



A 4. IPARI FORRADALOM KÜSZÖBÉN

Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről

Szerkesztők: Chikán Attila
Czakó Erzsébet
Losonci Dávid
Kiss-Dobronyi Bence

Szerzők: Chikán Attila
Csutora Mária
Czakó Erzsébet
Demeter Krisztina
Harangozó Gábor
Hoffmann Kamilla
Kazainé Ónodi Annamária
Kolos Krisztina
Losonci Dávid
Móricz Péter
Stocker Miklós
Tóbiás Dániel
Wimmer Ágnes

A kérdőív összeállításában közreműködött:	András Krisztina Bakonyi Zoltán Chikán Attila Csutora Mária Czakó Erzsébet Demeter Krisztina Diófási-Kovács Orsolya Drótos György Dunavölgyi Mária Gelei Andrea Harangozó Gábor Havran Zsolt Hoffmann Kamilla Juhász Péter	Kazainé Ónodi Annamária Kiss János Kolos Krisztina Losonci Dávid Marciniak Róbert Móricz Péter Sebrek Szabolcs Sólyom Andrea Stocker Miklós Szántó Richárd Szukits Ágnes Takács Sándor Wimmer Ágnes Zoltayné Paprika Zita
--	---	--

Műszaki szerkesztő: Krajcsi Karola

Köszönet az Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Nyrt.-nek, a Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítványnak és a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alap NKFIH-869-10/2019 számú projekt Tématerületi Kiválósági Programjának.

A borítón látható kép Franck V. munkája.

Javasolt hivatkozás: Chikán A. – Czakó E. – Losonci D. – Kiss-Dobronyi B. (szerk.) (2019) A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

TARTALOM

BEVEZETÉS	4
A MINTA ALAPVETŐ JELLEMZŐI.....	5
GYORSFÉNYKÉP	6
A MINTAVÉTEL ÉS AZ ADATBÁZIS	9
I. A KÖRNYEZET ÉS A KIEMELT TÉNYEZŐK.....	13
I.1. A makrokörnyezet, hazai és nemzetközi piacok.....	13
I.2. A vezetői képességek és a HR.....	19
I.3. A digitalizáció	26
I.4. A fenntartható fejlődés.....	30
II. STRATÉGIAI JELENTŐSÉGŰ TERÜLETEK.....	35
II.1. Stratégiai alkalmazkodás, teljesítmény, finanszírozás	35
II.2. A nemzetköziesedés	46
II. 3. Innováció, reálfolyamatok és Ipar 4.0.....	49
III. A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEX: A KIEMELKEDŐ ÉS AZ ÁTLAGOS VÁLLALATOK.....	60
A KORÁBBI GYORSJELENTÉSEK ELÉRHETŐSÉGE	65

Bevezetés

Ez a Gyorsjelentés a Versenyképesség Kutató Központ által lebonyolított kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodik. A felmérést **2018 októbere és 2019 júliusa** között bonyolítottuk le, a TÁRKI Zrt. munkatársainak közreműködésével, és az OTP Nyrt anyagi támogatásával.

A **Gyorsjelentés funkciója**, hogy a kérdőíves felmérés eredményeinek részletesebb feldolgozása előtt tájékoztassa az érdeklődő szakembereket a felmérésben fellelhető legfőbb irányokról, tendenciákról. Az itt közöltek az elemi statisztikákra épülnek, tematikailag csak a kérdőívek egy (bár a legfontosabbak közé sorolt) részére térnek ki, és alapvetően ismertető, nem pedig elemző természetűek.

234 vállalat képviselői töltötték ki terjedelmes kérdőívünket. Valamennyi vállalatnál az elsőszámú, valamint a pénzügyi, a kereskedelmi és a termelési vezetőknek címeztük kérdéseinket, akiktől részben azonos, részben eltérő kérdésekre vártunk választ. A minta alapjellemzői ugyan nem tesznek eleget a statisztikai reprezentativitás szigorú követelményeinek, de jól szolgálják a kutatásunk céljait. Szándékosan a **kis- és közepes vállalatokra** fókuszáltunk a felmérés szervezésekor, így ez a vállalati kör a mintavételi keret szerinti arányban reprezentált (84%). Legnagyobb arányban a **feldolgozóipar** (51%) és a **kereskedelem** (24%) jelenik meg a mintában, és a vállalatok közel háromnegyede **belföldi magántulajdonosok** kezében van.

Hasonló felmérést – lényegében azonos kérdőívvel – **immár hatodik alkalommal** végeztünk. A „Versenyben a világgal” kutatási program eddigi fázisaiban 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben, 2009-ben és 2013-ban került sor a felmérésre, és állt össze lényegében azonos nagyságú és szerkezetű minta. Az eddigi kutatások eredményei megtalálhatók a www.competitiveness.hu webhelyen.

A **kutatás elemző szakaszai most indulnak**, és miként a korábbi felmérések esetén is, vélhetően több évig tartó, több lépcsős folyamatban jutunk el a tudományos értékű, széles körű feldolgozáshoz. Az adatok feldolgozására épülő tanulmányok, miként azt a korábbi fordulók tanúsítják, **várhatóan több éven keresztül** folyamatosan jelennek majd meg, és reméljük, hogy **egyre több hasznos információt szolgáltatnak a magyar vállalati szféra versenyképességéről és az azt alakító tényezőkről.**

Budapest, 2019. november 25.

Chikán Attila

Czakó Erzsébet

Losonci Dávid

Kiss-Dobronyi Bence

A minta alapvető jellemzői

Hatodik alkalommal került sor a vállalati versenyképesség kérdőíves felmérésére. Az első adatfelvételt a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében végeztük 1996-ban. Az elmúlt évtizedekben 3-5 éveként ismételtük meg az adatfelvételt. Mindegyik felmérésnek megvolt a maga sajátos fókuszja. A legutóbbi, 2013-as felmérés a világgazdasági válság következményeit és a kilábalás tényezőinek feltérképezését állította a középpontba. A mostani alkalommal a pozitív gazdasági ciklusban követett vállalati stratégiákról tudunk meg többet, egy olyan időszakban, amikor a küszöbön már kopogtat a negyedik ipari forradalom.

A felmérés résztvevői a **Magyarországon működő**, önálló jogi személyiséggel rendelkező, **50 főnél több alkalmazottat** foglalkoztató cégek közül kerültek ki. A kutatás során a feldolgozóiparra, az építőiparra, a kereskedelemre, a szállítás, raktározásra, a vendéglátásra és az információ-kommunikációs szektorra fókuszáltunk. Az adatfelvétellel megkerestük azokat a vállalatokat is, amelyek a korábbi felmérésben már részt vettek.

A mintavételi keretet a KSH aktuális vállalati adatbázisa alapján valamivel több, mint 4.000 cég jelentette. A mintavétel során vállalatméret (létszám) szerinti, ágazati és területi rétegezés történt. A kérdezés 2018 decembere és 2019 júliusa között zajlott. A döntően önkitöltésen alapú adatfelvételen a TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt. munkatársai vettek részt, akik a felmérés során több mint 2.000 céget kerestek fel.

A kérdőív 5 részből állt, melyek a működési környezet mellett a vállalat önálló működési területeit fedik le. Az összességében 50 oldalas kérdőív így a felsővezetés, a marketing, a termelés (amit tágan értelmeztünk, mint termékek és szolgáltatások előállítását) és a pénzügy témakörökre vonatkozott.

A végső adatbázisba **234 vállalat került be**, összesen tehát közel 1.000 kérdőív áll a kutatók rendelkezésére.

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 és Czákó Erzsébet, tagjai Losonci Dávid (szakmai titkár), Demeter Krisztina (termelés), Kazainé Ónodi Annamária (pénzügy), Kolos Krisztina (marketing), és Stocker Miklós (felsővezetői kérdőív). A kérdőívekben megjelenő horizontális témákat Harangozó Gábor (fenntarthatóság), Móricz Péter (digitalizáció) és Wimmer Ágnes (kompetenciák) képviselték. Ezen kutatási szakasz adminisztratív koordinátora Varga Szilvia volt. A kérdőívek átdolgozásába bekapcsolódók teljes névsorát a kötet elején közöljük.

Gyorsfénykép

Kérdőíves felmérésünk 234 vállalata leképezi a hazai piacgazdaság versenyképességét döntően meghatározó vállalati kört. A többségi tulajdonosok szerint mintánk 70%-a magyar, a többi külföldi tulajdonban lévő vállalat. Zömük budapesti és közép-magyarországi székhelyű cég (60+%). Létszámuk szerint alapvetően közepméretű cégek (80+%). A mintánk fele a feldolgozóiparban érdekelt, 10%-a az építőiparban és 40%-a a szolgáltató szektorokban. A kétharmaduk exportál, és B2B, szervezetközi piacokon működik.

Működésük és sikerességük szempontjából határozott piaci orientáció jellemzi a vállalatokat – a piac befolyásának értékelése kiemelkedik a többi üzleti környezeti tényező közül. A társadalmi és gazdasági környezetet közel 70% tervezhetőnek tartotta, ez a korábbi felmérésekhez képest igen magas arány. A vállalati sikeresség szempontjából a működési környezet olyan tényezőit, mint a monetáris vagy gazdaságpolitikát, illetve a közigazgatást a cégek több mint 50%-a semlegesnek ítélte. A piaci környezet (vevők, a versenytársak, az export), továbbá a technológia, és a társadalmi elvárások szempontjából a válaszadók 40+% előnyös, vagy nagyon előnyös változásokat tapasztalt.

A mintánk 20%-a alapvetően **hazai piacokon** szerzi be és itthon értékesíti forgalmának 80+%-át. E cégeknél a fő versenykritérium a **költség**, ám a fejlesztési erőfeszítések fontossága szempontjából a **vevők** szerepe kiemelkedik. Az **exportáló cégekre** jellemző a regionalizálódás, és változatos formákban vannak jelen a külpiacokon. Náluk a **gyorsaság**, a **termékfejlesztési ötletek** alkalmazása és a gyors, **versenytársakhoz igazodó árképzés** a legfontosabb sikertényező.

A **vállalati célok** között kiemelkedő a **vevők** minél jobb kiszolgálása, ezt követik a **jövedelmezőségi célok**. Az egymással konfliktusba kerülő két célt, a **túlélést és a jelentős növekedést** egyforma arányban, összesen a válaszadók 77%-a tartja igaznak magára. A korábbi felmérésekhez hasonlóan a **saját teljesítmény megítélése pozitív, hazai és nemzetközi versenytársakét el-érő vagy meghaladó**. Leginkább a működési, piaci és pénzügyi teljesítmény jellemzőit tekintve ítélték átlag felettinek a saját teljesítményt. **Eredményeiket alapvetően belső tényezőknek tulajdonítják**, amelyek közül kiemelkedik a színvonalas jól felkészült vezetők és dolgozók, valamint a piaci kapcsolataik.

A válaszadók **felsőszintű vezetői csapatai** 2016 óta jelentős részben azonosak. A válaszok alapján a menedzserek önképük szerint **célorientáltak és megfelelő szakértelemmel bírnak**. Az innovációhoz szorosan kapcsolódó vezetői készségek kevésbé meghatározók a napi üzletmenetben. A menedzserek a megegyezéses alapon történő célokkal irányító vezetők ideáltípusához közel állónak vallják magukat. Az átfogó elemzésekben inkább hisznek, mint a szakértői becslésekben, intuitív megérzéseikre kevésbé támaszkodnak.

A cégeknél kiemelkedően fontos erőforrásként tekintenek az elkötelezett felsővezetőkre és munkavállalókra. Ahol van emberi erőforrásgazdálkodással foglalkozó HR egység, ott alapvetően

elégedettek vele. A **munkaerőhiány** nem egyformán sújtja a cégeket. A munkaerőhiányt alapvetően munkaerőátképzéssel és a folyamatok átszervezésével, a munkaerő-igény csökkentésével igyekeznek kezelni. Kevésbé jellemző a külföldi toborzás és az automatizálás. **Megoszlanak a vélemények a minimálbér emelkedése és a bérekre vonatkozó szabályok** alakulásának megítélésében is.

A **digitalizáció és információtechnológia (IT)** az 1999-es felmérés óta először újra **a felsővezetői figyelem középpontjába került**. A versenyben maradás feltételének tartják az IT stratégiát, van felelősük is és stratégiájuk is, az IT irányítás a legfelső szinthez tartozik. Eszközrendszerében **a hagyományosan elterjedt megoldások dominálnak. Az IT főleg a régebben szokásos területeken jelenik meg** (pl. belső kommunikáció, tervezés, kontrolling), és kevésbé vannak jelen a működési folyamatokat és a szervezeti kultúrát alakító megoldások. Nem jellemző az IT alkalmazása a marketing területén sem.

A **negyedik ipari forradalom** és Ipar 4.0-ra vonatkozó értékeléseknél azt jelzik, hogy az élenjáró konkurensokhoz (véltetően a külföldiekhez) képest le vannak maradva, azonban a közvetlen versenytársaikhoz képest nem látnak eltérést. Mintánk vállalatainak 30%-a árbevételének több mint 2%-át költi **innovációra**. Több évtizedre visszatekintve először tapasztaltuk, hogy a vezetők szerint az innovációt akadályozó tényezők között több a vállalaton belüli, mint a működési környezethez kapcsolható; így az innováció erősítésére a vezetőknek a vállalati mozgástér – benne a kapcsolódó kompetenciák – javításával is sok **lehetősége** lenne.

A **környezeti, ökológiai fenntarthatóság ügye egyre feljebb kerül a vezetői hierarchiában**. A vállalati megoldások szervezeten kapcsolódnak a vevői elégedettséghez, a vállalati arcuathoz és a pénzügyi teljesítményhez is. **A tényleges környezetvédelmi, fenntarthatósági megoldások legfontosabb kiváltója azonban továbbra is a szabályozás.**

A **pénzügyi működési környezethez** (pl. fiskális politika, eljárásrendek, adók nagysága) a válaszadók **döntő többsége közömbösen áll**, miközben a szabályokat valamivel jobbnak gondolja, mint az adók mértékét. Jelentős elégedetlenség a helyi adók és a munkabért terhelő adók nagyságával kapcsolatban emelhető ki. Az összkép szerint jelen van egy **hiteltől való félelem**: vizsgált cégeink több mint felének „nem volt szüksége” pótlólagos finanszírozásra. A válaszadók mintegy **negyedének volt – akár több – sikeres pályázata**, amelyek javították a versenyképességüket, korábban elhatározott beruházásokat valósítottak meg, és még a létszámot is bővítették.

Az **üzleti kockázatok** közül a **munkaerőpiac helyzete (hiány és bérköltség növekedése)** és a **kereslet visszaesést** tartják a legtöbbben meghatározónak. A **nem tisztességes magatartás erősödésének** kockázata megelőzi a **technológiai változásokat**.

A **Vállalati Versenyképességi Index (VVI)** szerint a vállalatokat **átlagosan és kiemelkedően versenyképes vállalatok csoportjába** soroltuk. Az üzleti környezet legtöbb tényezője **mindkét csoportban** semleges hatású. Pozitív irányú kivételt jelent a **technológiai fejlődés**. Bár

ez az üzleti környezet tényezői közül a válaszadók mindkét körében a legfontosabb tényezőként kerül elő, a kiemelkedően versenyképesek az átlagosoknál jóval nagyobb lehetőségként tekintenek rá. A **kiemelkedő csoport** cégei **minden létszámkategóriában, régióban és ágazatban megtalálhatók**. A tankönyvek siker-receptjeit jelzik vissza, amelyek közül kiemelkedő, hogy **saját kezben tartják jövőjüket és exportpiacok felé fordulnak**. Az **átlagos cégek fájó pontjai** a munkaerőpiaci helyzet, a bérszínvonal alakulása, a feketegazdaság, a korrupció és a forint árfolyamának változása.

* * *

Felmérésünkben inkább a hazai **piacgazdaság sikeres vállalatai** vettek részt. Körükben a **saját erőforrásokra és képességekre támaszkodó, célorientált magatartás** rajzolódott ki.

Mintánk az ágazatcsoport és a létszámkategória szerinti dimenziókban a vállalati populációt jellemző arányokat közelíti. A válaszokban **jellemző a hármas, azaz az átlagosra vagy közömbösre utaló vezetői értékelés**. Sok válasznál a nagy szórás-értékek egyértelműen jelezi, amit a Vállalati Versenyképesség Index szerinti bontás is megerősít: az átlag mögött **heterogén kép** sejlik fel.

A vállalati válaszok alapján a **vállalatok elégedettek** magukkal és a nemzetgazdaság állapotával. Egy **piaci és technológiai trendekkel tisztában lévő, a külső finanszírozással óvatosan bánó, megfontolt, ugyanakkor alacsony dinamikával működő vállalati magatartás** bontakozott ki.

Úgy sejtjük, hogy az összkép mögött **a cégek 10-15%-a tartozhat abba a dinamikus, megújulni és kockázatot vállalni kész körbe**, amelynek még versenyképesebbé tétele jelentős gazdasági hatásokkal kecsegtet. E csoport sajátos jellemzőinek (pl. hazai legjobb gyakorlatok, best practice-k) feltárása pedig nem csak a tanulni vágyók szempontjából lehető előremutató, hanem azért is, hogy az átlagos cégek tapasztalatai alapján tisztában legyünk a menedzsment gyakorlatok adaptációjának korlátaival, esetleges akadályával.

A mintavétel és az adatbázis

A kérdőívcsomag öt kérdőívet tartalmazott. A kérdezőbiztos jelenlétében kitöltött ún. „kérdezői” kérdőív a vállalatra, a működési környezetre és a Vállalati Versenyképességi Index-re terjedt ki. A további kérdőívek a vállalati területeket fedték le és önkitöltős módszerrel kerültek kitöltésre. Az összességében 50 oldalas kérdőív így a felsővezetés („Vezér” kérdőív), a marketing, a termelés (amit tágran értelmeztünk, mint termékek és szolgáltatások előállítását) és a pénzügy témakörökre vonatkozott.

A mintavétel során a létszámkategória (50-99, 100-249, 250- fő), a régió és az ágazatcsoport bírt jelentőséggel. A mintavételnél a legalább 50 fős vállalatok körében az alábbi ágazatcsoportok jöttek szóba (TEÁOR kód):

1. Feldolgozóipar (10-33)
2. Építőipar (41-43)
3. Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)
4. Szállítás, raktározás (49-53)
5. Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás (55-56)
6. Információ, kommunikáció (58-63)

Ezen feltételeknek a KSH adatai alapján 2018-ban 4.295 cég felelt meg (1. ábra). A cégek ezen induló halmazát mintavételi keretnek nevezzük.

1. ábra. A mintavételi keret a KSH adatai alapján (cégek száma, 2018)

Ágazatcsoport (TEÁOR kód) / Létszámkategória	50-99	100-249	250+ fő	Összesen
Feldolgozóipar (10-33)	1003	713	442	2158
Építőipar (41-43)	202	88	16	306
Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)	574	223	105	902
Szállítás, raktározás (49-53)	279	106	68	453
Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás (55-56)	172	66	18	256
Információ, kommunikáció (58-63)	114	61	45	220
Összesen	2344	1257	694	4295

E mintavételi keretet használva a lekérdezések során három mintavételről beszélhetünk. Az első mintavétel 2018 novemberében történt és azok a cégek vettek részt benne, amiket egyszer már – a kutatás korábbi felmérésében, 2013-ban – lekérdezték (153 cég), illetve további 857 olyan cég, amely bizonyítottan létezett 2018-ban. Utóbbiakat az arányos valószínűségi mintavétel módszerével választottuk ki. A panel cégek közül 45 töltötte ki a kérdőívet, a további 857 vállalat közül pedig 113 cég küldött vissza kérdőíveket.

A második mintavételre 2019 februárjában került sor. Ebben a fázisban további 1.001 céget választottunk ki a fentebb említett módszer és kritériumok alapján. A terepmunkát segítő, telefonos megkereséseket alkalmaztunk, mely azt jelentette, hogy felvettük a kapcsolatot a minta tagjaival és időpontokat egyeztettünk a sikeres adatfelvétel érdekében. E mintából összesen 28 cégtől szereztünk adatot.

A harmadik lekérdezésnél a kérdezőbiztosok lokális ismereteire és kapcsolataira támaszkodtunk. 2019 áprilisától 2019 júniusa végéig a környezetükben lévő, a kritériumoknak megfelelő cégeket kérdeztettünk le. Így további 51 céget sikerült felvennünk az adatbázisba. E körben négy olyan cég is bekerült, amely túlmutat a mintavételi kereten: három a megcélzott ágazatcsoportoktól eltérő tevékenységet folytat, egy pedig 50 főnél kisebb építőipari vállalat. Ezeket a válaszadókat a végső adatbázisban megtartottuk.

A 237 cég mintáján az adattisztítást két lépésben végeztük el. Első lépésben e cégek közül kiszűrtük azokat, amelyek értékelhetetlen adatokat közölt (szinte teljesen hiányos és/vagy egy-síkú válaszok). Így összesen 234 sikeres megkeresés történt. Második lépésben a hibásan, vagy erősen hiányos állapotban visszaérkezett kérdőíveket minősítettük¹. A hiányos kérdőívek szelek-tálása után továbbra is 234 cégről maradt adatunk. Az alábbi összegző táblázatban (2. ábra) lát-ható az, hogy a kérdőívek milyen kombinációban állnak rendelkezésre és a melyik mintavételi körhöz kapcsolódóan kerültek be az adatbázisban.

2. ábra. Az adatbázisban rendelkezésre álló kérdőívek és az egyes mintavételi körök-ből bekerült vállalatok száma (cégek száma)

Mind az ötöt megfelelően kitöltöt-ték:	196		Panel minta:	42
Kérdezői ÉS Vezér megfelelően + többi kérdőív-ből is:	25		1. mintavételi kör:	113
Kérdezői VAGY Vezér megfelelően + többi kérdőív-ből is:	7		2. mintavételi kör:	28
Sem a Kérdezői, sem a Vezér nem lett kitöltve megfelelően + a többi kérdőív-ből is:	6		3. mintavételi kör:	51
Összesen:	234		Összesen:	234

Az adatbázisba kerülő cégek megfelelően oszlanak meg az ágazatcsoportok és létszámka-tegóriák mentén. Két helyen látunk jelentősebb eltérést. A mintavételi keret arányaihoz képest az 50-99 fős feldolgozóipari cégek közül 4 százalékponttal több került be az adatbázisba. Illetve a 100-249 fős cégek alulreprezentáltak a mintavételi kerethez képest.

¹ Egy kérdőív esetében akkor beszélünk erősen hiányos adatokról, amikor azok aránya eléri a 36%-ot. (Egy kérdőívben átlagosan az adatok 20% hiányzott. A 36% egy egészséges 16 százalékpontos ráhagyás, mely kutatói döntés eredménye.)

3. ábra. A hatodik kérdőíves felmérés adatbázisába került vállalatok jellemzői (ágazatcsoport és létszámkategória bontásban, cégek száma)

Ágazatcsoport (TEÁOR kód) / Létszámkategória	50-99	100-249	250+ fő	Egyéb	Összesen
Feldolgozóipar (10-33)	63	34	21	0	118
Építőipar (41-43)	13	4	1	1	19
Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)	37	13	6	0	56
Szállítás, raktározás (49-53)	9	7	5	0	21
Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás (55-56)	8	2	0	0	10
Információ, kommunikáció (58-63)	4	0	3	0	7
Egyéb	2	0	1	0	3
Összesen	136	60	37	1	234

4. ábra. A hatodik kérdőíves felmérés adatbázisába került vállalatok megoszlása a mintavételi keret belső megoszlásához viszonyítva (ágazatcsoport és létszámkategória bontásban)

Ágazatcsoport (TEÁOR kód) / Létszámkategória	50-99	100-249	250+ fő	Összesen
Feldolgozóipar (10-33)	4%	-2%	-1%	0%
Építőipar (41-43)	1%	0%	0%	1%
Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)	2%	0%	0%	3%
Szállítás, raktározás (49-53)	-3%	1%	1%	-2%
Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás (55-56)	-1%	-1%	0%	-2%
Információ, kommunikáció (58-63)	-1%	-1%	0%	-2%
Összesen	4%	-4%	0%	
%ponttal kevesebb cég került bele a mintába, mint a mintavételi keret szerinti aránya				
%ponttal több cég került bele a mintában, mint a mintavételi keret szerinti aránya				

Az adatfelvételnél a regionális arányosságra is törekedtünk, ez kielégítő eredményt hozott. A mintában a budapesti cégek aránya kiemelkedően magas.

5. ábra. A hatodik kérdőíves felmérés adatbázisába került vállalatok jellemzői (régió)

Régió	Mintavételi keret	Adatbázis	Eltérések
Közép-Dunántúl	10,4%	10,7%	0,3%
Nyugat-Dunántúl	10,7%	0,9%	-9,8%
Dél-Dunántúl	6,3%	0,4%	-5,9%
Dél-Alföld	10,5%	4,7%	-5,8%
Észak-Alföld	11,1%	9,8%	-1,3%
Észak-Magyarország	7,1%	9,8%	2,8%
Közép-Magyarország	13,2%	17,5%	4,3%
Budapest	30,7%	46,2%	15,4%
Összesen	100%	100%	

Az adatbázisba került cégek kétharmada exportál. Az, hogy a cégeknek csak egyharmada nem árusít külföldre, azt mutatja, hogy a mintában felülreprezentáltak az exportáló cégek.

6. ábra. Az exportáló vállalatok a felmérés adatbázisában

	Cég db	%
Exportál	155	66,2
Nem exportál	63	26,9
Hiányzó adat	16	6,8
Összesen	234	100,0

A minta tulajdonosi megoszlás szerinti vizsgálata azt mutatja, hogy a cégek közel háromnegyede magyar tulajdonban van, a külföldiek aránya valamivel nagyobb, mint egynegyed. A külföldi magánszemélyek és külföldi vállalati tulajdonban lévő cégek száma azonos (28-28 cég). A magyar vállalati és a magyar magánszemélyek által tulajdonolt cégek száma 70-70 felett van. A mintába került 7 állami vállalat is.

7. ábra. A mintában szereplő vállalatok többségi tulajdonosai

Többségi tulajdonos	Cég db	
Magyar		158
állam/önkormányzat	7	
vállalat	79	
magánszemélyek	72	
Külföldi		56
vállalati	25	
magánszemélyek	28	
Összesen	214	214

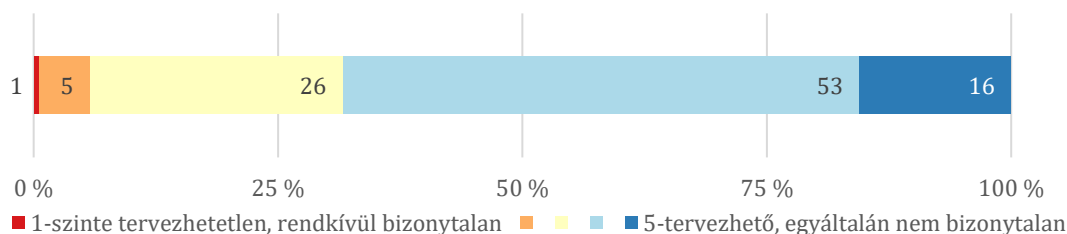
A tulajdonosi struktúra sajátos vetülete a családi vállalkozás. Az adatbázisban 56 cég tekinthető olyan családi vállalkozásnak, amelyben család a többségi tulajdonos és a család a menedzsmentben is aktív.

