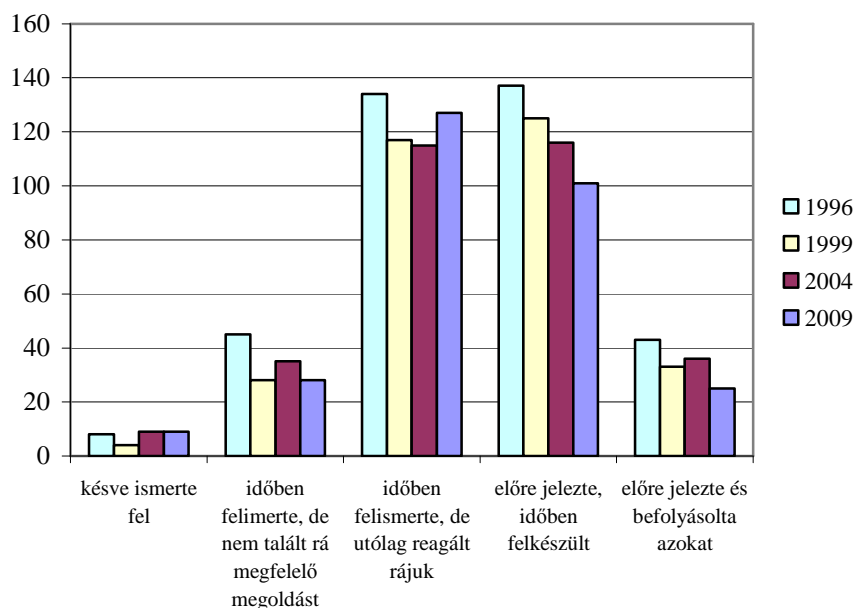


Míg a vállalatok a 2005-2006-os időszakban elsősorban a növekedésre koncentráltak, addig a hazai környezeti feltételek romlásával a 2007-2008-as időszakra a stabilitásra törekvés vette át a főszerepet. A válság elhúzódásával a vállalatok védekező, visszahúzódó, illetve összpontosító pozíciókat foglaltak el. Erőforrásaikat a meglévő területek védelmére fordították. A védekező pozíció számos esetben nem tudatos választás eredménye, inkább a stratégia hiányának megjelenése, sodródó magatartás következménye.

A vezetők a környezeti bizonytalanság jelentős növekedéséről számoltak be az elmúlt 3-4 évben (mely tendencia a 2004-es felmérés során is megfigyelhető volt), és úgy tűnik, hogy egyre nehezebben tudják a környezeti változásokat előre jelezni.

A hazai válság elhúzódásával a vállalatok védekező, visszahúzódó, illetve összpontosító pozíciókat foglaltak el. A védekező pozíció számos esetben nem tudatos választás eredménye, inkább a stratégia hiányának megjelenése, sodródó magatartás következménye.

**A környezeti változásokhoz való viszonyulás
1996 és 2009 között**



A vállalatvezetők mindössze 15,4%-a (44 vállalat) ismeri egyértelműen az elkövetkezendő két évben várható piaci lehetőségeket, és ugyanennyien dolgoznak erőteljesen a stratégiájuk felülvizsgálatán. A vállalatok 60,3%-a (170 vállalat) a túlélésre koncentrált, hosszú távú stratégiai elképzelések nélkül. Ennek ellenére a vállalatvezetők bizakodóak, hiszen 53%-uk (152 vállalat) vélekedett úgy, hogy vállalatuk

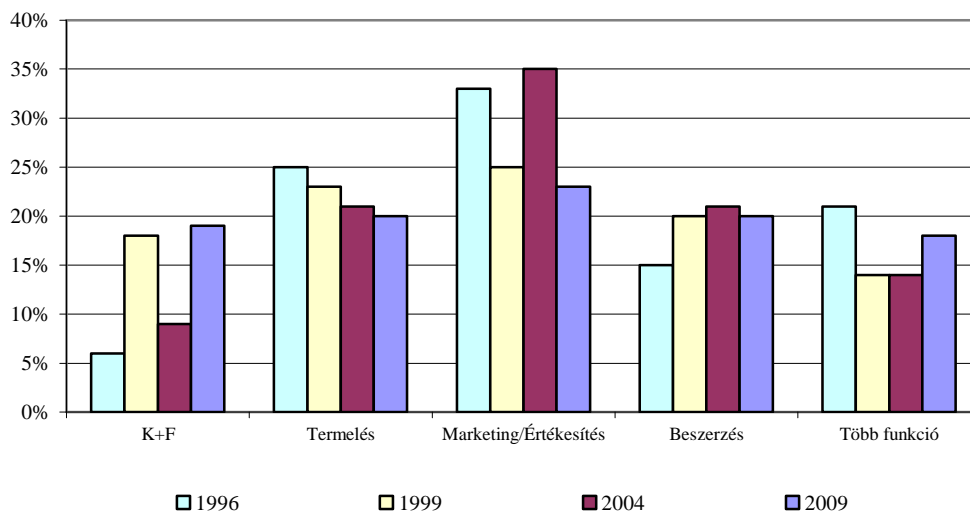
A vállalatok kevésbé preferálják a felvásárlás vagy fúzió útján történő növekedést.

jelenlegi pozíciója lehetővé teszi számukra, hogy a későbbiekben is meghatározó szereplők legyenek iparágukban.

A 2004-es felmérésben a vállalatok 15%-a (45 cég) volt alanya **fúzió**nak vagy **vállalatfelvásárlás**nak, melyek döntően a vállalat privatizációjához kapcsolódtak. A 2009-es felmérésben a vállalatok 12%-a (37 cég) esetében történt tulajdonosváltás felvásárlás vagy összeolvadás eredményeként. A felvásárlások zömét a vezetés barátságosnak minősítette. Továbbra is igen ritkák az ellenséges felvásárlások (az összes ügylet 14%-a), számuk azonban a 2004-es adatokkal összehasonlítva (12%) nem számottevően ugyan, de növekvő. Az ügyletek többségében (74%) a felvásárló cég hazai volt, ami egyrészt a hazai felvásárlási piac élénkülését mutatja a korábbi felméréshez képest (57%), másrészt tükrözi a külföldi tőke csökkenő szerepvállalását a vállalatfelvásárlások terén. A felvásárlások és összeolvadások többsége (74%) horizontális típusú volt, azaz ugyanabban az iparágban működő (gyakran versenytárs) vállalatok között zajlott le. Az üzleti tevékenység vertikális irányú integrációja felvásárlás és összeolvadás útján kevésbé jellemezte a vállalatokat. A vállalatok felvásárlást/összeolvadást követő teljesítménymutatói változatlan vagy javuló tendenciát mutatnak. A válaszadók 25%-a esetében a felvásárlást követően csökkent az alkalmazottak száma.

A vállalatok nemzetközi tevékenységét az exporttevékenység mellett a közvetlen **külföldi tőkebefektetések** alapján is mértük. A 2004-es felmérés során a válaszadó vállalatok 10,4 %-a nyilatkozta azt, hogy rendelkezik külföldi leányvállalattal. A 2009-es adatok szerint a megkérdezett vállalatok többségére továbbra sem jellemző a közvetlen befektetés útján történő nemzetközi terjeszkedés, ugyanis 280 vállalatból 29-nek, azaz mindössze 9,3%-nak volt külföldi leányvállalata. A külföldi leányvállalat létrehozása során a vállalatok majdnem fele (48%-a) tartotta meghatározónak a korábbi nemzetközi tevékenységet. Figyelemre méltó, hogy az érintett vállalatok több mint fele (52%-a) szerint a vállalati know-how is jelentős szerepet játszott a külföldi leányvállalat létrehozásában. A leányvállalattal rendelkező vállalatok többsége (29 vállalat) külföldi leányvállalatait az Európai Unió területén hozta létre. Az Unión kívüli országok közül a korábbi KGST államok, mint például Oroszország valamint az Egyesült Államok területén aktívak még a hazai befektetők.

A stratégiai együttműködések funkcionális területei (1996, 1999, 2004 és 2009)



A korábbi felmérések (1996, 1999, 2004) igazolták, hogy hazánkban a **stratégiai szövetségek** elterjedése 1994-től gyorsult fel a nagyvállalatok körében, az ezredfordulótól pedig a középvállalati szférában is számottevően emelkedett a szövetségek száma. A legfrissebb felmérés szerint a megkérdezett cégek 87 százalékának vezetői nyilatkoztak úgy, hogy egy vagy több stratégiai szövetséget kötöttek a megelőző időszak során (a több stratégiai szövetségben való egyidejű vállalati részvétel a hálózati gazdaság további kiépülésére utaló jelzés). A szövetségek működésének tervezett időtartamával kapcsolatosan a korábbi felmérésekhez hasonló adatokról tanúskodnak a legújabban feldolgozott válaszok: a partnerségi megállapodások nagy többségét „meghatározatlan időtávra” kötötték. Ez jelentheti egyfelől a stratégiai partnerek együttműködési koncepcióinak kiforrottságát, másfelől a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő „kiugrás” lehetőségének megőrzését. A stratégiai együttműködések vállalati területeit tekintve, a szövetségek változatlanul elsősorban a marketing-értékesítési funkcióra irányulnak. Új jelenség, hogy lendületet vettek a kutatási-fejlesztési célú együttműködések a mintában szereplő vállalatok körében, továbbá növekedett az egyidejűleg több vállalati funkcióra kiterjedő együttműködések részaránya.

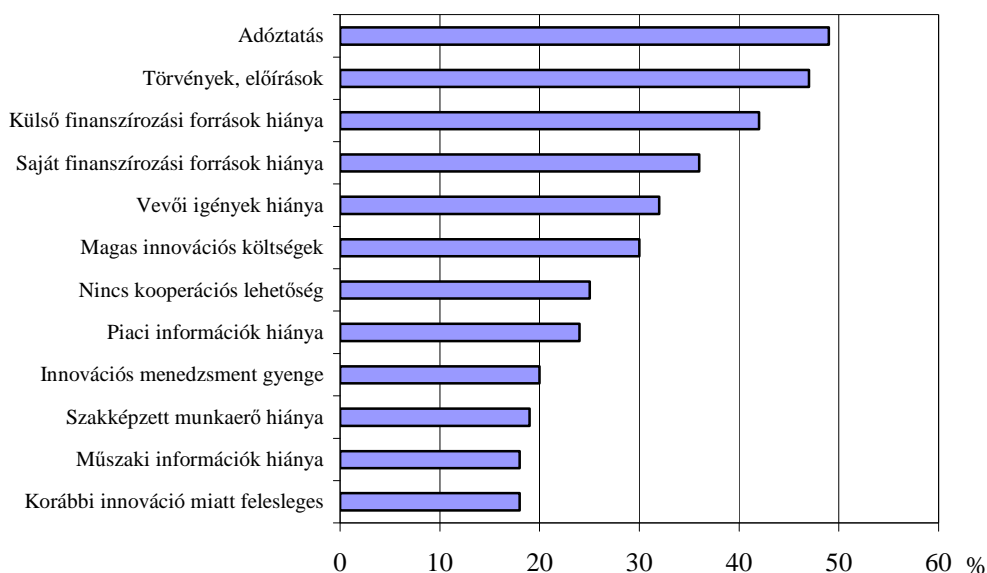
A 2005-2008 közötti időszakban a vállalatok 43 százaléka vezetett be **új terméket és/vagy új szolgáltatást**, ami 8 százalékponttal kevesebb a 2004-es versenyképesség kutatás során mért adatnál. Az új

A hazai vállalatok körében csaknem általánossá vált a stratégiai szövetségek jelentőségének felismerése a cégstratégia sikeres megvalósítása szempontjából. Új jelenség, hogy lendületet vettek a kutatási-fejlesztési célú együttműködések.

Az innovációról kialakult kép inkább további romlást mutat a korábbi felmérések kedvezőtlen eredményeihez képest.

termékek/szolgáltatások 10 százaléka világviszonylatban, 23 százaléka Magyarországon, 67 százaléka pedig csak az adott vállalatnál számít újnak. Az újdonságokat túlnyomó részben (77,3%) a cégek önállóan fejlesztették ki, jóval kisebb a kooperációban (16,4%), s a külső vállalatok vagy intézmények által fejlesztett termékek/szolgáltatások aránya (6,4%). Az innovációk eredményességét jól mutatja, hogy az árbevétel mekkora része köszönhető az új termékek hozzájárulásának. Ebből a szempontból sem túl biztató a kép, átlagosan az árbevétel 71 százaléka származott változatlan, 16 százaléka a vállalat számára, 7 százaléka hazai viszonylatban, s csak 6 százalék világviszonylatban új termékekből. **Új eljárást/technológiát** a válaszadó cégek 31 százalék vezetett be, ami 7 százalékponttal kevesebb, mint a legutóbbi felmérésünk során volt. Az új technológiáknak 18 százaléka volt világviszonylatban, vagy Magyarországon teljesen újnak tekinthető, 82 százalékban a meglévő technológiák kisebb, vagy jelentősebb mértékű tökéletesítésére került sor. A most első alkalommal feltett, a **logisztikai, szállítási, disztribúciós újítások** bevezetésére vonatkozó kérdésünkre a cégek 14 százaléka válaszolt igennel. A vállalatok 4 százaléka jegyzett be külföldön szabadalmat 2005-2008 között, ami jelentős visszaesés a 2004-es felméréshez képest, amikor ez a szám 10 százalék volt.

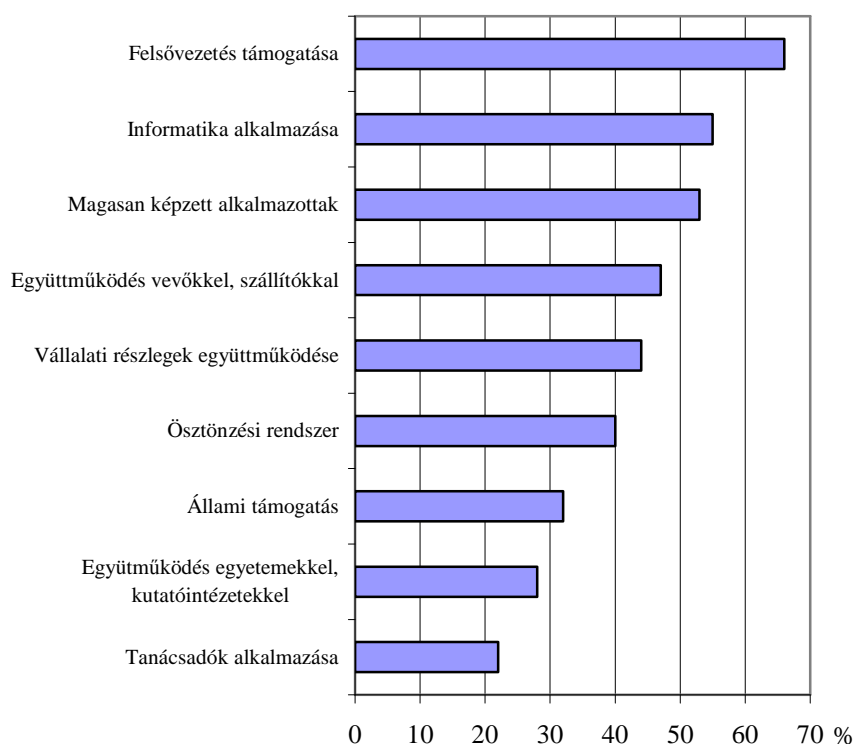
Az innovációt jelentős mértékben akadályozó tényezők, %



Az **innováció** segítő és **akadályozó feltételeiről** mind a négy versenyképesség kutatás nagyjából azonos képet mutat, igaz a 2009-es felmérésben fordult elő először, hogy nem a finanszírozási források hiányában látják a vállalatok az innováció legfőbb gátját. Az első helyet az adóztatás, a másodikat a törvények, előírások foglalják el, amelyek a korábbi felmérésekben általában közvetlenül a finanszírozási nehézségek után álltak. Ezúttal megkülönböztettük a belső és a külső pénzügyi források hiányát, s inkább ez utóbbit tartják a megkérdezettek problematikusabbnak. Felmérésről-felmérésre csökkent a finanszírozási nehézségeket jelentős akadályozó tényezőnek tekintők aránya. A 2009-es felmérés szerint egyébként állami forrásokat innovációra a mintában szereplő összes vállalat 18 százaléka, az Európai Unióból származókat pedig 13 százaléka használt fel. Mindezek ellenére az adatok alapján egyértelmű az elégedetlenség az állammal szemben. A vállalatok közel fele úgy látja, hogy az általános gazdasági feltételek hátráltatják leginkább az innovációt. Az adóztatás ugyan mindegyik korábbi felmérésünkben előkelő helyet foglalt el, de a törvényeket, előírásokat a kilencvenes évek két felmérésében csak a cégek 18 százaléka említette, jelenleg viszont 47 százalék. Érdekes elmozdulás az is, hogy a vevők új termékek iránti igényének hiányát ezúttal a cégek 32 százaléka látta jelentős hátráltató tényezőnek, ami csaknem duplája a korábbi felvételek során mértnek. Ez elég furcsának tűnik annak tükrében, hogy a nemzetközi irodalomban a vállalatok üzleti környezetét tekintve kiemelt helyen szokták manapság említeni a fogyasztók igényességét, s azt, hogy szinte elvárják a vállalatoktól az újdonságok rendszeres bevezetését.

A 2004-es felméréssel összehasonlítva csökkent az új termékeket, technológiákat bevezető és külföldön szabadalmat bejegyző cégek aránya.

Az innovációk sikertényezői, %



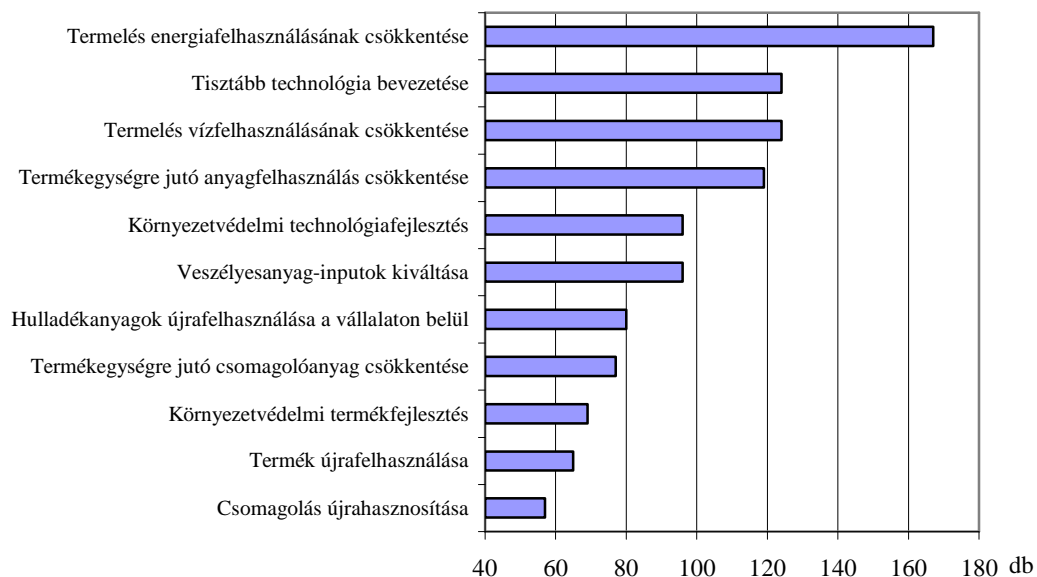
A vállalatok leginkább az állam szerepében, a túladóztatás, a gúzsba kötő törvények, előírások, valamint a finanszírozási források hiányában látják az innováció legfőbb gátjait. A felsővezetés támogatása mellett meghatározó sikertényezővé lépett elő az informatika alkalmazása.

Az **innovációt segítő feltételek**et illetően felmérésről-felmérésre megingathatatlan a felsővezetés támogató szerepének elsősége, s mindig sokan említik azt is, hogy magasan képzett alkalmazottak nélkül nem lehet sikeres az innováció. A második legfontosabb tényezővé lépett elő 55 százalékos említettséggel az informatika alkalmazása, amely a korábbi felmérésekben is már egyre feljebb került, s 2004-ben 37 százalékos szinten állt. Az előző felméréshez képest lényegében nem változott a vevőkkel, szállítókkal való együtműködést jelentős tényezőnek tekintők aránya. A további feltételek sorrendjében alig történt változás, igaz kb. 10 százalékponttal magasabb az említettsége mindegyiknek. Ez azt jelentheti, hogy nagyobb arányban vették igénybe a vállalatok az állam támogatását, s az egyetemek, kutatóintézetek, tanácsadók segítségét, ami azonban a fentiek szerint egyelőre nem vezetett az új termékek és technológiák bevezetésében előrelépéshez.

A cégek válaszaiból meglehetősen jól kirajzolódik, hogy a **környezetvédelmi intézkedések** közül azok a legelterjedtebbek, amelyek valamilyen módon a költségek racionalizálásához is köthetők. Így például nagy számban találunk olyan vállalatokat, amelyek csökkentették energia-,

víz vagy anyagfelhasználásukat az elmúlt három évben. Ezek között az intézkedések között némileg kakukktojás a tisztább technológiák bevezetésének relatíve magas aránya, ez ugyanis rövid távon általában beruházási igényeket támaszt, illetve pótlólagos költségeket emészt fel. A mintabeli vállalatok több mint 40%-a állította, hogy környezetvédelmi célú beruházásokat hajtott végre az elmúlt három évben, ami a korábbi évek adatait is alapul véve, mindenképpen pozitív tendenciaként jellemezhető. A termékfejlesztéssel és a termékek csomagolásával kapcsolatos környezetvédelmi fejlesztéseket tekintve azonban már meglehetősen szerények a teljesítmények.

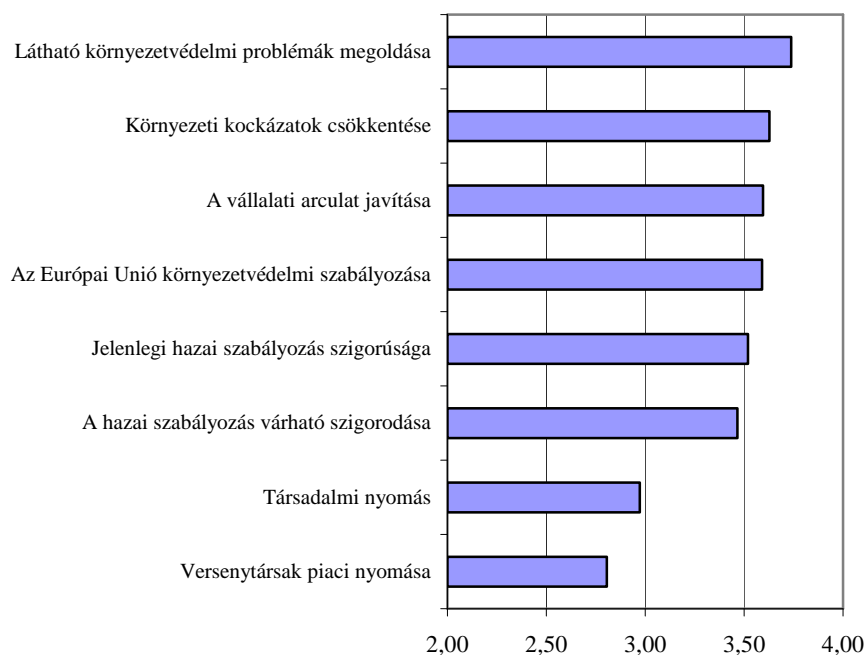
A környezetvédelmi intézkedések száma 2006 és 2008 között



Úgy tűnik, a vállalatok leginkább akkor szánják el magukat a szükséges környezetvédelmi fejlesztések megvalósítására, amikor már nincs lehetőség annak elodázására. Emellett természetesen fontos motiváló erő a pozitív vállalati kép kialakítása is, a vállalati arculat alakulása évek óta a környezetvédelmi akciók egyik fontos mozgatórugója. Ezeket a motivációkat szorosán követi az európai uniós és a magyarországi környezetvédelmi szabályozás szigora. Az előző felmérésekhez hasonlóan a vállalatok számára még mindig nagy kényszerítő erővel bír a környezetvédelmi jogszabályok, előírások betartásának követelménye.

A környezetvédelmi célú intézkedéseket és beruházásokat leginkább a költségek csökkentése, a látható környezetvédelmi problémák megoldása és a környezeti kockázatok csökkentése motiválja.

Mi motiválta a környezetvédelmi célú lépéseket?