I. A környezet és a kiemelt tényezők

I.1. A makrokörnyezet, hazai és nemzetközi piacok

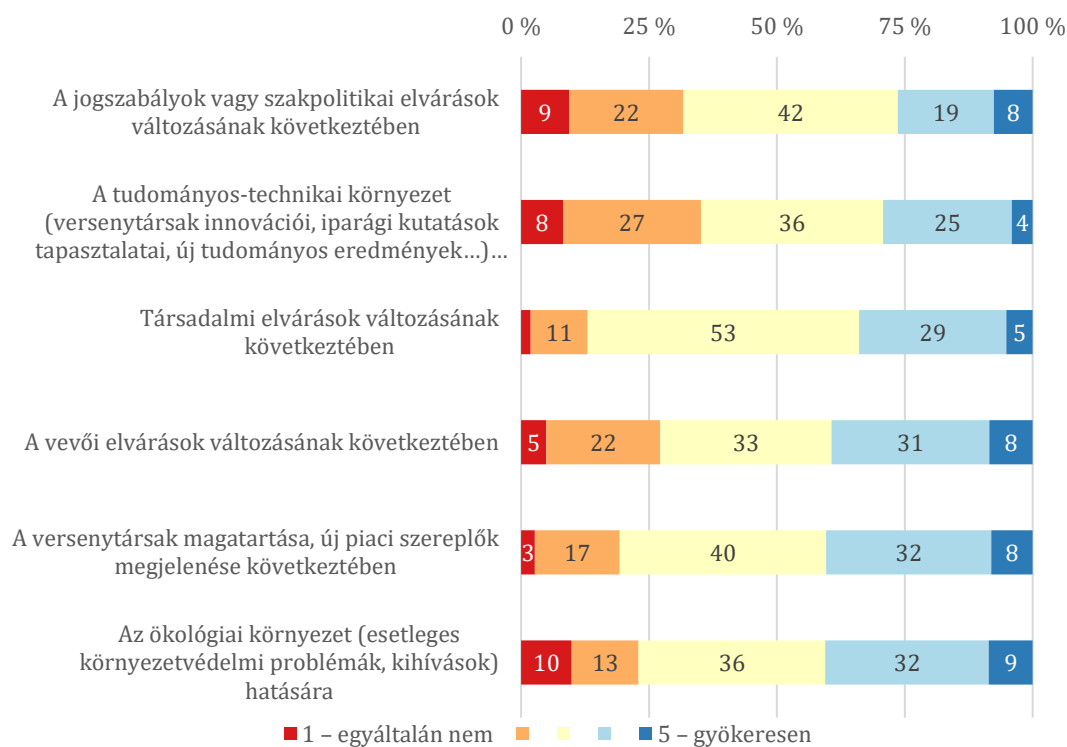
A kutatás fő téziseiben kiemelésre került a turbulens külső környezet. Ehhez szorosan kapcsolódik a technológiai változás, illetve erre adott vállalati reakció. A vállalati vélemények azt mutatják, hogy a cégek közel 70 százaléka tervezhetőnek látja a környezetet. A válaszadók csupán 6 százaléka véli úgy, hogy nem tervezhető vagy nehezen tervezhető a külső környezet. Ez arra utalhat, hogy a válaszadók inkább egy pozitív gazdasági ciklusról mondanak véleményt.

8. ábra. A vállalat külső környezetének tervezhetősége – a bizonytalanság érzékelése (N=174, százalék)



A válaszadók közel 70 százaléka tervezhetőnek látja a környezetet.

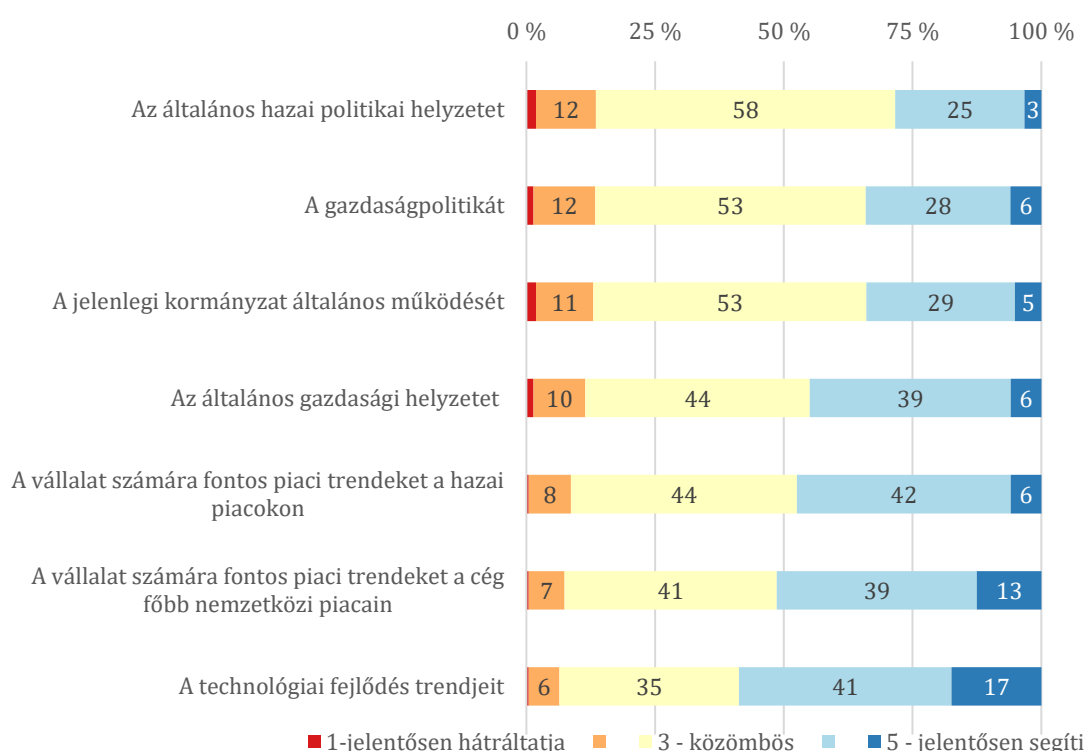
9. ábra. A vállalat lényeges jellemzőinek változása 2016 óta (N=219-224, százalék)



A vállalatok lényeges jellemzőinek változására vonatkozó értékelésekből az olvasható ki, hogy a válaszadók döntően közömbösen „szemlélik”, illetve inkább nem érzik a változást a jogszabályi környezetben, illetve a tudományos-technikai környezetben. A cégek kevesebb, mint 30 százaléka érzékelte, hogy jelentősebb változások zajlanak az értékelni kért területeken. Ezzel szemben a 40 százaléku lát jelentősebb változást a vevőkkel kapcsolatban, a versenytársak magatartásában és a környezeti kihívások terén.

A válaszadók döntően közömbösen „szemlélik”, illetve inkább nem érzik a változásra ösztönzést a jogszabályi környezetben, illetve a tudományos-technikai környezetben.

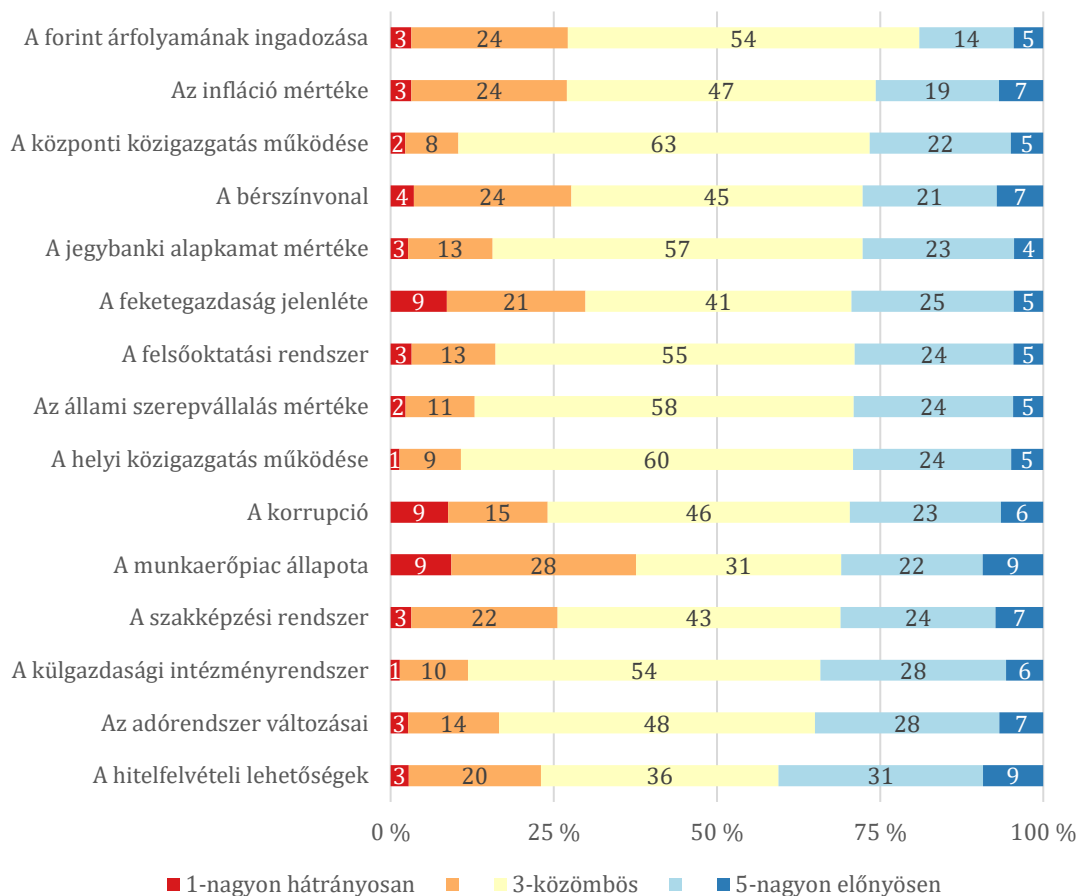
10. ábra. A vállalat eredményes működése szempontjából értékelt területeket (N=215-218, százalék)



A vállalat eredményes működése szempontjából értékelt területek között hasonló megítélés alá esik az általános politikai helyzet, a gazdaságpolitika és a kormányzat megítélése: a többség közömbösnek tartja, miközben a válaszadók harmada pozitívnak ítéli. Markánsabb a támogatónak ítélt hatás az általános gazdasági helyzettel és a piaci trendekkel kapcsolatban.

Egyértelműen kijelenthető, hogy a felmért tényezők közül a technológiai optimizmus is jellemzi a cégeket: úgy tűnik, hogy e téren igyekeznek kihasználni a lehetőségeket.

11. ábra. A vállalat sikerességét befolyásoló tényezők megítélése (N=217-224, százalék)



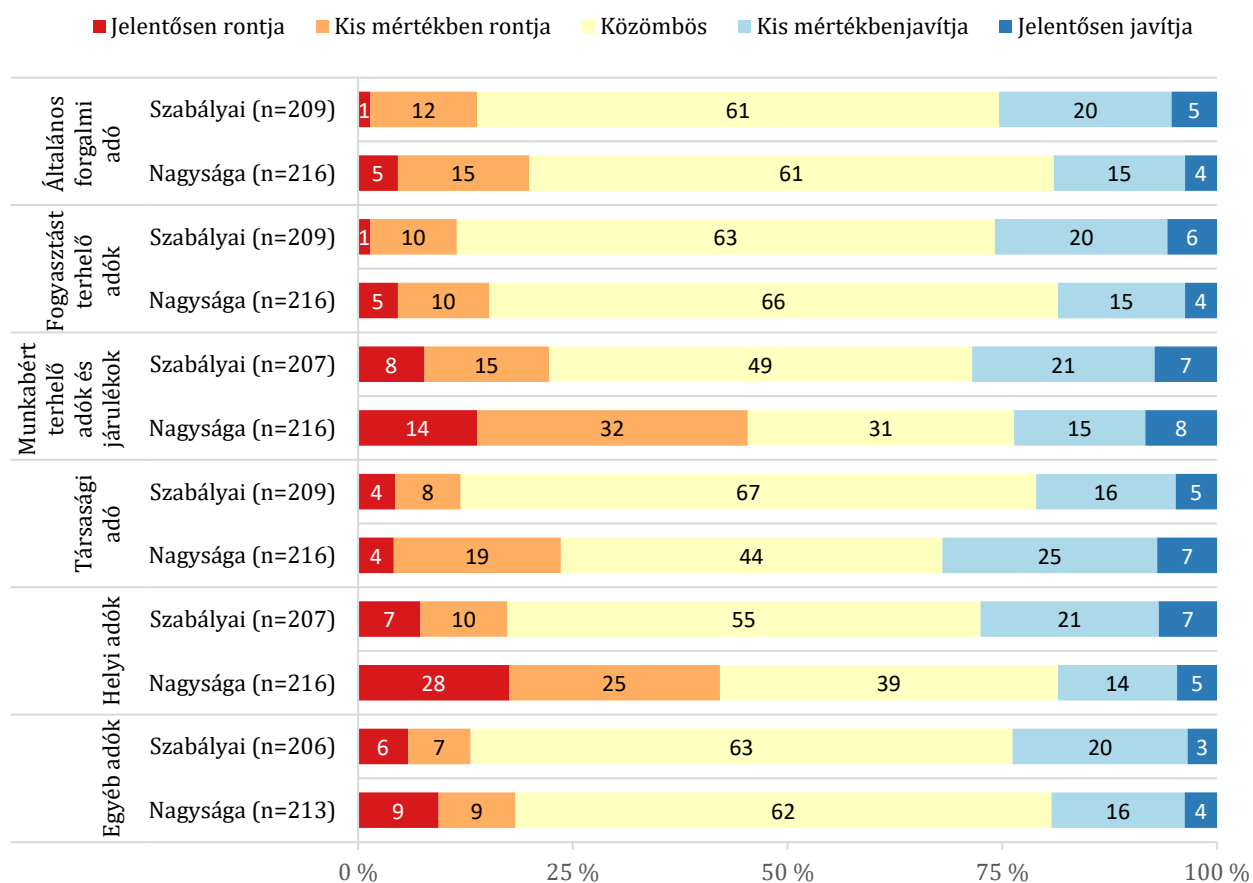
A vállalat sikerességére ható további 15 tényezőről is megkérdeztük a vállalati szakemberek véleményét. A válaszok alapján elmondható, hogy a forint árfolyamának ingadozás a – a jelentős arányú közömbös hatásról beszámolókkal mellett – inkább negatívan hatott. A közigazgatási feladatokkal kapcsolatban kevesen voltak a nagyon hátrányos jellegű hangsúlyozók, sőt 30%-os elégedettség (4-es és 5-ös válaszok) mutatkozik a helyi és központi közigazgatás terén is. Hasonlóan ítélik meg a jegybanki alapkamatot, az állami szerepvállalást és a felsőoktatást is a válaszadók.

A leginkább előnyös változásokat a külgazdasági intézményrendszerben, az adórendszer változásaiban és a hitelfelvételi lehetőségek alakulásában látják. Mindemellert az is látszik, hogy a hitelfelvételi lehetőségek nem érnek el mindenkit: 23 százalék hátrányosnak látja.

A „legfájóbb” pontok is kirajzolódnak. A válaszadók a munkaerőpiac állapottal a legelégedetlenebbek. Jelzésértékű, hogy a cégek 9%-a napi szinten találkozik a feketegazdaság és a korrupció kártékony hatásaival.

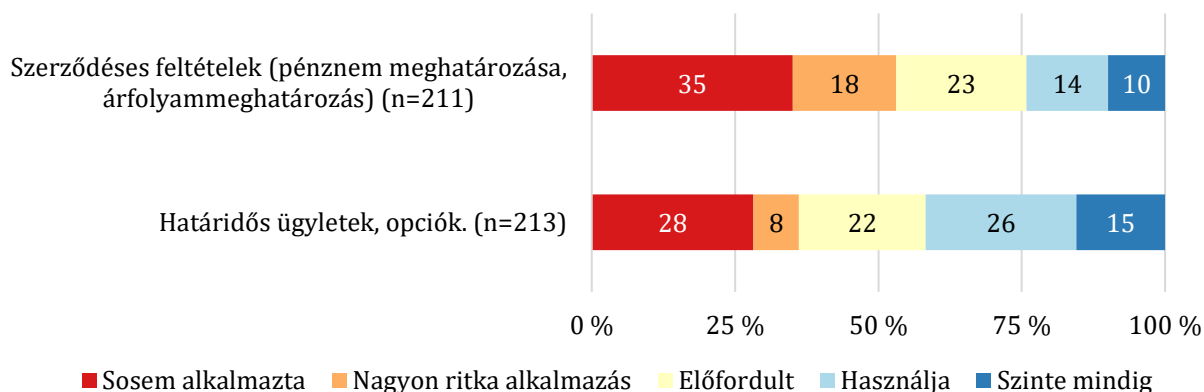
A válaszadók többsége szerint az adószabályok nem gyakorolnak számottevő hatást a versenyképességükre. Az adófajták és más kötelező jellegű befizetések vállalati versenyképességre gyakorolt hatását kutató vizsgálat során a válaszadók a legkedvezőtlenebbnek a munkabért terhelő adók és járulékok, illetve a helyi adók mértékét tekintették. Míg az előbbiről 45 százalék, az utóbbiról 42 százalék nyilatkozott úgy, hogy rontja a versenyképességüket. Csak 6, illetve 10 százalék nyilatkozott kedvezően erről a két adónemről. Hatását tekintve a társasági adókulcs mértékét tartották a legkedvezőbbnek, ami a válaszadók 32 százaléka szerint javította a versenyképességüket, 10 százalék alatt volt azoknak az aránya, akik negatívan értékelték. A legjobb megítélés a fogyasztást terhelő adók és az általános forgalmi adó szabályozásának volt. A legkedvezőtlenebbnek ebben az esetben is a munkabért terhelő adókat és járulékokat tekintették, ezt követte az egyéb és helyi adók szabályozása. A válaszadók többsége szerint az adószabályok nem gyakorolnak számottevő hatást a versenyképességükre.

12. ábra Adófajták és adójellegű befizetések nagyságának és szabályainak hatása a vállalati versenyképességre (százalék)



Az adózásszabályozási környezetet inkább támogató, mint hátráltató tényezőnek tartják a vállalatvezetők, kedvezőbbnek ítélik meg, mint az adók mértékét.

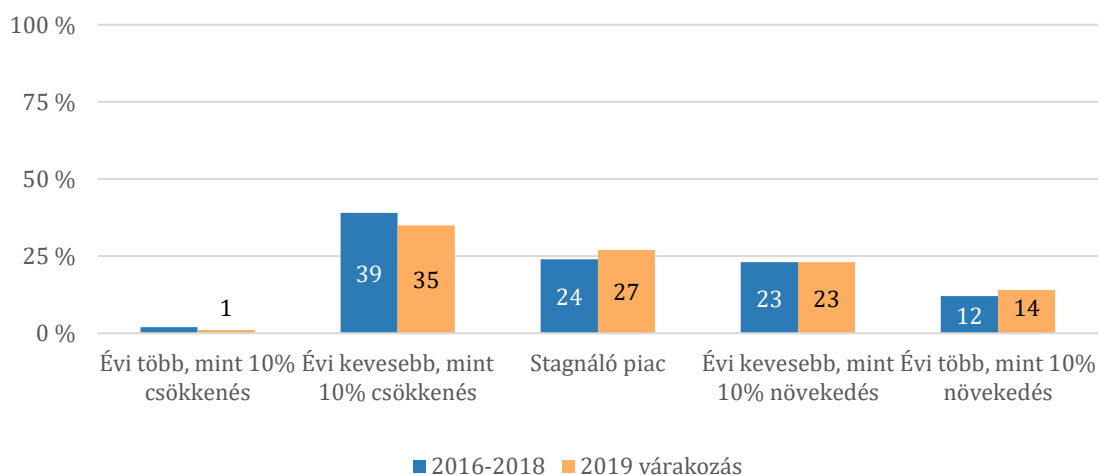
13. ábra Árfolyamkockázat kiküszöbölésére szolgáló eszközök alkalmazásának gyakorisága (százalék)



A válaszadók elsősorban határidős és opciós ügyleteket alkalmaznak az árfolyamkockázat kiküszöbölésére. Ezeket 41 százalékuk használja rendszeresen (4-5 érték), 28 százalékuk soha. Emellett 24 százalékban megjelent a szerződéses feltételek segítségével történő árfolyamkockázat kezelés rendszeres használata, ugyanakkor a megkérdezett vállalatok 35 százaléka soha nem alkalmazza ezeket az eszközöket. A korábbi évekhez képest bővült az ezen megoldásokkal élő vállalatok köre.

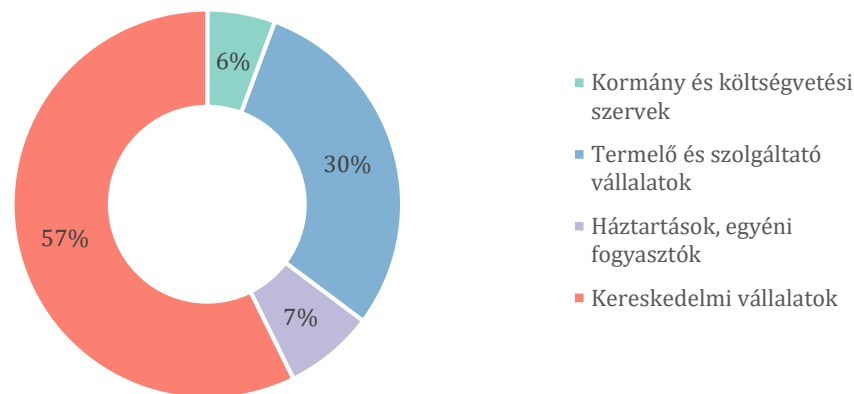
A korábbiakhoz képest többen törekednek az árfolyamkockázat aktív kezelésére, elsősorban határidős és opciós ügyleteket alkalmaznak.

14. ábra A belföldi piacok összesített forgalmának alakulása (N=213, százalék)



A megkérdezett vállalatok relatív többsége csökkenő forgalmi tendenciát észlel a **belföldi piacain**. Erőteljes (10 százalékot meghaladó) növekedést a vállalatok alig több, mint 10 százaléka tapasztalt 2016-2018 között és ezektől a 2019. évre vonatkozó várakozások sem térnek el jelentősen.

**15. ábra. A forgalom megoszlása a különböző vevőtípusok szerint
(N=172, átlagértékek)**



A válaszadók forgalma, árbevétele a legnagyobb arányban kereskedelmi vállalatoktól származik (átlagosan a forgalom 57 %-át adja ez a vállalati kör), ezt követik a termelő és szolgáltató vállalatok (30 %), közvetlenül a háztartásoktól, egyéni fogyasztóktól a megkérdezett vállalatok átlagosan a fogalmuk 7 %-át kapják.

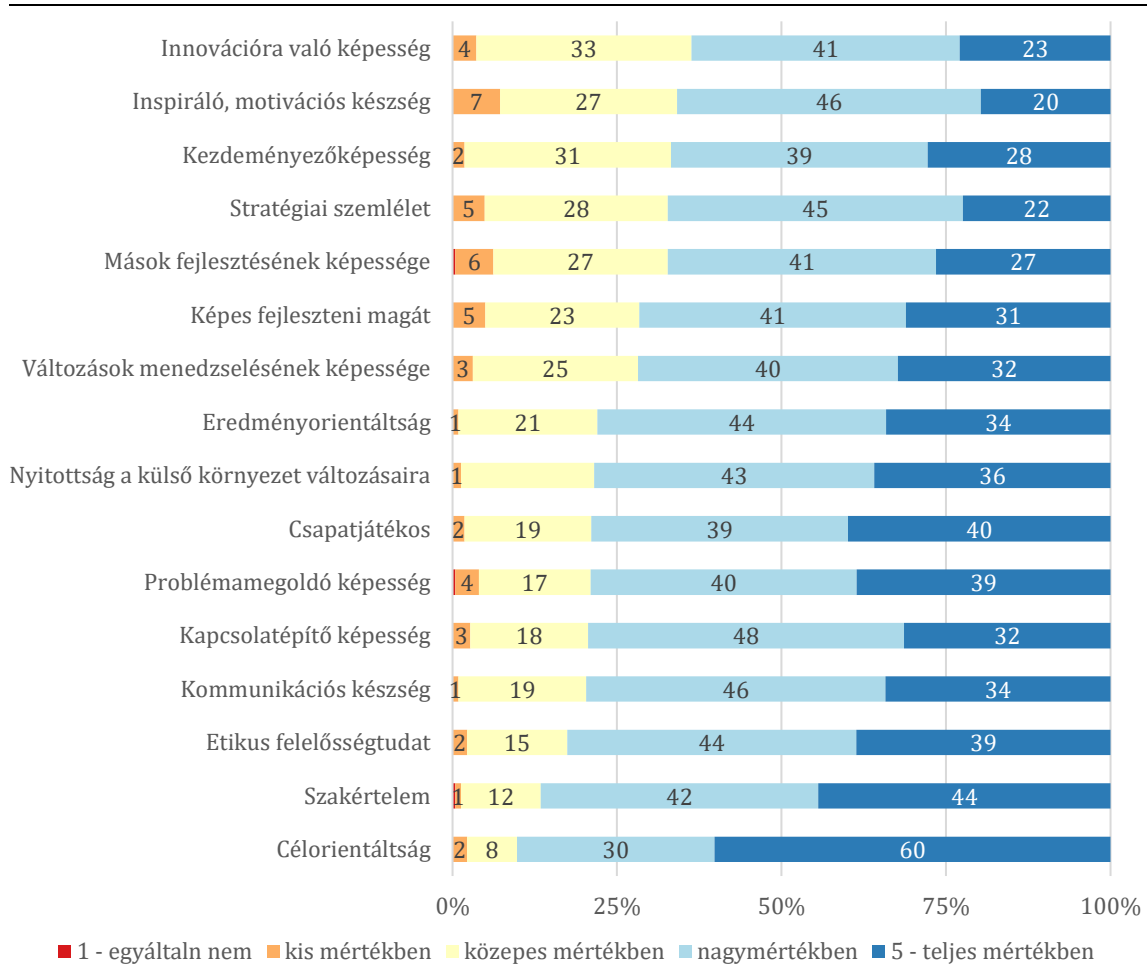
Összegzésként megállapítható, hogy a működési környezetről alkotott cégvezetői vélemények leginkább egy pozitív, felívelő gazdasági ciklus kontextusába illeszkedően értelmezhetők. A vizsgált időszakban a kedvezőbb piaci trendek kihasználása elsődleges, amelyben a cégek elmozdulni látszanak a technológiai lehetőségek kiaknázásnak irányába – bár ezek óvatos lépések. (Mint más elemzésekből látszik, inkább egy relatív felzárkózás ez, mintsem élenjáró technológiák adaptációja.) Fontos változás az is, hogy felkerültek a döntéshozók horizontjára az ökológiai és környezeti kérdések. E kontextusban a társadalmi-politikai intézményekkel is inkább elégedettek a válaszadók. Bár az is lehet, hogy a ciklus ezen szakaszában kevésbé fontos ezek minősége. A leginkább pozitívnak ítélt változások egyértelműen a hitelfelvételi lehetőségek bővülésében láthatók. Figyelmeztető ugyanakkor, hogy a cégek egy része ebből (mint később látjuk, tudatosan) kiszorul. A legkritikusabbnak a munkaerőpiac helyzetét ítélik a szakemberek. Az oktatási rendszerből csak a szakképzéssel való elégedetlenség látszik. Egyértelmű az is, hogy a korrupció és a feketegazdaság sok cégnek napi működésében akadály.