(átlagértékek, 1–kismértékben, 5–döntő súllyal)

A cégek elsősorban saját problémáikra és a szabályozásra figyelnek, és kevésbé foglalkoznak azzal, hogy mit tesznek a versenytársaik, illetve mit vár el tőlük a (helyi) társadalom.

Az **etika vállalati intézményesülése** szerény mértéket ölt. Etikai kódexszel a megkérdezett társaságoknak kevesebb mint az egyötöde rendelkezik, s jövőbeni bevezetését mindössze 1 százalékuk fontolgatja. Amennyiben az **etika és környezetvédelem** vállalati helyét, azaz azt vizsgáljuk, hogy a **szervezetben** hol helyezkednek el e témák, ügyek felelősei, akkor azt tapasztaljuk, hogy a vállalatok többségénél nincs ezekkel foglalkozó személy, nincs kijelölt vállalati helyszíne e kérdéseknek. A **vállalati jótékonykodás** vegyes képet mutat. A válaszadó felsővezetők 45 százaléka számolt be arról, hogy a vállalat az árbevétel bizonyos százalékát jótékony célokra fordítja. Az adományozás mértékét illetően meglehetősen széles skálán, az árbevétel 0 és 20 százaléka között mozognak az árbevételi arányra vonatkozó válaszok. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy 10 százalék fölötti adományozási arányról a válaszadók mindössze 2 százaléka számolt be, tehát rendkívül ritka a magasabb árbevételi arány. Az igazán gyakori az árbevételhez viszonyítva 1 százalékos, illetve az annál szolidabb jótékonykodás: az adományozók négy-ötöde sorolta magát ebbe a sávba.

III. Tervezés és teljesítményértékelés

A **stratégiaalkotás folyamataival** kapcsolatban 269 értékelhető választ kaptunk. 254 esetben beszélhetünk önálló stratégiáról, míg 15 esetben az anyavállalat határozta meg a stratégiát. A stratégiaalkotási szabadsággal bíró vállalatok 34,6%-a (88 vállalat) formalizált stratégiai tervezést folytat, 29,1%-a (74 vállalat) spontán alakítja ki stratégiáját, illetve rövid távú terveket készít, és 36,2%-uk (92 vállalat) esetében a felsővezető alakítja a stratégiát informális, vagy szabályozatlan folyamatok keretében. A korábbi, 2004-es felméréshez képest jelentősen, közel 10 százalékponttal csökkent a formális stratégiai tervezést folytatók aránya, ennek okának feltárása alaposabb elemzéseket igényel. A korábbi adatfelvételek elemzése rámutatott arra, hogy a formalizált stratégiai tervezés alkalmazása szoros kapcsolatot mutat az iparági élenjárással. Ez a jelen mintában is igaz, a formalizált stratégiai tervezők jobbnak ítélik meg túlélési és jövőbeli piac-meghatározó szerepüket.

A formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok sem egyformán használják ki a stratégiai tervezés eszköztárát, bár lényegesen több elemét ismerik, illetve használják, mint korábban. Az általános vállalati szabályok helyett egyre jellemzőbb, hogy külön szabályt alkotnak a stratégiaalkotás menetére. Mindemellett érdekes tendencia, hogy a részletes szabályozások helyett a rugalmasabb szabályok aránya 10%-ról 40%-ra növekedett, melyek csak a főbb lépéseket, vagy a résztvevők körét szabályozzák a stratégiaalkotási folyamat során.

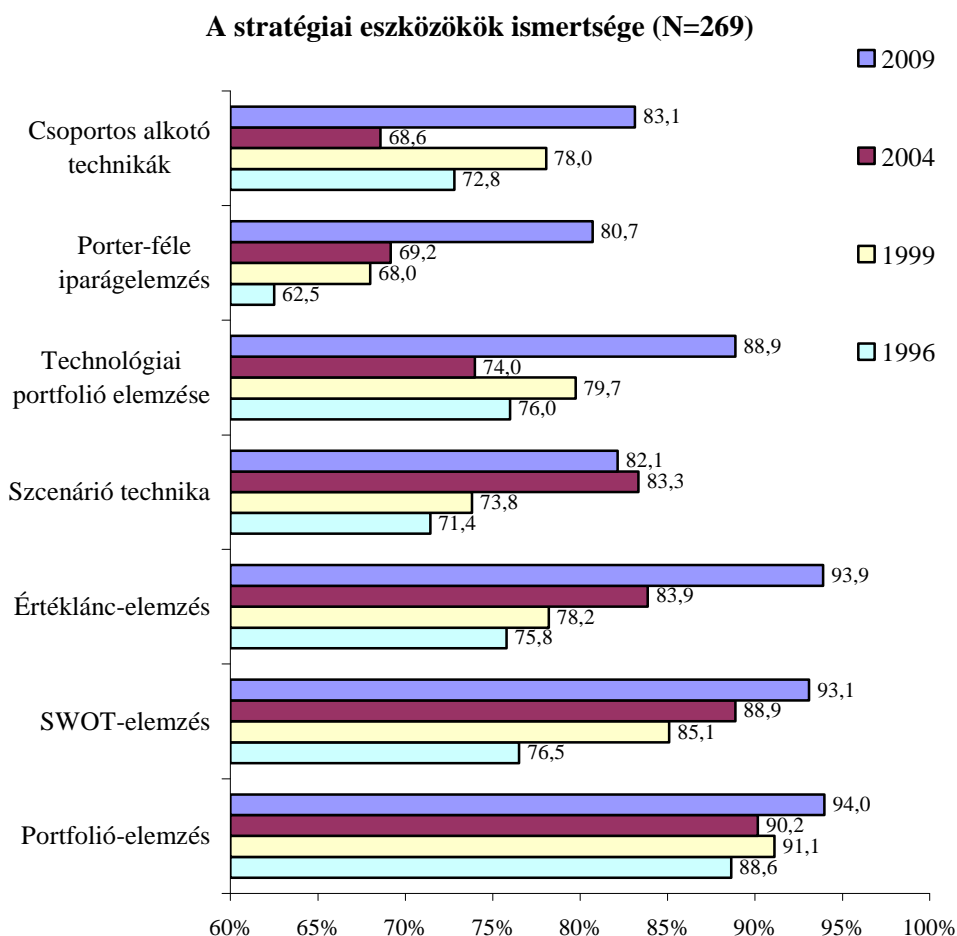
A **stratégiai időtáv** tovább rövidült, a korábban jellemző 2-5 évről (59,4% 2004-ben), 1-2 és 2-5 év (34,0% és 35,1% 2009-ben) lett. Ezzel párhuzamosan a felülvizsgálatok gyakorisága is rövidült, de továbbra is az évenkénti felülvizsgálat a leggyakoribb érték (53,5% a 2004-es 66,4%-kal szemben).

A **stratégiai elemzési technikák** ismertsége növekedett a korábbi évekhez képest, melyet a következő ábra is mutat. Szinte valamennyi technika ismertsége növekedett, és meghaladja a 80%-os szintet. Ellentmondásos módon éppen a scenárió technika ismertsége nem

A stratégiaalkotás terén kevesebb formalizáltság, de mélyebb ismeretek jellemzik a vállalatokat.

A vállalatok stratégiai időtávja lerövidült.

emelkedett, mely módszer kiválóan alkalmas a bizonytalanabb környezetben történő stratégia kialakításának támogatására.

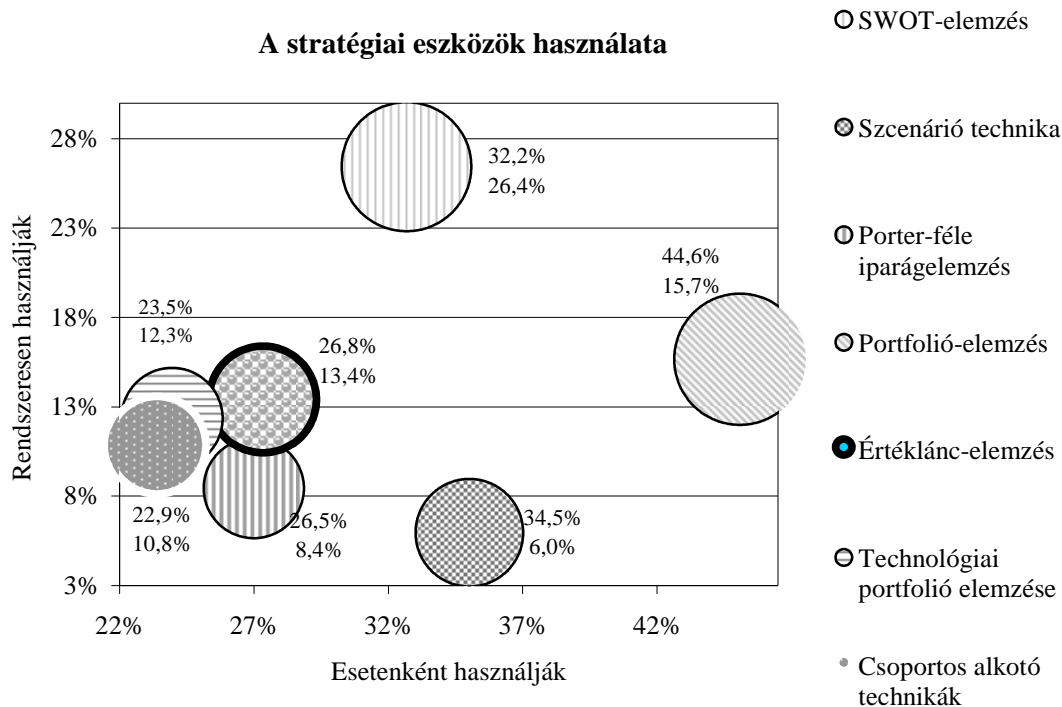


A stratégiai elemzési technikák ismertsége tovább növekedett a formalizált stratégiai tervezést folytatók körében, azonban felhasználásuk kevésbé rendszeres, mint 2004-ben.

A felhasználás mértékét tekintve jelentős, 7-12 százalékpontos, emelkedésről beszélhetünk a 2004-es felméréshez képest a Porter-féle iparágaelemzés (2009-ben 34,9%), a portfólió-elemzés (60,2%), az értéklánc-elemzés (40,2%) és a technológiai portfólió elemzése (35,8%) tekintetében. Nem változott a felhasználás mértéke a szenárió technika (40,5%) és a csoportos alkotó technikák (33,7%) esetében, azonban jelentősen, 12 százalékponttal csökkent a SWOT-elemzés népszerűsége (58,6%), így a második helyre csúszott vissza (bár a rendszeres felhasználások tekintetében továbbra is ez a legnépszerűbb).

A technikák felhasználása jellemzően nem rendszeres, amit a következő ábra mutat be részleteiben. Az ábrán a buborékok mérete a felhasználás intenzitásával arányos, a felső szám az eseti, az alsó a

rendszeres felhasználók arányát jelzi a formalizált stratégiai tervezést folytatókon belül. A leggyakrabban rendszeresen használt technikák a SWOT-elemzés (26,4%), a portfólió-elemzés (15,7%) és az értéklánc-elemzés (13,4%).



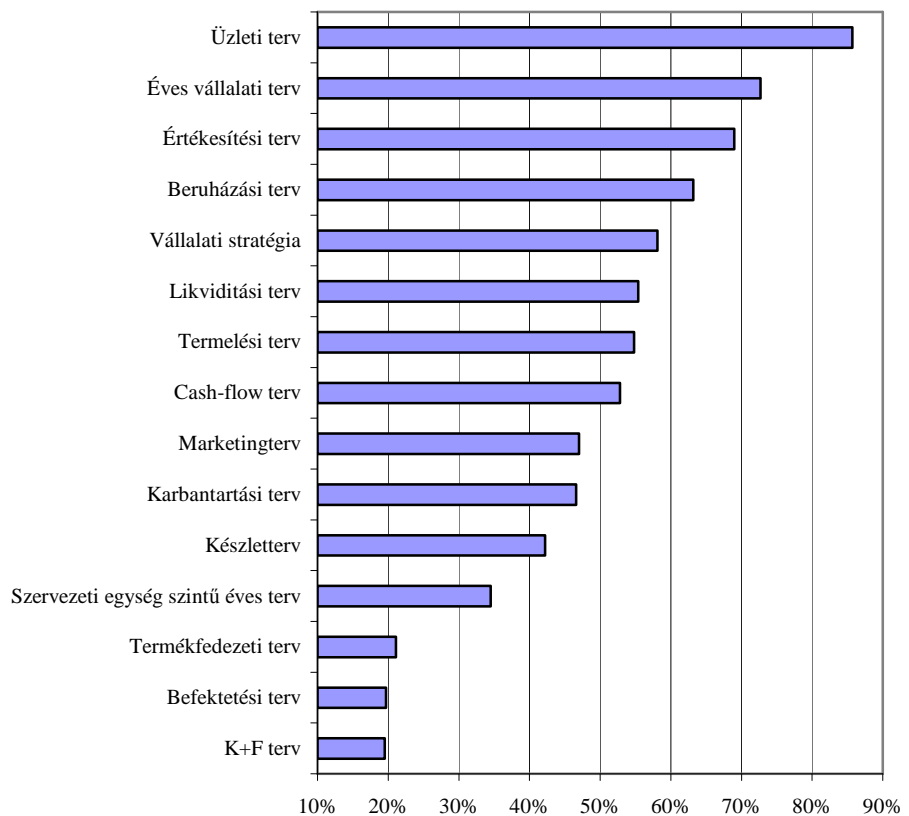
Az alkalmazott **tervezési rendszer** tekintetében alig történt változás 2004-hez képest. Az elérendő célokat tartalmazó vállalati tervezési rendszert az üzleti terv készítése uralja: a válaszadók csaknem 90 százaléka használja ezt az eszközt. Az üzleti tervezés jellemző időtávja ugyanúgy egy év (87%), mint az éves vállalati tervé, mely utóbbit a cégek 72 százaléka készíti el. E tervek mellett a válaszadók közel 60 százaléka készít stratégiai tervet is. A cégek valamivel több, mint egyharmada az összvállalati mellett az egyes szervezeti egységekre lebontva is készíti terveket. A szervezeti egységekre vonatkozó tervek jellemző időhorizontja egy esztendő.

A különböző szakmai tartalmú **tervtípusok használata** a legtöbb esetben érzékelhetően csökkent, és gyakoriságuk sorrendje is átalakult. Miközben ugyanolyan gyakran készítene értékesítési tervet (69%), mint legutóbbi felmérésünk idején, lényegesen visszaszorult a beruházási terv (–15 százalékpont), a likviditástervezés (–12 százalékpont) és a karbantartási terv (–9 százalékpont) elkészítésének gyakorisága.

Az üzleti terv készítése általános gyakorlat. Marketingtervet és kutatás-fejlesztési tervet többen használnak, miközben az értékesítési terv gyakorisága nem változott az előző felmérésekhez képest. Minden más terv vesztett népszerűségéből. A kutatás-fejlesztés és a befektetések terén kevésbé elterjedt a tervkészítés.

Marketingtervet némileg nagyobb arányban készítene, mint a korábbi felméréskor, de a pozitív választ adó cégek még így sem érik el a megkérdezett vállalatok felét. A cégek közel ötöde készít befektetési, illetve a kutatás-fejlesztési tervet (19,7 illetve 19,5%), miközben ez utóbbi arány hat százalékpontos növekedést jelent. Az említett szakmai tervek leggyakrabban egy évre szólnak.

A különböző vállalati tervek elterjedtsége, %



A kontrollingjelentések és -beszámolók készítése általánosan jellemző. Legnagyobb arányban a pénzügyi, a termelési és a felsővezetés számára készülnek a jelentések.

Előzetes gazdaságossági elemzést elsősorban a beruházásokra vonatkozóan készítene (74%), míg erre az új termékek esetében 54,2%-ban, a fejlesztési projekteknél pedig 43,8%-ban kerül sor. Az új elosztási és értékesítési formákról való döntést általában nem előzi meg hasonló elemzés.

A tervekben megfogalmazott célok eléréséről a **kontrollingjelentések és -beszámolók** hivatottak képet adni. A válaszadók 78,6 százalékánál készülnek rendszeresen kontrollingjelentések és -beszámolók a vállalatvezetés számára. Ez közel

öt százalékpontos csökkenést jelent a legutóbbi felméréshez képest. A vállalatvezetésen belül a kontrollingjelentések első számú címzettje a felsővezetés (72,6%). Nála is nagyobb arányban kapnak jelentéseket és beszámolókat a pénzügyi terület és a termelési terület vezetői (77,5% illetve 73,4%). A legkisebb arányban az informatika (28,3%) és a kutatás-fejlesztés (30,3%) kap beszámolókat és jelentéseket a kontrollingtól.

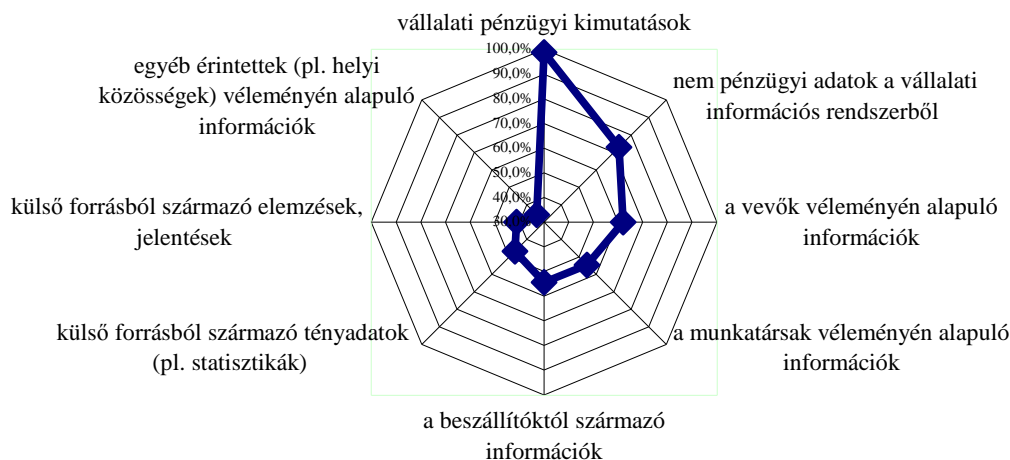
A kontrollingjelentések struktúrája jellemzően (88,8%) megegyezik a tervekével, és mintegy 70%-uk a számszaki adatok mellett intézkedéseket is javasol a vezetők számára. A jelentések döntő többsége tartalmaz számviteli, pénzügyi és költségadatokat is, miközben a vevői elégedettség csak 56,3%-ban eleme a beszámolóknak. A legkisebb említési aránnyal a tudásvagyon elemei szerepelnek a kontrollingjelentésekben és -beszámolóknakban.

A vizsgált vállalatok valamivel több, mint negyedében találunk önálló **kontrollingszervezetet**, amely zömében (86,2%) legfeljebb hat személyből áll. Az erről nyilatkozó cégeknek valamivel kevesebb, mint a fele esetében a központi kontrolling mellett helyi – divizionális és/vagy funkcionális – kontrollerek is dolgoznak. A megkérdezett vállalatok leggyakrabban költségközpontokat (82,5%) működtetnek, de elterjedtnek nevezhető a nyereségközpontok használata is (48,8%). Önálló tőkeallokációs központot csak a vállalatok ötöde definiált, míg az önálló felelősségi és elszámolási egységek egyéb típusaira alig találunk példát (6,6%).

A jelentésekben szereplő információkat tekintve nincs változás a pénzügyi és számviteli elemzések dominanciájában. Mindemellett öröndetes, hogy a már korábban is sok vállalat által vizsgált, de a kontrollingban kevésbé megjelenő teljesítménymutatók, így a szolgáltatások színvonalához, a működési szintű teljesítményhez és a vevői elégedettséghez kapcsolódó információk is kezdenek beépülni a jelentésekbe.

A költségközpontok népszerűsége töretlen.

Az adatok forrása a kontrollingjelentésekben



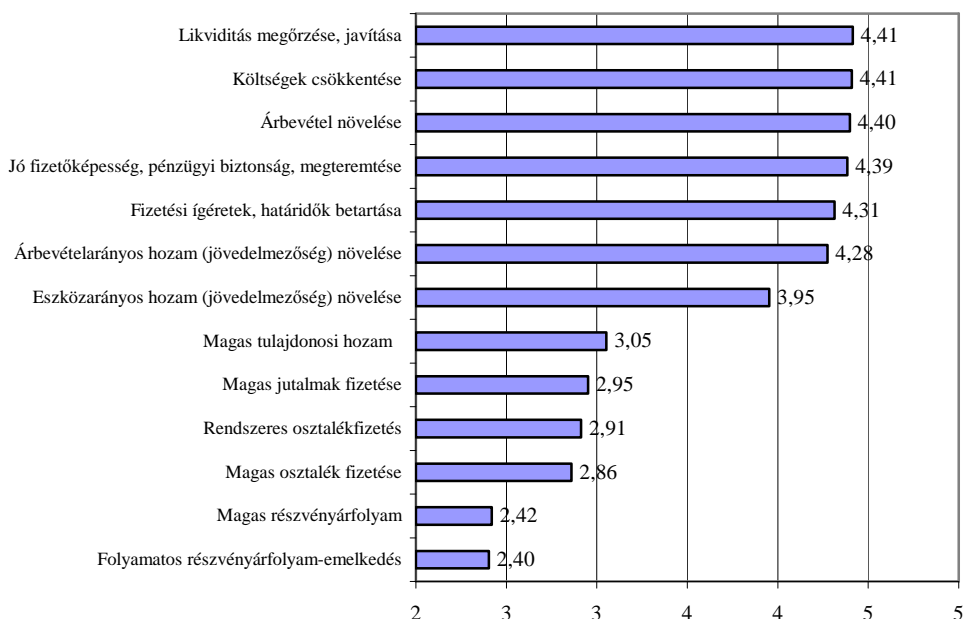
A kontrolling-jelentések és a kontrolling-beszámolóknak elsődlegesen továbbra is belső forrásból származó számviteli és pénzügyi adatokra épülnek, de egyre több vállalat szerepeltet a működési teljesítményhez és a vevői elégedettséghez kapcsolódó információkat is a beszámolóiban.

A pénzügyi stratégia alakításában a rövid távú pénzügyi célok és a hagyományos jövedelmezőségi kritériumok dominálnak.

Fontos kiemelni azt is, hogy a jelentésekben szereplő információkat nem feltétlenül használják a döntéshozók: erre utal például, hogy a jelentések 90-95%-a tartalmaz számviteli adatokat és pénzügyi információkat, de a csak a válaszadó pénzügyi vezetők 80%-a nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen használja a pénzügyi mutatószámok elemzését.

A **pénzügyi stratégia** alakításában elsősorban a rövid távú célok a meghatározóak: a likviditás megőrzését, a költségek csökkentését, az árbevétel növelését, a fizetőképesség biztosítását tekintik leginkább fontosnak a pénzügyi vezetők. E tényezők szerepének a megítélése hasonló, mint az előző felmérés idején. A hagyományos szemlélet dominanciáját mutatja, hogy a többség az árbevételarányos és eszközarányos jövedelmezőségi mutatókra összpontosít, míg a tulajdonosi hozam, a részvényárfolyamok és az osztalékok alakulása nem kap jelentős szerepet a pénzügyi stratégia prioritásai között. Megfigyelhető ugyanakkor e tényezők szerepének növekedése (felzárkózása az átlagos prioritással értékelt tényezők közé) a 2004-es felmérés eredményeihez képest.

A pénzügyi stratégiát meghatározó célok

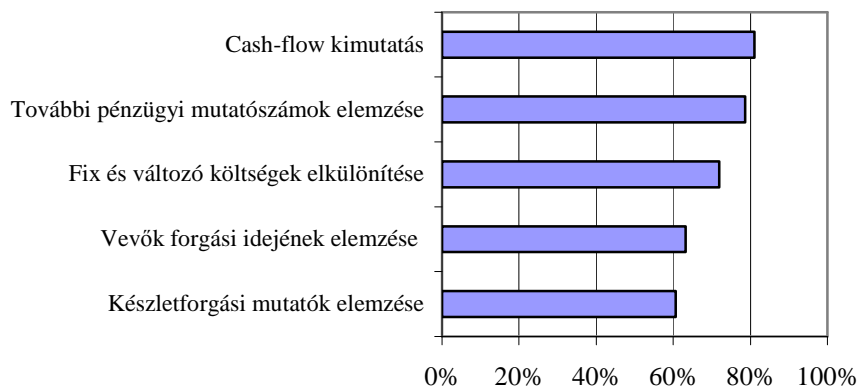


(átlagértékek, 1 – nincs kiemelkedő szerepe, 5 – kiemelkedő fontosságú)

A válaszadók közelítőleg nyolcvan százaléka használ **pénzügyi mutatószámokat**, s készít cash-flow kimutatást. A versenyképességi felmérések sorozatának tapasztalatait vizsgálva megfigyelhető az újabb, korábban kevésbé ismert elemzési eszközök (pl. a célköltségszámítás, a teljes költség alapú szállítóértékelési módszerek, a Balanced Scorecard) használatának növekedése, noha használatuk még mindig nem széles körű.