I.2. A vezetői képességek és a HR

A válaszadók 88 százalékánál 2016 óta nem változott az első számú vezető személye, 72 százalékuknál pedig gyakorlatilag a felsővezetés összetétele sem.

A vezetői csapatok 2016 óta a helyükön vannak.

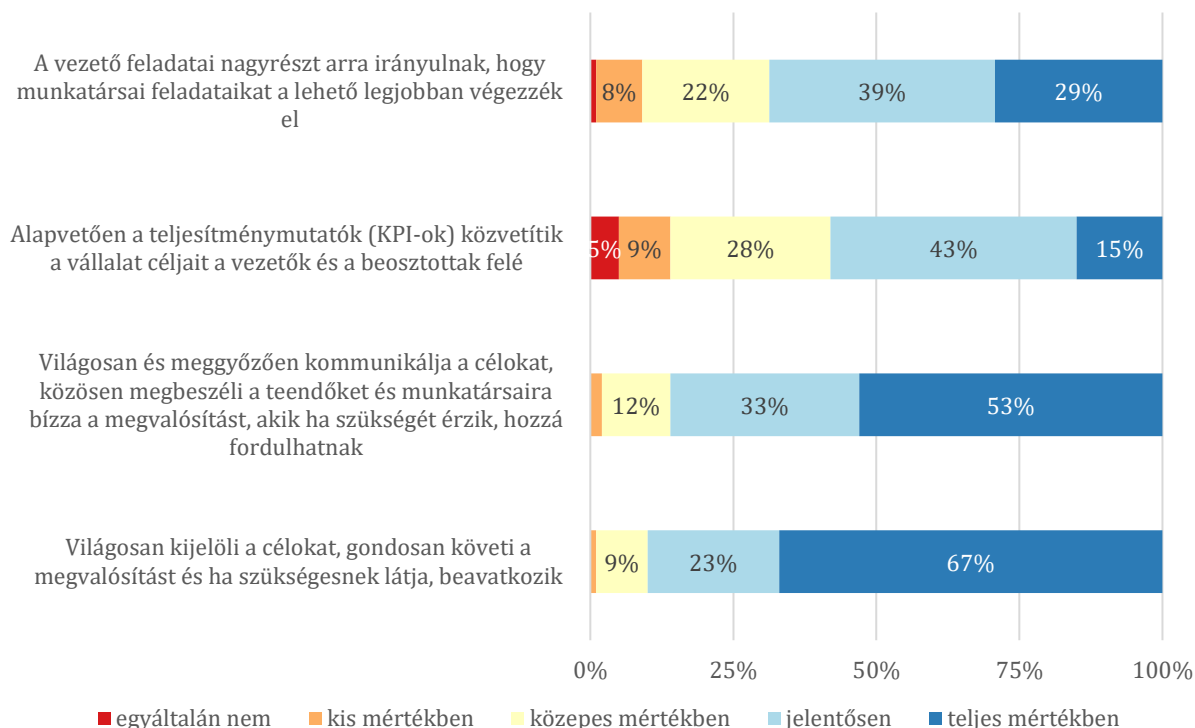
16. ábra. A menedzsmentre jellemző képességek értékelése - felsővezetői vélemények (N=223, százalék)



A válaszadó felsővezetők közel háromnegyede vállalata menedzsmentjét a versenytársakhoz képest jobban felkészültnek tartja. 90 százalékuk szerint a célorientáltság képessége teljes mértékben vagy nagymértékben jellemzi a cég menedzsmentjét, s ezen belül 60 százalék a „teljes mértékben jellemző” választ adók aránya. A listán előkelő helyet foglal el a szakértelem, az etikus felelősségtudat, a csapatjátékos és a problémamegoldó képesség. Viszonylag kevésbé érzik menedzsmentjükben az inspiráló, motiváló készséget, a stratégiai szemléletet, az innovációra való képességet, mások fejlesztésének képességét a vezetők.

A menedzsment képességek alapján egy technokrata stílusú felsővezető kép sejtik fel: a megkérdezett vállalatok vezetői célorientáltak és megfelelő szakértelemmel bírnak.

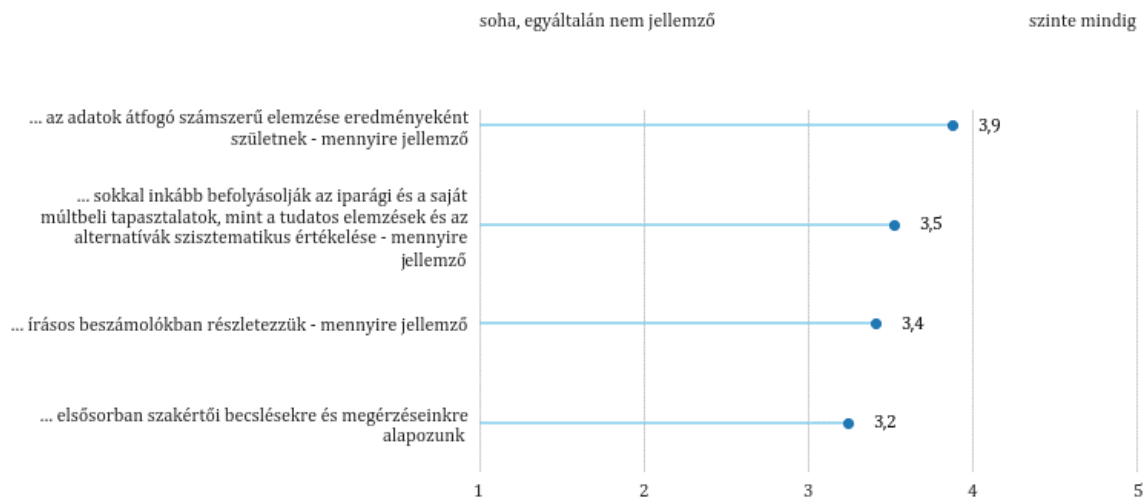
17. ábra Az ideális vezetőre legfontosabbnak és legkevésbé fontosnak tartott viselkedési és gondolkodási minták (N=223, százalék)



Az ideális vezetőre vonatkozó kép felméréséhez 10 lehetőség közül választhattak a vezetők. A válaszadók legtöbbször vezetői képében a célokra fókuszáló vezető rajzolódik ki (a válaszadók több, mint kétharmada teljes mértékben egyet értett): a vezető kijelöli, követi a megvalósítást, és a szükségesnek látja beavatkozni, valamint ezeket a célokat kommunikálja, a megvalósítást pedig a munkatársai bízza, akik szükség esetén fordulhatnak hozzá. A legkevésbé tartozik az ideális vezetői képhez, ha a vállalati célokat a teljesítménymutatók közvetítik a beosztottak felé, ha a bizalom folyamatos ellenőrzésen és nyomon követésen alapul, és ha a vezetői feladat arra irányul, hogy a munkatársak a feladataikat a legjobban ellássák.

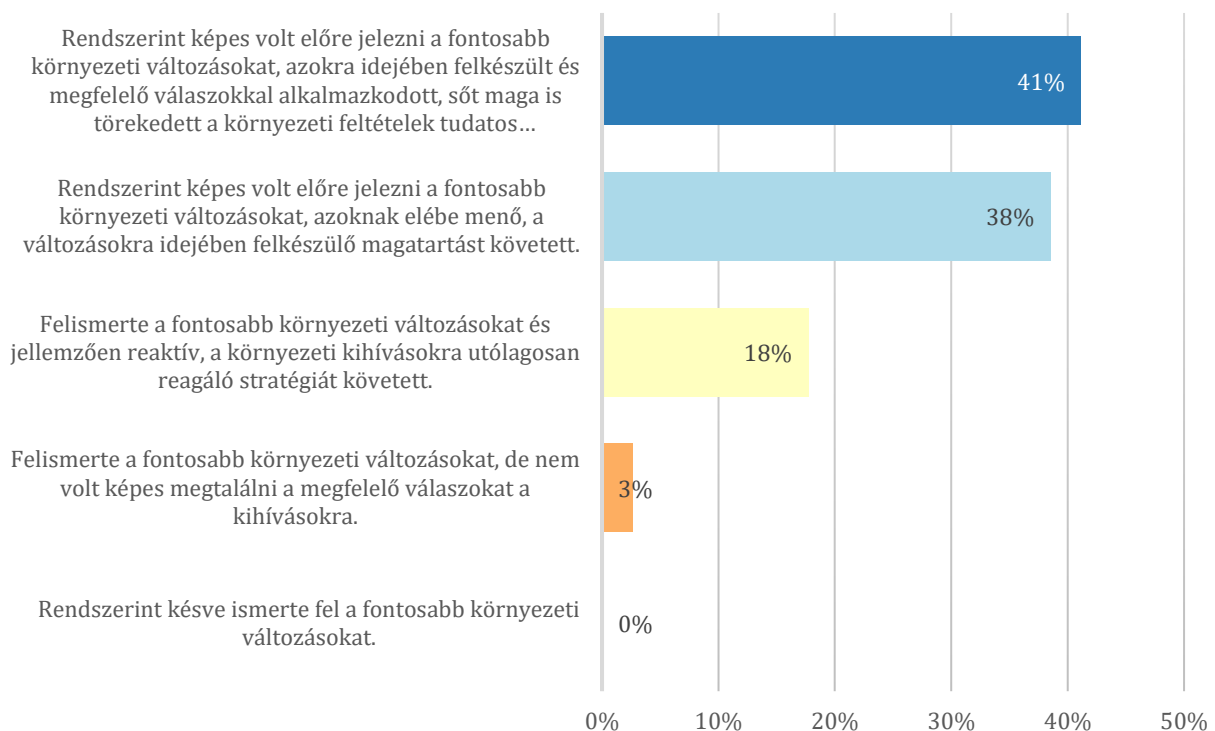
A megegyezésem alapon meghatározott célokkal irányító vezetők ideáltípusát mutatják a fontosnak tartott viselkedési és gondolkodási minták.

18. ábra. Jellemző döntési közelítésmódok (N=225-226, átlagértékek)



A válaszadó vezetők inkább az átfogó elemzésekben hisznek, és kevésbé a szakértői becslésekben, illetve kevésbé támaszkodnak intuitív megérzéseikre.

19. ábra. A környezeti változásokhoz való viszonyulás 2016 és 2018 között (N=226, százalék)

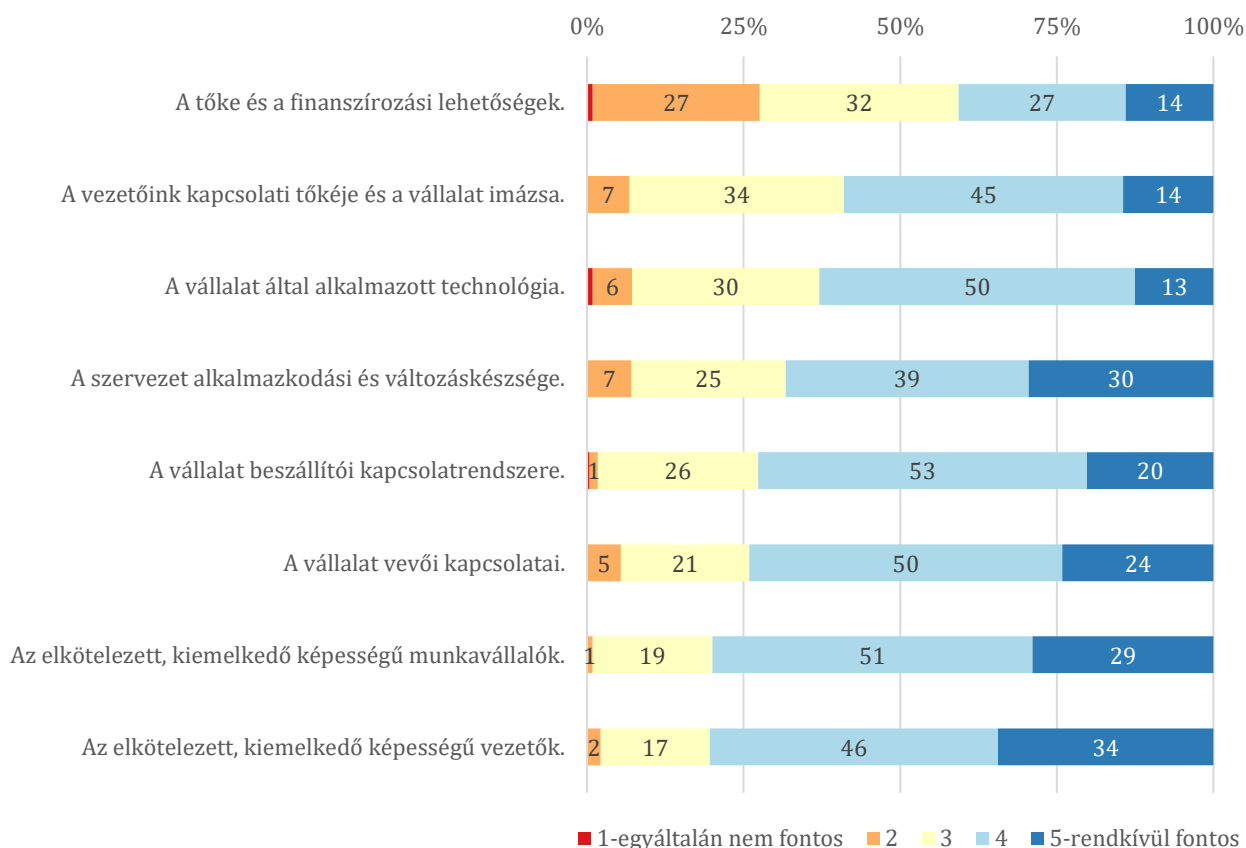


A válaszadó felsővezetők közel négyötöde úgy érzi, vállalata rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, ezekre fel tudott készülni, reagálni (38 százalék), sőt alkalmazkodni, elébe menni, befolyásolni a környezetet (41 százalék). Senki sem nyilatkozott úgy,

hogy késve ismerték fel a változásokat, csupán 18 százalék követett reaktív, késve reagáló stratégiát, s elenyésző azok aránya, akik úgy értékelték, nem tudtak megfelelően reagálni.

A vállalati képességek között fontos versenyképességi tényező a reagálóképesség: igen pozitív önképet mutat a felmérés erről a vállalati magatartásról.

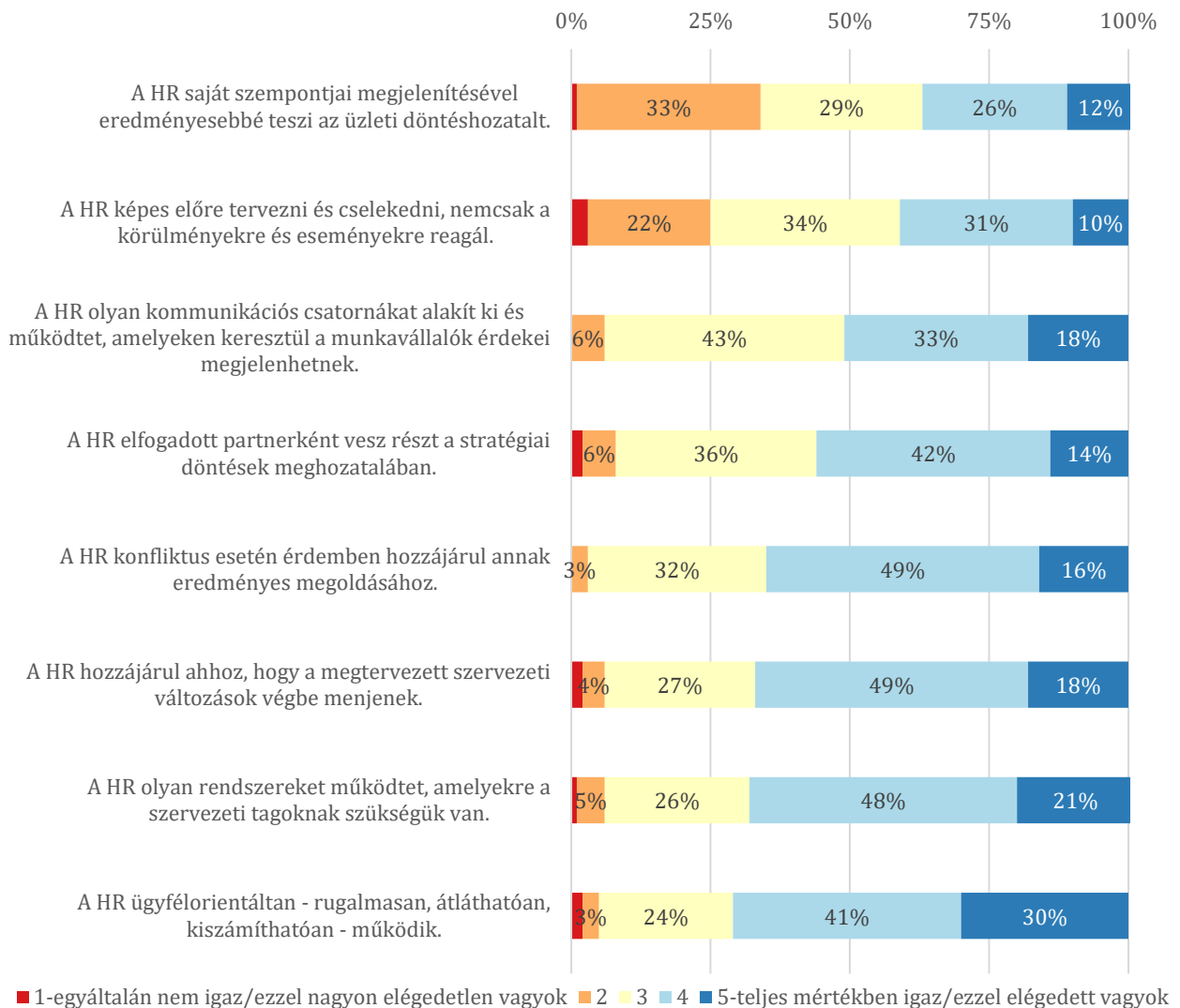
20. ábra. A vállalat legfontosabb erőforrásai 2016 és 2018 között (N = 221 - 225, százalék)



A legtöbb válaszadó az elkötelezett vezetőket és munkavállalókat tekinti a vállalat legfontosabb erőforrásainak. Ezt követik a piaci (vevői és beszállítói) kapcsolatrendszerek és a szervezet alkalmazkodóképessége. Meglepő módon a tőke és a finanszírozási lehetőségek kevésbé bizonyultak fontosnak az elmúlt három évben: ez arra is utalhat, hogy ezt a területet kevésbé érzik már kritikusnak a vezetők. Míg az emberi tényezőt (vezetők, alkalmazottak) és a szervezet alkalmazkodó és változásképességét a válaszadók közel egyharmada értékelte rendkívül fontosnak, a technológia esetében alig több mint egytized ez az arány. A vevői és a beszállítói kapcsolatrendszereket a vezetők több mint háromnegyede fontosnak értékeli, de keresletdominált helyzetre utal, hogy ezen belül a vevői kapcsolatrendszert többen tartják rendkívül fontosnak.

Kiemelkedően fontos erőforrásnak tekintik az elkötelezett felsővezetőket, a munkavállalókat, a vevői és beszállítói kapcsolatokat és a szervezet alkalmazkodási képességét – a többi erőforrás ezek után következik.

21. ábra Az emberi erőforrás-menedzsment hozzájárulása a szervezet működéséhez (N=187-188, százalék)



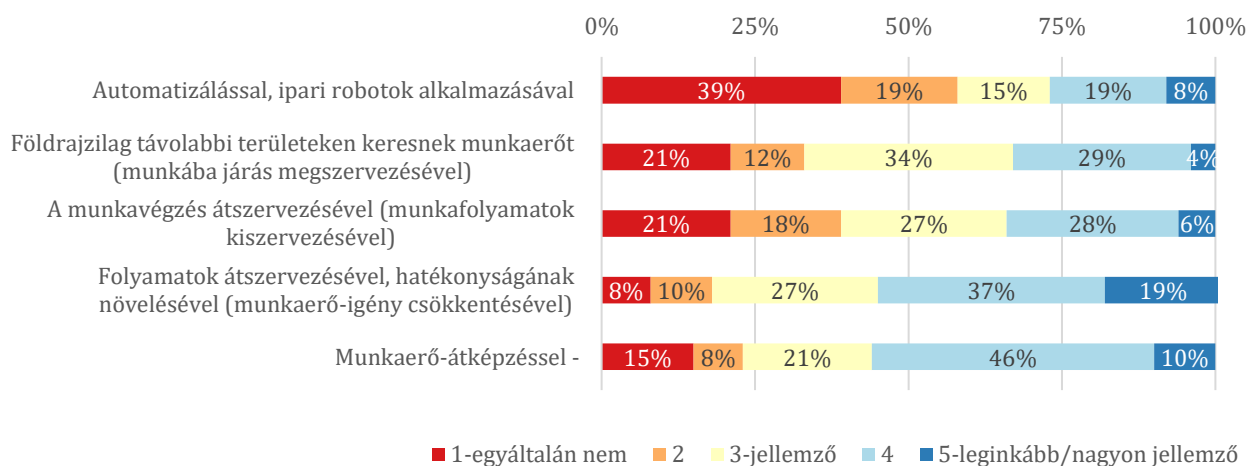
Az emberi erőforrás menedzsment (HR) értékelését azoktól kértük, ahol van ezzel foglalkozó felsővezető vagy szakember. Összesen 188-an (a minta 80 százaléka) jelezte, hogy van ilyen funkció a cégnél. A válaszadók szerint a HR ügyfélorientáltan működik, olyan rendszereket működtet, amelyekre a szervezeti tagoknak szükségük van, hozzájárul ahhoz, hogy a megtervezett szervezeti változások végbemenjenek, és konfliktus esetén hozzájárul annak eredményes megoldásához.

A válaszadók (N=221) legtöbbször folyamatosan vannak külső (N=161, 73%) és belső (N=135, 61%) továbbképzések. Az etikai képzések a válaszadók egyharmadára jellemzőek (N=75), és több, mint ötödüknek (N=54) pedig valamilyen egyetemmel is van oktatási együttműködése.

A HR alapvetően jól működik, és támogatja a szervezeti működést. Gondot fordítanak az alkalmazottak továbbképzésére.

A környezetre vonatkozó kérdésekre adott válaszokból az derült ki, hogy az egyik legégetőbb probléma a munkaerőhiány, legnagyobb kihívásnak pedig a munkaerőpiaci trendek tűnnek. A betöltetlen állások az összes foglalkoztatotthoz képes 5% feletti értékkel vannak jelen a válaszadók több, mint negyedénél. A kérdőív kitöltését megelőző fél évben a válaszadók (N=226) 40 százalékánál nem változott a munkaerőhiány, 40 százalékuknál pedig nőtt, illetve jelentősen nőtt. A munkaerőhiány házon belüli kezelésének legtöbbször alkalmazott eszköze a munkaerő átképzése és a folyamatok átszervezése. A legkevésbé a külföldi munkavállalók toborzásával és az automaizálással kezelik a hiányt.

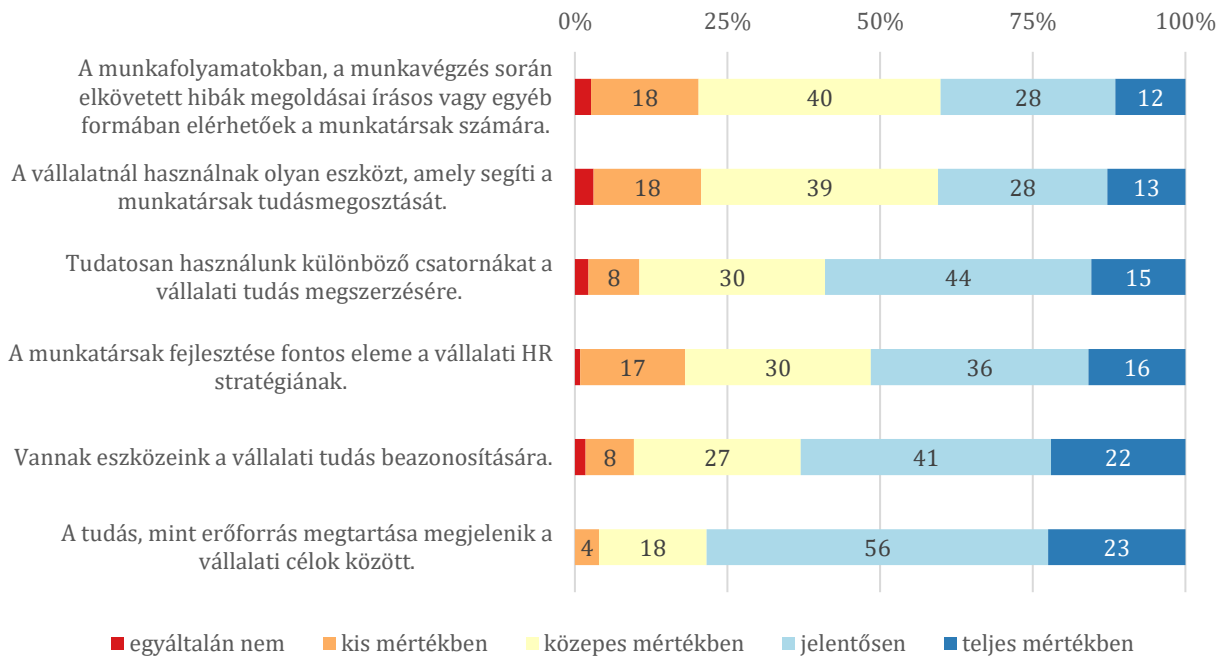
22. ábra. A munkaerőhiány kezelésének leggyakoribb megoldásai (N=215-216, százalék)



A munkaerőhiány nem egyformán sújtja a cégeket. A vállalatok egy meghatározott körénél és bizonyos szakmákban meghatározó lehet, amit alapvetően munkaerő-átképzéssel és a folyamatok átszervezésével, a munkaerő-igény csökkentésével igyekeznek kezelni. Nem jellemző a külföldi toborzás és az automatizálás a hiány kezelésére.

A vállalati tudás és tudás menedzsment stratégiai szerepét ugyan sokan felismerik, a válaszadó felsővezetők közel négyötöde úgy nyilatkozott, hogy a tudás, mint erőforrás megtartása megjelenik a vállalati célok között, azonban ennek kezelésére nem feltétlenül állnak rendelkezésre a megfelelő eszközök. Az információs rendszer szerepének értékelésénél láthattuk, hogy a válaszadók 38 százaléka értékelte csak úgy, hogy az támogatja a tudásmegosztást, tudásmenedzsmentet. Még inkább feltűnő, hogy a tudás szerepének elismerése mellett kevésbé használják a leginkább kézenfekvő eszközöket, például a hibákból való tanulás lehetőségét, s nem elterjedt más, a tudásmegosztást támogató megoldások használata sem.

23. ábra. A tudás menedzseléséhez való viszony (N=227, százalék)



A tudás vállalati erőforrás szerepével tisztában vannak a cégek, és eszközökkel is rendelkeznek a tudás beazonosítására. Több csatornát használnak a tudás megszerzésére, és a munkatársak fejlesztését is fontos elemnek tartják.

Összegzésként elmondható, hogy a vállalati képességeket tekintve pozitív önképet mutatnak a vezetői vélemények, kiemelkedő fontosságúnak tartják a humán erőforrást, és képzik is a munkavállalókat. A kurrens nemzetközi gyakorlat példái és az irodalom alapján elgondolkodtató ugyanakkor, hogy az erőforrásokat és tevékenységeket tekintve egyfajta tradicionális szemlélet rajzolódott ki, és a technokrata vezetői stílus dominanciája észlelhető a véleményekben. Az innovatív szemlélet és eszközök, az információtechnológiára, a tudásmegosztásra épülő módszerek elterjedtsége, beépülése kevésbé érzékelhető az összképben.

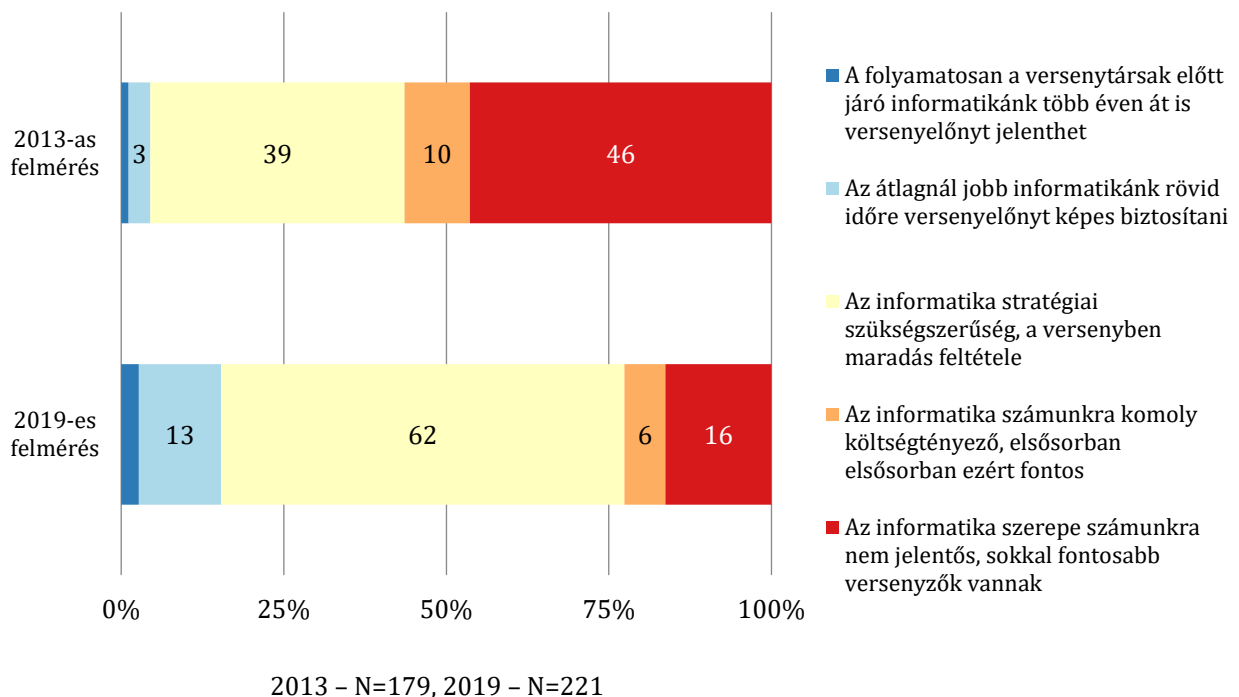
I.3. A digitalizáció

Gazdaságpolitikáknak, konferenciáknak, a szakirodalomnak, és az üzleti sajtónak is kiemelt témája napjainkban a digitalizáció, amely a technológia üzleti felhasználásának kérdését a hagyományos informatikai vezetés (információmenedzsment) területéről ismét a felsővezetői figyelem középpontjába helyezi.

Az elmúlt években az információtechnológiai fejlődés gazdaságot, üzletet átalakító hatása ismét előtérbe került.

Az informatikára irányuló kiemelt vállalatvezetői figyelmet jól mutatja az IT versenyben betöltött szerepét vizsgáló kérdésre 2013-ban és 2019-ben adott válaszok összevetése. Korábbi, 2013-as felmérésünk az internet, illetve e-business és a web 2.0 felfutása után készült, a vállalatok közel fele mégis szkeptikusan viszonyult az informatikához, a versenyben betöltött szerepét nem tartotta jelentősnek. Ezzel szemben mostani – eltérő mintán végzett – felmérésünk válaszadóinak több mint 60 százaléka szerint az informatika a versenyben maradás egyik feltétele. Párhuzamosan több mint háromszorosára nőtt azoknak a vállalatoknak az aránya, akik úgy gondolják, hogy az átlagnál jobb informatikával, ha csak rövid időre is, de versenyelőnyt képesek elérni. Azok aránya, akik egyáltalán nem tartják jelentősnek az informatika szerepét a versenyben, számottevően, közel harmadára csökkent 2013-ról 2019-re.

24. ábra. Az informatika szerepe a versenyben (N=179-221, százalék)

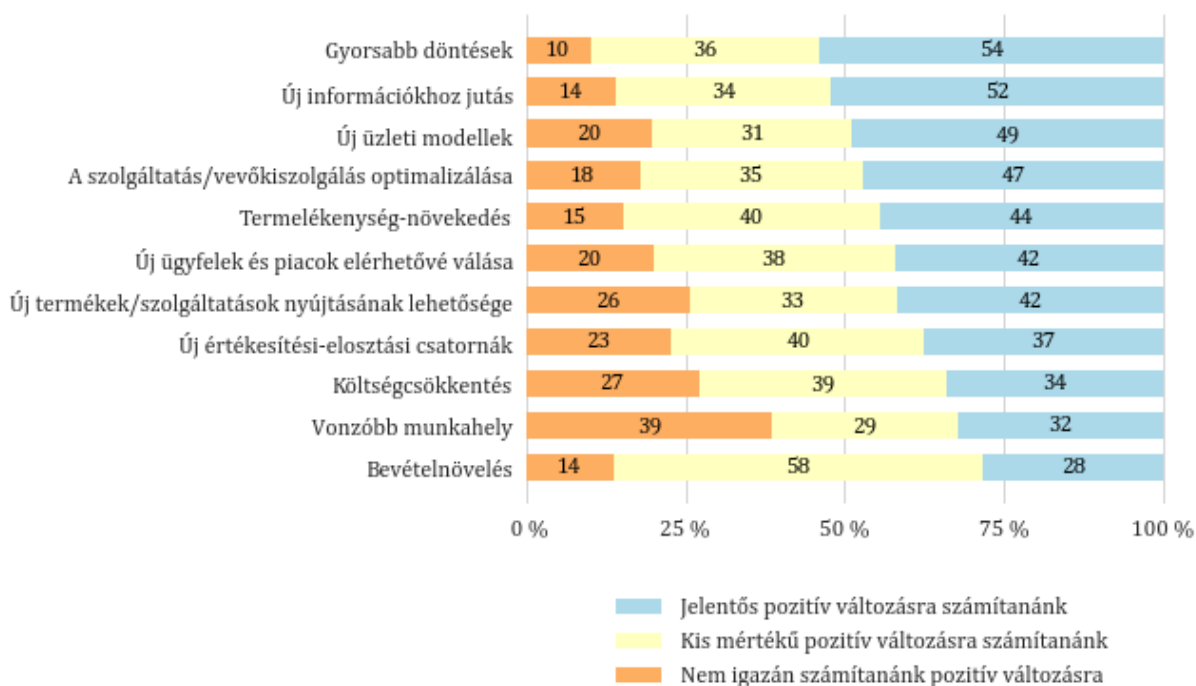


A felmérésben szereplő vállalatok több, mint a fele a versenyben maradás feltételének tekinti az informatikát.

Az informatika növekvő jelentőségű szerepével összhangban a vállalatok bő háromnegyedénél azonosítani lehetett a digitalizációért felelős vezető személyét. A megkérdezettek 23 százalékánál ezt a szerepet a vezérigazgató tölti be. Bár ez felsővezetői kiállásként pozitív is lehet a digitalizációs projektek sikere szempontjából, valószínűleg a vállalatok azon 38 százalékánál találkozhattunk erőteljesebb digitalizációs törekvésekkel, ahol szakterületi vezetőt tettek meg felelősnek a digitalizációért. Szűkebb fókuszú digitalizációs megközelítésnek tűnik, amikor az informatikai területért felelős a digitalizációért, ezt a vállalatok 18 százalékánál figyeltük meg. Ugyanakkor a felmérésben szereplő vállalatok 22 százalékánál nincs felelőse ennek a területnek.

Digitalizációs projektek indításánál a legnagyobb várakozások a döntések felgyorsulásával és új információk szerzésével kapcsolatosak. A válaszadók több mint fele szerint e két területen jelentős előrelépést hozhat a digitalizáció. De emellett legalább kisebb mértékű hasznokat ötből négy vállalat remél a termelékenység-növekedés, a vevőkiszolgálás optimalizálása, az új üzleti modellek, és az új ügyfelek szerzése kapcsán is. Legkevésbé arra számítanak, hogy a digitalizációs projektek hatására vonzóbbá válhatnak a munkahelyeik, de még ennél a szempontnál is többségben vannak a kisebb vagy nagyobb pozitív hatásokat várók, és csupán kevesebb, mint 40 százalékuk nem számít pozitív hatásra. Összességében a digitalizációtól minden lehetséges téren előnyt remélnek a vállalatok, ami azért arra is utalhat, hogy kevés konkrét tapasztalatuk van, vagy nem teljesen kialakultak a digitalizációval kapcsolatos céljaik.

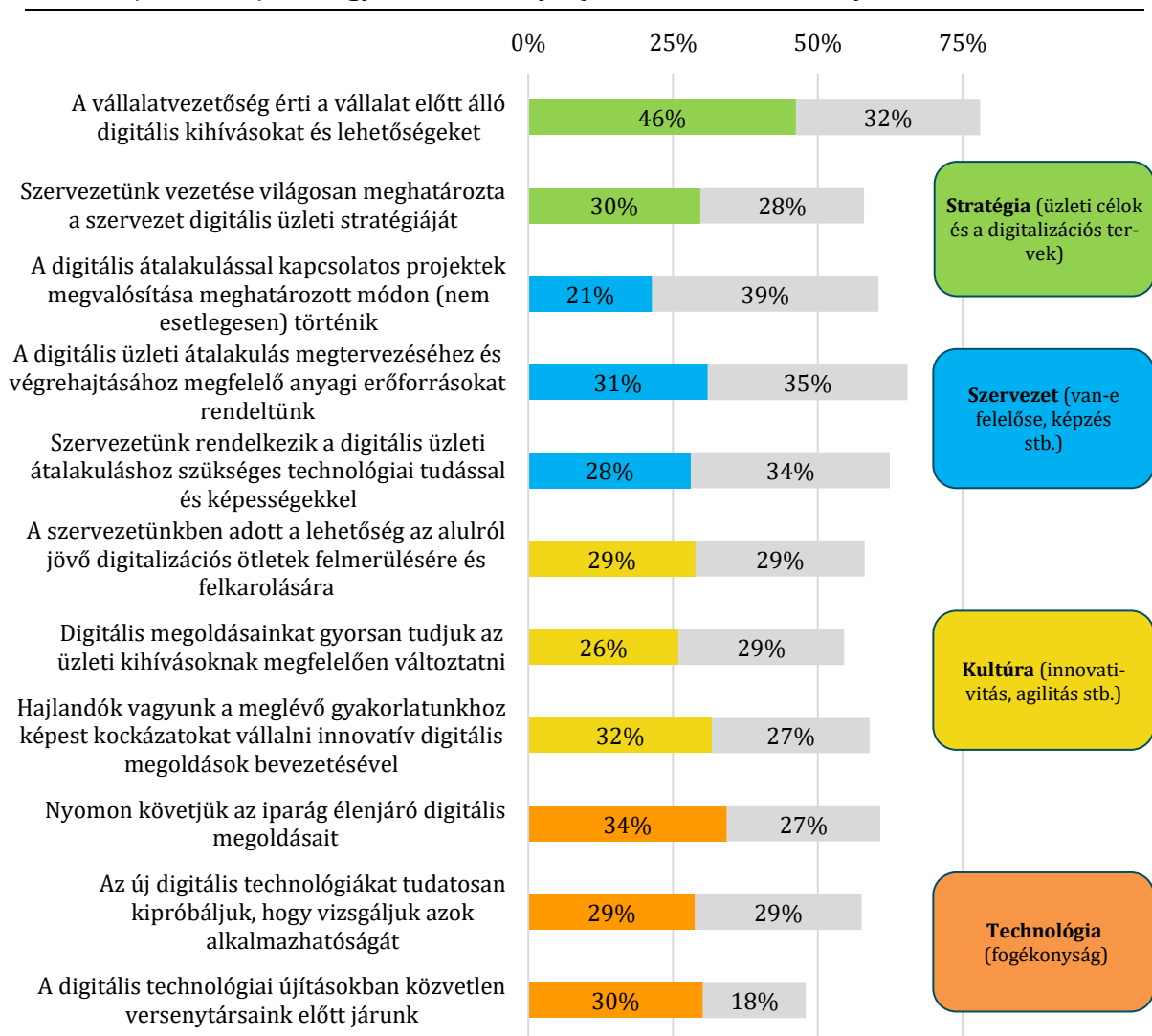
25. ábra. Digitalizációs projektek indításától várt hatások (N=212-217, százalék)



A mintában szereplő vállalatok legnagyobb része pozitívan értékeli a digitalizációval elérhető hasznokat.

A válaszadók alapvetően tisztában vannak a környezetből érkező digitális kihívásokkal és lehetőségekkel. A digitalizációra felkészült vállalatok jellemzőiről kérdeztük őket, és például 46 százalékuk teljes mértékben érvényesnek tartja vállalatuknál, hogy a vezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket. A többi szempont esetében jellemzően a vállalatok 30 százaléka érzi teljes mértékben felkészültnek magát. A válaszok átlagát tekintve legalacsonyabb értékelést azzal az állítással kapcsolatban adták, miszerint a digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaik előtt járnak, de itt is 30 százalék volt teljesen egyetértő. Ugyanakkor alig több mint minden ötödik vállalat tartja teljesen érvényesnek magára nézve, hogy a digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (tehát nem esetlegesen) történik.

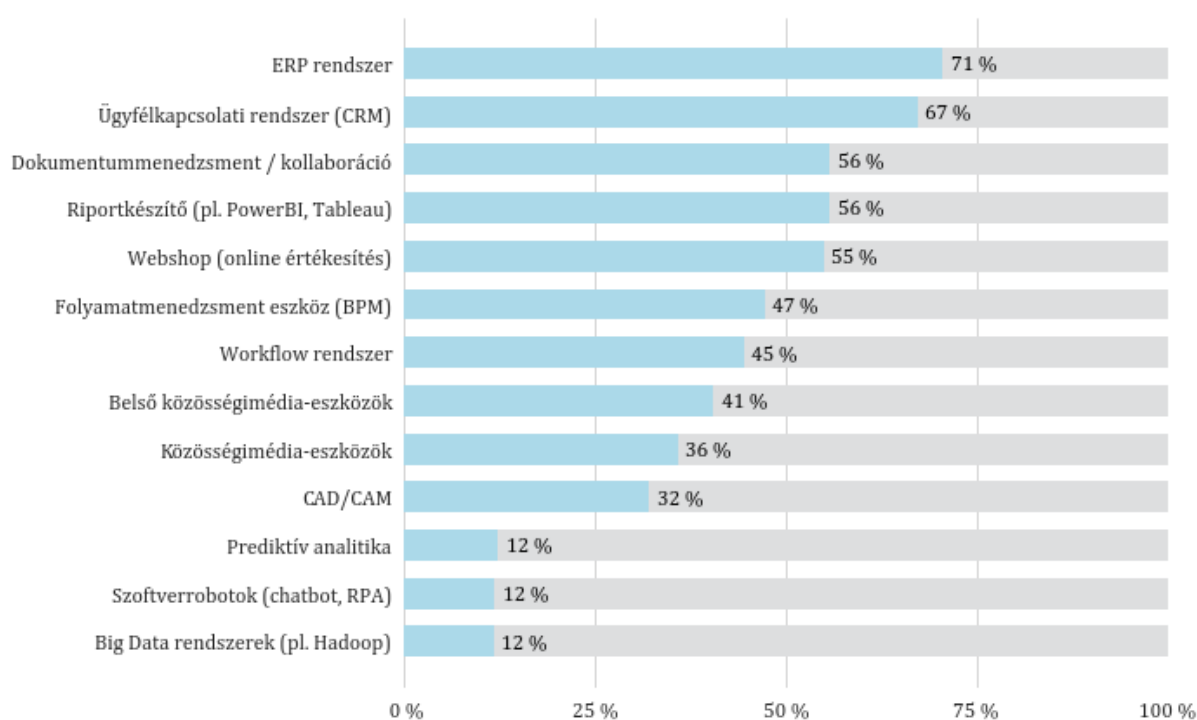
26. ábra. A vállalatok digitális felkészültsége - a színekkel a teljes mértékben, szürkével a majdnem teljesen egyetértők aránya (N=219-224, százalék)



A válaszadók jónak tartják digitális felkészültségüket.

Bár a válaszadók kétharmada nyilatkozott úgy, hogy a digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendelt, az informatikai költségeik ezt nem támasztják alá. A vállalatok fele az árbevételének 3 százalékánál is kisebb informatikai költségvetéssel rendelkezik (50%), és kevesebb, mint a negyede (23%) költ 5 százaléknál többet. Az 1 százalékot sem éri el az árbevétel-arányos informatikai költségvetés az elmúlt három év átlagában a mintában szereplő vállalatok 25 százalékánál.

27. ábra. A vállalatok által használt információrendszerek (N=220-224, százalék)



A megkérdezettek jelentős része használ valamilyen információs menedzsment rendszert.

A digitalizációhoz egyszerre szükséges az alapvető vállalati informatikai alkalmazások (ERP, CRM stb.) alpinfrastruktúrájának megléte, és az újabb digitális technikákkal való kísérletezés. A válaszok alapján az információrendszerek közül az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) a legelterjedtebbek, 71 százalékuk használ ilyen rendszert. Ez jelentősen nagyobb arány a korábbi felméréseinkhez képest, ugyanakkor még mindig 20 százalékponttal elmarad a fejlett országokban jellemző aránytól. 2019-es felmérésünk szerint meghatározó még a CRM rendszerek jelenléte, 67 százalékuk használ valamilyen digitális megoldást az ügyfélkapcsolati tevékenységek elvégzésére. A folyamatokhoz kapcsolódó IT alkalmazások és a szervezeti kultúrát is alakító informatikai megoldások sajnos csak közepesen elterjedtek. A megkérdezettek kicsivel több mint a fele számolt be dokumentummenedzsment vagy kollaborációs megoldás, riportkészítő eszköz, vagy webshopon keresztüli értékesítés alkalmazásáról. A folyamatmenedzsment eszközök és

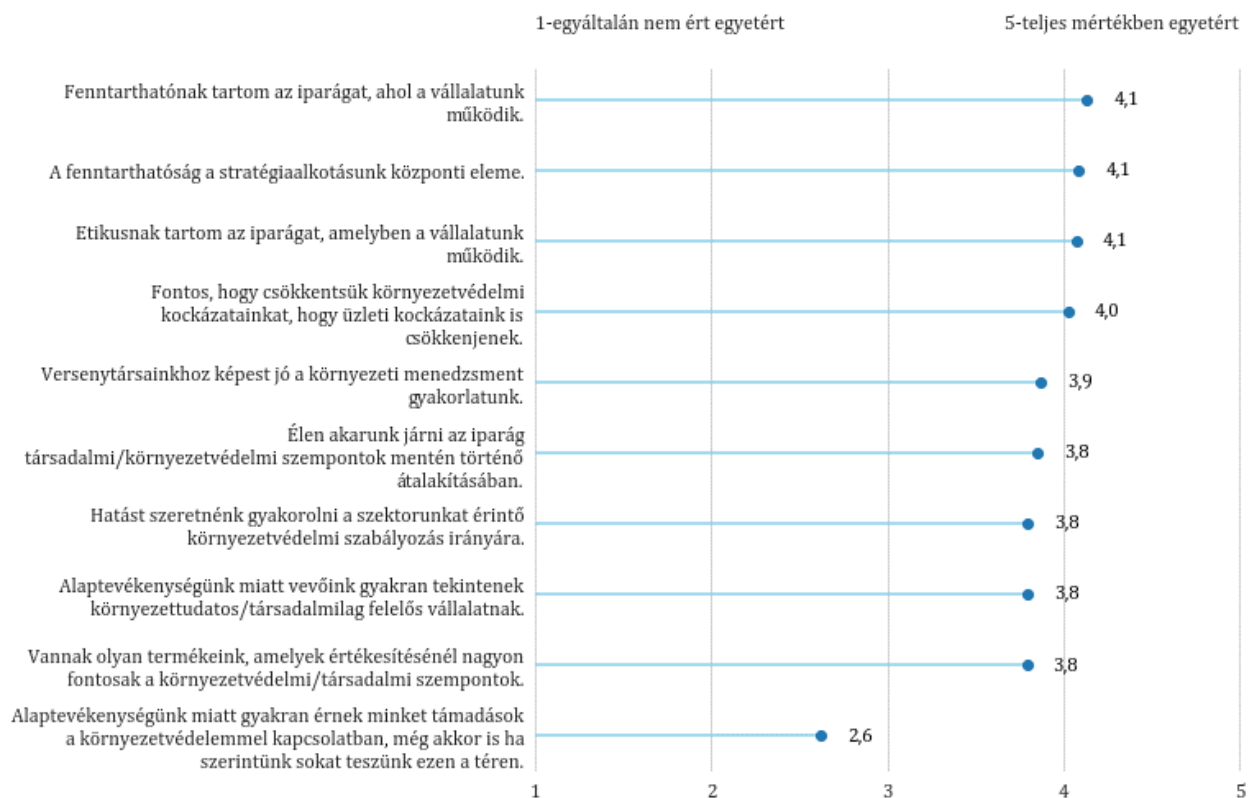
workflow rendszerek csak a vállalatok 47, illetve 44 százalékánál találhatók meg. Belső közösségimédia-eszközöket (például Yammer, Slack) 40 százalékuk használ, míg külső közösségimédia-eszközöket (például LinkedIn, Facebook) csak 36 százalékuk. Az újabb digitális technológiák elterjedtsége a legalacsonyabb. Bár napjainkban sok szó esik a big datáról és a szoftverrobotokról, ezek még nem épültek be a legtöbb vállalat életébe, hiszen a válaszadóknak csak 11-12 százaléka használja ezeket. Bár az arány alacsony, örvendetes, hogy legalább minden tizedik vállalatnál fel-lelhetők.

Összefoglalva, a digitalizáció fontosságának felismerését mutatják a kapott adatok, amikor a vállalatvezetők véleményét kérdeztük céljaikról, felkészültségükről. Ezt azonban árnyalja, hogy a minta elmaradottságot jelez az informatikai költségvetések és a meglévő informatikai alkalmazásportfólió tekintetében.

I.4. A fenntartható fejlődés

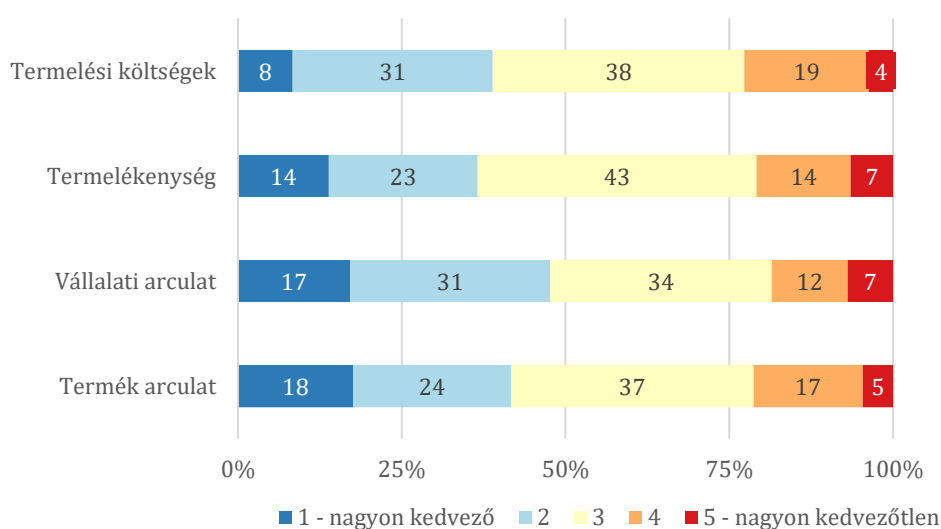
A fenntarthatóság vállalati működésbe történő integrációjáról és a fenntarthatóbb működésre ható tényezőkről, motivációkról adunk pillanatképet.

28. ábra. A fenntarthatósági stratégiát befolyásoló tényezők (N = 226 – 229, átlagértékek)



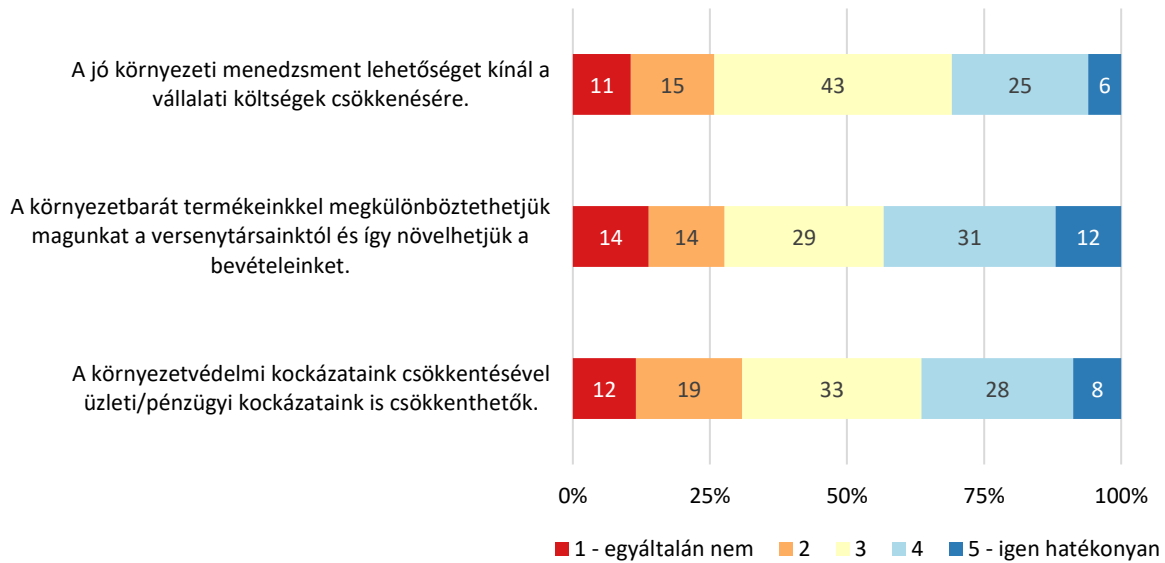
A vállalatok fenntarthatósági teljesítménye nemcsak a termelési területet befolyásolja, a vállalati teljesítménnyel, illetve versenyképességgel tágabb értelemben is összefügg. E tekintetben fontos a vállalatok által alkalmazott menedzsment eszközökön túl a fenntarthatósági teljesítmény vevői megítélése is (3,8). A termelésen túl a termékfejlesztésben is közepesnél fontosabb (3,8) a fenntarthatóság, illetve a vállalatvezetők egy része számára fontos az iparág tevékenységének fenntarthatóbbá válásában való aktív részvétel is (3,8). A válaszadók szerint a jó környezeti teljesítménynek jelentős szerepe van az általános üzleti kockázatok csökkentése szempontjából is (4). Összességében a vállalatvezetők megítélése alapján a fenntarthatóságra való törekvés meghatározó a stratégiaalkotás szempontjából is (4,1-es mintaátlag).