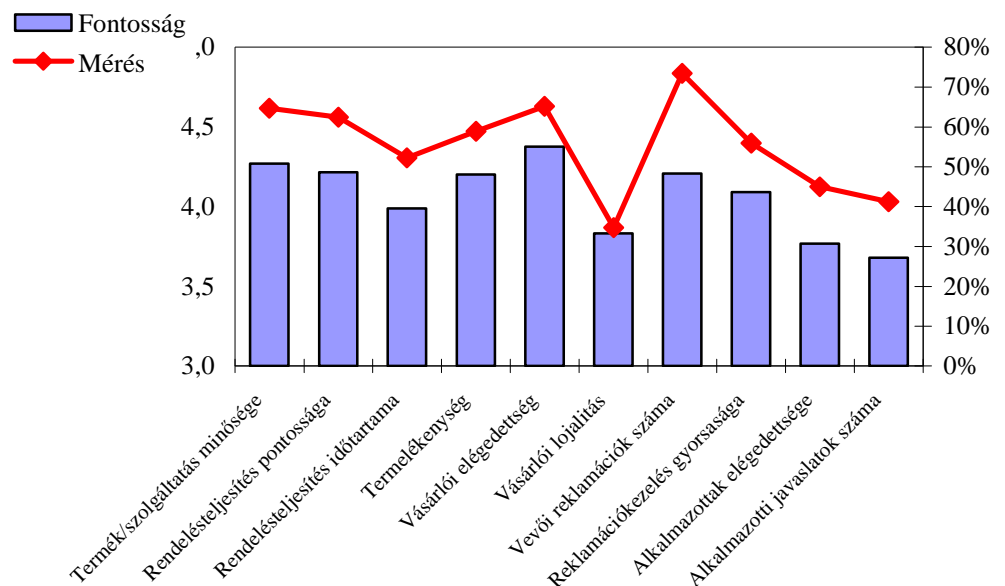
A cash-flow kimutatás és a pénzügyi mutatószámok használata viszonylag széles körben elterjedt. A vásárlói elégedettség és a termékek/szolgáltatások minősége a legfontosabbnak tartott teljesítménymutatók, melyeket a vizsgált vállalati kör közel kétharmada használ rendszeresen.

A leggyakrabban használt pénzügyi elemzési eszközök használata, %



A leggyakrabban mért teljesítmény a vevői reklamációk száma és a vásárlói elégedettség, amit szorosan követ a termék/szolgáltatás minősége és a rendeléstejesztés megbízhatósága. Legkevésbé a vevői és alkalmazotti lojalitást, valamint az alkalmazotti javaslatok számát mérik. Tulajdonképpen a fontosság és a mutatók használata nagyjából összhangban van egymással és alakulásuk jól illeszkedik a korábban tapasztalt eredményekhez is. Nem számottevő mértékben esett vissza a termék/szolgáltatásminőség, valamint a termelékenység mérése és fontossága, és nőtt meg az alkalmazottak véleményét mérő mutatók szerepe.

**Teljesítménydimenziók mérése és fontossága
(mérés: vállalatok %-ában, fontosság: 1-5 skála)**

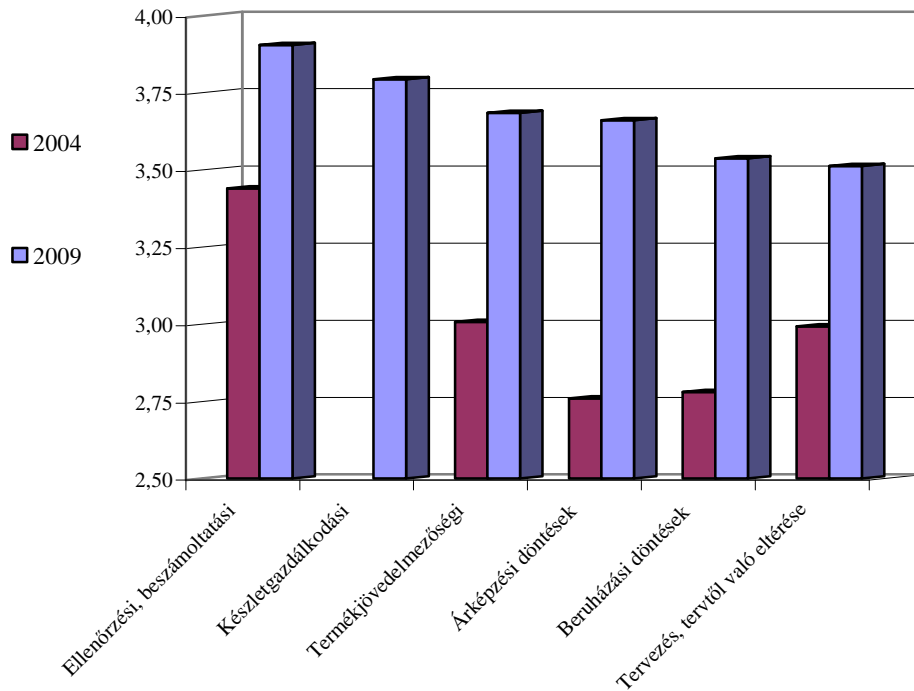


Elsősorban az ellenőrzést és a pénzügyi döntéseket segítik továbbra is a vállalati információ-rendszerek, ugyanakkor nem szolgálják megfelelően a működéshez és a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó döntések támogatását.

(baloldal: átlagértékek, 1 – nem fontos, 5 – kiemelkedően fontos;
jobb oldal: a teljesítménymérők aránya)

A **vállalati információs rendszer** az előző felmérésekhez hasonlóan leginkább az ellenőrzést és a beszámoltatást, a készletgazdálkodást, a termékjövödelmezőségi számításokat, az árképzési és a beruházási döntések területeit támogatja. Ugyanakkor a támogatással e döntések esetében sem maradéktalanul elégedettek a pénzügyi vezetők, átlagosan 3,5-4-es értékelést adtak az ötös skálán. A termelési és szolgáltatási folyamatokhoz kapcsolódó döntések esetében csak kismértékben javult a megítélés.

Az információrendszer által támogatott döntések döntéstámogató szerepe

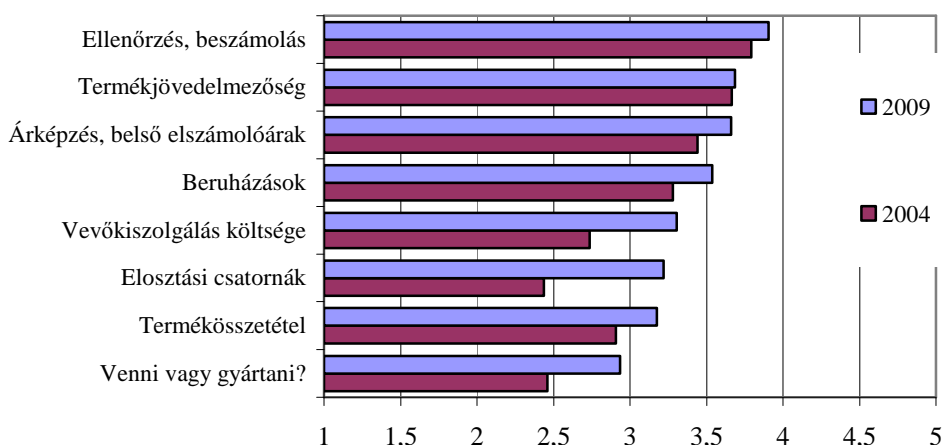


(átlagértékek, 1 – egyáltalán nem, 5 – igen hatékony)

A 2004-es felméréshez képest valamivel pozitívabban ítélik meg a vállalatok az információrendszerek gazdasági döntésekhez és elemzésekhez nyújtott támogatását. Leginkább az ellenőrzés-beszámolás (3,91), a készletgazdálkodás (3,79), a termékjövedelmezőség (3,68), és az árképzés (3,66) területén segíti a döntéshozatalt az informatika. A 2009-es felmérés során a kérdőívbe bekerült tulajdonosi érték alapú vállalatvezetés és a társadalmilag felelős vállalati döntéshozatal informatikai támogatásának megítélése a „középmezőnyben” helyezkedik el, 3,36-os, illetve 3,11-es átlagértékkel. Az 1996-os felmérés óta a vizsgált gazdasági döntések közül – informatikai támogatottság szempontjából – rendre az utolsó helyre sorolhatók a venni vagy gyártani döntések, de mostani felmérésünk szerint már ennek átlagos támogatása is megközelíti a skála középpértékét (2,93).

Az információrendszerek növekvő szerepet játszanak a döntésekben és elemzésekben.

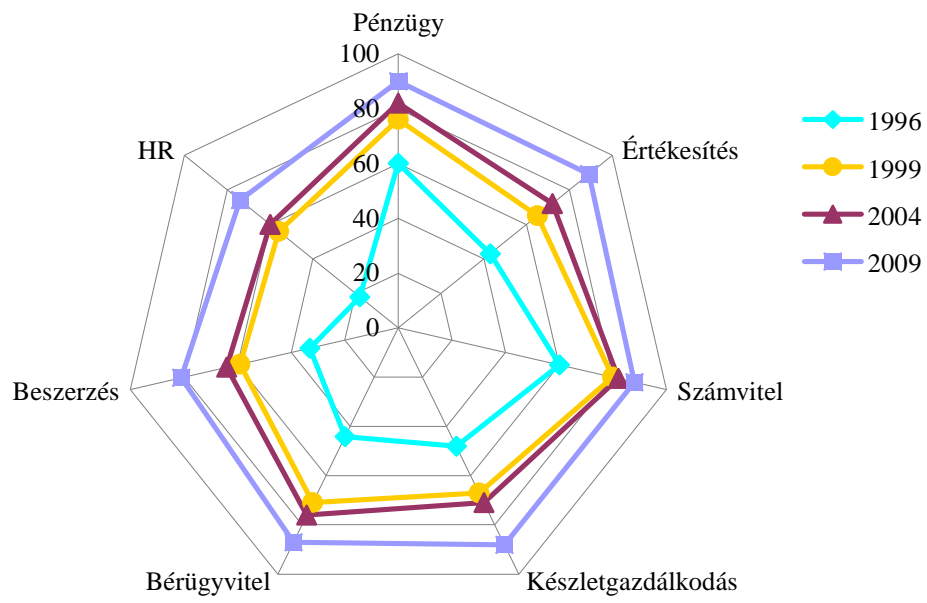
Az egyes területek informatikai támogatottsága



(átlagérték, 1–kismértékű, 5–jelentős)

A döntések magasabb fokú támogatása együtt járt a különböző szakterületi információrendszerek fokozódó integráltságával. Kilenc alapvető vállalati funkció esetében 80 százalék fölötti azon vállalatok aránya, ahol a területet ellátó alkalmazások hálózaton vagy adathordozó közbeiktatásával összekapcsolódnak. Ez jelentős változás 2004-hez képest, amikor ezt még csak a pénzügyi-számviteli területre mondhattuk el. 2009-ben a pénzügyi (90%) és a számviteli (88%) terület integráltságához hasonló az értékesítés (89%), a készletgazdálkodás (88%), és a bérügyvitel (87%) is. Ötből négy vállalat esetében megvalósul az elektronikus összekapcsolás a tárgyieszköz-gazdálkodás (83%), a termelés-szolgáltatás (82%), a beszerzés (81%), és a kontrolling (80%) alkalmazásainál is. Az összekapcsolás módjában is előrelépést tapasztaltunk. A hat kiemelt funkció közötti adatáramlás a vállalatok mintegy felénél közvetlen hálózati összeköttetéssel, automatikusan történik (valós időben vagy rendszeres feladásokkal). Integrált vállalatirányítási rendszert a vállalatok 47,2 százaléka használ.

A szakterületi rendszerek integráltsága a válaszadók százalékában

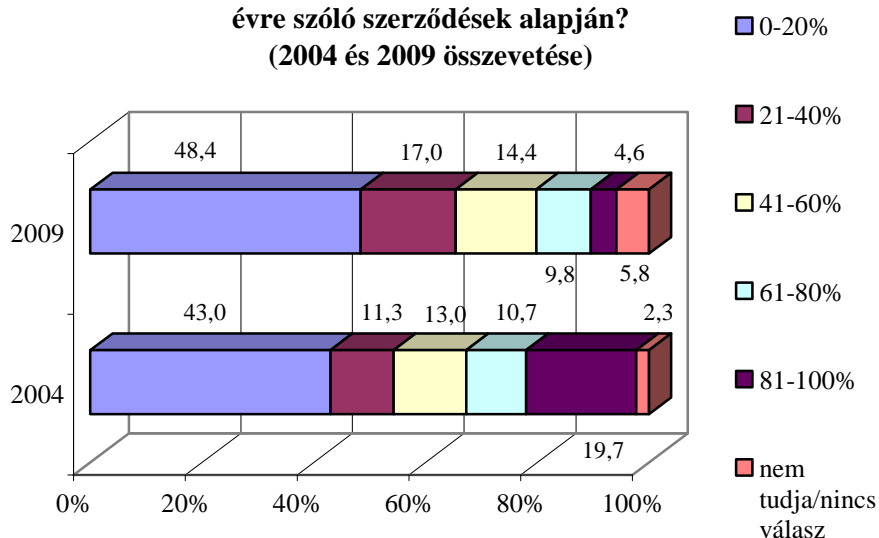


IV. A vállalatok kapcsolatrendszere

A vállalatok jellemzően kerülnek a hosszú távú elköteleződést.

A 2004-es adatfelvétel során is megállapítottuk, hogy a vállalatok mindössze 20 százalékára jellemző, hogy a vállalat értékesítésének több, mint 80 százalékát **hosszú távú szerződések** alapján bonyolítja. E tendencia 2009-re még markánsabbá vált; a megkérdezett vállalatok kevesebb, mint 5 százalékára jellemző, hogy értékesítésének túlnyomó többségét több évre szóló szerződésekre alapozza. Ennek megfelelően nőtt azon vállalatok aránya is, akik vagy nem kötnek több évre szóló szerződéseket, vagy értékesítésük kisebb hányadában kötelezik el magukat. E drasztikus csökkenésnek oka lehet a piacok bizonytalansága, de a versenyhelyzet erősödése is, amikor nincs reális lehetőség az értékesítésben hosszú távú kapcsolatok kialakítására.

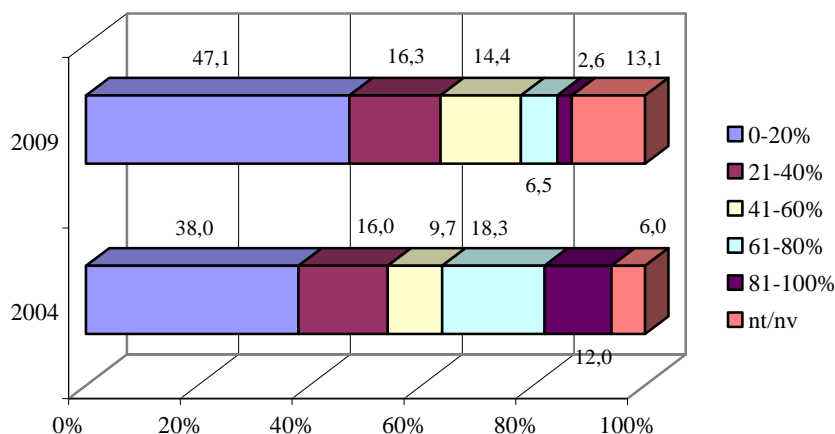
A vállalat értékesítésének hány százaléka történik több évre szóló szerződések alapján? (2004 és 2009 összevetése)



Azon vállalatok, amelyek alkalmaznak több évre szóló szerződéseket vevőkapcsolataikban (a megkérdezett vállalatok 82 százaléka), leginkább stabil kapacitáskihasználással (4,02); jól előre jelezhető jövőbeni kereslettel (4,01) és stabil bruttó árbevétellel (3,87) indokolják elköteleződésüket. Azon vállalatok esetében, ahol nem kötnek több évre szóló szerződéseket a legfőbb ok az, hogy a vevő ezt nem akarja (3,7), érdekes módon a kedvezőbb piaci lehetőségekre való várakozás nem különösebben jellemző szempont (2,57).

A beszállítói kapcsolatok terén 2009-re drasztikusan visszaesett azon vállalatok aránya, ahol az összes **beszerzés több, mint 80 százaléka több évre szóló szerződések alapján** történik, és mára a vállalatoknak csak töredékére, kevesebb, mint 3%-ra jellemző e nagy mértékű hosszú távú elköteleződés. Jelentős a visszaesés a közepesen erős (az összes beszerzés 61-80 százalékát kitevő) elköteleződésben is. Ezzel párhuzamosan jelentősen megnőtt azon vállalatok aránya, akik egyáltalán nem vagy kismértékben bonyolítják beszerzéseiket több évre szóló szerződések keretében (38%-ról 47%-ra).

A vállalat összes beszerzésének hány százaléka történik több évre szóló szerződések alapján? (2004 és 2009 összevetése)



A kapcsolatokban alkalmazott több évre szóló szerződések legfőbb motiváló tényezői leginkább a kockázatsökkentést szolgálják: megbízható, ismert minőség (4,24), megbízható ellátás (4,22) és kiszámítható beszállítói teljesítmény (4,16) mellett. A több évre szóló szerződések kerülése mögött főként a rugalmasság iránti igény húzódik meg; ez érinti a beszállítók által nyújtott feltételek alakítását (3,71) és a beszerzési árak és fizetési feltételek alakítását (3,71) egyaránt.

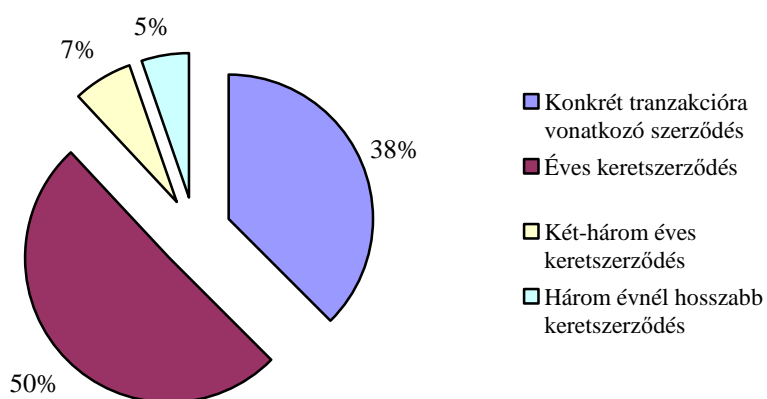
Érdekes eredmény, hogy a megkérdezett vállalatok nem érzékelik szerződéses kapcsolataik időtávjának változását. Több, mint 60 százalékuk akár értékesítési, akár beszerzési kapcsolatokról volt szó, inkább változatlan helyzetről számolt be.

A felmérésünkben szereplő vállalatok értékelése szerint üzleti sikerük közepes mértékben függ az **ellátási láncban** velük együttműködő

A több évre szóló szerződések alkalmazásának mértéke – akár az értékesítés, akár a beszerzés terén – visszaszorult a 2004-es adatfelvétel óta. A vevőkapcsolatok esetében ennek oka a lehetőség hiánya, míg a beszállítói kapcsolataikban a piac bizonytalanságainak hatására a vállalatok nagyobb rugalmasságra törekednek.

partnerektől (az átlag 3,68 volt). Ez az eredmény tükröződik az alkalmazott ellátási lánc menedzsment eszközök terén is, melyek elsősorban az együttműködés rövid távú szempontjaira fókuszálnak: a hosszú távú fejlődéshez szükséges erőfeszítések egyelőre hiányoznak. Ezt a megállapítást támasztja alá a beszállítói kapcsolatok hosszára vonatkozó eredmény. A beszállítói együttműködésnek egyik fontos jellemzője a szerződés hossza. Mintánkban többségben vannak az éves keretszerződés alapján együttműködő megrendelő-beszállító partnerkapcsolatok (a minta 50,6%-a), de igen magas arányban kötnek vállalatunk egyedi tranzakcióra szóló szerződést (a vállalatok 37,5%-a) is. Meglepő eredmény, hogy mindössze a vállalatok 11,9%-a köt hosszabb távú keretszerződést, ami jellemzően feltétele az innovatív tartalmú és stratégiai jelentőségű partnerkapcsolatok kialakulásának.

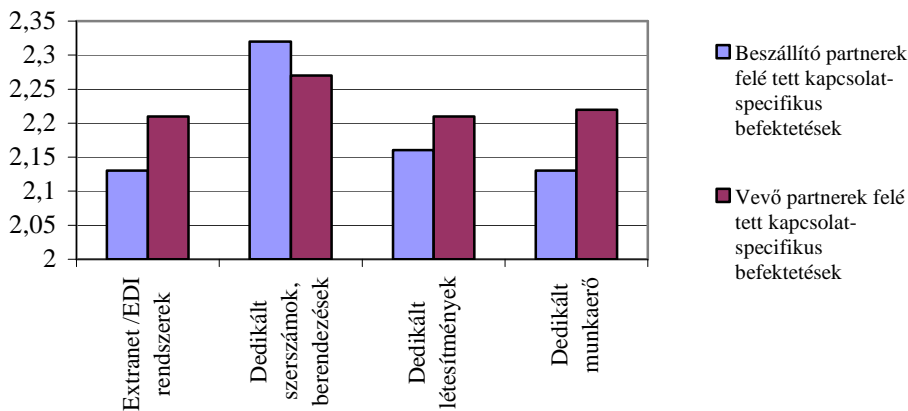
A beszállítókkal történő együttműködés szerződéses feltételeinek jellemzői



Alacsonyak a partnervállalatokkal való kapcsolatban történő befektetések.

Az ellátási lánc partnerkapcsolatai szempontjából fontos az **együttműködő felek közötti kapcsolat-specifikus befektetések** mértéke. Felmérésünk eredménye azt mutatja, hogy a vizsgált vállalati kör általában és mind a két kapcsolat-típus (beszállító és megrendelő) esetében alacsony kapcsolat-specifikus befektetésekkel jellemezhető. A legmagasabb ilyen jellegű befektetés, a dedikált szerszámok, berendezések területe a beszállító vállalatok esetében mutatható ki, de ennek értéke is csak 2,32 az ötös skálán. Eredményeink arra is rávilágítanak, hogy vállalatunk inkább vevőik, semmint beszállítóik felé hajlandóak kapcsolat-specifikus befektetésekre.

Az ellátási lánc partnerek (beszállítók és megrendelők) irányába tett kapcsolat-specifikus befektetések mértéke a vizsgált vállalatok esetében

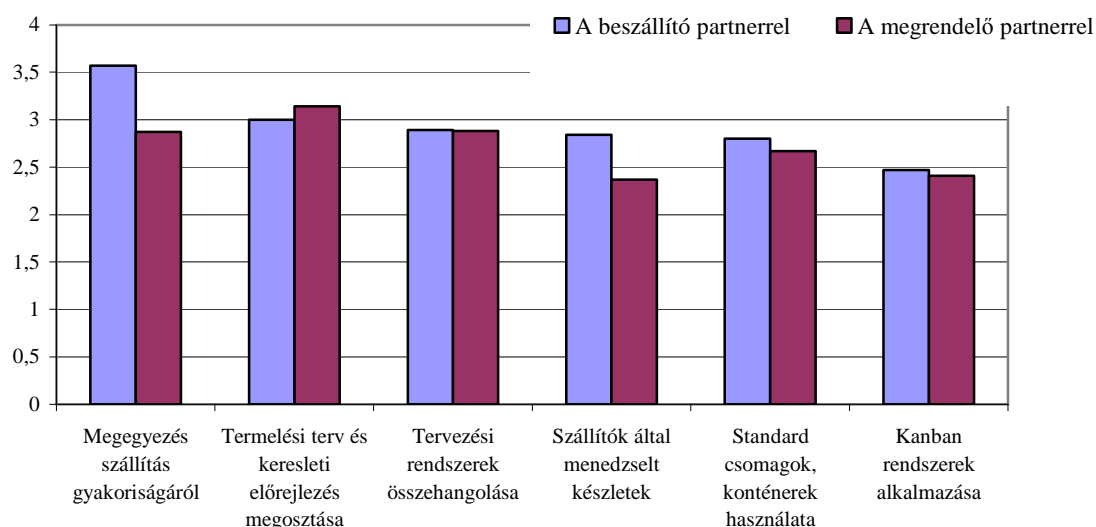


(átlagértékek, 1–alacsony, 5–jelentős)

Vizsgáltuk az ellátási láncban együttműködő partnerek, kiemelten a mintában szereplő vállalatok beszállítóival és megrendelőivel fenntartott kapcsolatainak koordinációs eszközeit és azok jelentőségét. Azt mondhatjuk, hogy a partnerkapcsolatok koordinációjára alkalmas eszközök még nem igazán elterjedtek. Leginkább a szállítási gyakoriságot és a termelési, keresleti terveket, információkat osztják meg a partnerek egymással, és ezzel segítik elő az összehangolt működést. Eredményeink azt megmutatják, hogy a mintánkban szereplő vállalatok valamivel erőteljesebben koordinálják működésüket beszállítóikkal, mint megrendelőikkel, ami egy hiánygazdasági jelenség. Egyedül a termelési tervek és keresleti előrejelzések megosztása esetén mutatható ki magasabb szintű koordináció a megrendelő vállalatokkal.