29. ábra. A környezetvédelmi célú technológiai intézkedések, beruházások hatása különböző területekre (N=216, százalék)



A környezetvédelem hatása sokszor közvetetten, áttételesen jelentkezik. A válaszadók 39%-a szerint (1-es és 2-es válaszok aránya) a konkrét környezetvédelmi intézkedések csökkentik a termelési költségeket, és 37%-uk szerint javítják a termelékenységet. Ennél azonban jelentősebbnek látszanak a jó környezetvédelmi teljesítmény közvetett előnyei, a válaszadók 42%-a szerint befolyásolja pozitívan a termékarculatot, míg majdnem a válaszadók fele (48%-a) gondolta úgy, hogy előnyös a vállalat általános arculata szempontjából.

30. ábra. A környezetvédelem térnyerésének pénzügyi vonatkozásai (N=217, százalék)



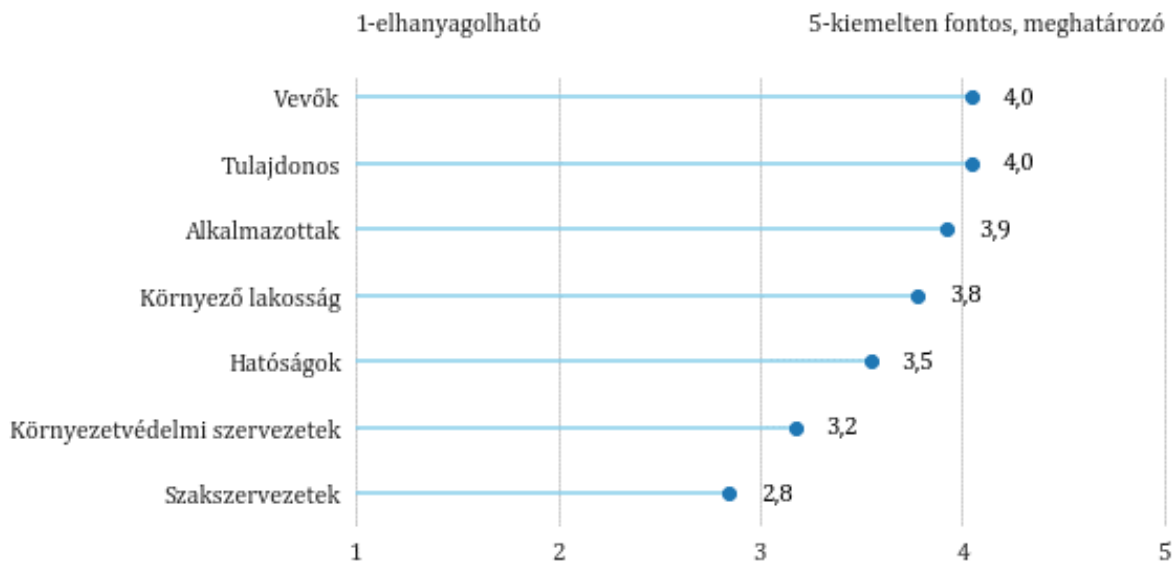
A pénzügyi kérdőívénél kapott válaszok tanúsága szerint a környezeti, illetve fenntarthatósági teljesítmény több csatornán keresztül is befolyásolhatja a vállalatok jövedelmezőségét, illetve pénzügyi teljesítményét. A válaszok alapján a pénzügyi teljesítmény javítására a környezetbarát termékek révén történő megkülönböztetésnek van a legnagyobb potenciálja, a válaszadók 45%-a (4-es vagy 5-ös válaszok aránya) szerint. A jobb környezeti kockázatmenedzsment a válaszadók 37%-a szerint a közepesnél hatékonyabban járul hozzá a vállalatok általános üzleti, illetve pénzügyi kockázatainak csökkentéséhez. Ezen túlmenően a válaszadók 31%-a gondolta úgy, hogy a jó környezeti menedzsment a közepesnél hatékonyabb eszköz lehet a vállalati költségek lefaragásában. A „közepes” válaszok nagy aránya mellett a három területen mindössze 25-30% volt azoknak az aránya, akik nem vagy csak kis lehetőséget látnak a pénzügyi teljesítmény javítására a környezetvédelmen keresztül.

31. ábra. Környezetvédelmi célú intézkedések, beruházások motivációs tényezői (N=221, átlagértékek)



A környezetvédelem és a fenntarthatóság már nemcsak a termelési funkció szempontjából meghatározó terület, hanem szervesen kapcsolódik vállalatok pénzügyi teljesítményéhez, a vevői elégedettséghez és a vállalati arculat kialakításához.

32. ábra. Az érintettek hatása a vállalatok környezetvédelmi tevékenységére (N=224-230, átlagértékek)



A fenti megállapításoktól némileg eltérő kép bontakozik ki a környezetvédelmi tevékenység motivációival kapcsolatban, ha nemcsak a termelési folyamatokat, hanem a teljes vállalati működést vizsgáljuk. Eszerint az egyik legfontosabb a vevők elvárása a vállalatok környezetvédelmi tevékenységének alakulása szempontjából (4,04). Ezt követi a tulajdonosok és az alkalmazottak

(4,04, illetve 3,93), majd a környező lakosság (3,78) és a hatóságok (3,55). A környezetvédelmi szervezetek (3,18) és a szakszervezetek (2,85) szerepe éppen csak közepes.

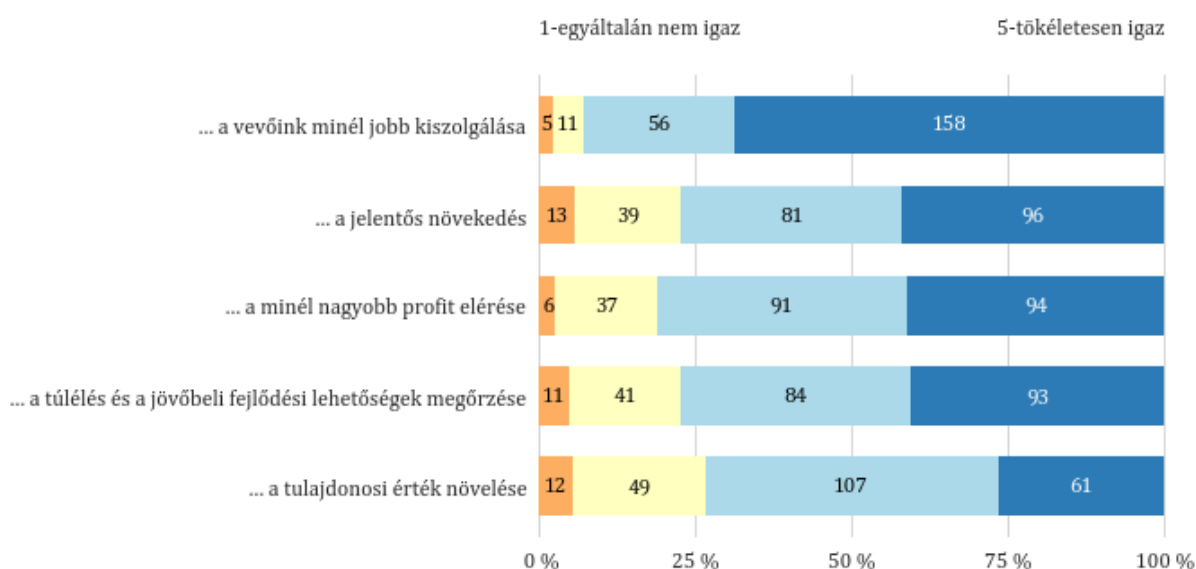
A termelési folyamatok környezetvédelmi szempontból a korábbi időszakhoz képest sokkal inkább szabályozottak, a korábbi tapasztalatokkal összhangban azonban még mindig a hatósági szabályozás a legfontosabb motiváció környezetvédelmi megoldások megvalósításánál. Ezzel szemben a vállalat tágabb értelemben vett környezeti, fenntarthatósági teljesítménye (amely magában foglalja a termékjellemzőket, illetve a közvetettebb, nem a termeléshez kapcsolódó környezetvédelmi, társadalmi aktivitását is) már egyáltalán nemcsak a hatósági szabályozástól függ, hanem jelentős mértékben meghatározzák a tulajdonosok, piaci érintettek (pl. vevők) elvárásai is.

II. Stratégiai jelentőségű területek

II.1. Stratégiai alkalmazkodás, teljesítmény, finanszírozás

A vállalati célokhoz érdemes felidézni a minta vállalatainak néhány jellemzőjét, amelyek az élenjáró gyakorlat és az irodalom szerint is hatással vannak a stratégiai menedzsment és magatartás jellemzőire: a válaszadók cégeinek 96 százalékánál van domináns tulajdonos, 75 százalékuknál pedig a meghatározó tulajdonos részaránya 50 százalék feletti, méretüket tekintve pedig a közép méret dominál.

33. ábra. A vállalat célja (N=230, a válaszadók száma)



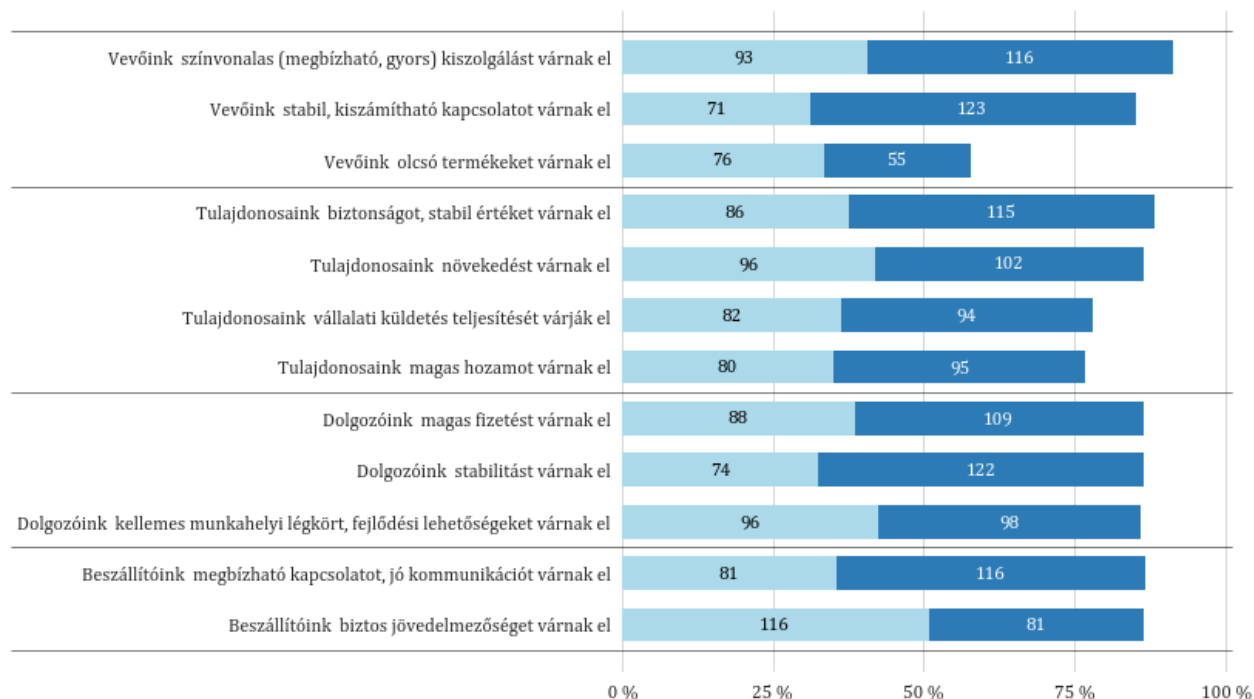
A vállalatok által követett célok közül a vevők kiszolgálása toronymagasan kiemelkedik az 5 értéket választók számát tekintve, majd ezt követi a jelentős növekedés, a minél nagyobb profit, a túlélés, és végül a tulajdonosi érték. Érdeemes felfigyelni arra, hogy a túlélést és a jövőbeli fejlődési lehetőségek megőrzését, valamint a jelentős növekedést hasonlóan kiemelkedően igaznak (4-5 értékek) tartja a válaszadók 77%-a.

A vállalati célok között kiemelkedő a vevők minél jobb kiszolgálása, és ezt követik a jövedelmezőségi célok. A túlélést és a jelentős növekedést egyformán igaznak tartják magukra.

Egy kérdés arra vonatkozott, hogy 10 különböző érintett közül kiknek az elvárásait szükséges leginkább figyelembe venni a döntéshozatal során. A válaszok szerint kiemelkedik a tulajdonosok és a vevők csoportja. Megkérdeztük azt is, hogy a vállalatok négy legfontosabb érintett

csoportja mit vár el a vállalattól, és a vállalat mit vár el ezektől. A négy legfőbb érintett – tulajdonosok, vevők, dolgozók és beszállítók – 12 elvárása közül az 5 medián értékkel rendelkező válaszok szerint a vevők stabil kapcsolatot várnak el, a tulajdonosok biztonságot és stabil értéket, a dolgozók stabilitást, a beszállítók pedig megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt.

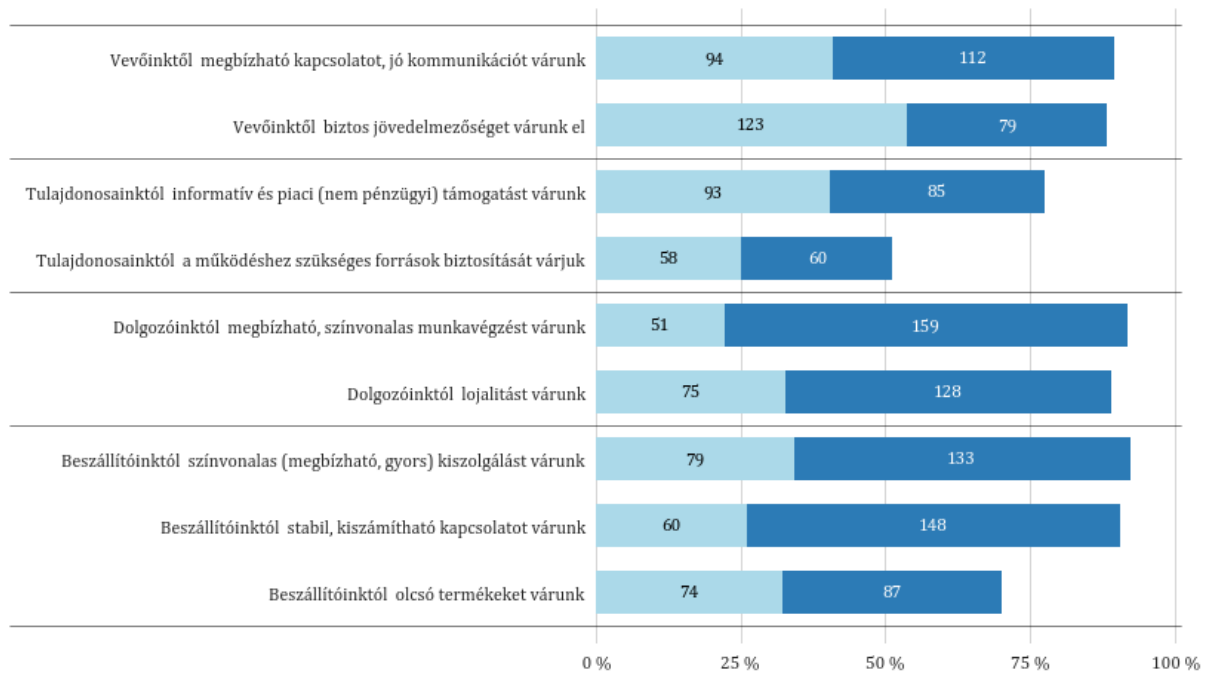
34. ábra. Az érintettek elvárásai (N=226-229, 4-5 választ adók száma)



Az érintettek közül a vevők és a tulajdonosok meghatározóak a döntéshozatalban. A legfőbb érintettek elvárásaiban közös, hogy stabilitást várnak el.

A vállalatok a négy érintett csoportja közül a dolgozók és a beszállítók felé megfogalmazott elvárásokban értettek leginkább egyet a válaszadók, amit az 5 medián és a 90%-os 4-5 válaszok jeleznek. A dolgozóktól egyformán elvárják a megbízható munkavégzést és lojalitást, a beszállítóktól pedig a stabil, kiszámítható kapcsolatot és a színvonalas kiszolgálást. A tulajdonosokkal szembeni elvárások (pl. források biztosítása és nem pénzügyi támogatás), és a vevőkkel szembeni elvárások (pl. megbízható kapcsolat) csak ezek után következnek.

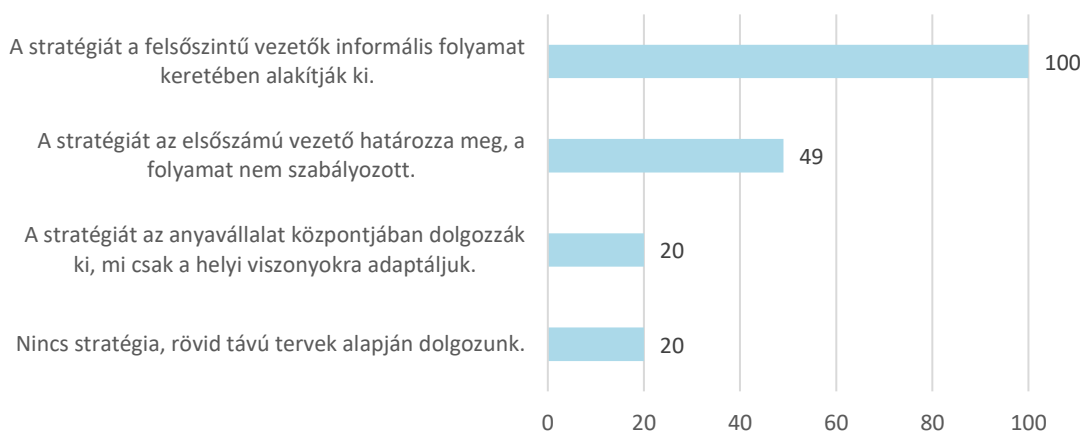
35. ábra. Az érintettekkel szembeni elvárások (N=225-227, 4-5 választ adók száma)



A dolgozókkal és a beszállítókkal kapcsolatos elvárások minden más érintett csoporthoz képest magasabbak.

A cégek (N=216) több mint a fele folytat formális stratégiai tervezést. Tekintettel arra, hogy a válaszadók 80%-a középméretű cégnél, 50-249 alkalmazottal dolgozik, ez figyelemre méltó. Ez magyarázat is lehet arra, hogy jelentős a nem szabályozott folyamatokban, azaz informális módon történő stratégia meghatározás az elsőszámú vagy a felsőszintű vezetők által.

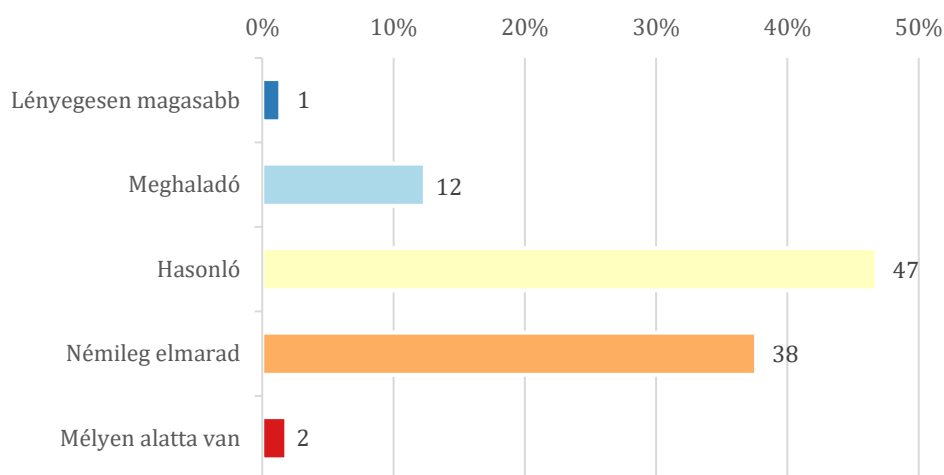
36. ábra. A stratégiai tervezés jellemzői (N=189, a válaszadók száma)



A válaszadók több mint a fele formális stratégiai tervezést folytat, amelyek nem, ott a felső szintű vezetőknek kiemelkedő a szerepük.

A válaszadó vezetők közel fele hasonlóan tartja a hazai iparági színvonalat a fejlett országok hasonló iparágához képest. 13 százalékuk azt meghaladónak, 40 százalékuk kisebb-nagyobb mértékben elmaradónak érzékeli a hazai színvonalat.

37. ábra. A hazai iparági átlagszínvonal a fejlett országok azonos iparágához képest (N=218, százalék)



A válaszadók 60 százaléka ítélte meg úgy, hogy iparágában az átlagszínvonal hasonló vagy jobb, mint a fejlett országok azonos iparágában.

38. ábra. Teljesítményjellemzők belföldi összehasonlításban az iparági átlaghoz képest (N=226, átlagértékek)

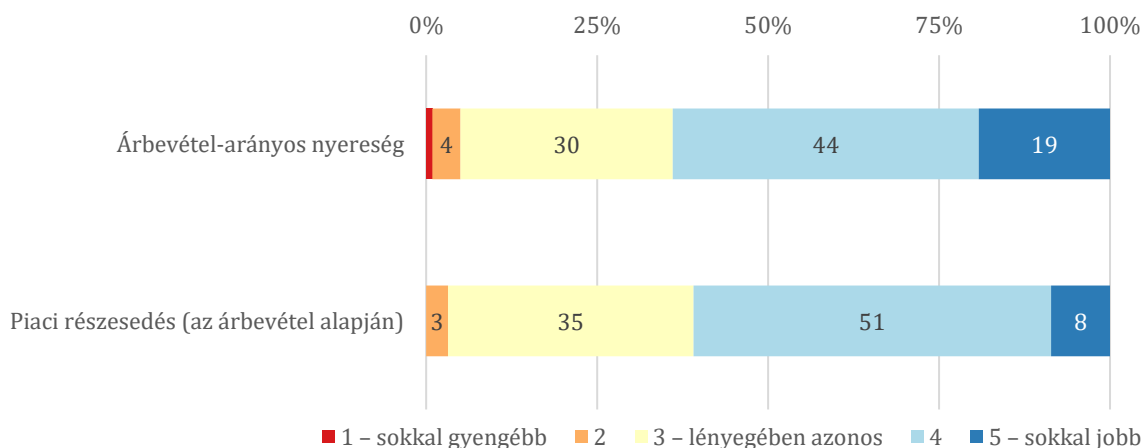


Az alapterméke/szolgáltatása minőségét a válaszadók több mint háromnegyede átlag felettinnek tartja az iparágban. A menedzsment (kompetens vezetők) és az árbevétel-arányos jövödelmezőség esetében is 70 százalékhoz közelít ez az arány. Ezen belül az iparágban élenjárónak értékeli a minőséget és a menedzsmentet a válaszadók több mint egyharmada: e jellemzők esetében egyébként az 1-5 skálán tett átlagos értékelés 4,1, illetve 4,0, de a többi vizsgált jellemzőnél is 3,8 feletti.

A versenyképesség-kutatás korábbi felméréseihez hasonlóan most is azt tapasztalhatjuk, hogy míg a minőséget és a vezetést egyértelműen jónak tartja a cégek többsége, a technológia terén valamivel kevésbé érzik kiemelkedőnek magukat, és úgy látják, erőfeszítéseiket nem feltétlenül tükrözi a piaci részesedés és a pénzügyi eredményesség, különösen a tőkejövedelmezőség. E három területen a válaszadók 5-7 százaléka érzékelte átlag alattinak a teljesítményét, ugyanakkor ez nem képvisel jelentős arányt, és az összkép a vállalatvezetők önbizalmát is tükrözi.

Belföldi összehasonlításban az iparági átlagnál jobbnak tartja saját cége (vagy legfontosabb üzletága) teljesítményét a válaszadók többsége: több mint 60 százaléka működési, piaci és pénzügyi teljesítményjellemzőket tekintve egyaránt átlag feletti-nek értékelte teljesítményét.

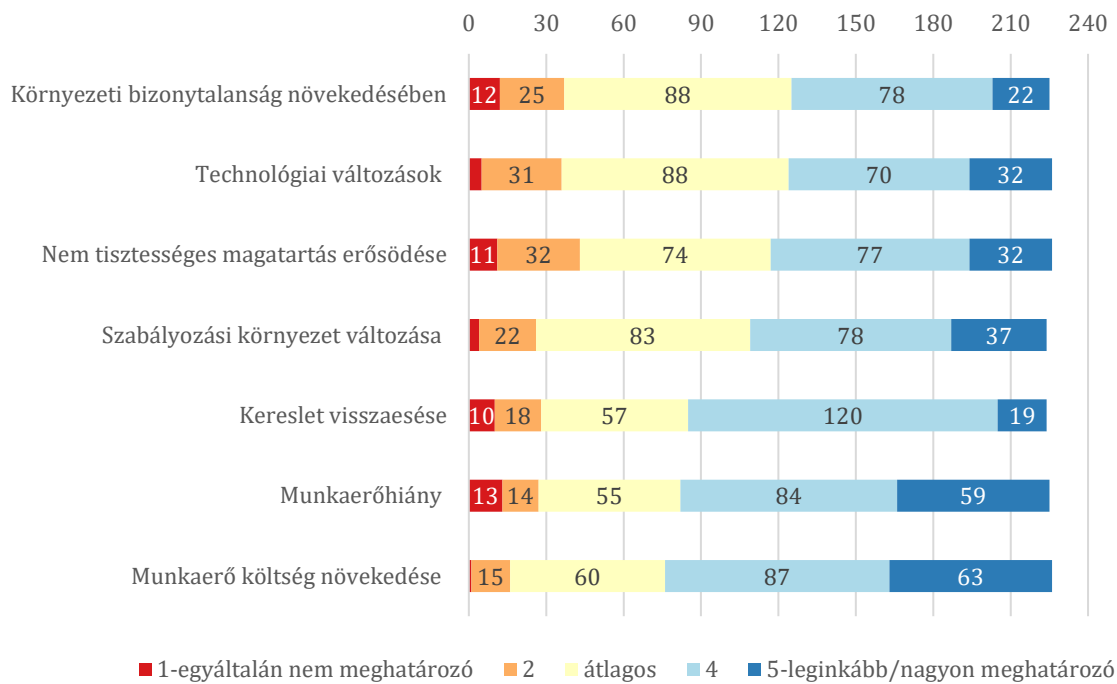
39. ábra. Vállalati teljesítmény 2016 és 2018 között a legfőbb versenytárshoz képest (N=225, a válaszadók százalékában)



Az árbevétel-arányos nyereséget illetően közel húsz százalékuk sokkal jobbnak véli magát, mint a fő versenytárs, míg a piaci részesedés esetében ez az arány valamivel tíz százalék alatt van. Mindez arra utalhat, hogy jó árrést tudnak érvényesíteni a piacon, melyhez nem mindig társul a versenytársakat meghaladó részesedés.

A piaci részesedés és az árbevétel-arányos eredmény megítélése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva is pozitív: többségük itt is jobbnak tartja cége teljesítményét.