Az ellátási láncban az együttműködés rövid távú szempontjai a dominánsak, a hosszú távú fejlődéshez szükséges erőfeszítések még hiányoznak.

Az ellátási láncban együttműködő partnerekkel (beszállító és megrendelő) történő koordináció eszközei és jelentőségük

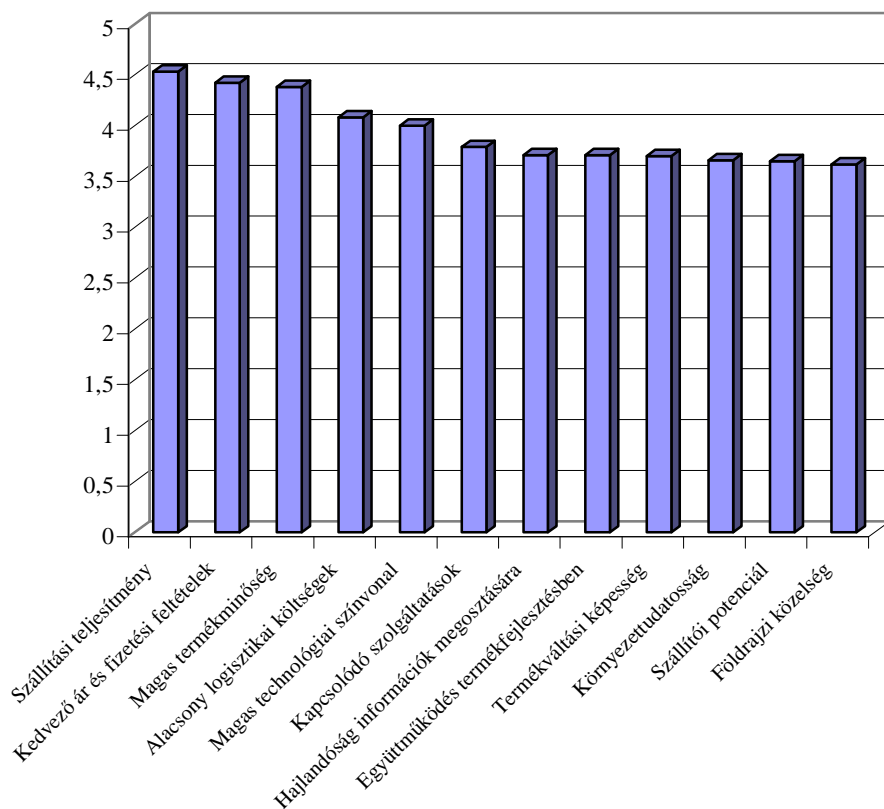


(átlagértékek, 1 – nem jellemző, 5 – nagyon jellemző)

Az ellátási lánc menedzsmentjén belül kiemelten vizsgáltuk a **beszállítói kapcsolatokat**. A szállítóval kialakított kapcsolat értékét a vállalatok szerint legjobban a megbízhatóság, az ígérek betartása befolyásolja. A második legfontosabb tényezőcsoportba olyan szempontok tartoznak, mint a szállító tudása, vagy a termékfejlesztésben végzett együttműködés szintje. Nem tekinthető pozitív eredménynek, hogy a szállító által végzett innovációs tevékenység és innovációs képesség a szállítói kapcsolat értékét befolyásoló tényezők között igen hátra sorolódott.

A **beszállító partner értékelésének** szempontjai közül válaszadóink első helyre rangsorolták a szállítási teljesítményt (4,53-as átlagértékkel), amit a kedvező fizetési feltételek követnek (4,42-es átlagértékkel). A prioritási sorrend második felében jelennek meg azok a szempontok, pl. az információ megosztásra való hajlandóság 3,7-es átlagértékkel, az együttműködés a termékfejlesztésben szintén 3,7-es értékkel, a termékváltási képesség 3,7-es átlagértékkel, a szállítói potenciál 3,6-os átlagértékkel, melyek a szállító hosszú távú képességeinek, fejlődési lehetőségének megítéléséhez kapcsolódnak.

A beszállító értékelésének szempontjai és azok jelentősége

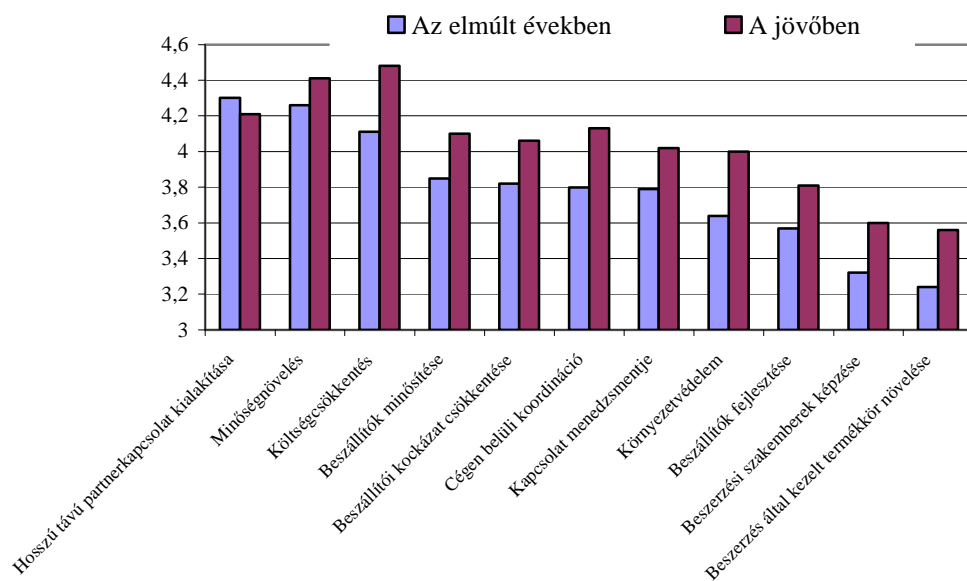


(átlagértékek, 1–legkevésbé fontos, 5–leginkább fontos tényező)

A beszerzés hatékonyságának növelését befolyásoló tényezők közül a legnagyobb szerepet a hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása (4,3 átlagértékkel), a minőség növelése (4,26-os átlag) és a költségcsökkentés (4,11-es átlagértékkel) játszotta. Ez a sorrend alapvetően pozitívnak tekinthető, hiszen azt mutatja, hogy a beszerzés sokáig megfigyelhető egyértelmű és sokszor egysíkú költségorientációja mára már nem jellemző.

A beszerzés egysíkú költségorientációja enyhülni látszik.

A beszerzés hatékonyságát befolyásoló tényezők jelentősége az elmúlt három évben és a jövőben



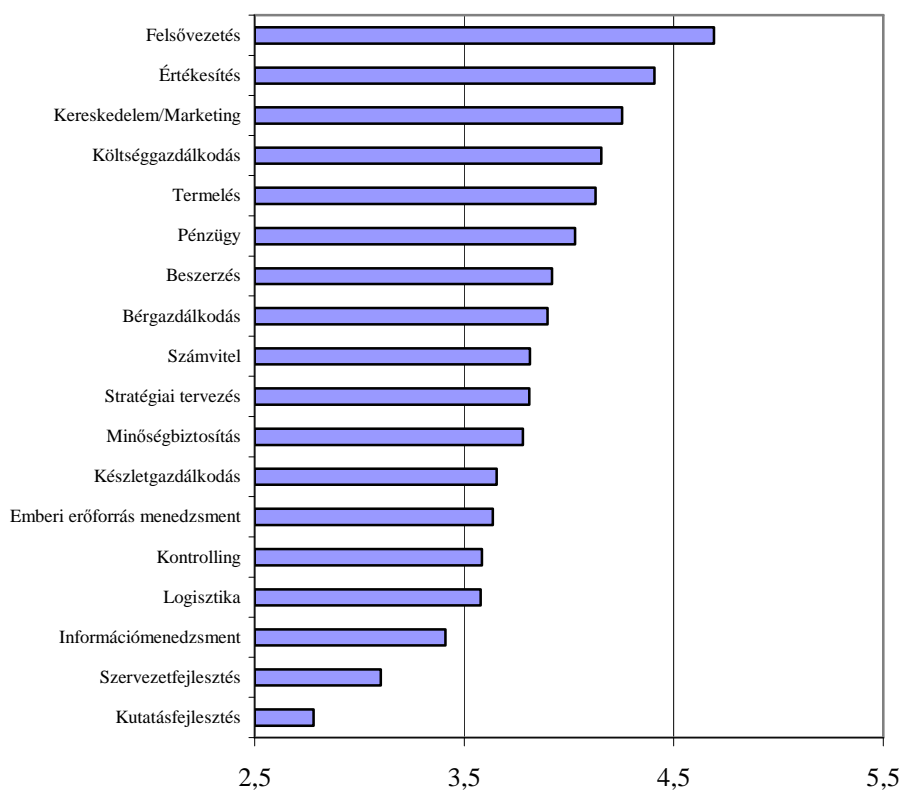
(átlagértékek, 1 – legkevésbé fontos, 5 – leginkább fontos)

V. A vállalati működés területei

A vállalatvezetők véleménye szerint a vállalati működés szempontjából az egyes **funkciók, tevékenységi területek** közül (a 2004-es és 1999-es felmérés eredményeihez hasonlóan) a felsővezetés és az értékesítés játssza a legfontosabb szerepet. Míg 2004-ben a költséggazdálkodásnak és a kereskedelem/marketingnek közel egyforma fontosságot tulajdonítottak, addig 2009-ben a kereskedelem/marketing kismértékben, de megelőzte a költséggazdálkodást, amely így változatlanul a 4. helyen áll.

A vállalati siker szempontjából a felsővezetés mellett az értékesítés a legfontosabb tényező, a költséggazdálkodás megtartotta stabil 4. helyét. A stratégiai tervezés fontossága tovább növekedett, ugyanakkor a legalacsonyabb értékelést most is a kutatás-fejlesztés kapta.

Az egyes funkciók szerepe a vállalati sikerben



(átlagértékek, 1– legkevésbé fontos, 5– legfontosabb)

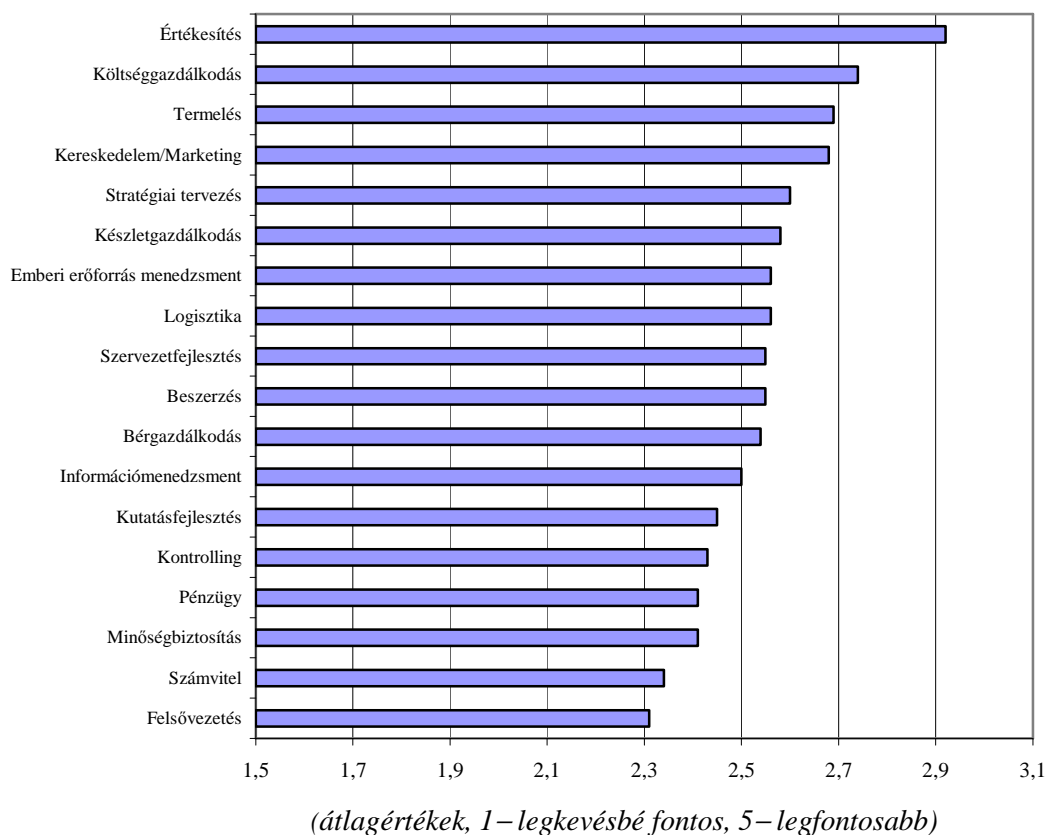
A funkciók megítélése nem változott lényegesen a 2004-es felméréshez képest, ugyanakkor hangsúlyeltolódások voltak megfigyelhetők. Legnagyobb mértékben a számvitel és a stratégiai tervezés fontossága nőtt meg, megelőzve a minőségbiztosítást és az emberi erőforrás menedzsmentet. A korábbi évekhez képest a vállalati siker szempontjából a válaszadók fontosabbnak értékelték a logisztikát, a

készletgazdálkodást, a beszerzést és a pénzügyet is. A logisztika, információmenedzsment és szervezetfejlesztés ezúttal is az utolsó helyeken végeztek a funkciók fontossági rangsorában. A legalacsonyabb értékelést a kutatás-fejlesztés kapta; a mostani érték még a korábbi évekhez képest is komoly visszaesést jelez.

***Elgondolkodtató,
hogy 2004-hez képest
minden funkcionális
területen kisebb
változtatást tartanak
szükségesnek a
felsővezetők. A
legtöbb teendőt
továbbra is az
értékesítés és
költséggazdálkodás
területén látják, de ez
a mérték sem éri el a
közepes szintet. Azaz,
a vállalatvezetők igen
elégedettek a
vállalatok
hatékonyságával.***

A **gazdálkodás hatékonyságának** javítására a felsővezetők a legtöbb teendőt továbbra is az értékesítés és a költséggazdálkodás átalakításában látják. Öröndetes, hogy a korábbi évekhez képest sokkal kisebb mértékű változtatást tartanak szükségesnek az egyes funkcionális területeken. Míg 2004-ben közepesnél nagyobb mértékű átalakítást tartottak szükségesnek a költséggazdálkodás, az értékesítés, a kereskedelem/marketing területén, 2009-ben a változtatás igénye nem érte el a közepes mértéket még az értékesítés esetében sem. A legnagyobb javulást a költséggazdálkodás területén lehetett kimutatni, így az a korábbi elsőről a második helyre csúszott vissza a változtatási rangsorban. A termelés, a stratégiai tervezés és a készletgazdálkodás fejlesztése fontosabbá vált a többi funkcióhoz viszonyítva. Továbbra is a legkisebb változtatást igénylő területnek tekintik a felsővezetést, a számvitelt, a minőségbiztosítást és a pénzügyet.

A hatékonyság javításához változást igénylő területek

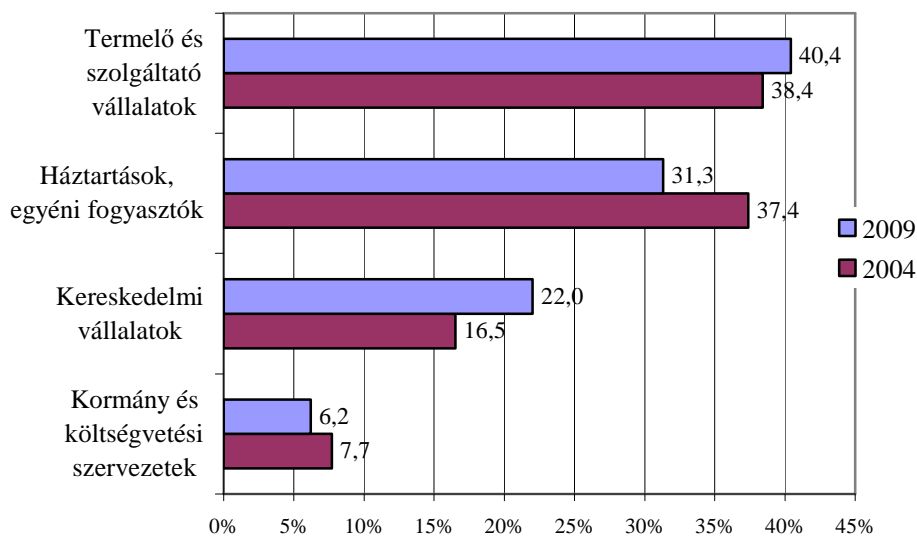


A működési területek közül a marketing és értékesítés, a termelés és szolgáltatás, a logisztikai rendszer és a pénzügyek és válságkezelés területeit mutatjuk be részletesebben a következőkben.

Marketing és értékesítés

Amíg a 2004-es felmérésben a vizsgált vállalatok csaknem azonos arányban **értékesítettek** olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyeknek egyrészt a háztartások, másrészt a termelő/szolgáltató vállalatok voltak a végfelhasználói, addig 2009-ben már kilenc százalékpontos különbség figyelhető meg az utóbbiak javára.

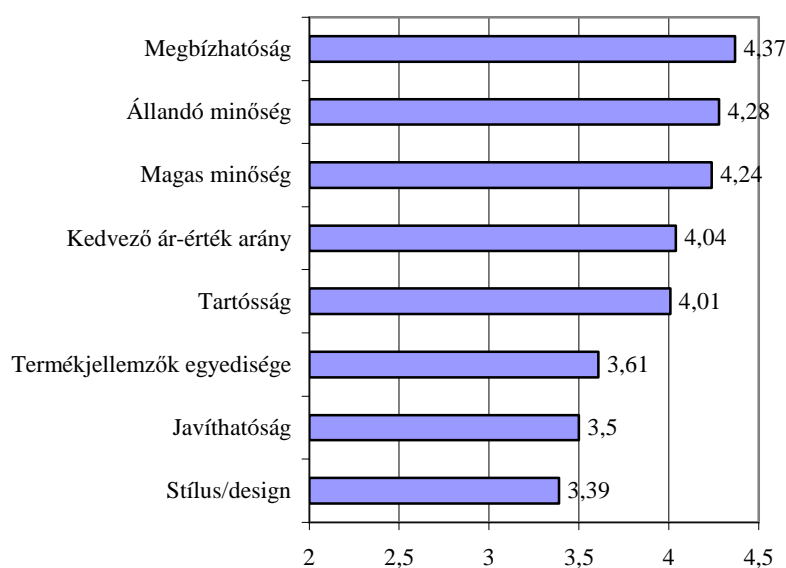
**A vállalat termékeinek/szolgáltatásainak végfelhasználói csoportok szerinti átlagos megoszlása
(2004: N=240, 2009: N=238)**



A vállalatok termékportfóliójukkal több végfelhasználói csoportot is megcéloznak, csak minden ötödik vállalat (20,2%) fókuszál a fenti csoportok közül csupán egyre. Ezek közül legtöbben a termelő/szolgáltató vállalati körre szakosodtak (11,3%), míg a csak a háztartásokat kiszolgáló cégek aránya ettől valamivel elmarad (7,1%). A kizárólag a kereskedelmi, illetve kormányzati szervezeteket kiszolgáló cégek aránya alig mérhető.

A vállalatok főbb termékeire jellemző megkülönböztető vonások (N=268)

A vállalatok saját termékeiket elsősorban a megbízhatóság, az állandó és magas minőség szerint különböztetik meg a versenytársakéhoz képest. Legkevésbé a stílus/design, a javíthatóság és az egyediség jelenik meg megkülönböztető jegyként.



(átlagértékek, 1 – nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)

A **termékpolitika** egyik meghatározó területe a márkamenedzsment, amely a termékek megkülönböztetésének egyik alapvető eszköze. A vállalatok 42%-a nem rendelkezik márkázott termékkel. Azok a cégek, amelyek alkalmaznak marketingstratégiát, leginkább vállalati márkával vannak jelen a piacon, önálló termékmárkával alig több, mint minden ötödik vállalat rendelkezik (21,6%). Ugyanakkor nem hanyagolható el a más vállalattal történő együttműködés közös márkák felépítése és menedzselése területén (7,1%).

A vállalatok csaknem 70%-a foglalkozik tudatosan a **szolgáltatási színvonal** ellenőrzésével, 30,2% csak rendszertelenül kíséri figyelemmel annak alakulását. A **panaszkezelés** gyakorlatából megállapítható, hogy a vállalatok inkább passzívan kezelik a beérkező vevői panaszokat, azaz, igyekeznek az így szerzett információkat felhasználni és beépíteni a döntésekbe, de kiugróan kevesen jelezték, hogy aktívan keresnek, és motiválnák a vevőket, hogy megosszák velük negatív tapasztalataikat.

A korábbi felmérésekhez hasonlóan a vállalatokra leginkább a saját eladási iroda/üzleten keresztül történő értékesítés a legjellemzőbb, amit a nagykereskedők és a kiskereskedők közbeiktatása követ. Az elektronikus kereskedelem viszont megelőzi a közvetlen postai vagy a telemarketingen keresztüli értékesítési formákat. Erős kiegyenlítődést mutat az **értékesítési szervezet** mérete. Míg a 2004-es felmérés során a vállalatok 26,8%-a jóval kisebb értékesítési szervezettel rendelkezett, mint a versenytársa, addig mára csak 9% esetében fordul ez elő. 37,2% helyett 54,1%-ra emelkedett viszont azoknak a cégeknek az aránya, melyek azonos nagyságúnak ítélték a versenytárs és a saját értékesítési szervezet méretét.

A vállalatok szerteágazó **árképzési célokkal** rendelkeznek, feltehetően piaci pozícióik függvényében. Részben a válságnak tulajdonítható, hogy a legjellemzőbb célok közé olyanok kerültek be, amelyek valamilyen szinten korlátozott mozgásteret tükröznek. A versenyképességhez még éppen szükséges árak fenntartására (3,7), a költségek részleges megtérülésére/a veszteségek minimalizálására (3,5), mint célokra adott értékek egymással is korrelálnak, ami azt mutatja, hogy elsősorban a visszaeső kereslet, az alacsonyabb árelfogadási hajlandóság miatt megváltozhatott a vállalatok költségstruktúrája, s a kisebb fedezet mennyisége miatt elsősorban az állandó költségeik megtérülésére

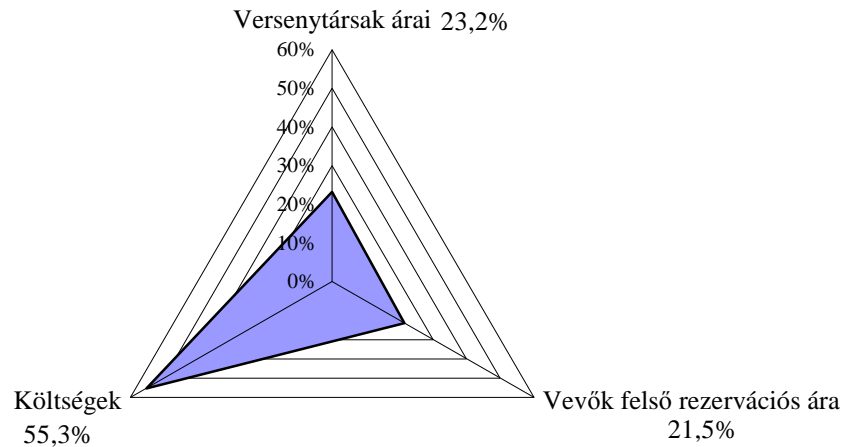
A vállalatok körülbelül 70%-ának van formális panaszkezelési gyakorlata, és hasonló mértékben mérik rendszeresen a szolgáltatások színvonalát is, de a két tevékenység – bár szorosan összefügg – nem feltétlenül kapcsolódik össze a gyakorlatban.

Az értékesítési csatornákról elmondható, hogy mind a versenylőny, mind a versenyhátrány csökken, a vállalatok egyre inkább kiegyenlítik a korábban tapasztalható különbségeket, és a versenyt más területre helyezik át.

koncentrálják. A nyomás azonban nem annyira nagy, hogy ezt a túlélésért folytatott küzdelemként éljék meg.

A vállalati árképzést befolyásoló tényezők relatív hatása (N=252)

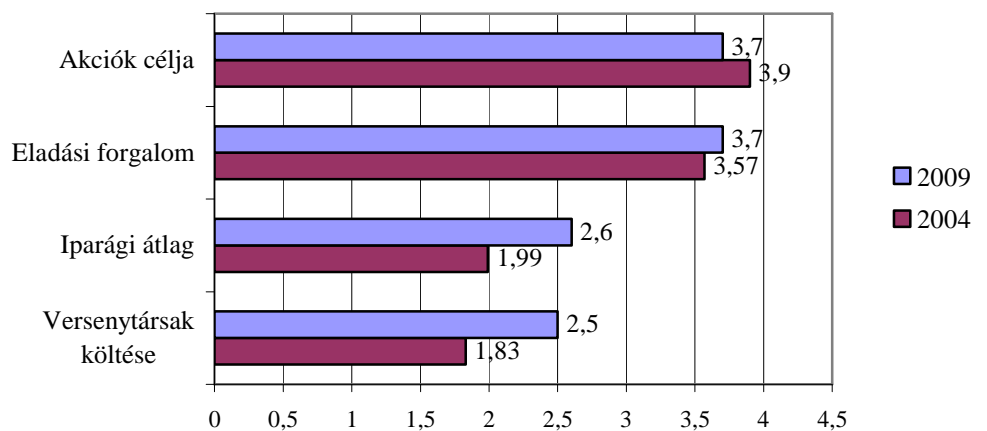
A kutatásban részt vevő vállalatok árképzésüket elsősorban a költségek alapján végzik, átlagosan nagyobb hatást tulajdonítanak ennek a faktornak, mint a versenytársak árainak, illetve a vevők felső árkiűzőbénének együttesen. Utóbbi két tényező szerepe egymáshoz hasonlóan mondható.



Bár továbbra is leginkább a konkrét reklámakciók célja és az eladási forgalom alapján határozzák meg a cégek, mennyit költsenek **reklámokra**, számottevően erősödött az iparági átlag, elsősorban a versenytársak által elkülönített reklámbüdzsésé, mint referenciapont súlya a reklámokkal kapcsolatos döntésekben.

A reklámköltségvetés meghatározásánál figyelembe vett tényezők (2004: N=245, 2009: N=257)

Az árbevétel arányában nőtt a reklámra költött összeg, amit elsősorban még mindig a kommunikációs célok és a forgalom alapján határoznak meg, de már egyre erősebben figyelembe veszik a versenytársak ez irányú magatartását.



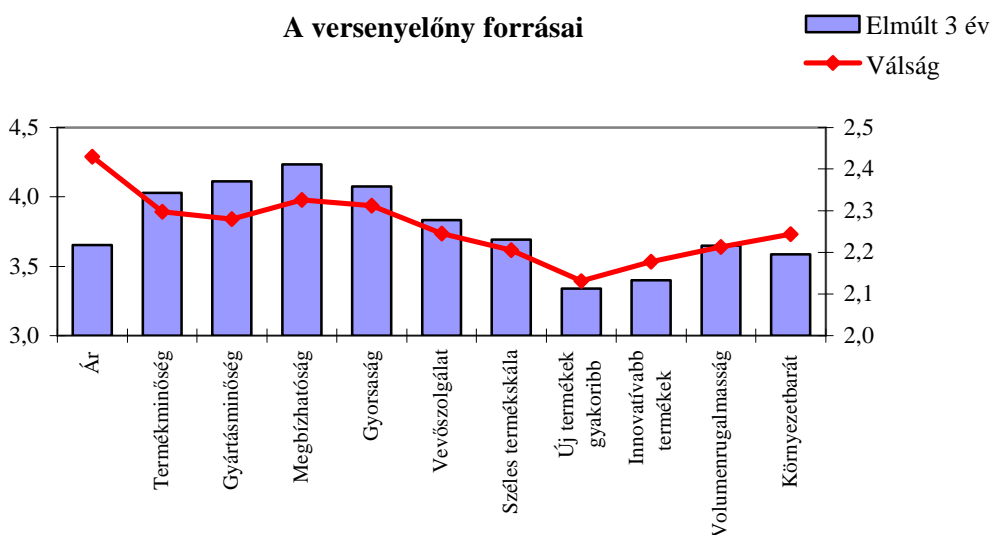
(átlagértékek, 1 – legkevésbé fontos, 5 – leginkább fontos)

A mintában szereplők közül 210 vállalat használ valamilyen **online kommunikációs** eszközt. Döntő többségük (92,9%) rendelkezik weboldallal, ezek csaknem fele (az össze online kommunikációs eszközt használó vállalat 41,4%-a) kizárólag ezzel az egy online eszközzel rendelkezik. A vállalatok többsége (51,9%) alkalmaz célzott email-eket, sőt kisebb részük (22,4%) egyéb online eszközt (pl. webkampány, blog, chat, Web2.0-ás alkalmazásokat, stb.) is.

Termelés és szolgáltatásnyújtás

Pozitív képet mutat a **termelés/szolgáltatás versenyelőny forrásainak** elemzése. Az első helyen a megbízhatóság, és a minőség áll, amit a gyorsaság szempontja szorosán követ. Csak utánuk következik – további szempontok mögé szorulva – az ár. Mindez azért fontos eredmény, mert korábbi nemzetközi felmérésekben – a világon egyedül csak hazánkban – az ár egyedül, vagy a minőséggel karöltve domináns szerepet játszott. A legkevésbé fontosnak sajnos az innováció kiterjedtsége és gyorsasága bizonyult.

A termelési-szolgáltatási versenyelőny fő forrásai a megbízhatóság, a minőség és a gyorsaság.

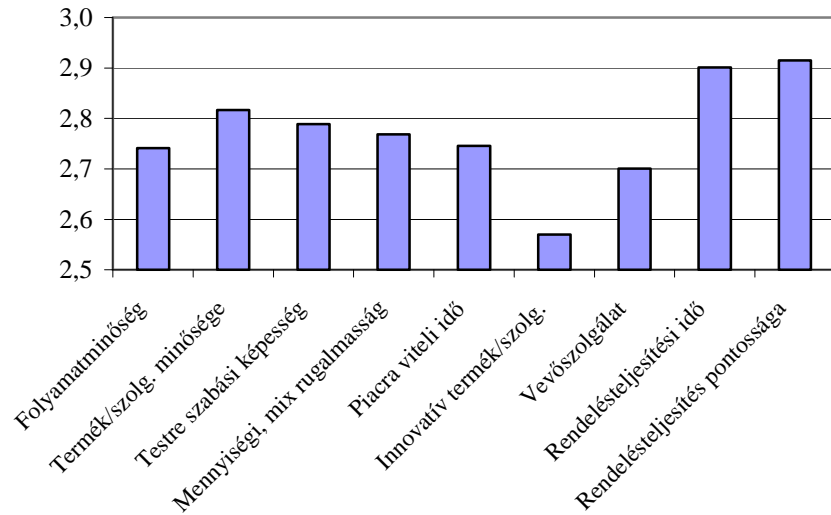


(*átlagértékek, bal oldalon: az elmúlt három év, 1–nem fontos, 5–nagyon fontos; a jobb oldalon: a válság 1–csökkenti, 3–növeli a tényező jelentőségét*)

A célkitűzéseknek megfelelően alakult a vállalatok vevők által is érzékelhető külső **operatív teljesítménye**, bár a fejlődés kifejezetten lassúnak mondható. Leginkább a megbízhatóság és gyorsaság javult (a

vállalatok 62%-ánál legalább 5%-kal). Gyengébb fejlődés tapasztalható a minőségben (de ott már korábban is voltak jelentősebb erőfeszítések, ezért magasabb volt a kiindulási alap). Legkevésbé az innovatív termékek bevezetésében látható előrelépés, de a 2 feletti átlag még itt is pozitív elmozdulásról tanúskodik.

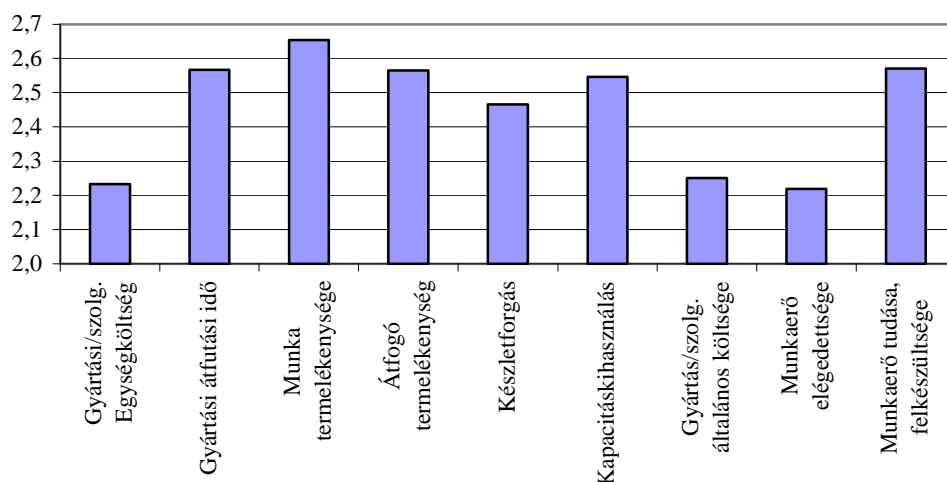
A külső operatív teljesítmény változása



(Az értékek jelentése: 1 – visszaesés > 5%, 2 – változatlan, 3 – javulás 5-10%, 4 – javulás 10-25%, 5 – javulás > 25%)

Hasonlóan mérsékelt a **belső operatív teljesítmény** javulása. A termelékenység, az átfutási idő és a kapacitáskihasználtság mérőszámai, valamint a munkaerő felkészültsége fejlődött a legtöbbet, amelyek jó alapot jelenthetnek a külső teljesítményhez. Legkevésbé a költséggel kapcsolatos mutatók mozdultak el pozitív irányba. A korábbi felmérés adataival összevetve az idődimenziók a minőség elé kerültek, és a vevőszolgálat nem erősítette meg pozícióját, de egyébiránt a hangsúlyok nem változtak meg lényegesen.

A belső operatív teljesítmény változása



(Az értékek jelentése: 1–visszaesés >5%, 2–változatlan, 3–javulás 5-10%, 4–javulás 10–25%, 5–javulás >25%)

A válság hatására az ár szerepe a **versenyelőny-források** mezőnyében rendkívüli mértékben megnőtt, teljesen átrendezte az eredeti rangsort (a vizsgált 11 szempont közül a 7. volt, onnan ugrott az 1. helyre). Bár a környezetbarát termékek és technológiák szerepe, valamint az innováció a szempontok sorrendjét nem rendezte át, ezek kismértékű erősödést mutatnak.

A válság inkább növelte, mint csökkentette a termelési programok terén tett erőfeszítéseket, a programok többségének relatív, egymáshoz viszonyított súlya viszont általában nem változott. Kivételt képeznek – súlyukat veszve – a munkaerő tanulását, a feladatok delegálását célzó erőfeszítések, és kisebb mértékben visszaestek – a környezeti tényezők erősödésének némileg ellentmondva – a környezettel kapcsolatos programok, valamint a minőségbe fektetett erőfeszítések (folyamatos fejlesztés, beszállítók minősítése). Fókuszba kerültek viszont a vevői jelzésekből, konkrét megrendelésekből kiinduló ún. húzó programok.

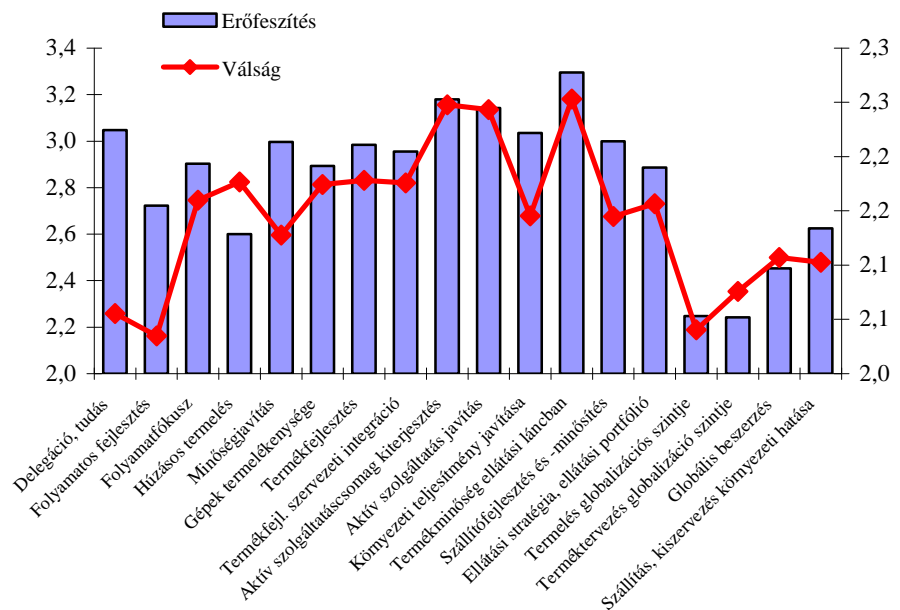
Meglepő és tulajdonképpen pozitív eredmény, hogy a legintenzívebb erőfeszítés az elmúlt időszakban a termékminőség ellátási láncon átnyúló felügyeletének fejlesztésében történt (a vállalatok 60%-a legalább átlagos erőfeszítéseket tett, az összátlag az 1-5 skálán 3,3), amit a szolgáltatáscsomagok aktív kiterjesztése és a szolgáltatás javítása követ. A

A válság újra előtérbe hozta az árat, és visszavetette a minőség és a tanuló szervezet terén tett erőfeszítéseket.

A vállalatok egyrészt vállalati határokon átnyúlva, másrészt teljes szolgáltatáscsomagot próbálnak fejleszteni.

munkaerő fejlesztése az előkelő negyedik helyen végzett a vizsgált 18 fejlesztő program sorában. Legkevésbé a globalizációval kapcsolatos programok (termelés, terméktervezés, beszerzés) mozgatják meg a vállalati szakemberek fantáziáját. Ugyanakkor a fejlesztési erőfeszítések még a legnépszerűbb programoknál is alig-alig haladják meg az átlagos (3) szintet.

A fejlesztés területein tett erőfeszítések és a válság hatása



(átlagértékek, bal oldalon: az erőfeszítések mértéke, 1–semmi, 5–nagyon sok; jobb oldalon: a válság hatása 1–csökkentő, 3–növelő)

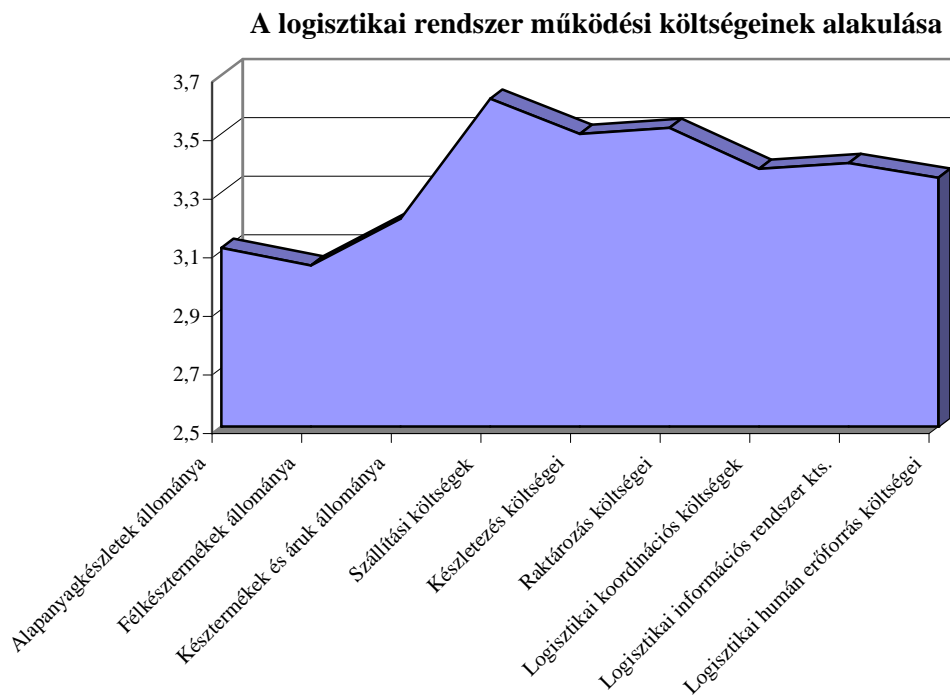
A korábbi felméréshez képest a szolgáltatásfejlesztési preferenciákban nem történt változás, csak az intenzitás javult kismértékben.

A **szolgáltatásfejlesztés** lassú előrelépést mutat. Minden egyes tevékenység, illetve jellemző terén, amelyet a korábbi felmérésben is mértünk, több tizedpontos javulás figyelhető meg. A szolgáltatásminőség javítása a panaszkezelési munkával és az ügyfélszolgálattal karöltve a szolgáltatások fejlesztésének legfontosabb célterületei. Ehhez egyre intenzívebben használják az információtechnológia lehetőségeit és egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalatok a standardizálásra is. A technológia fejlesztésének okát a legtöbb vállalat elsősorban az ügyfélelgedettség növelésében (44%-uk szerint nagyon fontos) és a működési hatékonyság javításában (40%) látja. Legkevésbé az új szolgáltatások fejlesztése kapcsolódik össze a technológiai újításokkal (19%).

A logisztikai rendszer

A vállalati **logisztikai rendszer** teljesítményének alakulása az elmúlt években meglepő tendenciát mutatott. 2004-es felmérésünk eredménye még az volt, hogy a logisztikai működés költségei csak kismértékben növekedtek és az egyes költségtényezők közül a humán erőforrás költsége növekedett a legjelentősebb mértékben. 2009-re ez a tendencia megfordult. Jelen felmérés szerint a humán erőforrás költsége – valószínűleg a válság és a visszaeső kereslet miatt – csak kis emelkedést mutatott, ugyanakkor a költségek korábbinál jelentősebb mértékű emelkedését jelezték a vállalatok a szállítási és a raktározási költségek esetében.

A vállalati logisztikai rendszer költség szintje az elmúlt években a korábban tapasztaltnál képest jelentősebben növekedett.

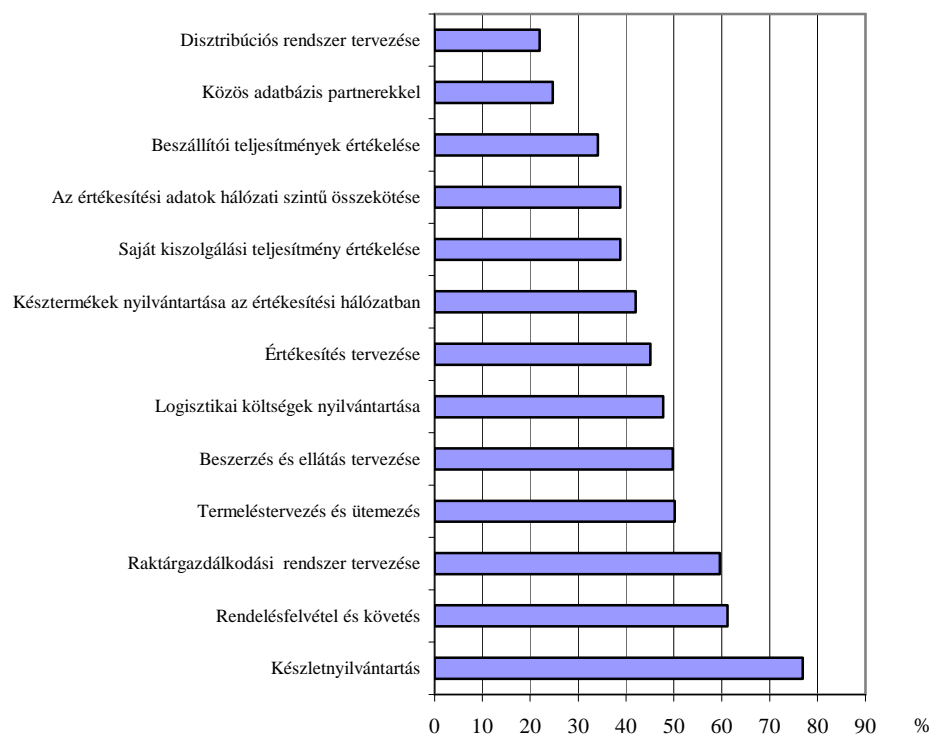


(átlagértékek, 2,5–nincs változás, 5–jelentős növekedés)

A logisztikai rendszer hatékonyságnövelésében kiemelt szerepe van a folyamatok **informatikai támogatásának**. A válaszok szerint a legerőteljesebben támogatott logisztikai alrendszerek közé tartozik a készletnyilvántartás: a vállalatok 76,9%-a rendelkezik e területen informatikai támogatással. Ezt követi a rendelésvétel és követés (61,2%), majd a raktárgazdálkodási rendszer tervezése (59,6%), a termelésstervezés és ütemezés (50,2%), a beszerzés és ellátás tervezése (49,8%). Pozitívnak értékeljük, hogy a logisztikai költségek nyilvántartását a mintában szereplő vállalatok 47,8%-a támogatja.

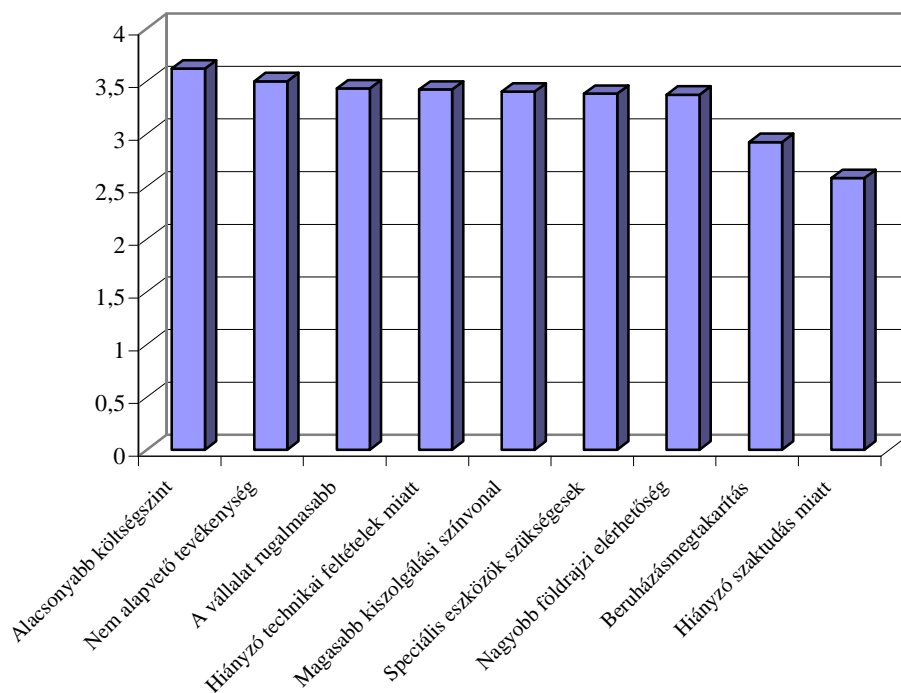
Ugyanakkor fontos és nem igazán pozitív eredmény, hogy az ellátási lánc, a kapcsolódó partnerek hatékony menedzsmentjéhez szükséges területek informatikai eszközökkel történő támogatása alacsony szintű. Így a beszállítói teljesítmények értékelését például csak a mintában szereplő vállalatok 34,1%-a támogatja informatikai eszközökkel, míg beszállítókkal kapcsolatos adatbázissal csak a mintában szereplő vállalatok 24,7%-a rendelkezik.