40. ábra. A kiemelkedőnek érzékelt üzleti kockázatok – a válaszok száma (N=224-226, a válaszadók száma)

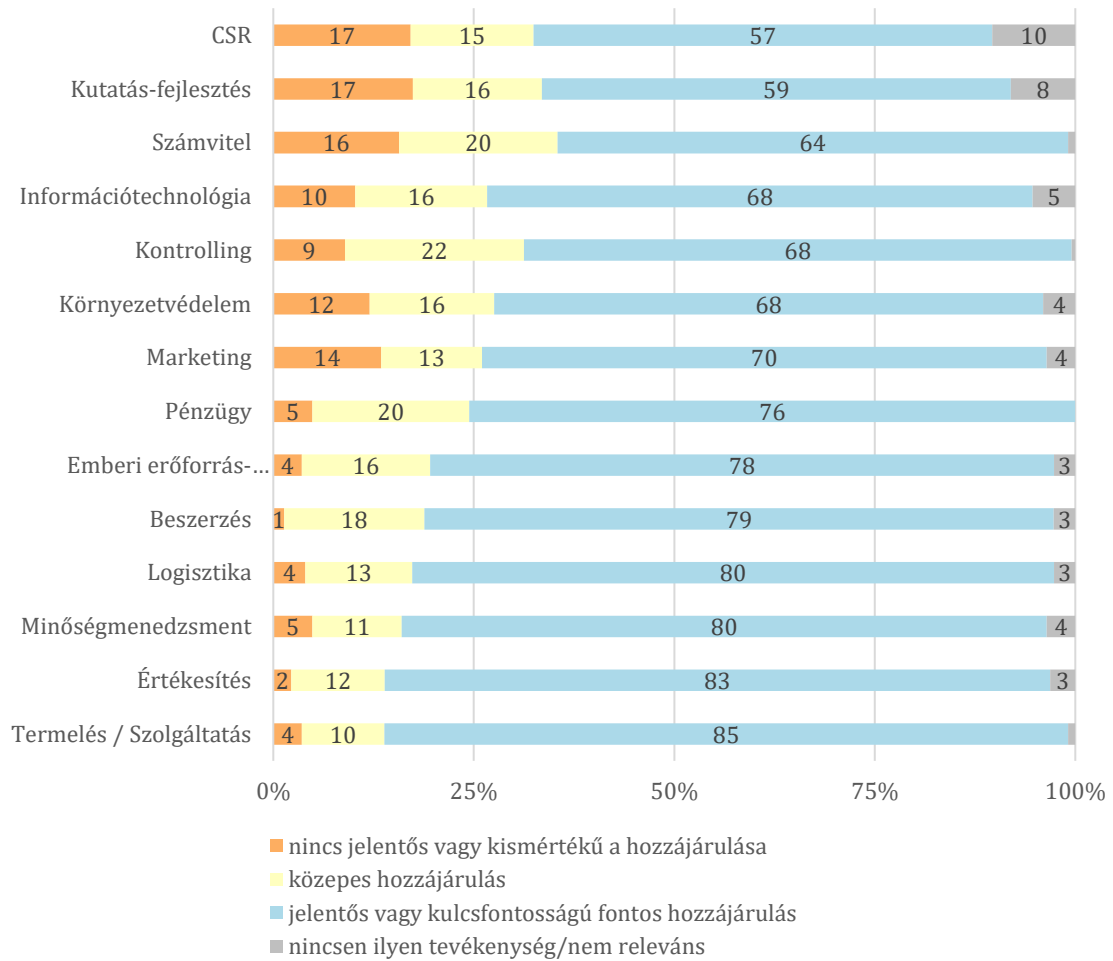


Az üzleti kockázatok közül négyet tartanak meghatározónak, 4 medián értékkel és a válaszolók több, mint felének 4-5 értékeivel. A munkaerőhiányra és a munkaerő költség növekedésére vonatkozó kockázatok állnak az élen, ezt követi a kereslet visszaesésére vonatkozó, majd a szabályozási környezet változásának üzleti kockázata. Ezekhez közeli említési gyakorisággal szerepel még a nem tisztességes magatartás erősödése, a technológiai változások, és a környezeti bizonytalanság növekedése.

Az üzleti kockázatok közül a munkaerőpiaci helyzetet (hiány és bérköltség növekedése) és a kereslet visszaesést tartják meghatározónak. A technológiai változásokat megelőzi a nem tisztességes magatartás erősödésének kockázata.

A sikeres vállalati tevékenység kulcsát legtöbbször a termelési/szolgáltatási és az értékesítési tevékenységben látják, emellett sokan elismerik a minőségmenedzsment és a logisztika, valamint az emberi erőforrás menedzsment és a beszerzés szerepét is. A korszerű, fejlesztésorientált szemlélet és lehetőségek kihasználását tükröző tevékenységek kevésbé gyakoriak. Elgondolkodtató, hogy a pénzügy, a marketing, az információtechnológia esetében a válaszadó felsővezetők negyede csak közepesnek vagy ennél gyengébbnek tartja a tevékenység hozzájárulását a sikeres működéshez. Még alacsonyabb mértékű több támogató funkció (számvitel, kontrolling), illetve innovatív vagy a fenntarthatósághoz kötődő tevékenység (K+F, CSR, környezetvédelem) hozzájárulásának a megítélése.

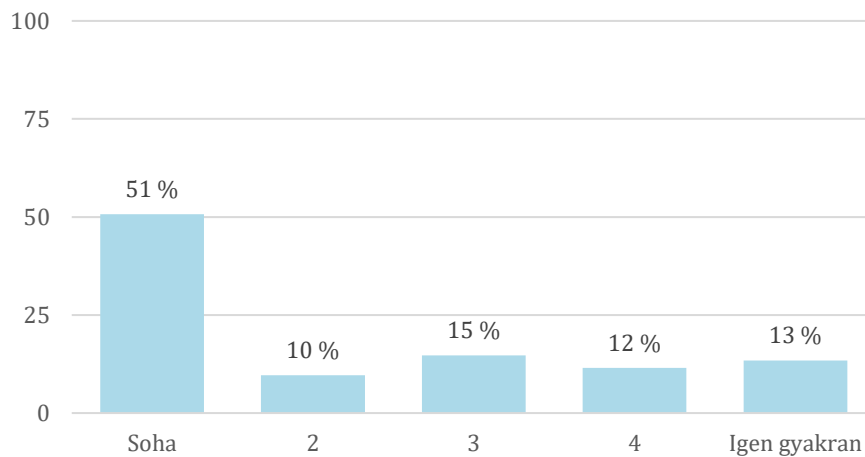
41. ábra. A tevékenységek hozzájárulása a vállalati sikerhez (felsővezetői vélemények, N=222-225, százalék)



A tevékenységek közül a hagyományos funkciók (termelés, értékesítés, minőségmenedzsment, logisztika) a kulcsfontosságúak a legtöbb cég sikerében

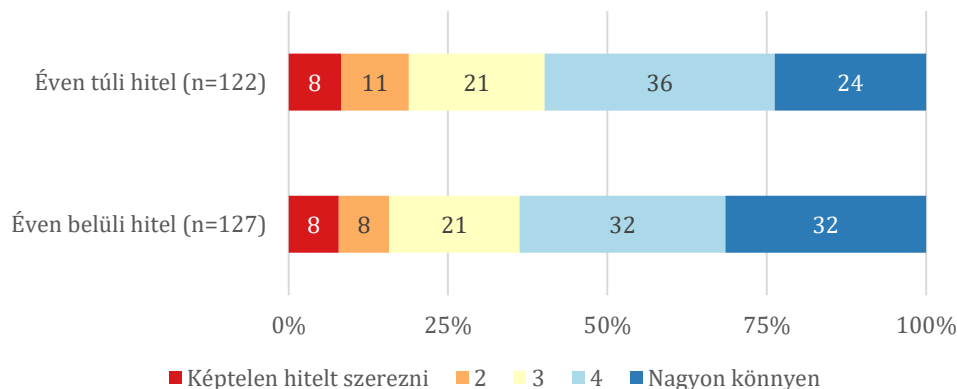
A teljes vállalati mintán belül 10 százalék alatt van azon vállalatok aránya, akiknek problémát okozna a **hitelfelvétel**. A hitelfelvétel nehézségével kapcsolatban a vállalatoknak nem sokkal több, mint fele nyilvánította ki véleményét: 60 százalékuk nyilatkozott úgy, hogy könnyen jutna éven túli hitelhez. Ez az arány 64 százalék az éven belüli hitelek esetében. Ezek az arányok már közelítik a 2004-es, válság előtti szintet, jelentős javulást mutatva a válság utáni időszakhoz képest.

42. ábra. Bankhitel igénybevételének gyakorisága (N=217, a válaszadók százaléka)



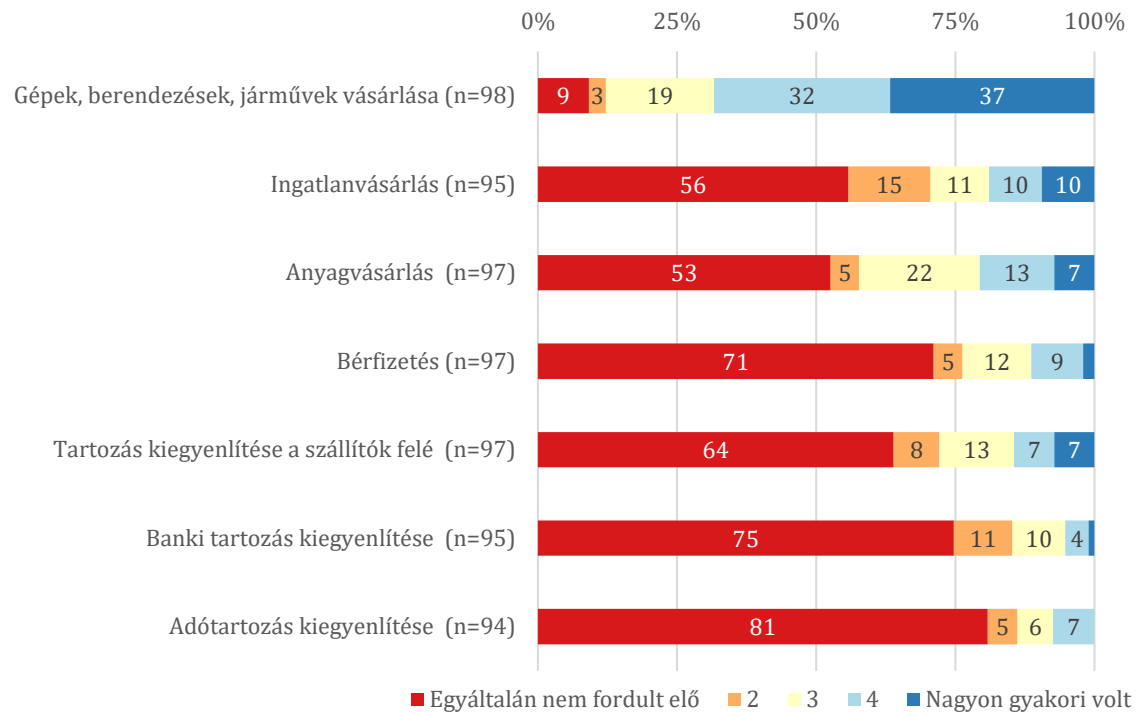
A **hitelfelvételi célokról** nyilatkozó válaszadók 69 százaléka gyakran és nagyon gyakran vett fel hitelt gépek, berendezések, járművek vásárlására. „Holtversenyben” az anyagvásárlás és az ingatlanvásárlás a második a gyakorisági sorrendben, de e célokra igazán gyakran csak a vállalati kör 20 százaléka költ hitelből. A nyilatkozó vállalatok többsége azonban már e két célra sem vesz fel hitelt. A szállítók irányában a vállalatok harmada használt hitelt. Több mint 70 százalékuk soha nem vesz fel hitelt banki tartozás kiegyenlítésére, bérfizetésre, vagy adótartozás kiegyenlítésére. A teljes vállalati mintát tekintve, nem éri el a 10 százalékot azoknak a vállalatoknak az aránya, akik gyakran vesznek fel hitelt anyagvásárlásra, bérfizetésre és a különböző kötelezettségeik (akár szállító, bank vagy adóhatóság felé) kiegyenlítésére.

43. ábra. A bankhitelhez jutás nehézsége (N=122-127, a válaszadók százalékában)



Feltételezésünk szerint nem a hitelhez jutás nehézsége okozza a bankhitelek igénybevételének alacsony mértékét, hanem az, hogy a megkérdezett vállalatoknak az adott stratégiájuk mellett nem volt szükségük pótlólagos finanszírozási forrásra.

44. ábra. Hitelfelvételi célok (N=94-98, válaszadók százalékában)



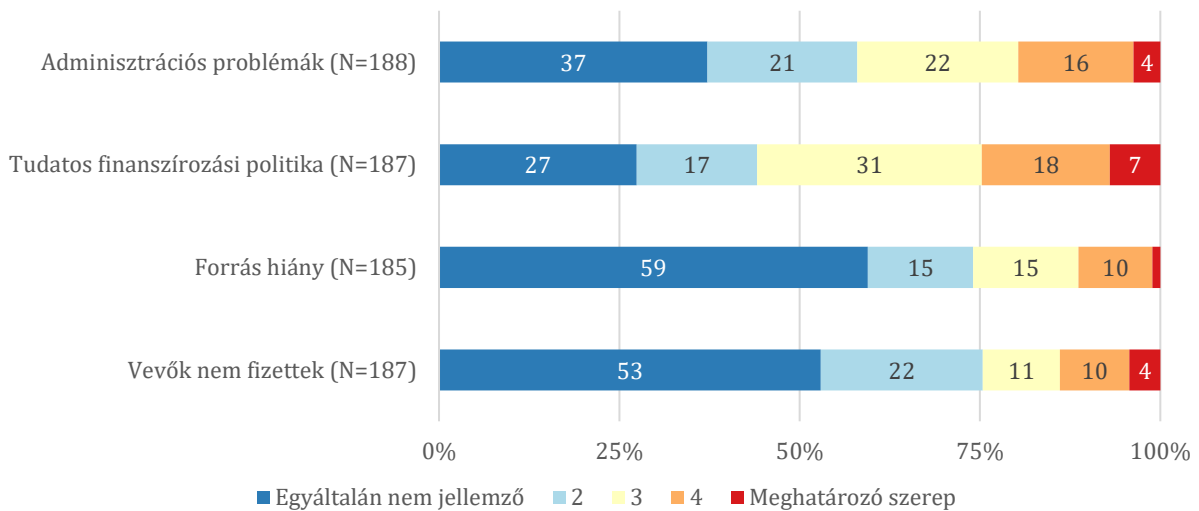
A legjellemzőbb hitelfelvételi cél a gépek, berendezések, járművek beszerzése volt.

A hitelt felvevő vállalatok 70 százalékára egyáltalán nem volt jellemző, hogy a törlesztés átütemezését kérte volna vagy, hogy a kamatra vagy a törlesztésre fizetési haladékot kértek volna. 78 százaléknál szinte soha nem fordult elő a késedelmes fizetés. Nem érte el a hitelt felvevő vállalatok 8 százalékát azon nehézségekkel küzdő vállalatok aránya, akiknek rendszeresen kellett átütemezést kérniük, illetve gyakran ezek fizetési késedelembe.

A megkérdezett vállalati körben nem jellemző, hogy a követelés lejárta után 30 napon túl fizetnének a beszállítóiknak. Ez a válaszadók 42 százalékánál sohasem fordul elő, 51 százalékánál esetenként, ritkán. Csupán a válaszadók 7 százalékánál gyakori a határidőn túli fizetés. A késedelmes fizetés a válaszadók negyedénél tudatos finanszírozási politika. Adminisztrációs problémák nagyobb arányban okozzák a késve fizetést, mint az, hogy a vevők nem fizetnek. Elenyésző mértékben, a válaszadó vállalatok egy százalékánál áll fenn olyan forráshiányos állapot, amely rendszeresen késve fizetést eredményez.

A válaszadókat fegyelmezett pénzügyi menedzsment jellemzi: időben igyekeznek fizetni, és nekik is időben fizetnek. A válaszadók negyede finanszírozási megfontolások miatt fizet később szállítóinak.

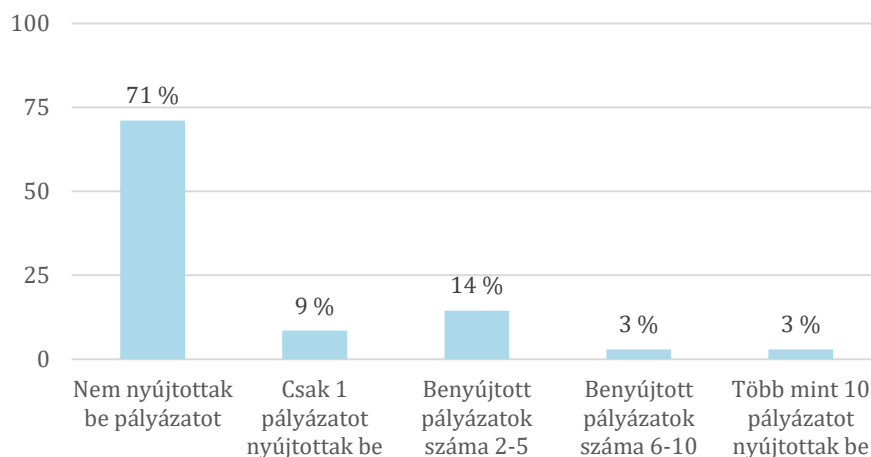
45. ábra. Beszállítók felé történő késedelmes fizetés oka (N=185-187, a válaszadók százalékában)



2016 és 2018 között a válaszadó vállalatok 70 százaléka nem pályázott. A pályázatot benyújtó vállalatok fele legalább két pályázatot nyújtott be. A pályázatot benyújtó cégek között a hatnál több pályázatot benyújtók aránya 20 százalék volt. A legfontosabbnak az eszközbeszerzésre irányuló pályázatokat tekintették. Ezt követték az innovációs, majd a telephelyfejlesztési pályázatok. A pályázó válaszadók 70 százaléka a pályázatok több mint felében sikert ért el. A válaszadók 7 százaléka emelte csak ki az energiakorszerűsítésre irányuló pályázatok fontosságát, illetve három százalék alatt volt az információs technológia, illetve a humántőke fejlesztését elősegítő pályázatok fontosságát kiemelő válaszadók aránya.

A mintában szereplő vállalatok közül 66 cég, a válaszadók 30%-a vett részt pályázaton.

46. ábra. Pályázati aktivitás 2016-2018 között (N=222- a válaszadók százalékában)

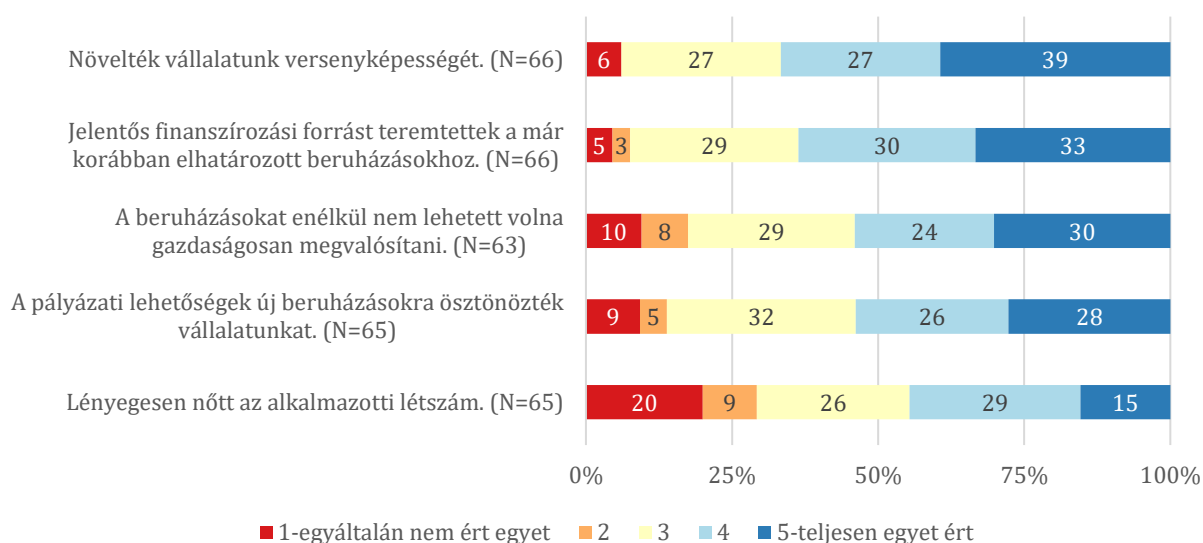


A pályázatok hatását értékelő válaszadók a döntő többsége a versenyképesség javításának eszközeként és fontos finanszírozási forrásként tekint a pályázatokra – kevesebb, mint 10% nem

ért csak ezzel egyet. E vállalati körben a vállalatok több mint fele nyilatkozott úgy, hogy a pályázat olyan új beruházásra ösztönözte őket, amit anélkül nem valósítottak volna meg. A pályázati források a válaszadó vállalatok 44 százalékánál járultak hozzá meghatározó mértékben az alkalmazotti létszám növekedéséhez, 20 százalékukban egyáltalán nem.

Az elnyert pályázati források jelentősen hozzájárultak a vállalatok beruházási aktivitásához és a versenyképességük növeléséhez.

47. ábra. Sikeres pályázatok hatása a vállalatok működésére (N=63-66, válaszadók százalékában)

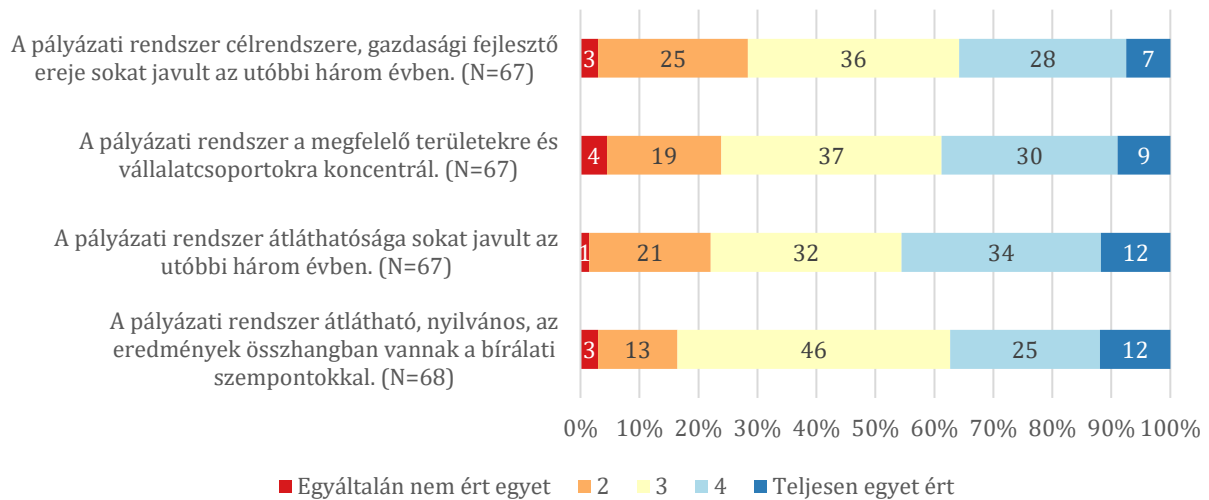


A pályázati rendszert a sikeres pályázók értékelték, és véleményük szerint a pályázati rendszer inkább pozitív, mint negatív. Az elmúlt három évhez képest kismértékű fejlődést érzékeltek a válaszadók. 28 százalékuk volt elégedetlen a támogatott területekkel, vállalatcsoportokkal, 22 százalékuk a pályázati rendszer átláthatóságával. Az elégedettség ezzel szemben 36, illetve 46 százalékos volt az előbb említett sorrendnek megfelelően.

A sikeres pályázók között a pályázati rendszer megítélése inkább pozitív, mint negatív. Az elmúlt három évhez képest kismértékű fejlődést érzékeltek a válaszadók. Lehetne változtatni a támogatott területeket és javítani lehetne a rendszer átláthatóságát.

A válaszadó vállalatok 65 százaléka nem tervezi, hogy pályázaton vesz részt a jövőben. A pályázatokon nem induló vállalkozások 84 százalékának nem volt szüksége pótlólagos finanszírozási forrásra. Egy másik ok, hogy nem a számukra megfelelő fejlesztési területre vagy vállalatcsoportra írták ki a pályázatokat. Ezt a válaszadók 70 százaléka érezte problémának. A vállalatvezetők több mint fele túl bonyolultnak tartotta az eljárást, viszont csak 22 százalékuk hivatkozott információhiányra.

48. ábra Vállalkozások támogatását célzó pályázati rendszer értékelése (N=67-68, százalék)

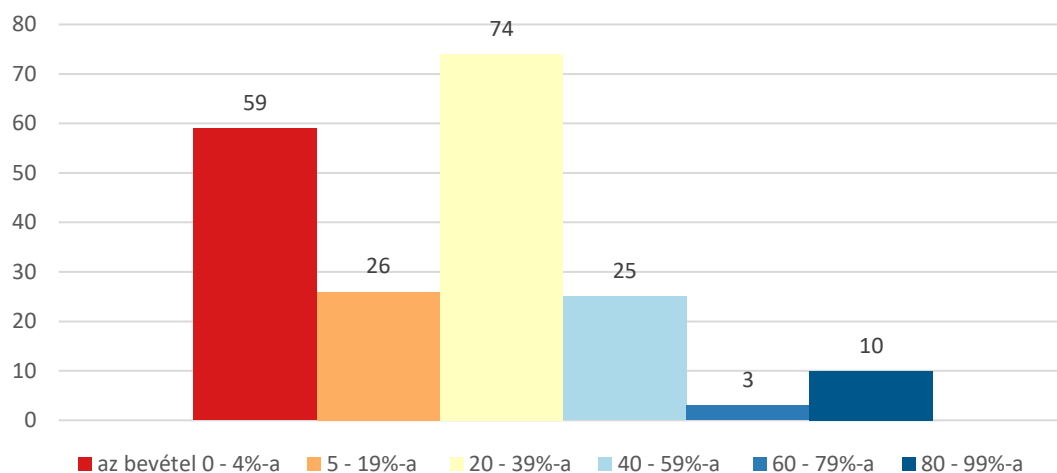


A pályázati aktivitást növelné, ha változnának a támogatott területek, és ha egyszerűsödne a pályázati rendszer.

II.2. A nemzetköziesedés

A vállalatok export tevékenységére a kérdőív több részében kérdeztünk rá. Ebből is következik, hogy több válasz is adható arra a kérdésre, hogy a mintában szereplő vállalatokat milyen külpiazi aktivitás jellemzi.

49. ábra. Az exportbevétel aránya a bevételben (N=197, a cégek száma)

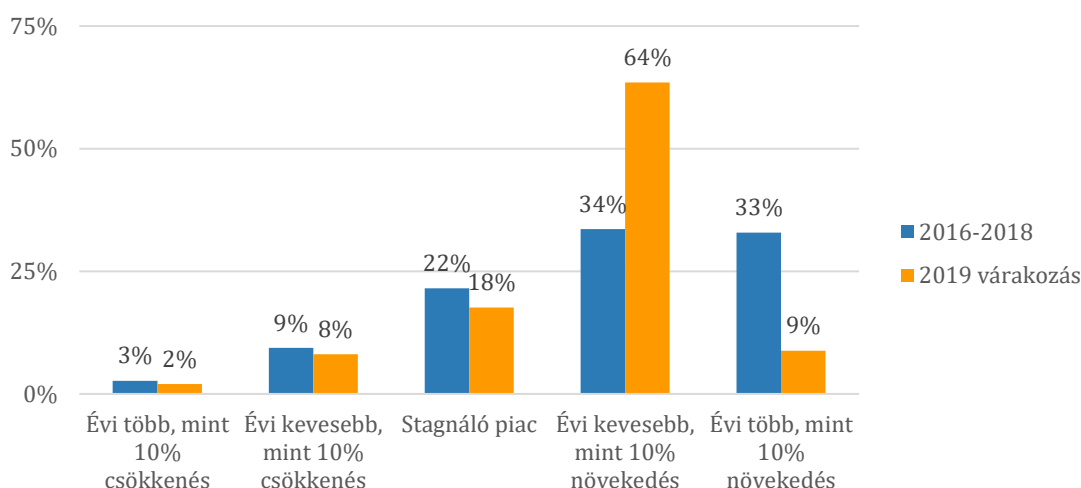


A válaszadók közül 197 cég jelzett exportárbevételt (a 234 teljes minta 84 százaléka), ezek közül pedig 138 cég jelezte, hogy 5 százaléknál nagyobb exportárbevétele volt a megelőző három

évben. A szakirodalom és a megfigyelések szerint a 20 százalékon felüli átlagos exportárbevétel jelentős külpiaci elkötelezettséget jelent: 112 cégre jellemző ez, azaz az exportárbevétellel rendelkezők 57 százalékára.

A válaszadók 70 százaléka rendelkezett exportárbevétellel, és közülük minden második 20 százalékon felüli exportárbevételt jelzett.

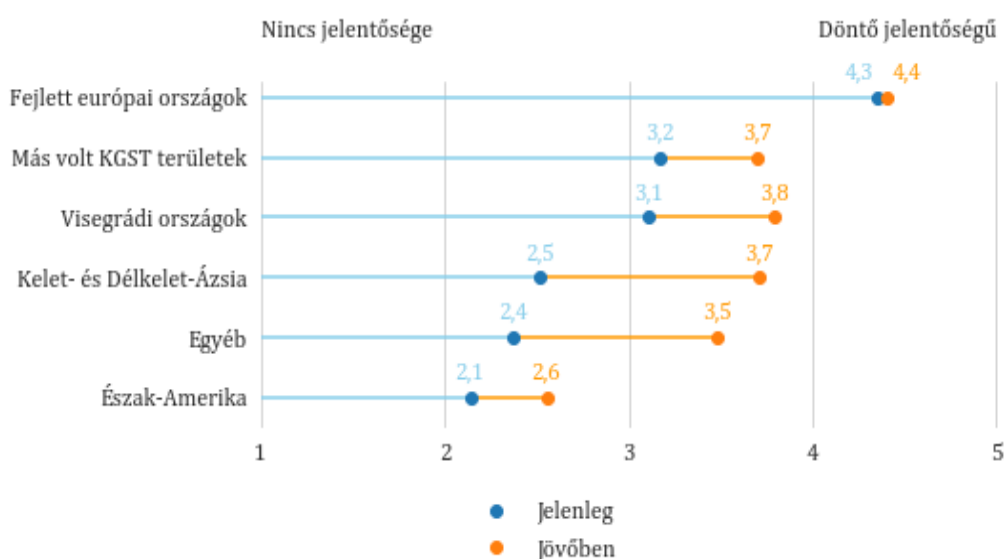
50. ábra. Az exportpiacok összesített forgalmának alakulása, N=149



A válaszadók döntő többsége növekedést tapasztalt exportpiacain, jelentős részük, mintegy 33 százalékuk 2016-2018 között, több, mint évi 10 százalékos növekedésről számolt be. A 2019-es várakozások is pozitívak, de a korábbi időszakhoz képest kevesebben látnak kiugró növekedési lehetőséget. Az exportpiacokra vonatkozó válaszok a belföldi piacokhoz képest kedvezőbb trendeket mutatnak.

Az exportpiacokra vonatkozó várakozások kedvezőek, ám lassuló ütemet jeleznek.

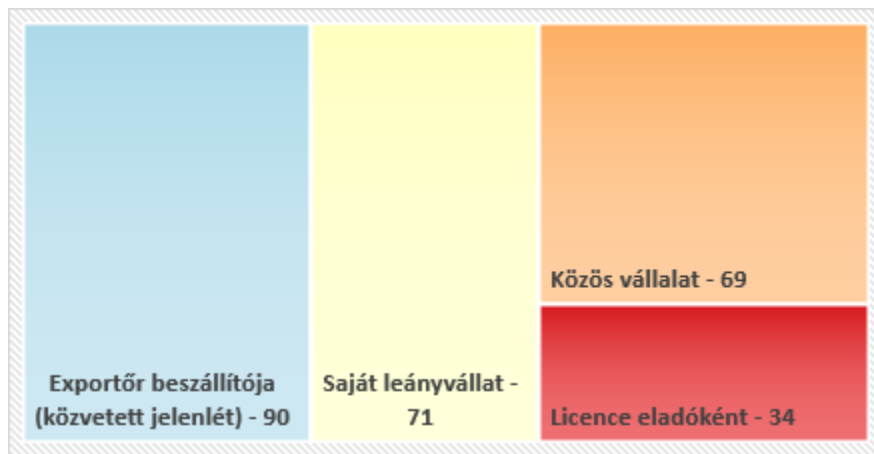
51. ábra. Az exportrelációk fontossága (N=127, átlagértékek)



A legfontosabb exportpiacnak a fejlett európai országok számítanak, ez a 2013-es adatfelvétel során is így volt. Ezt követik a volt KGST országok és a Visegrádi országok. Kelet és Dél-Kelet-Ázsia valamint Észak-Amerika kevésbé számítanak jelentős exportpiacoknak, azonban a jövőben arra számítanak, hogy ezek fontossága megnő.

A fejlett európai országok és a visegrádi országok a legfontosabb exportrelációk.

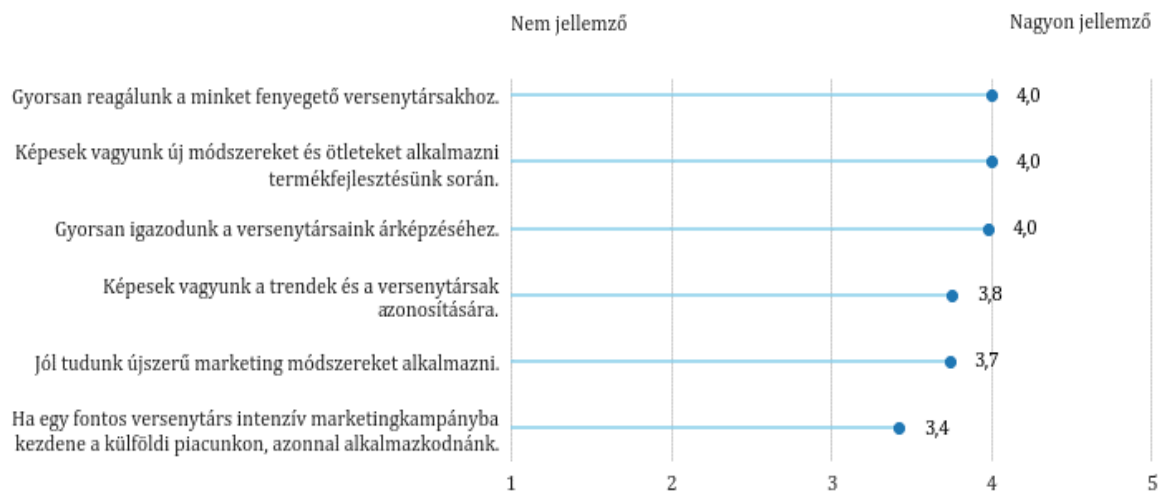
52. ábra A külpiaci jelenlét formája (N=153, a válaszadók száma)



A 197 exportárbevétellel rendelkező válaszadó közül 153 cég jelezte, hogy exportőrként van jelen külpiacain. A válaszokból az derül ki, hogy ez a válaszadói kör a közvetlen export mellett más megoldásokkal is külpiacain van. A közvetlen export mellett a közvetett export leggyakoribb (58%), majd fej-fej mellett a saját leányvállalat és a közös vállalat következik (46%), és végül a licence eladás (22%). A nemzetközi irodalom szerint a változatos külpiaci jelenlét fejlett vállalati külkapcsolatokat jelez.

Az exportáló cégek más formában is jelen vannak a külpiacokon: a leggyakoribb a közvetett export, azonban az exportálók ötöde licence eladást is magáénak tud.

53. ábra. Sikertényezők az exportpiacokon (N=150, átlagértékek)



Az exportpiacokon való sikeres fellépést leginkább a gyors piaci reagálás teremti meg. A versenytársak ismerete, és ahhoz való alkalmazkodás általában fontos sikertényező, de az innovativitás szerepét is jelentősnek tartják.

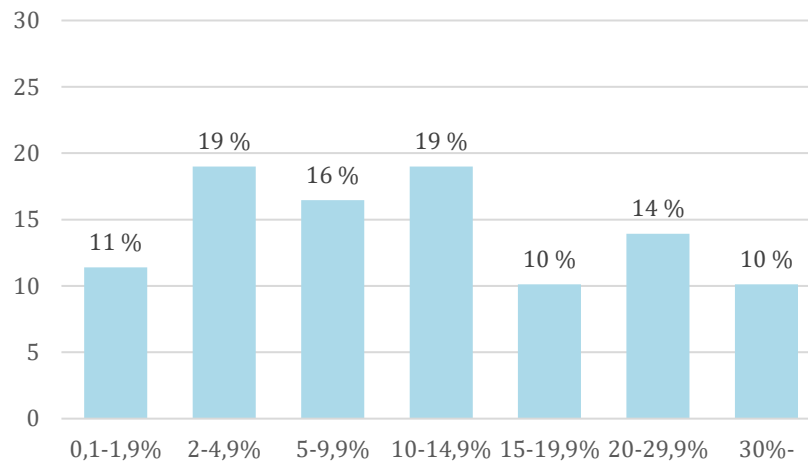
Az exportpiacokon a gyors reagálás, az új ötletek megvalósítása és a versenytársakhoz gyorsan igazodó árképzés tartoznak a sikertényezők közé.

II. 3. Innováció, reálfolyamatok és Ipar 4.0

Az innováció értékelésénél a tágabb innovációs tevékenységekre és a szűkebb kutatás-fejlesztési (K+F) tevékenységekre is vonatkoztak kérdések. Annak ellenére, hogy válaszadók szerint a vevői rendelések elnyerésében nőtt az **innováció** szerepe, ez az innovációra szánt összegekben kevésbé jelenik meg. A válaszadó 168 vállalat több mint fele, 89 cég egyáltalán nem költ innovációra.

A teljes minta 72 százaléka jelzett valamilyen innovációs aktivitást (N=168), de több mint felük nem tartja árbevétel arányosan számottevőnek az innovációs költségét.

54. ábra. Innovációs költség árbevételhez viszonyított aránya (N=79, a válaszadók százalékaiban)

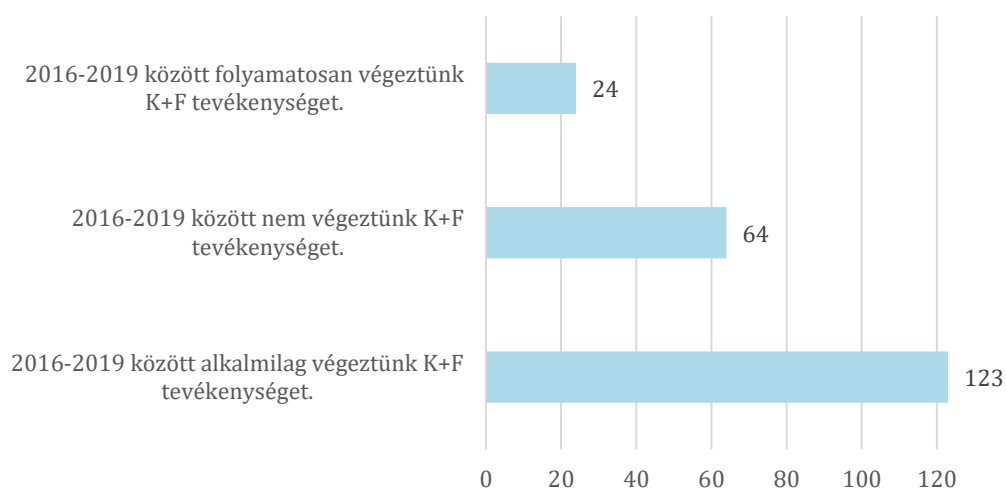


Az árbevétel arányában az innovációra legalább valamit fordítók (N=79) megoszlása némileg kedvezőbb a 2013-as mintával összevetve. Csaknem egynegyedük legalább az árbevétel 20%-át innovációba forgatja a korábbi, 2013. évi felmérés 13 százalékos arányával szemben.

A kevés innovációra költő cég negyede költi bevétele több mint ötödét innovációra.

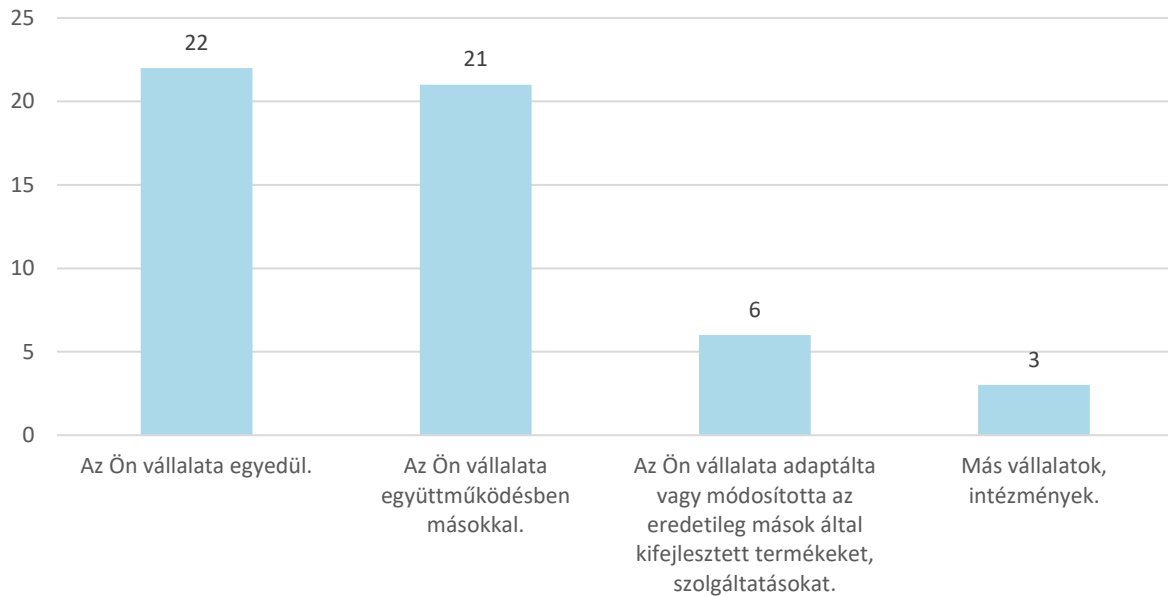
A válaszadók tizede (11%) végez folyamatosan **K+F tevékenységet**. Ez a csoport jellemzően többet költ innovációra (árbevétel arányosan átlagosan 14%), többnyire ők részesültek emiatt adó-visszatérítésben, és ők voltak az eredményesebbek is abban, hogy új, vagy jelentősen megújított termékkel és/vagy szolgáltatással jelentek meg a piacon. A K+F-et alkalmilag, vagy egyáltalán nem végzők között nincs szignifikáns különbség a költségek mértékében.

55. ábra. A vállalatok K+F tevékenysége (N=211, a válaszadók száma)



Az a néhány cég, amelyik K+F tevékenységet végez, a rendszeresen innoválók körébe tartozik, és mindegyik területen magas innovációs aktivitás jellemzi őket.

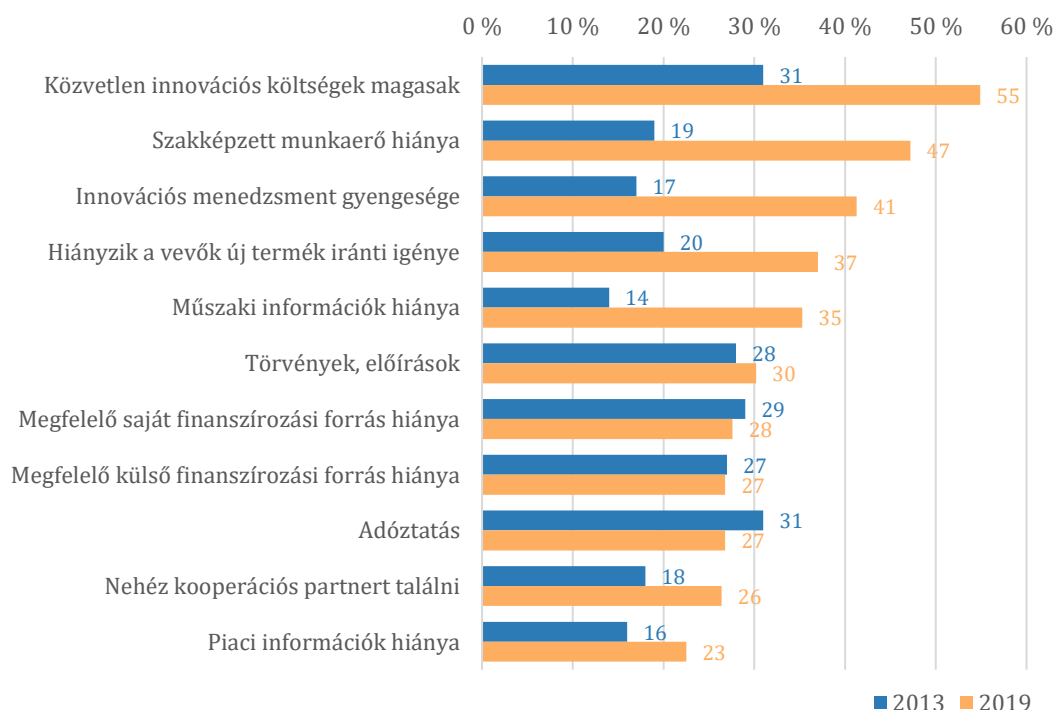
56. ábra. Az új termékek, szolgáltatások kifejlesztői (N=52, a válaszadók száma)



A válaszadók mintegy egynegyede (24%) vezetett be 2016-2018 között új vagy jelentősen megújított terméket vagy szolgáltatást, harmaduk mindkettőt. Örvedetes, hogy e fejlesztések csaknem fele más partnerrel együttműködésben zajlott.

Lényeges elmozdulás történt az innovációt akadályozó tényezők megítélésében. Bár fontosságát tekintve továbbra is az innováció közvetlen költségei állnak az első helyen, a szakképzett munkaerő hiánya az innováció területén is sok vállalatoknál gondot okoz. A fejlődés irányába tett előre lépésnek tekinthető, hogy a vállalatok jelentősebb hányadánál felismerték az innovációs menedzsment gyengeségét, és keresik a technológiai fejlődéssel kapcsolatos műszaki információkat. Ugyanakkor a keresletoldali nyomás az eddigieknél is gyengébb, ami nem motiválja a vállalatokat fejlesztésre.

57. ábra. Az innovációt leginkább akadályozó tényezők 2013 és 2019 (N= 215 és 219, a 4 és 5 válaszok aránya, százalék)

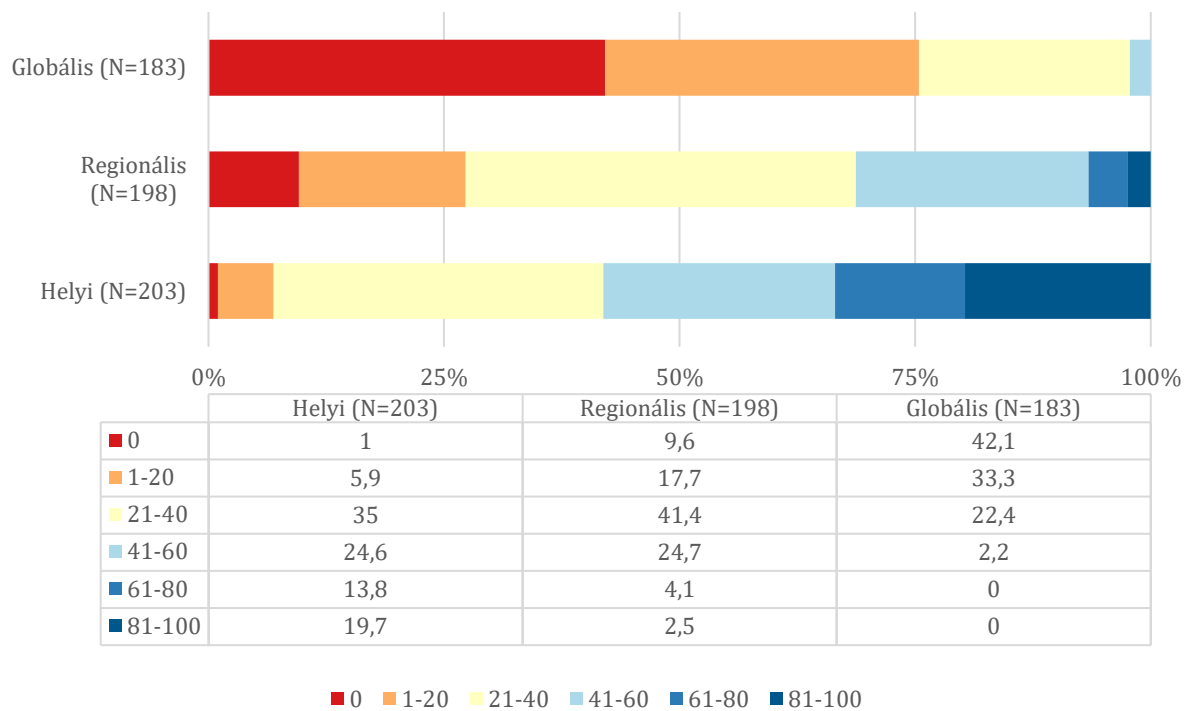


Az innováció akadályát egyre többen látják házon belül is, az innovációs kapacitás egyes tényezőinek elégtelenségében. A külső körülmények a korábbiakhoz hasonló mértékben jelentenek akadályt.

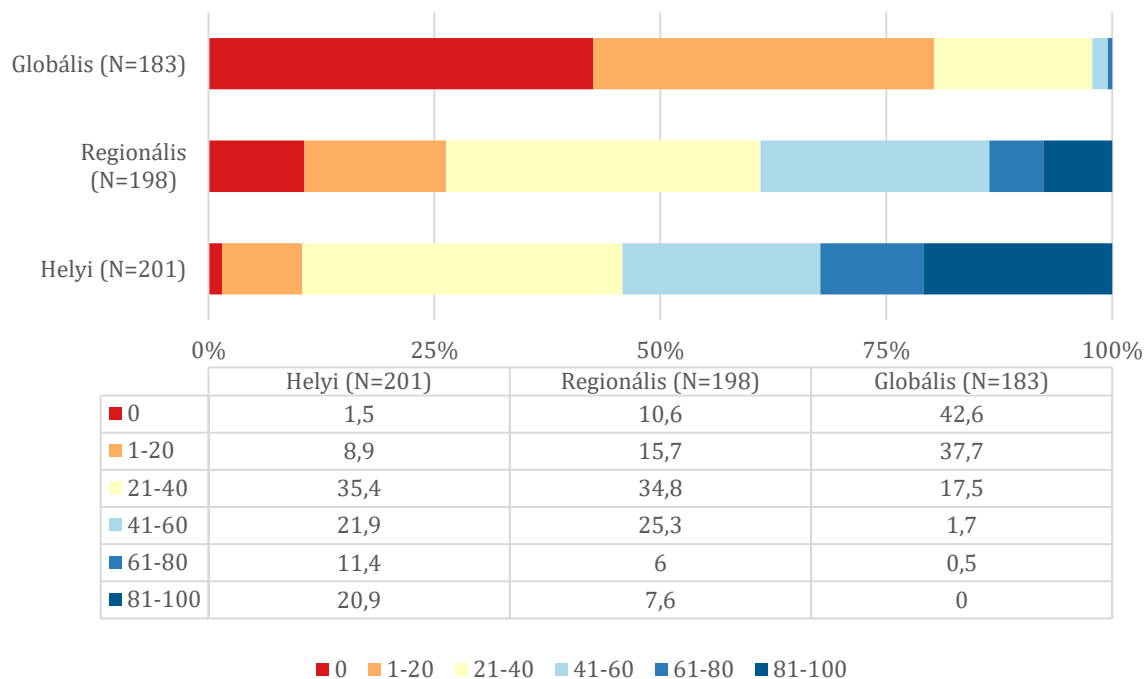
A **logisztikai és ellátási lánc menedzsmentre** áttérve azt látjuk, hogy mindössze a vállalatok egyötödére jellemző, hogy kizárólag helyi piaci viszonylatokkal rendelkezik (2013-ban ez nagyjából a duplája volt), és nincs olyan vállalat a mintában, ami csak globális beszerzési/értékesítési irányokkal dolgozik (ez 2013-ban értékesítési irányban 19, beszerzésben 8% volt). A beszerzés és az értékesítés a földrajzi irányultságot tekintve egymáshoz képest kiegyensúlyozott: a helyi piac átlagosan a beszerzés és értékesítés 56, illetve 54%-át teszi ki, a regionális 35, illetve 38%-át, és a fennmaradó 11-11% a globális beszerzés/értékesítés aránya.

Mind a beszerzés, mind az értékesítés egyértelműen a regionalizálódás jeleit mutatja.