A logisztika alrendszerait információs eszközökkel támogató vállalatok aránya , %



A logisztikai rendszer hatékonyságát befolyásolja a **logisztikai tevékenységek kiszervezésével** kapcsolatos vállalati gyakorlat is. Külső logisztikai szolgáltatást felmérésünk szerint elsősorban azért vettek igénybe a vállalatok, mert a logisztikai kiszervezéssel alacsonyabb költségszintet érhetnek el, de e szempont mellett nagy jelentőségű a vállalat rugalmasságának növelése is. A kiszervezett logisztikai szolgáltatás minőségét az igénybe vevő vállalatok a hagyományos ötös skálán 3,66-ra értékelték és az ezzel kapcsolatos kérdésre a válaszadók mindössze 5,7%-a adott ötös értékelést.

Külső logisztikai szolgáltató partner igénybe vételének indokai

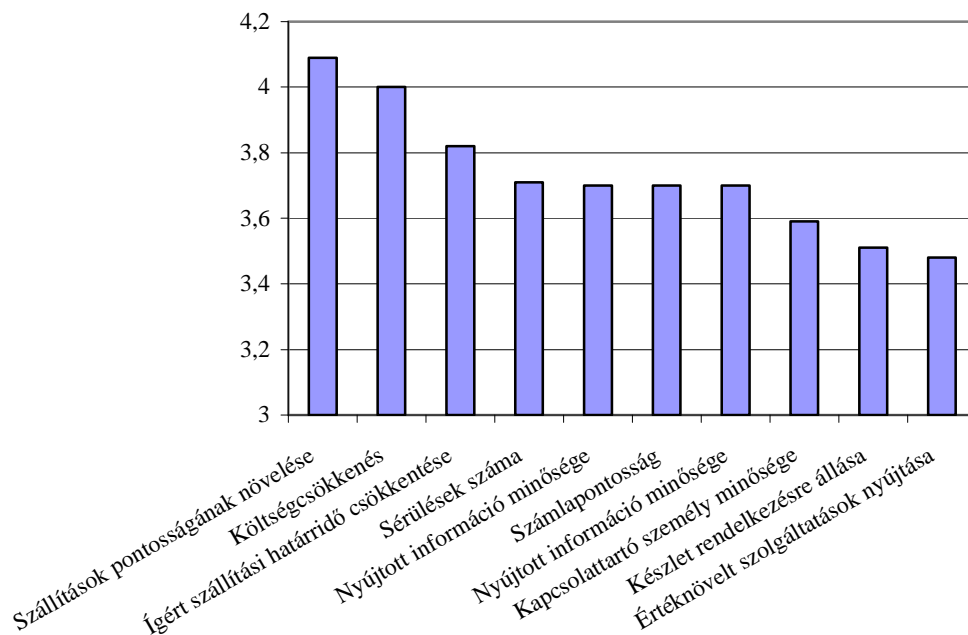


(átlagértékek, 1 – nem jellemző, 5 – döntő jelentőségű)

A külső logisztikai szolgáltató partner kiválasztása során a vizsgált szempontok közül a szállítások pontossága kapta a legmagasabb értékelést (4,09-es átlagértékkel), ezt követte a válaszadók szerint a fontossági sorrendben a költségcsökkentés (4-es átlagértékkel). A kiválasztás szempontjai közül legalacsonyabb értékelést, s ezzel legkisebb prioritást kapott az a kérdés, hogy a szolgáltató képes-e értéknövelt szolgáltatások nyújtására (3,48).

A logisztikai szolgáltatót inkább hagyományos logisztikai tevékenységekkel bízzák meg, s kisebb jelentőségű az ellátási láncok hatékony menedzsmentjéhez elengedhetetlen értéknövelt szolgáltatások iránti igény.

A külső logisztikai szolgáltató partner értékelésének szempontjai



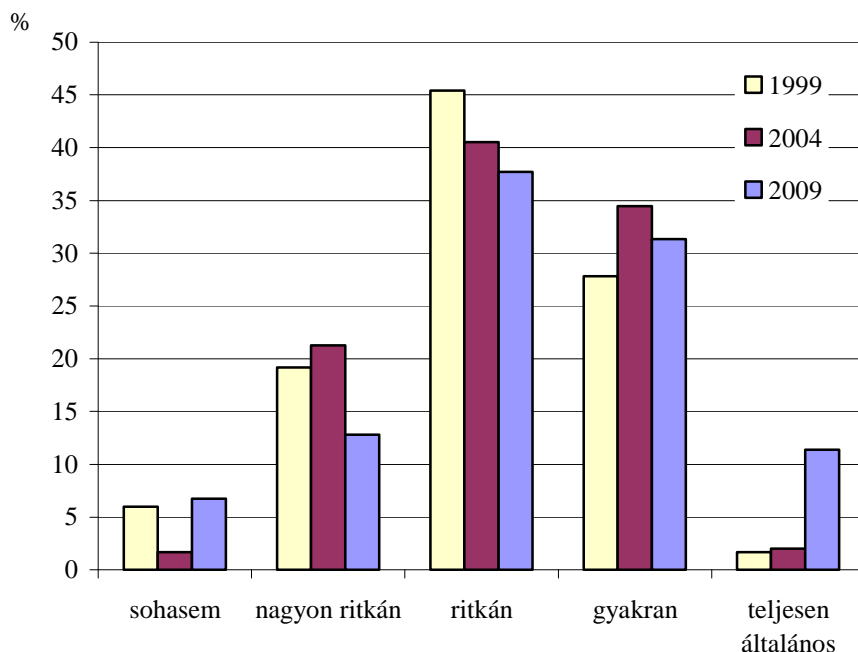
(átlagértékek, 1–legkevésbé fontos, 5–leginkább fontos)

Pénzügyek és a válság

A fizetési fegyelem a korábbi évekhez képest romlott.

A **fizetési fegyelem** a korábbi évekhez képest romlott. Míg 2004-ben a vállalatok 36%-a (1999-ben 29,5%) nyilatkozott úgy, hogy gyakori vagy általános, hogy vevői késve fizetnek, ez az arány 2009-re 42,7%-ra nőtt. 2009-ben a vállalatok 11,4%-a (2004-ben 2%, 1999-ben 1,7%) szerint teljesen általános, hogy vevőik a követelés lejáratát követően 30 napon túl fizetnek. A vevők határidő előtti fizetését a vállalatoknak megközelítőleg 10% tekintette gyakorinak, illetve általánosnak, ez az arány nem rosszabb, mint a 2004-es arány, sőt kismértékű javulás következett be.

A vevők késedelmes fizetése, %

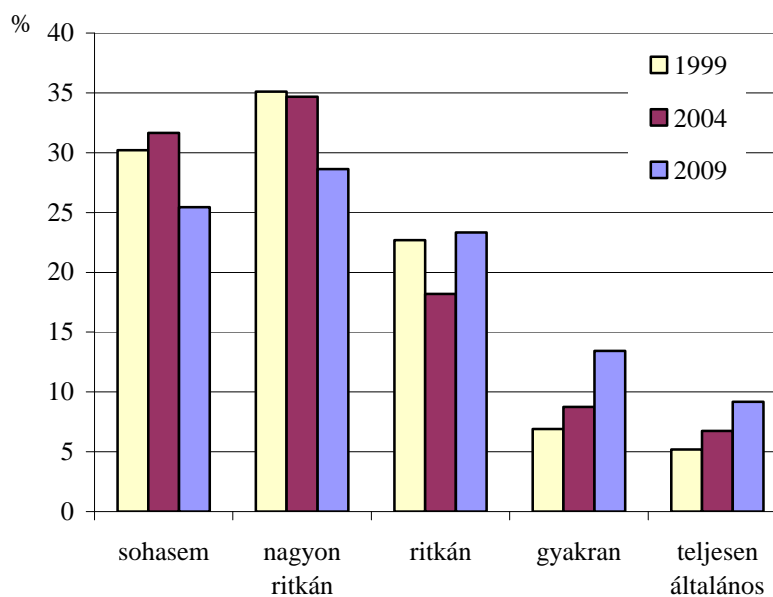


Késve fizetéskor a leggyakrabban alkalmazott **ellenlépés** a jogi szankció kilátásba helyezése, a késedelmi kamat, illetve az, hogy csak készpénzes fizetés ellenében szállítanak. A megkérdezett vállalatokra nem jellemző, hogy kérték volna a nem fizető vevőjük felszámolását. Ennek legfőbb okaként azt nevezték meg, hogy a vevőjük túlzottan eladósodott, túl sok hitelezőjük van. Ezen felül a vállalatok – a korábbi felmérésekhez hasonlóan – a bírósági eljárást túl hosszadalmasnak, költségesnek és bizonytalan kimenetelűnek tekintik. További szempontként megjelent, hogy nem akarják elveszíteni az adóst, mint vevőt.

A megkérdezett vállalatok saját **fizetési moráljukat** sokkal kedvezőbbnek ítélik meg, mint vevőikét – igaz a romlás itt is jól látszik. Az esetleges késve fizetés legfőbb okának a vevők nem fizetéséből adódó likviditási gondokat jelölték meg többségében – a cégek 56,8 százalékánál ez többé-kevésbé rendszeresen előfordul. Késve fizetés esetén a velük szemben leggyakrabban alkalmazott szankció a késedelmi kamat felszámolása volt.

A fizetési morál az elmúlt években lényegesen romlott. A cégek többségénél tovagyrúzó likviditási gondot okoz vevőik fizetési késedelme, a nyitva álló jogi eljárásokat pedig még mindig nehézkesnek és eredménytelennek ítélik.

Késedelmes fizetés a szállítók felé, %

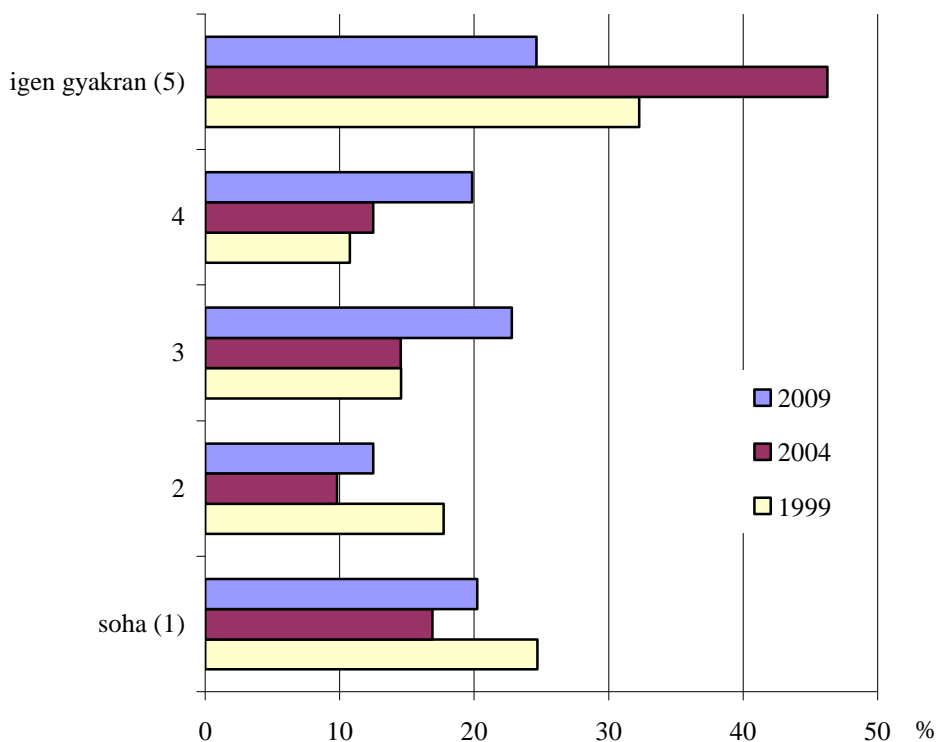


Az idegen források aránya 2004-hez képest jelentősen csökkent, a hitelhez jutási lehetőségek romlottak. A vállalatok 45%-a vesz fel rendszeresen hitelt, a leggyakoribb cél a gépek, berendezések és járművek vásárlása.

Az **idegen források** aránya a vállalatok forrásain belül a 2004-ben mért 39%-ról (1999-ben 36,3%) 2009-re 27,7%-ra csökkent. Az idegen forrásokon belül a rövid lejáratú források aránya tovább csökkent: 2009-ben 51,6 százalék volt, szemben a 2004-es 66, és az 1999-es 72,2 százalékkal.

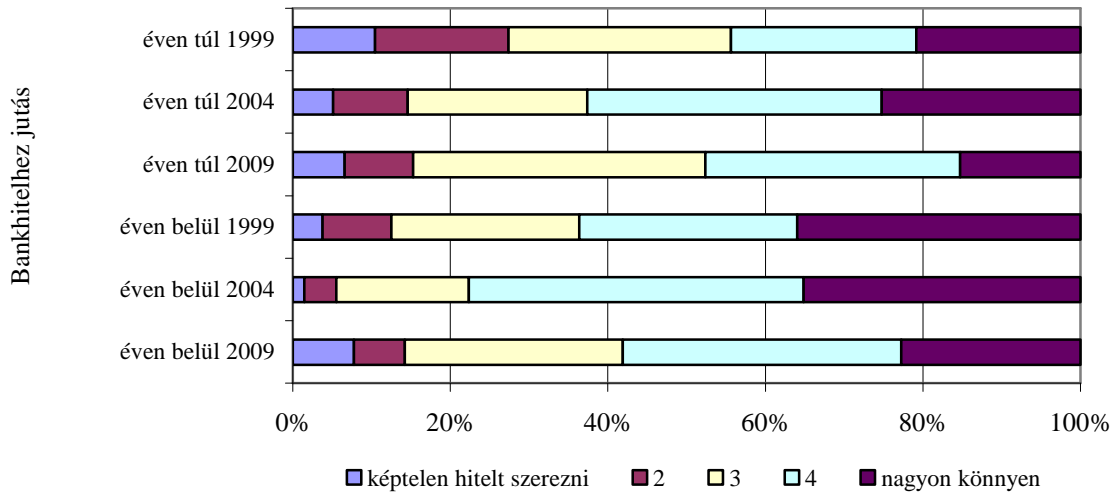
A **rövid lejáratú forrásokon** belül 2004-hez képest nem tapasztaltunk jelentős arányváltozást. A rövid lejáratú forrásoknak átlagosan 29%-a bankhitel, 34%-a szállítóval szembeni tartozás, 13%-a köztartozás. A vállalatok 45%-a vesz fel rendszeresen hitelt, 20%-uk sohasem. A leggyakoribb hitelfelvételi cél a gépek, berendezések, járművek vásárlása volt.

Hitelek igénybevétele, %



Feltehetően jórészt a válság nyomán, a vállalatok 2009-ben a **hitelhez jutási lehetőségeiket** rosszabbnak látták, mint 2004-ben. Az éven belüli hiteleknél a vállalatok a helyzetüket 1999-hez képest is kedvezőtlenebbnek ítélték. Ugyanakkor valamivel még mindig könnyebb éven belül hitelhez jutni, mint éven túlihoz. A vállalatok legnagyobb arányban (39,5%) rövid lejáratú forint **hitelt** vettek fel. A devizahitelek aránya 29%-ra emelkedett a 2004-es 18%-os szintről, a közép és rövid lejáratú forint hitelek aránya ugyanakkor csökkent a finanszírozásban. A 2004-2008-as időszakban nem volt jellemző, hogy átütemezést kértek volna a vállalatok a hitelekre, illetve fizetési haladékot a kamatra vagy a törlesztésre.

A rövid távú és hosszú távú hitelfelvétel lehetőségei

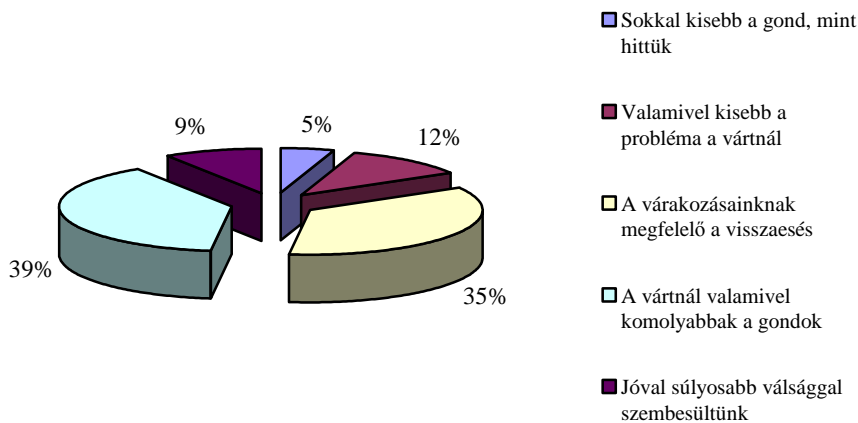


Bár a cégeket nem érte készületlenül a válság, minden második vállalkozás alulbecsülte annak következményeit.

A megkérdezettek 45,3%-a 2006 és 2009 között részt vett valamilyen formában az Új Magyarország Fejlesztési Terv **pályázatain**, amihez túlnyomó többségük (73,7%) pályázatíró segítségét vette igénybe. A nem pályázók jórészt azért nem próbálkoztak, mert nem feleltek meg a kritériumoknak (48,5%), illetve túl bonyolultnak találták az eljárást (35,8%). A válaszadók 62,7 százaléka tervezi, hogy valamilyen uniós pályázaton is elindul a közeljövőben.

A vállalatok 73%-át nem érte váratlanul a **pénzügyi válság**. A vállalatok majdnem fele (48%) nyilatkozott úgy, hogy a jelentkező gazdasági problémák felülmúlták a 2008. szeptemberi várakozásaikat. A válaszadók 67%-a érzi úgy, hogy a fellendülés 1 éven belül nem fog beindulni, a legtöbben (46%) a fellendülést 2 éven belülre prognosztizálják.

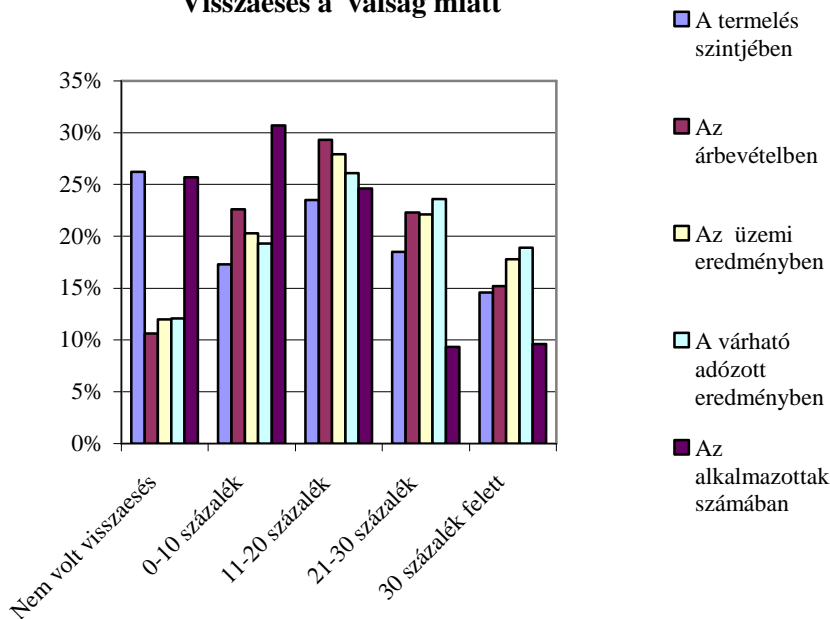
A gazdasági válság tényleges hatása



A cégek háromnegyedénél (73,8%) következett be valamilyen termelési visszaesés a válság miatt, ennek mértéke a cégek 33,1 százalékánál a 20 százalékot is meghaladta. A válság azonban a bevételeket még ennél is jobban megtépázta: a cégek 89,4 százalékánál visszaesett a forgalom, 20 százalék feletti visszaesést a vállalatok 37,5 százaléka regisztrált. Minderre a cégek költségeik leszorításával válaszoltak, így az eredmények kevésbé csökkentek. Az alkalmazottak számában bekövetkezett visszaesés jóval szerényebb volt az egyéb csökkenéseknél, ami arra utal, hogy elbocsátásokra csak a legvégső esetben került sor.

A válság a cégek közel 90 százalékánál pénzügyi visszaeséshez vezetett, a termelést és az alkalmazottak számát csak 74 százalékuk csökkentette.

Visszaesés a válság miatt



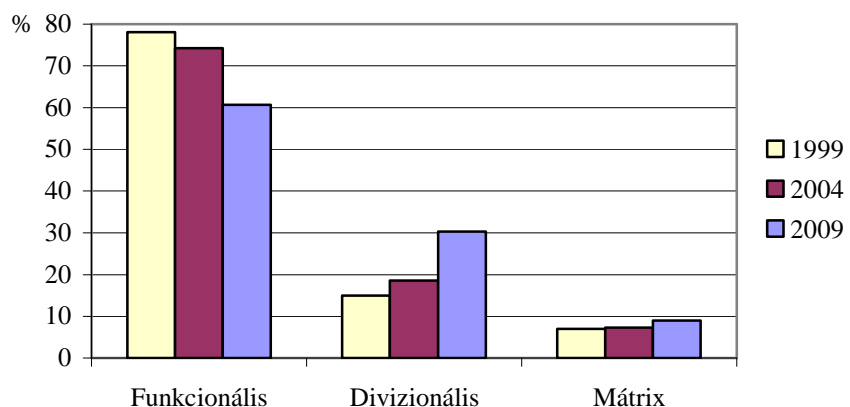
VI. Szervezeti és vezetési jellemzők

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 húzódott meg, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája befolyásolja a teljesítményüket.

A vállalatok döntő többsége továbbra is funkcionális szervezeti formában működik. A termék vagy regionális diverzifikáció eredményeként alkalmazott divizionális szervezeti struktúra aránya 1999-hez képest a duplájára nőtt.

A teljes mintában a **funkcionális szervezetek dominanciája** (61%) figyelhető meg, az 1999-es és 2004-es felmérésekhez hasonlóan. A divizionális szervezeti megoldások aránya (30%) jelentősen, 11 százalékkal emelkedett mindkét korábbi vizsgálathoz képest, a mátrixszervezeteké gyakorlatilag nem változott (9%), jóllehet egy nagyon lassú növekedés azért érzékelhető. Figyelemre méltó tendencia, hogy a több lábbon állást, rugalmasságot, decentralizált működést képviselő divizionális szervezeti struktúra alkalmazása folyamatos és egyértelmű növekedést mutat 1999 óta.

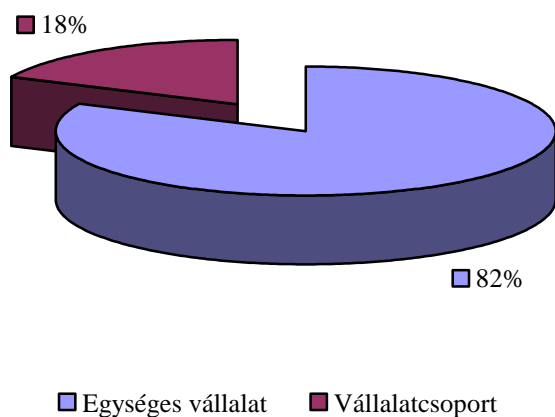
Alkalmazott szervezeti megoldások (%)



A minta vállalatai – arányaiban és a korábbiakhoz képest sem – 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 82 százaléka ehhez képest egységes vállalatként működik, egyes tevékenységeinek, üzletágainak jogi leválasztásának lehetőségével nem él. A 2004-es vizsgálathoz képest is nőtt az egységes vállalatok aránya, akkor 67% volt. Ennek oka a válsággal is magyarázható. Tapasztalatok szerint a pénzügyi nehézségek az egységes vállalatok fennmaradását, illetve a már működő konzernek egységessé való vissza-, vagy átalakítását eredményezik. Az egységes vállalatokon belül egyszerűbben, vagyis automatikusan lehet az adóoptimalizálás nyújtotta előnyöket élvezni, illetve maga a működés is olcsóbbá tehető párhuzamos funkciók, a jogilag önálló vállalatok működésével járó költségek megszüntetésével.

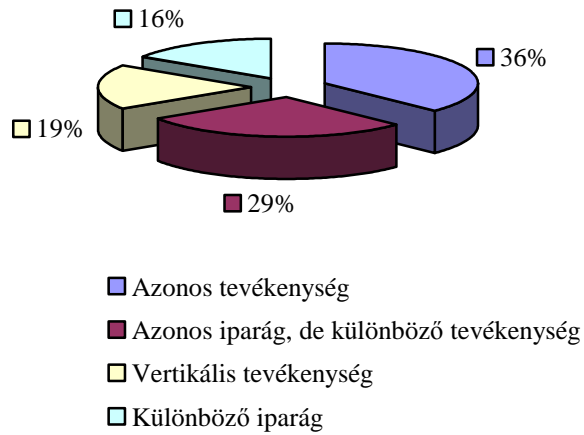
Konzernesedés



A **vállalatcsoportok** jórészt diverzifikáltak (63%), csak 37 százaléuk tekinthető homogén tevékenységűnek. A nemzetközi tendenciákkal összhangban azonban a diverzifikálódás az üzleti tevékenység magjára, a fő tevékenységre való koncentráció jegyében történik, a vállalatok 37 százaléka azonos, 29 százaléka adott iparágban belüli különböző, és 19 százaléuk vertikálisan egymásra épülő tevékenységet folytat. A vállalatoknak csupán 15 százaléka tevékenykedik különböző iparágokban.

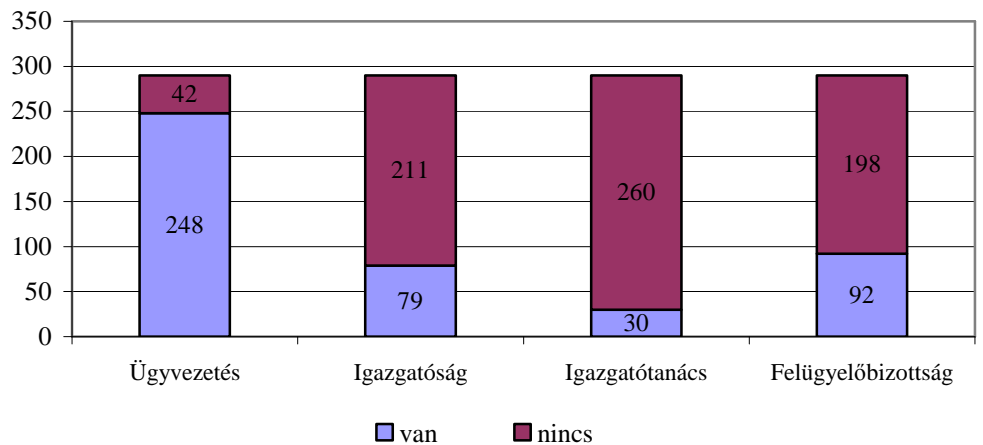
A vállalatcsoportként működő vállalatok diverzifikáltságára – a nemzetközi tendenciáknak megfelelően – a fő tevékenységre való koncentráció jellemző.

Vállalatcsoportok diverzifikáltsága



A vizsgált vállalatoknál alkalmazott **irányító és ellenőrző testületek** arányát mutatja a következő ábra. A cégek kb. egyharmadánál van felügyelő bizottság, illetve igazgatóság, többségükben cégvezető – vezérigazgató vagy ügyvezető igazgató – irányítja a vállalatot.

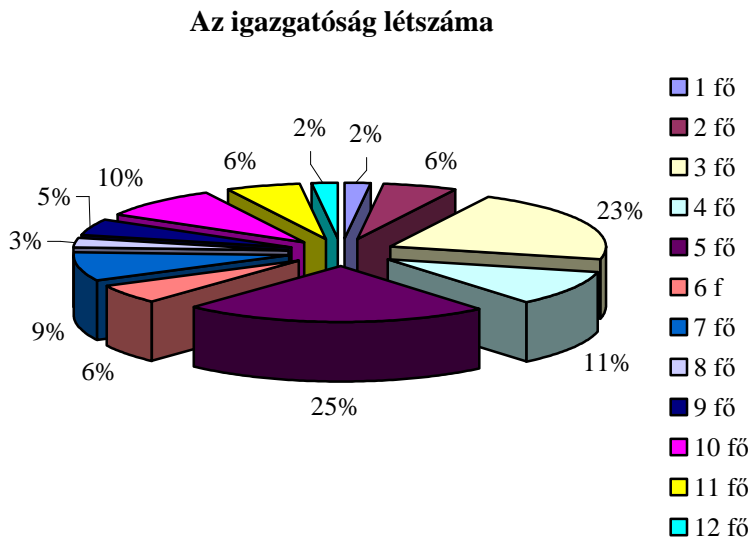
A vállalatok testületei



A felügyelő bizottságok túlnyomó többsége (81%) utólagos normakontrollt lát el, ügyvezető testületként csupán 19% működik.

A vállalatok alapító okiratában, vagy társasági szerződésében jellemzően 3-5 tagban maximalizálják az igazgatósági tagok számát. Ezen

belül is inkább a páratlan létszámot (3 vagy 5) preferálják az alapítók, a tulajdonosok. A ténylegesen alkalmazott tagok száma ezzel összhangban van, nincs lényeges eltérés az elvi és a tényleges igazgatósági létszámok között.

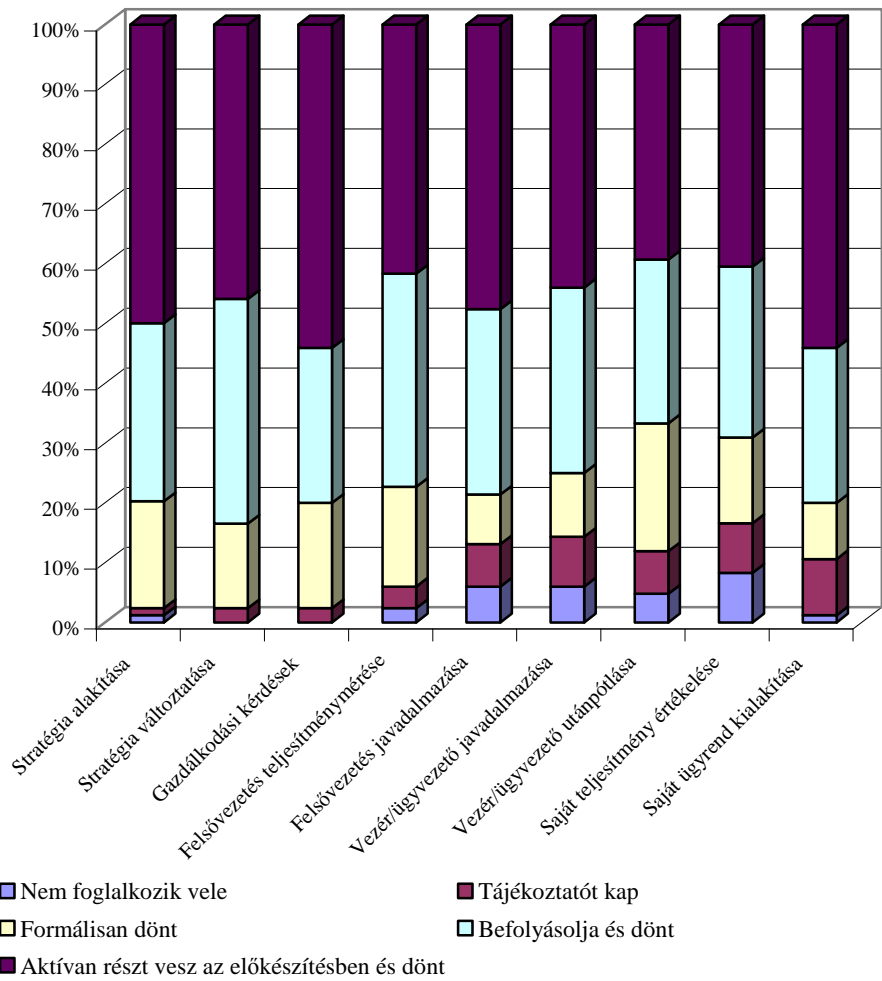


Az igazgatóságok átlagosan 3-5 fővel működnek és többségük – a magyarországi általános gyakorlatnak, illetve a társasági törvényben rögzített elsődleges funkciójuknak megfelelően – utólagos normakontrollt lát el, vagyis a társaság ügyvezetése, igazgatósága döntéseinek törvényességi felügyeletét végzi.

Az igazgatóság ülészsáma a vizsgált cégeknél jellemzően hét és tizenkettő közötti, illetve gyakori az egy és hat közötti ülészsám évente. Ebből az derül ki, hogy az igazgatóságok általában koncepcionális, stratégiai kérdésekben döntenek, a vállalatok operatív irányítását az ügyvezetés végzi.

Az igazgatóság feladatai között az alábbi ábrában felsorolt kilenc feladat mindegyikében az igazgatóságoknak jelentős hatásköre és felelőssége van, mivel kivétel nélkül aktívan részt vesznek az adott kérdés előkészítésében és a döntést is maguk hozzák meg.

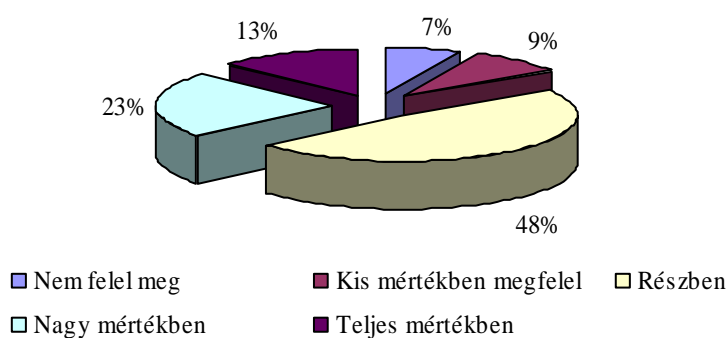
Az igazgatóság feladatai



Az igazgatóságok túlnyomó részt nem vesznek részt a vállalatok operatív irányításában, azonban a stratégiai, koncepcionális, tulajdonosi kontrollt jelentő kérdésekben maguk hozzák meg a döntéseket.

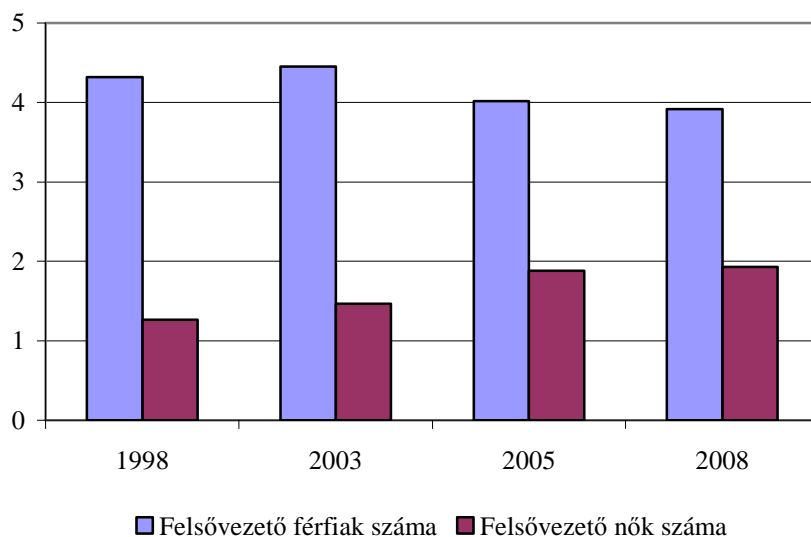
Arra a kérdésre, hogy mennyiben felel meg a vállalatkormányzás gyakorlata a Budapesti Értéktőzsde által kiadott "felelős társasági irányítási" elvnek, a vállalatok többsége (48% és 23 %) a „részben”, illetve a „nagyértékben” minősítést adta magának.

Felelős társasági irányítási elvnek való megfelelés



A felsővezetői körben a **nemek arányát** tekintve érdekes változásoknak lehetünk tanúi. Az átlagos felső vezetői létszámadatok alakulása alapján úgy tűnik, hogy fokozatosan összébb zárul a nemek közötti olló a menedzsmenten belül.

A nemek aránya a felsővezetésben



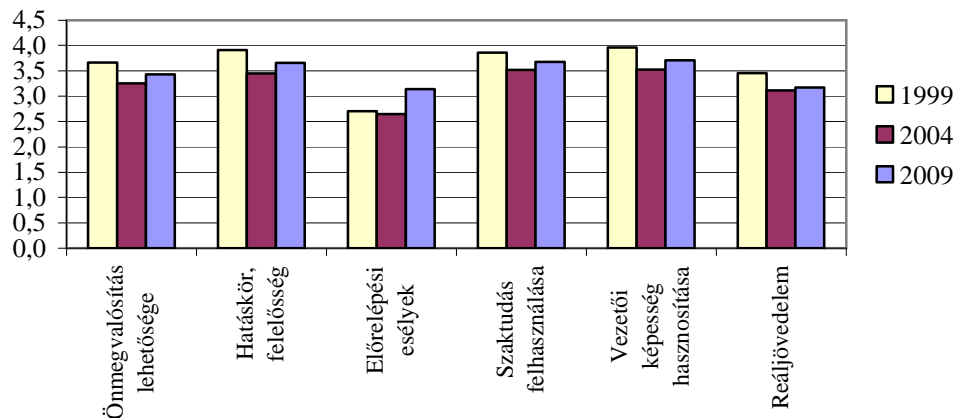
Az elmúlt 10 évben a felsővezetők körében jelentősen megnőtt (az ötödéről a harmadára emelkedett) a nők részaránya.

A **vezetői munkával kapcsolatos motivációs tényezők** tekintetében a különböző funkcionális területek vezetői egyformán vélekednek: a korábbi felméréseinkhez hasonlóan a szakmai és vezetői képességek vezetnek és az előrelépési esélyek zárják a sort. Egymáshoz viszonyítva a pénzügyi terület várakozásai a legkevésbé bizakodóak, különösen az előrelépési esélyek alakulását tekintve, míg a kereskedelmi

terület látszik a leginkább optimistának a vezetői karrier mozgatórugóit illetően.

Az 1999-es és a 2004-es felmérések eredményeivel történő összehasonlításban a korábbi tendencia visszafordulására érdemes felfigyelnünk.

A vezetői munka motivációs tényezői



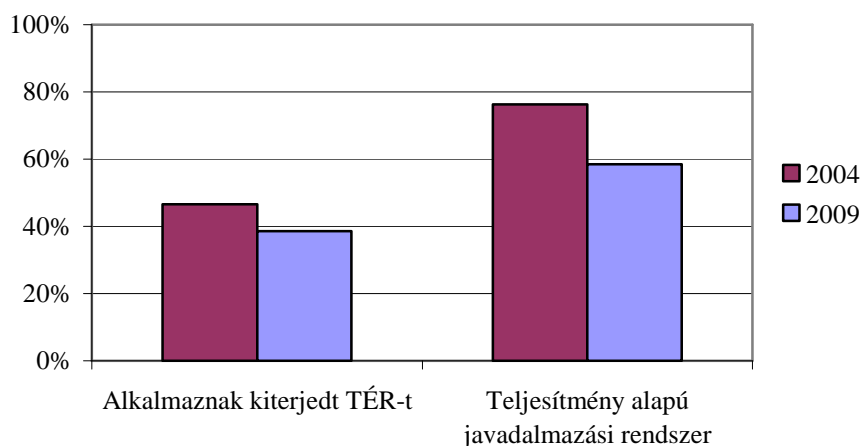
(átlagértékek, 1–nem jellemző, 5–teljes mértékben jellemző)

A vezetők motivációs lehetőségeiben megfordulni látszik a korábbi negatív tendencia főként az előrelépési esélyek megítélésében. Ez az EU megnyílt munkaerőpiacának egyik pozitív következménye: úgy tűnik a korábbi bedugult karrierlehetőségekre jótékony hatással vannak a nemzetközi karrierutak.

Minden motivációs tényezőnél kismértékű javulást tapasztalhatunk, bár az 1999-es szintet a tényezők többségénél még nem sikerült elérni. A leglátványosabb elmozdulás éppen az előrelépési esélyek megítélésében van, az 1999-es értéket is jelentősen meghaladva. Elképzelhető, hogy ez már az unió munkaerőpiacának egyik pozitív következménye: úgy tűnik a korábbi bedugult karrierlehetőségekre jótékony hatással vannak a nemzetközi karrierutak, lassan, de biztosan nettó menedzser-exportőrökké válhatunk. A legkisebb változás a reáljövedelmek tekintetében tapasztalható (alig néhány századdal magasabb a 2004-es értéknél), ami valószínűsíthetően a válság egyik kézzelfogható következménye.

A humán erőforrás terén a **formális teljesítményértékelési rendszerek** alkalmazása jelentősen csökkent az előző kutatáshoz képest. Akkor még a vállalatok majdnem fele (46%) működtetett teljesítményértékelési rendszert, mára már csak 38%. Ezzel párhuzamosan a teljesítmény-alapú javadalmazási rendszerek részaránya is jelentősen csökkent, azonban a teljesítményértékelés még így is elsősorban (a cégek 90%-ában) a javadalmazás megalapozását szolgálja.

Teljesítményértékelési rendszerek alkalmazása, %

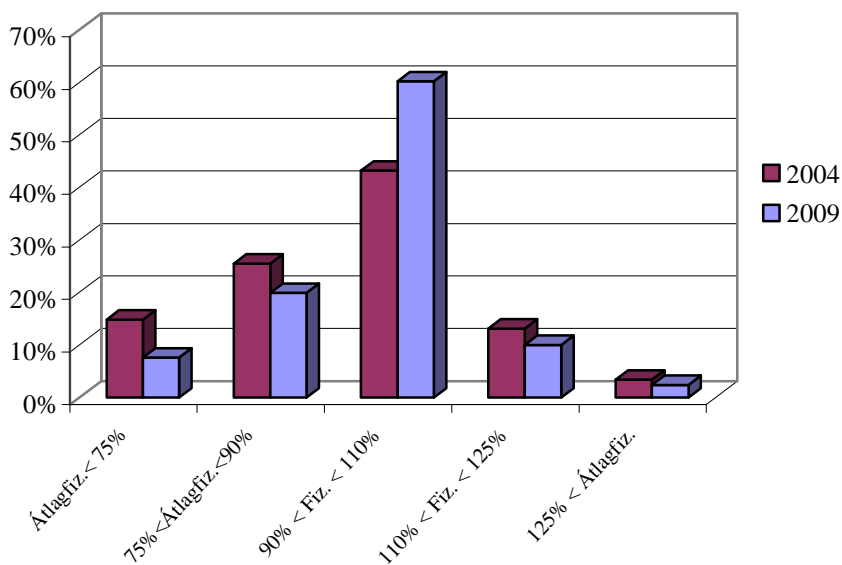


A további lehetőségeket továbbra is csak korlátozottabb mértékben használják ki – de például a képzési programok tervezésénél jelentős előrelépést figyelhetünk meg (46%).

A céges átlagfizetések szintjével kapcsolatban megfigyelhető, hogy az iparági átlagokhoz mért eltérések jelentősen csökkentek: 2004-ben saját bevallásuk alapján a cégek 43%-a fizetett az iparági átlag 10%-os környezetében, mostanra ez az arány 60%-ra emelkedett.

Az eltelt időszakban a teljesítmény alapú javadalmazási rendszerek részaránya jelentősen csökkent, a teljesítményértékelés azonban még így is elsősorban a javadalmazás megalapozását szolgálja. Ezzel párhuzamosan jelentősen csökkent a fizetési szintek iparági átlagokhoz viszonyított szórása.

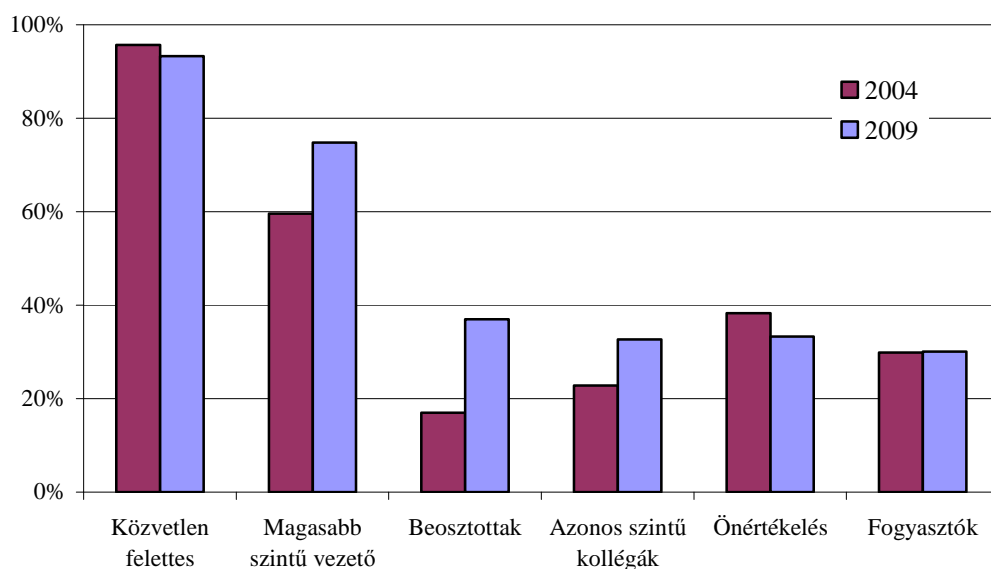
Az átlagfizetések alakulása az iparági átlaghoz képest, %



A továbbra is dominánsnak tekinthető vezetői értékelést a vállalatok egyre növekvő mértékben egészítik ki ún. 360 fokos elemekkel – így például a beosztottak általi értékeléssel – a teljesítményértékelés során.

A teljesítményt **értékelő személyét illetően** a hagyományosnak mondható, közvetlen felettes által végzett értékelés dominanciája figyelhető meg. (A teljesítményértékelést végző szervezetek 93%-ában működik ez a gyakorlat.) Szorosan a második helyre zárkozott fel az a megoldás, amikor a magasabb szintű vezető is bekapcsolódik az értékelés folyamatába. Ez a megoldás jelentős mértékben növekedett a korábbi felméréshez képest (60%-ról 75%-ra). A szervezetek kisebb – de növekvő arányú – körét jellemzik a hagyományostól eltérő értékelési megoldások – a beosztottak, azonos szintű kollégák és a fogyasztók általi értékelés, illetve az önértékelés – alkalmazása. A beosztottak által történő értékelés gyakorlata például még a magasabb szintű vezetőnél is erőteljesebb növekedést produkált (17%-ról 37%-ra) és a harmadik helyre került a gyakorisági sorrendben.

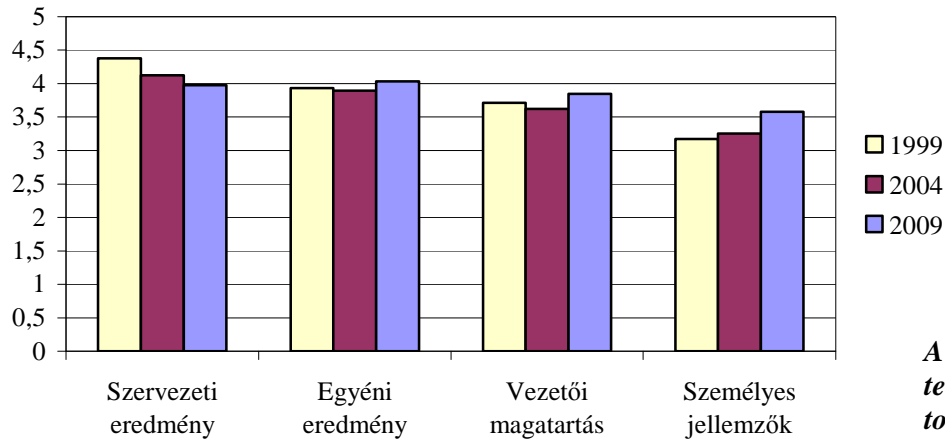
A teljesítményértékelést végző személye



A **vezetői teljesítményértékelés** alapját képező tényezőkkel kapcsolatban a 2004-es felmérés eredményeiben még csak halványan kibontakozó tendenciák felerősödésének lehetünk tanúi. A vizsgált négy tényező közül a vezetők teljesítményét továbbra is valamivel nagyobb súllyal ítélik meg az általuk vezetett szervezet és saját eredményeik alapján, de mostanra megközelítőleg ugyanilyen fontossá váltak a magatartási kompetenciák. A személyes vezetői jellemzők is a korábbi

évekhez képest jóval csekélyebb mértékben maradnak el fontosság tekintetében.

A vezetői teljesítményértékelés tényezői

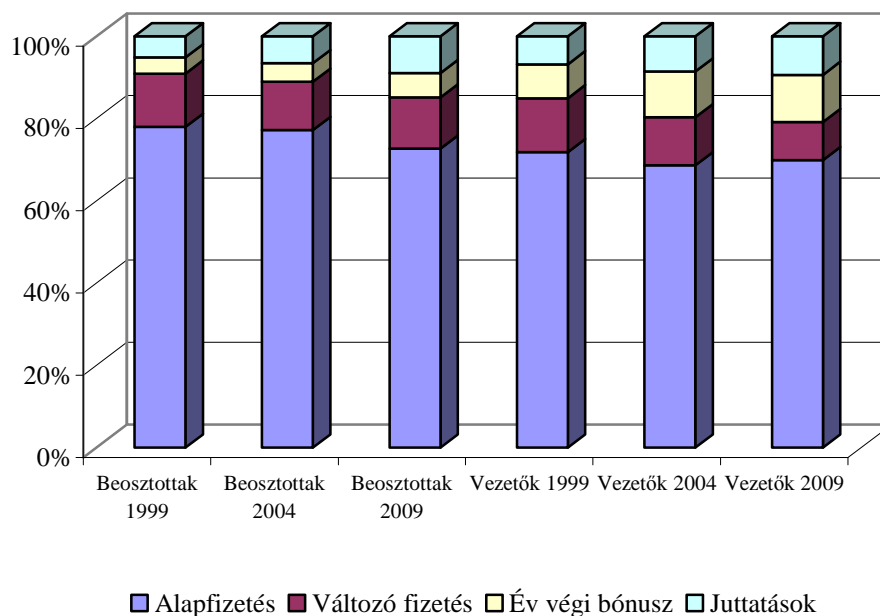


(átlagértékek, 1 – nem jellemző, 5 – teljes mértékben jellemző)

A korábban tapasztaltakhoz hasonlóan a **jövedelmeken** belül továbbra is magas az alapfizetések aránya, de a korábbi években tapasztalható különbség a vezetők és beosztottak között 2009-re teljesen megszűnt: mindkét esetben 75% az arány. 2004-ben még 80% volt az alkalmazottak alapfizetésének aránya, a vezetőké viszont ennél 8%-kal kevesebb.

A vezetők teljesítményét továbbra is főként az általuk vezetett szervezet és saját egyéni eredményeik alapján ítélik meg, de mostanra megközelítőleg ugyanolyan fontossá váltak a magatartási kompetenciák és személyes vezetői jellemzők.

A jövedelmi összetevők változása vezetők és beosztottak esetében, %

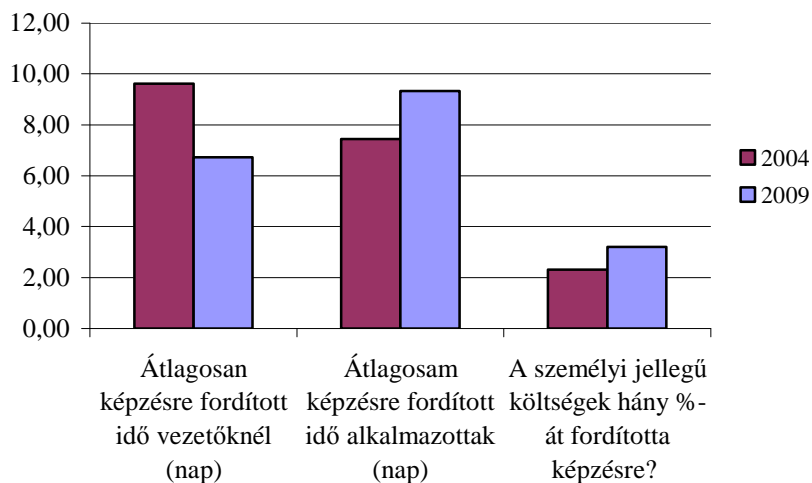


A beosztottak fizetési csomagja 2009-re gyakorlatilag minden tekintetben „kockázatosabbá” vált.

A többi jövedelemkomponens elmúlt évek adataival történő összevetése alapján elmondható, hogy a változó fizetési összetevők (pl. jutalékok) aránya megnövekedett az alkalmazottak esetében. Egyedül az év végi bónuszok aránya magasabb a vezetőknel, de itt is csökkent a különbség. Mindkét csoportnál 9% fölé emelkedett a juttatások aránya, amely tendencia összefüggésbe hozható a cafeteria rendszerek általános térhódításával. Összefoglalva tehát a beosztottak fizetési csomagja 2009-re gyakorlatilag minden tekintetben „kockázatosabbá vált”, ami önmagában persze nagyobb rugalmasságot jelent a vállalatok számára pénzügyi értelemben, a versenyképesség szempontjából tehát akár kedvező fejleménynek is tekinthető. Az alkalmazottak elkötelezettségére és motivációjára azonban negatívan hathat az a tény, hogy a vezetők kompenzációs csomagjáról ugyanez nem mondható el.

A vállalatok 2009-ben a személyi jellegű költségeik átlagosan 3,21%-át fordították **képzési és fejlesztési tevékenységekre**, amely a vezetők esetében átlagosan 6,73, az alkalmazottak esetében 9,33 munkanapot tett ki. A korábbi időszakhoz képest megfordult a vezetők és beosztottak képzésére fordított időráfordítása, és az ezzel arányos egyéb erőforrások aránya. Részben ebből is adódhat a képzési költségvetések közel 1%-os átlagos növekedése.

A képzésre és fejlesztésre fordított idő és költség

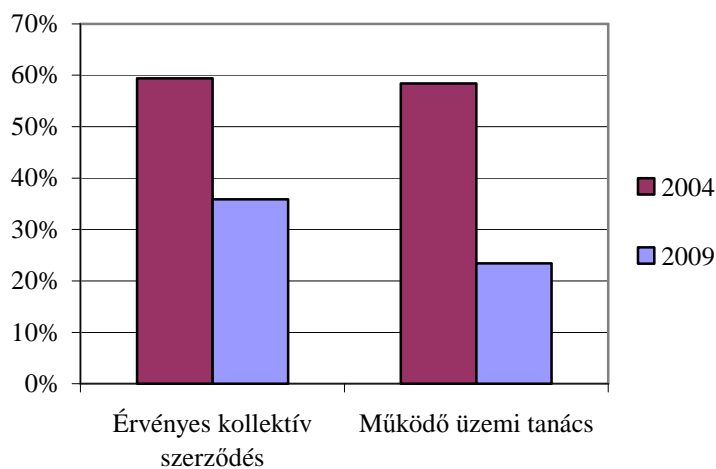


A beosztottak képzésekre fordított átlagos időráfordítása jelentősen megnőtt, a vezetőké pedig visszaesett a vizsgált időszakban.

A képzések indokaival kapcsolatos kérdésekre a korábbi felmérésekhez hasonló eredményeket kaptunk. A képzési szükségleteket elsősorban a képességfejlesztés és a technikai, technológiai és adminisztrációs változásokkal összefüggő ismeretbővítés vezérlik, a 2004-es felméréshez képest jelentősen növekedett az új gazdasági partnerek és a szervezeti változások, belső karrierutak megnyílásának szerepe.

A **munkaügyi kapcsolatok** terén jelentős visszaesés tapasztalható mind a viszonyok rendezettségét garantáló kollektív szerződések, mind pedig a működő Üzemi Tanácsok arányát tekintve.

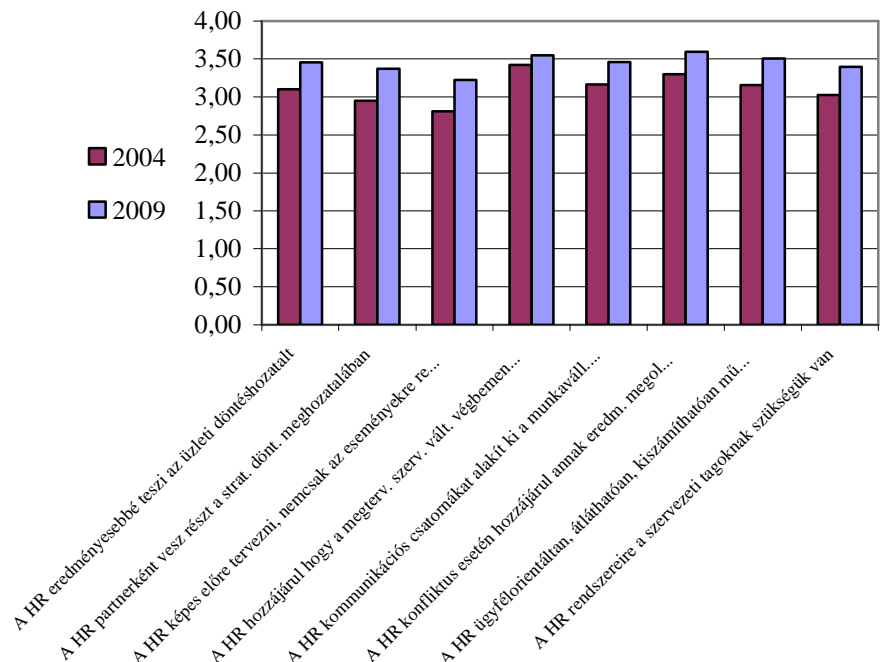
A munkaügyi kapcsolatok változása, %



Össességében a vállalatok első számú vezetői átlagosan a középértéknél valamivel jobban elégedettek **az emberierőforrás-menedzsment (HR)** sikeres vállalati működéshez való hozzájárulásaival. A 2004-es felméréshez hasonlóan 2009-ben is a leginkább pozitívan értékelték a vezetők a HR funkció szervezeti változásokhoz való hozzájárulását és a konfliktusok eredményes megoldását, leginkább elmarasztalóan nyilatkoztak a HR proaktivitásáról és a stratégiai döntésekben való részvételéről, bár ezek a különbségek nem számottevőek.

A HR menedzsment megítélése

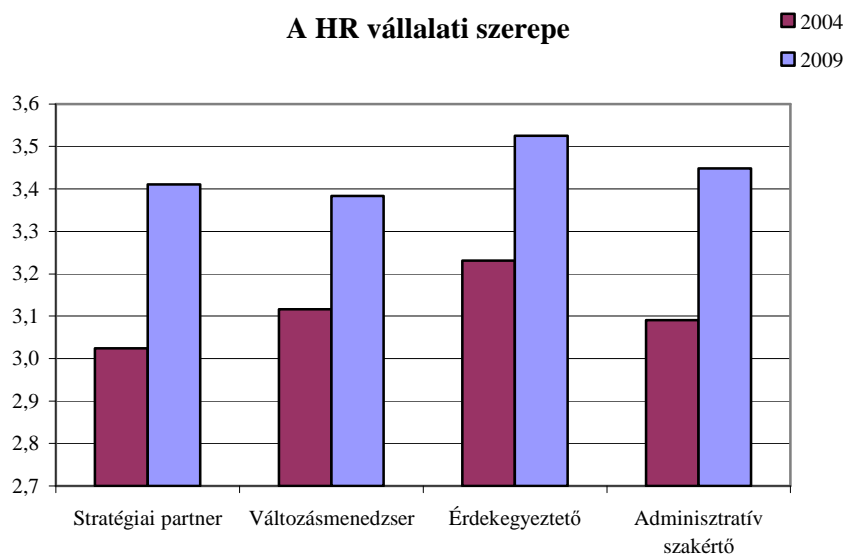
A vállalatok első számú vezetői a korábbi felmérésnél elégedettebbek a HR terület hozzájárulásaival a vállalat eredményességéhez és egyenletesebbnek ítélik meg annak teljesítményét.



(átlagértékek, 1–nem jellemző, 5–teljes mértékben egyetért)

A **HR négy szerepének** mindegyikében jelentős előrelépés történt, bár az élen még mindig az érdekegyeztető szerep áll. A legnagyobb változás a stratégiai partner szerep megítélésében következett be.

A HR vállalati szerepe



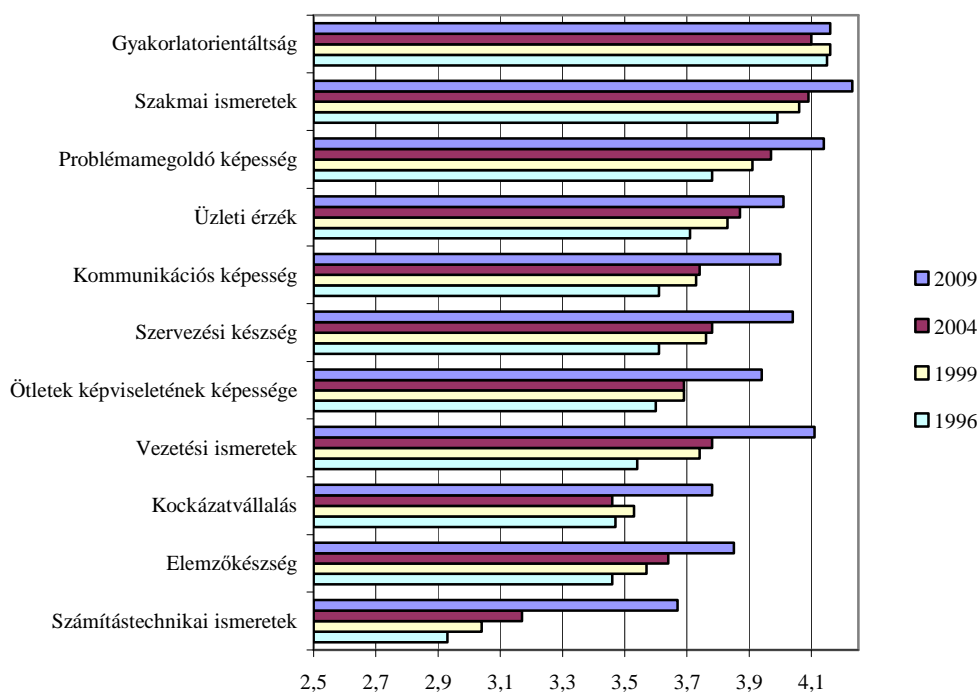
(átlagértékek, 1 – nem jellemző, 5 – teljes mértékben egyetért)

A vezetői teljesítményértékelésnél is láthattuk, hogy a személyes vezetői jellemzők a korábbi évekhez képest jóval fontosabbakká váltak. Ennek tükrében kiemelt jelentőséget kap, hogy milyen készségekkel, egyéni képességekkel kell a menedzsereknek rendelkezniük ahhoz, hogy önmaguk is versenyképesek legyenek? A válaszadók immáron negyedik alkalommal (1996, 1999, 2004 és 2010) ötfokozatú skálán értékelték ugyanazon **menedzsment képességek és készségek** meglétét, illetve erősségét saját magukra vonatkozóan. Az eredmények tendenciájának hasonlósága azért érdekes, mert a minták összetétele a négy felvétel alkalmával szükségszerűen eltért egymástól.

A 2009-es adatok minden egyes képességnél – kivéve a legfontosabb erősségként megjelenő gyakorlatorientáltságot – jelentős javulást mutatnak, ami egyben azt is jelzi, hogy a 2009-ben megkérdezett menedzsereknek – saját megítélésük szerint – már nincs akkora deficitje az analitikus képességek közé sorolható elemzőkészség és számítástechnikai ismeretek terén.

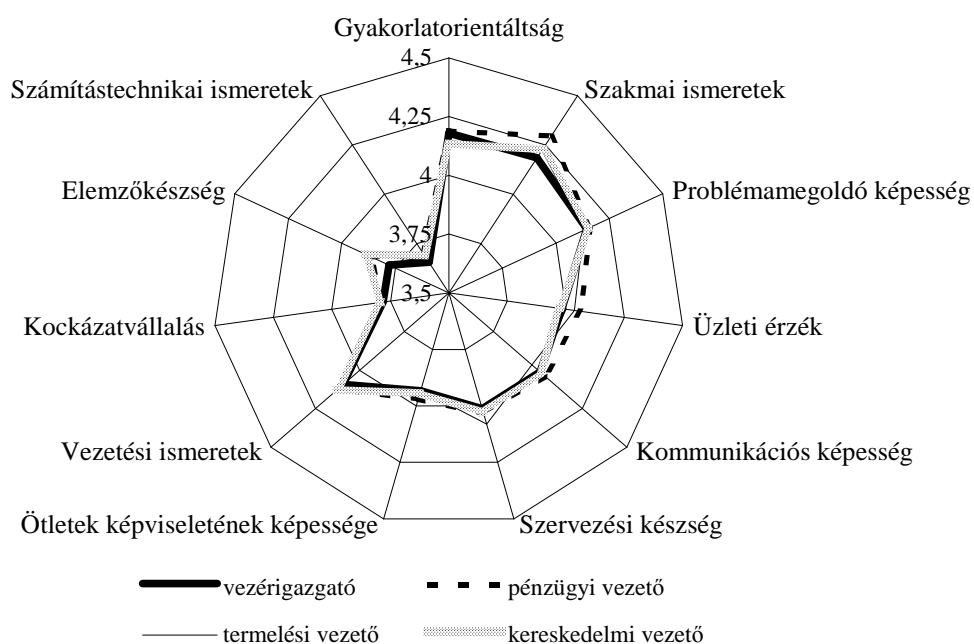
A felsővezetés tagjai nem komplementer menedzsment készségekkel, képességekkel rendelkeznek, sokkal inkább jellemző, hogy ugyanazon erősségekkel és gyengeségekkel bírnak.

A menedzsment képességek szintjének változása



Érdemes megjegyezni, hogy a négy vezetői csoport önértékelései 2009-ben is teljesen hasonló képet rajzolnak ki.

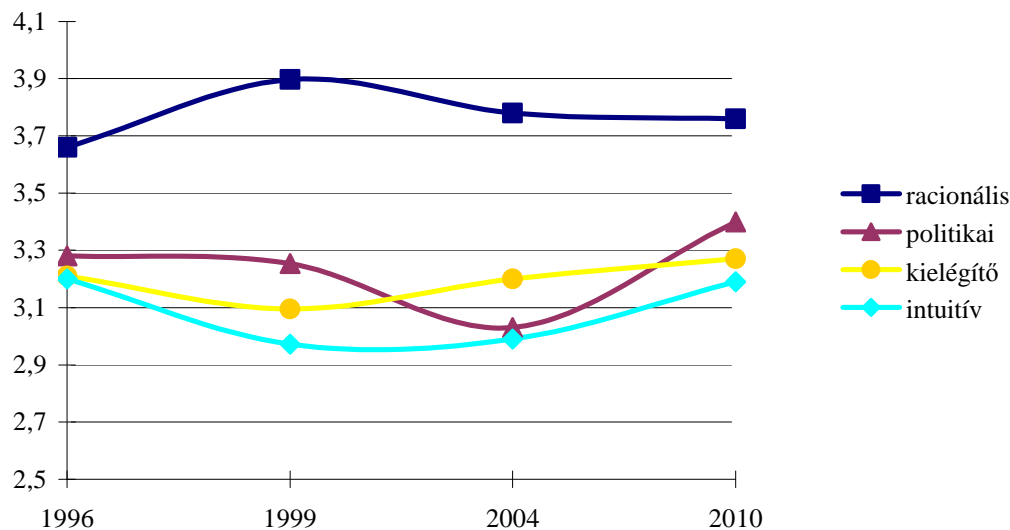
A menedzsment képességek erőssége a válaszadói csoportok szerint



A menedzsment képességek mellett a jellemző **döntéshozatali közelítésmódok** elterjedtségét is negyedik alkalommal vizsgáltuk meg. Négy különböző közelítésmód érvényességére vonatkozóan a megkérdezetteknek arra kellett válaszolniuk, hogy a leírt közelítésmódok mennyire jellemzőek rájuk, azaz döntéseiket a vázolt elvek szerint hozzák-e meg. Összehasonlítva a kutatás négy különböző időpontjában kapott eredményeket, egyértelmű az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája. Ez ráadásul együtt jár a másik három közelítésmód – szervezeti konfliktusokban kikristályosodó politikai, a kielégítő megoldásokkal kiegyező korlátozottan racionális, illetve a megérzésekre, korábbi ismeretekre hagyatkozó viselkedéstudományi irányzatok – háttérbe szorulásával.

A mintában szereplő vállalatokat továbbra is az átgondolt, racionalitást követő fölfogás jellemzi, ami visszatükrözi, hogy a racionalitás kiemelt fontosságú értéknek számít.

Döntéshozatali közelítésmódok megjelenése



A kutatás folytatásáról

Miként a korábbi felmérések esetén, most is az a célunk a Gyorsjelentés megjelentetésével, hogy az adatgyűjtés után minél hamarabb közreadhassunk egy pillanatképet a vállalatok versenyképességéről. A valódi kutatás csak ez után kezdődik: a felmérés (remélhetőleg minél valóságosabb) képet ad arról, hogy „mi van?” – de jellegénél fogva nem alkalmas arra, hogy válaszoljon a „miért-re” vonatkozó kérdésekre, illetve arra, hogy mi következik a feltárt jelenségekből a jövőre nézve. Az itt közzétett egyszerű statisztikán túlmenő, összetettebb módszerek segítségével fel fogjuk tárni a bonyolultabb strukturális kapcsolatokat. Interjúk, esettanulmányok készítésével keresünk további oksági összefüggéseket, nemzetközi összehasonlításokkal helyezzük kontextusba a hazai helyzetet.

A kutatások eredményeként, miként a korábbiakban, most is több tucat tanulmány elkészülése várható, melyeket szakértői körökben megvitatunk, s a megfelelő csatornákon – köztük a www.versenykepesség.uni-corvinus.hu weblapon közzéteszünk.

A Versenyképesség Kutató Központ

A BCE (akkor BKE) *Vállalatgazdaságtan Intézet*ben (korábban tanszéken) 1995 óta folynak a hazai vállalatok versenyképességére irányuló kutatások, amelyekben az Intézet munkatársai mellett a kezdetektől aktívan részt vesznek a *Gazdálkodástudományi Kar Marketing és Média* valamint *Vezetéstudományi Intézet* munkatársai. A kutatások eredményeire építve 1999 óta a **Versenyképesség Kutató Központ** szervezi és koordinálja a kutatásokat, amelynek igazgatója **Chikán Attila**, DSc, egyetemi tanár, társigazgatója Czakó Erzsébet PhD, egyetemi docens.

A **Központ küldetése**, hogy a mikrogazdasági, különösen a hazai vállalati szféra versenyképességére vonatkozó tudományos kutatások nemzetközileg elismert központja legyen. Ennek érdekében a kutatási tevékenységében a versenyképességgel összefüggő kutatásokat végző hazai és nemzetközi szakemberekkel együttműködik, kapcsolatrendszerét pedig a vállalati és a kormányzati szféra szereplői felé ápolja.

A **kutatási programok** intenzitását jelentősen befolyásolják a rendelkezésre álló erőforrások és a szervezési feladatokat ellátó vezető kutatók oktatási leterheltsége. Ezt figyelembe véve is

megfigyelhető egy folyamatos fejlődés, és eredményes működés, aminek központi elemét egy legalább 300 vállalatra kiterjedő kérdőíves felmérés jelenti:

- * 1995-1997.: Versenyben a világgal kutatási program; 9 kutatási projektben 133 egyetemi oktató és hazai kutató mellett több mint 100 nappali tagozatos hallgató vett részt; egy hazai és egy nemzetközi konferenciára került sor.
- * 1999-2000.: Kérdőíves felmérés a hazai vállalati szféra versenyképességéről; a Gazdálkodástudományi Kar 32 egyetemi oktatójának és a több mint 40 nappali tagozatos hallgatójának részvételével.
- * 2004-2007.: Versenyben a világgal – vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén; a korábbi oktatói és kutatói részvétel mellett együttműködés a BCE Közigazgatástudományi Karával, az Állami Számvevőszék Kutatási Intézetével, a Versenyhivatallal és a PPH Közpolitikai Elemző Intézettel. Egy hazai és egy nemzetközi konferenciára került sor.
- * 2008-2010.: Versenyben a világgal kutatási program folyamatban van, immár a 4. vállalati versenyképességi felmérés eredményeit tartalmazza a Gyorsjelentés.

A kutatási programok legfrissebb *eredményeit* műhelytanulmányokban és gyorsjelentésekben publikáljuk, amelyek a Központ honlapján (www.versenykepesség.uni-corvinus.hu) elérhetők. A kutatáshoz kapcsolódóan számos angol és magyar nyelvű folyóiratcikket és könyvrészletet is publikáltak a résztvevők, mint ahogyan közel 20 PhD disszertáció is közvetlenül kapcsolódott a kutatási programokhoz. E mellett három tudományos könyv jelent meg az eredményekről:

- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (2002) Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (eds.) (2002) National Competitiveness in the Global Economy. The Case of Hungary. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk.) (2009) Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest.

A kérdőíves felmérés támogatói:

Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Nyrt.

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának
2009. éves kérdőíves felméréséről készült Gyorsjelentés
Felelős kiadó: Chikán Attila, a Versenyképesség Kutató Központ igazgatója
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)