58. ábra. Beszerzés földrajzi megoszlása a vállalatok arányában

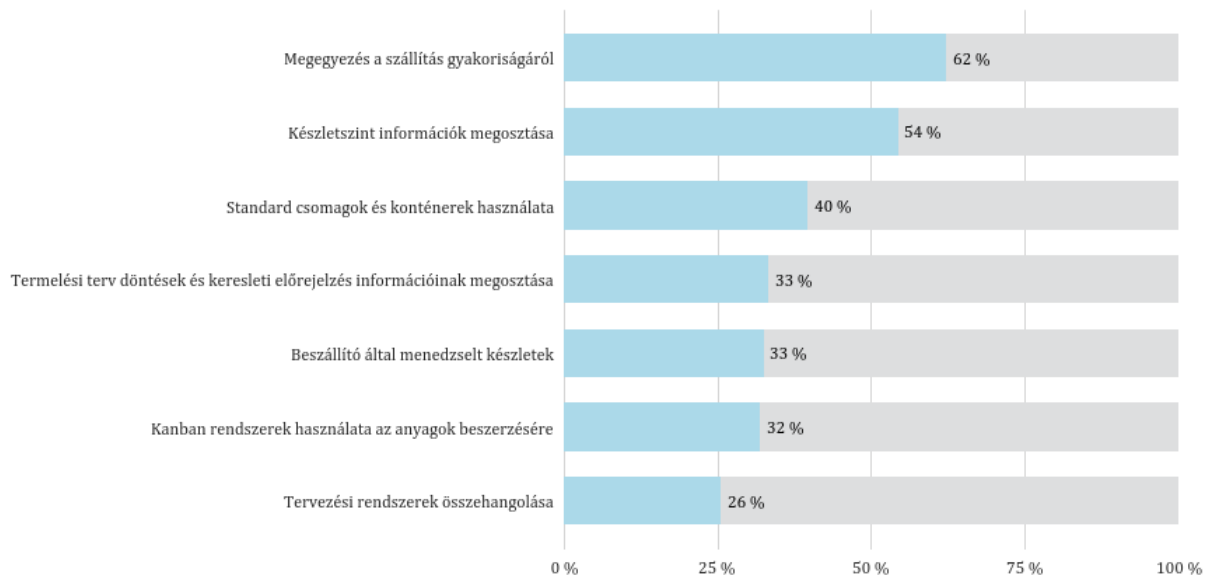


59. ábra. Értékesítés földrajzi megoszlása a vállalatok arányában



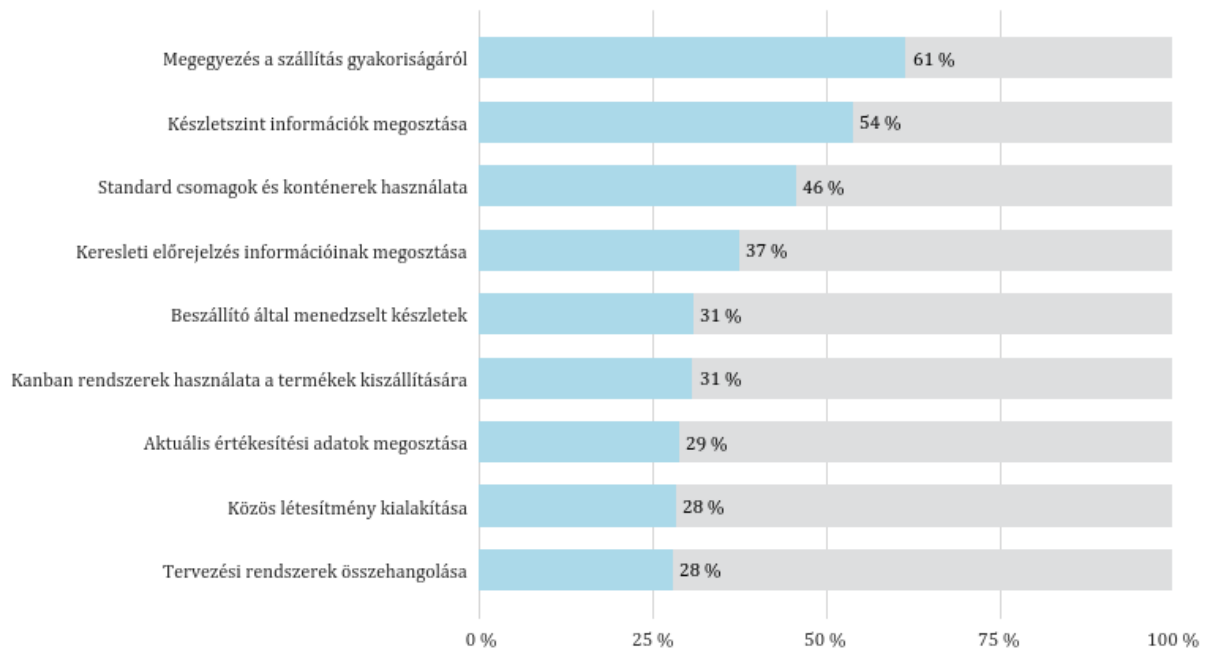
A legfontosabb beszállítóval és vevővel jellemzően a készletszintek megosztásával és főként a szállítási gyakoriság rögzítésével koordinálnak a vállalatok. Legkevésbé a tervezési rendszerek összehangolása jellemző.

60. ábra. Koordináció a beszállítóval (N=215-217, a 4 és 5 válaszok aránya, százalék)



A legfontosabb vevővel és beszállítóval jellemzően a készlet szintek megosztásával és a szállítási gyakoriság rögzítése útján működnek együtt.

61. ábra. Koordináció a vevővel (N=215-217, a 4 és 5 válaszok aránya, százalék)

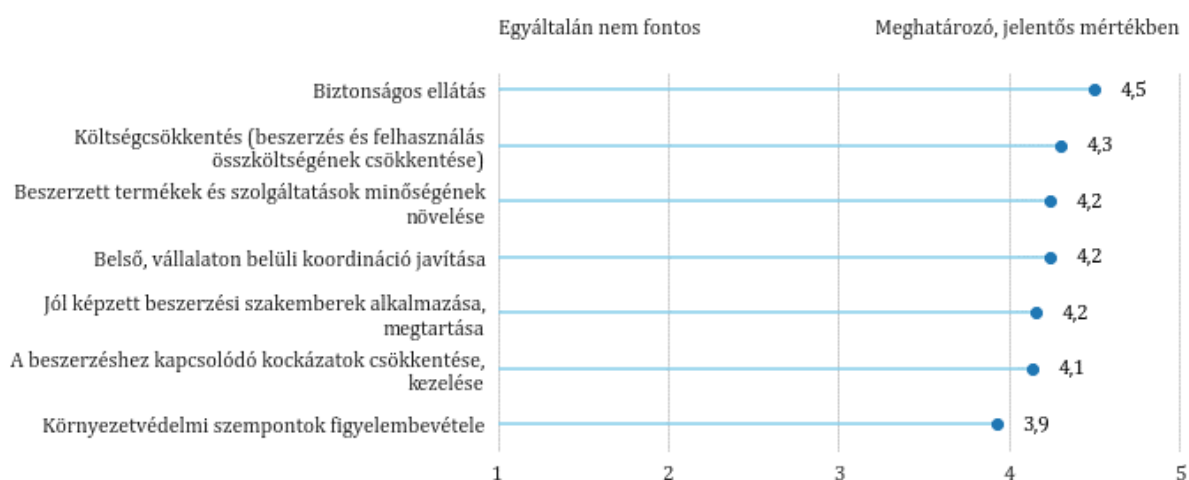


A termelési terület válaszadói szerint cégük üzleti sikerét a beszállítóik jobban befolyásolják, mint a vevőik.

A beszállító legfontosabb tulajdonsága a megbízhatósága, ígéreteinek betarthatósága. Másodsorban a hozzáértés és az információk hitelessége, relevanciája számít. A beszállító innovativitása és reputációja kevésbé értékes jellemző. A beszerzési tevékenység céljai között is a biztonságos ellátás áll az első helyen. A „legelnyomottabb” helyzetben a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele van.

A beszerzéstől is és a beszállítóktól a klasszikus tulajdonságokat várják el: biztonság, megbízhatóság, költségcsökkentés.

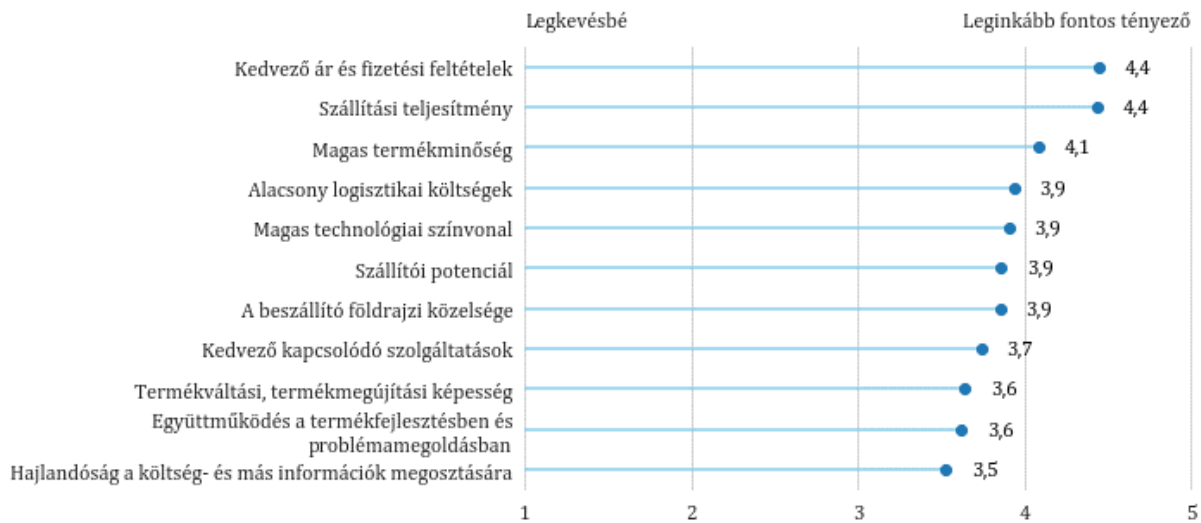
62. ábra. A Beszerzési tevékenység céljai (N=223-224, átlagértékek)



A beszállítóértékelés során a két fő szempont az ár és a szállítás megbízhatósága, gyorsasága, rugalmassága (együtt: szállítási teljesítmény). E két szempontot leszakadva követi a termék/szolgáltatás minősége. Minden választható szempont a fontos irányába tér el a közepes értéktől.

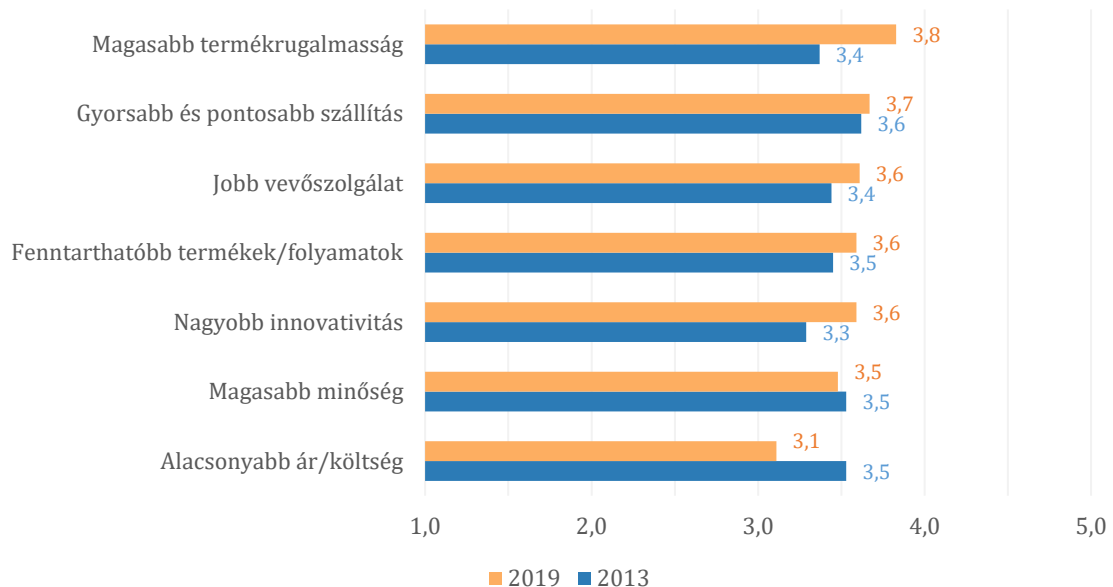
A beszállítók értékelésében is a klasszikus értékek a kiemelkedőek: kedvező ár és fizetési feltételek és szállítási teljesítmény.

63. ábra. Beszállítók értékelési szempontjai (N=221-223, átlagértékek)



A vevők felől szinte minden tényezőben növekvő nyomást érzékelnek a vállalatok, az árakat kivéve. Leginkább a termékrugalmasság iránti elvárás növekedését érzik, de a többi tényező sincs mögötte nagyon elmaradva, a fenntarthatóságot is beleértve. Ez az eredmény lényegesen eltér a 2013-as felmérésben tapasztaltaktól.

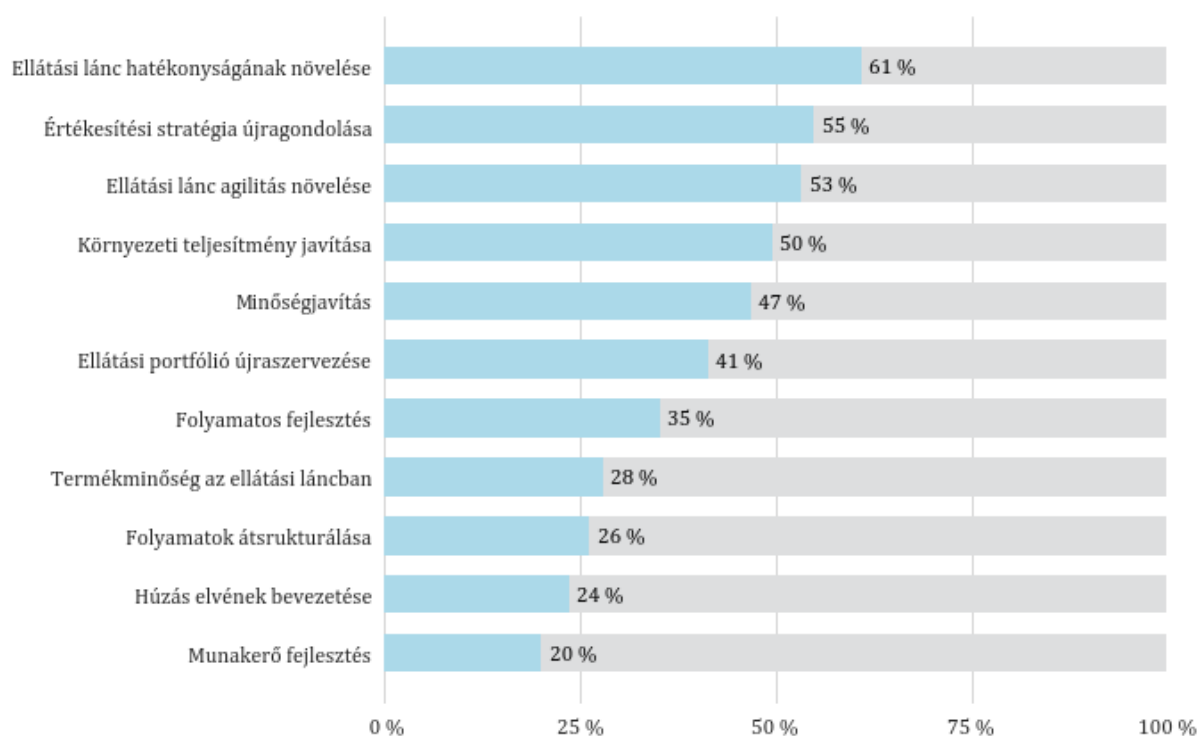
64. ábra. A vevői elvárások fontosságváltozásának észlelése 2013-ban és 2019-ben (N=219 és -223; átlagértékek)



A vevői elvárások fontossága, az árakat kivéve, jelentősen nőtt a termelési vezetők szerint a korábbi felméréshez viszonyítva.

A vállalatok erőfeszítéseiket inkább a vállalaton kívülre, az ellátási láncra, annak is főként a keresleti oldalára összpontosítják, mint a vállalaton belüli folyamatokra. Vállalaton belül a környezeti teljesítmény és a minőség javítása áll a középpontban, a folyamatok és a munkaerő fejlesztése háttérbe szorult.

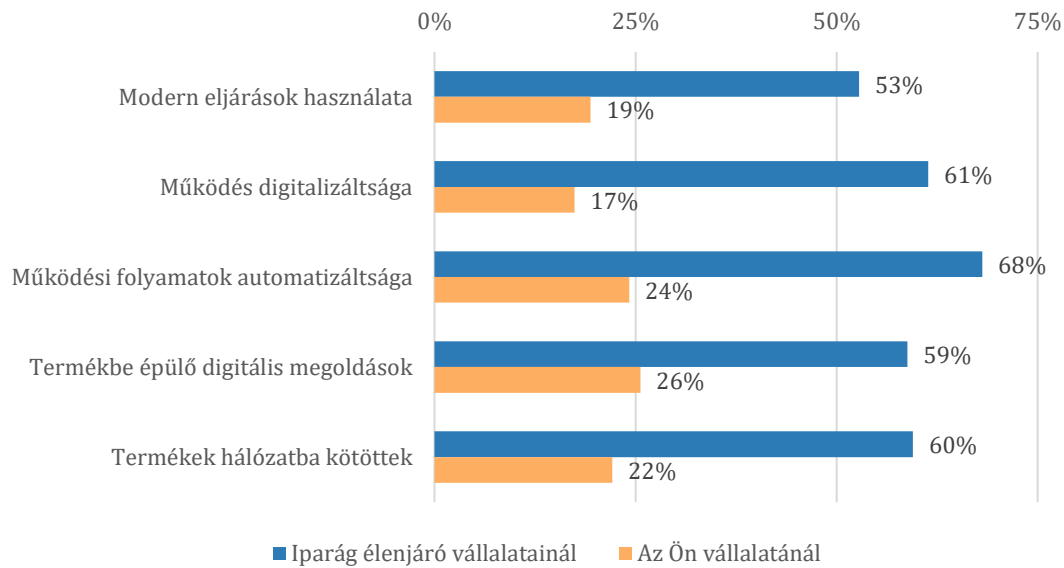
65. ábra. Fejlesztési erőfeszítések mértéke (N=222-223, a 4 és 5 válaszok aránya, százalék)



Az ellátási lánc területén jelzett fejlesztési erőfeszítések tükrözik a vevői elvárások változását.

Bár az iparág vezető vállalataihoz képest van lemaradás a **negyedik ipari forradalom illetve ipar 4.0** megoldások tekintve, de mivel a minta jelentős része KKV, és Magyarország egyébként sem az élmezőnyben található, ez az eredmény nem meglepő. Mindazonáltal a vállalatok egészen magas aránya, negyede-ötöde jelezte az egyes területeken, hogy nemcsak elindult, de egészen előre jutott ezen az úton. Az egyes irányok használatának mértékében sem az iparági vezető, sem a válaszadó vállalatok között nincs nagy szórás. Leginkább az automatizációs trendre építenek az élenjárók, a válaszadóknál is a 2. helyen szerepel, nem nagyon elmaradva a termékekbe épülő digitális megoldásoktól.

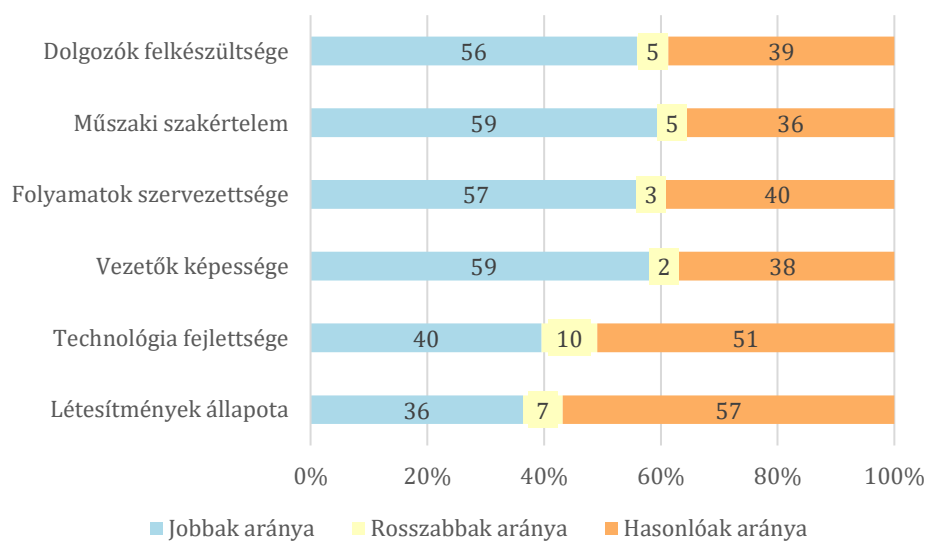
66. ábra. A negyedik ipari forradalom megjelenése (N=214-219, a 4 és 5 válaszok aránya, százalék)



A termelési/szolgáltatási tevékenységekben nyomokban már megjelenik a negyedik ipari forradalom.

A válaszadók szerint vállalataik jellemzően hasonlóak, vagy jobbak versenytársaiknál. A leggyengébbnek az erőforrások terén (létesítmények, technológia) értékelték magukat. A munkaerő (vezetők, mérnökök és dolgozók) képességeinek megítélése kifejezetten jó.

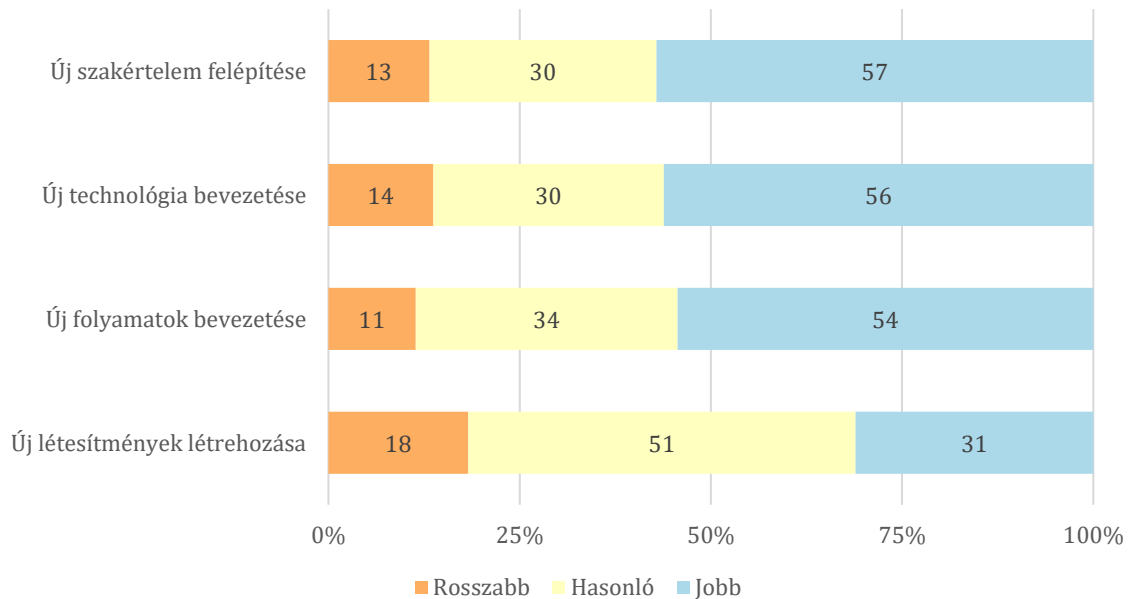
67. ábra. Versenytársakhoz viszonyított jelenlegi erőforrások és képességek a termelés-szolgáltatás területén (N=222, a válaszadók arányában)



A válaszadók nemcsak jelenlegi képességeiket ítélik meg pozitívan, de a jövőbeli reagálás képességét is. A leggyengébben jelenlegi képességekhez hasonlóan a létesítmények terén állnak.

A termelési kompetenciák terén a konkurenszekhez képest kiemelkedőnek tartják a szoft tényezőket (vezetői képesség, szakértelem, felkészültség), és hasonlóan a technológiát és a létesítményeket.

68. ábra. Tudás új képességek létrehozására versenytársakhoz viszonyítva a termelés/szolgáltatás területen (N=219, a válaszadók arányában)



A termelési vezetők szerint minden másodi cég jobb, mint versenytársa a szakértelem, a technológia és az új folyamatok bevezetésében – ez azt sejteti, hogy bíznak abban, hogy lépést fognak tudni tartani a technológiai változásokkal.

Összegzésképpen: a vállalatok egyértelműen érzik a vevői elvárások változásait, az innováció, a rugalmasság, a nyújtott szolgáltatások színvonala és nem utolsósorban a környezetvédelem terén. E változásokra igyekeznek is reagálni. Innovációs téren nőtt az innovációra többet fordítók aránya, és látható erőfeszítés az ellátási hálózatok hatékonyabbá és – a vevők irányába – reakcióképesebbé tételére. Fontos előrelépés, hogy saját innovációs képességük hiányosságait is felismerték. A nemzetközi beágyazottság a korábbi felméréshez képest erősödött, főként a regionalizáció irányába. A kereskedelem arányai export-importot tekintve kiegyensúlyozottak. A válaszadók véleménye alapján a vállalatok nagy része a versenytársakkal szemben megállja a helyét jelenlegi és jövőbeli erőforrásaik és képességeik terén egyaránt. Viszonylag nagynak tekinthető azon vállalatok aránya is, akik határozott lépéseket tettek már az Ipar 4.0 irányába.

III. A vállalati versenyképességi index: a kiemelkedő és az átlagos vállalatok

A **Vállalati Versenyképességi Index (VVI)** a vállalati működőképesség és változásoképesség együttes értékelésére és ezeknek a piaci teljesítményben való kifejeződésére épített komplex mutatószám, amely átfogóan értékeli a vállalatok versenyképességét.

Kiszámoltuk a vállalati versenyképességi indexet (VVI) minden egyes vállalatra. A VVI alapján két csoportot kaptunk: a kiemelkedő és az átlagos vállalatok csoportját.

A kiemelkedő vállalatok csoportba 133 vállalat, a másik csoportba 87 átlagosan – köztük a kevésbé – versenyképes vállalat tartozik. **A két csoport megoszlása 60-40% a mintában.**

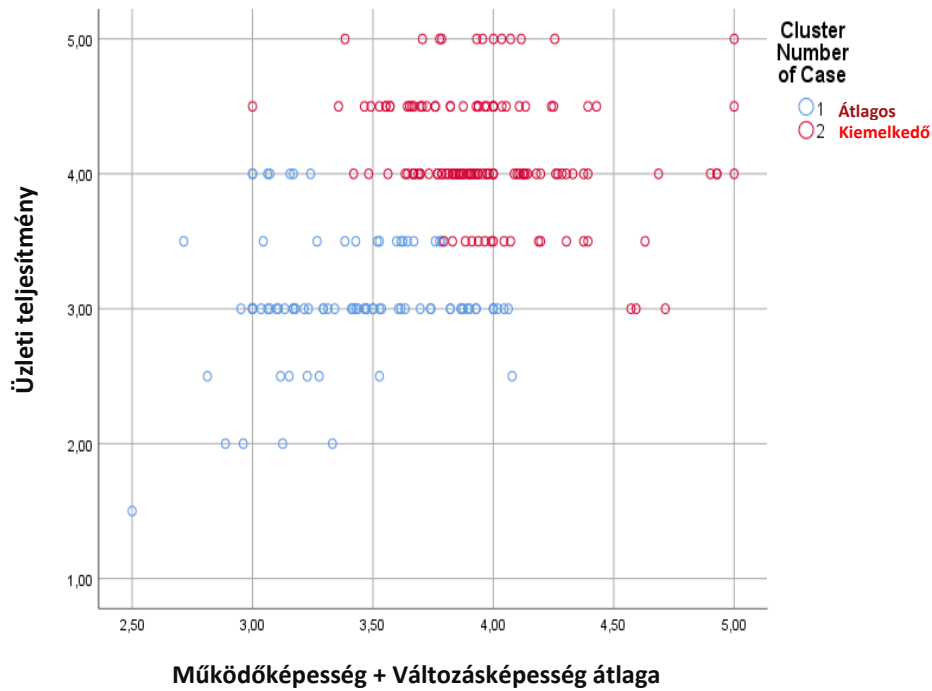
1. táblázat A VVI összetevői, és az összetevők átlagértékei az egyes csoportokban (N=220)

	Kiemelkedő vállalatok csoportja	Átlagos vállalatok csoportja
Vállalati versenyképességi index	16,49	10,47
Működőképesség (költség/ár, minőség, rugalmasság, szolgáltatás)	3,99	3,46
Változásoképesség (piaci kapcsolatok, emberi felkészültség, szervezeti változásoképesség)	3,98	3,37
Üzleti teljesítmény (piaci részesedés, árbevétel-arányos nyereség)	4,15	3,06

A két vállalatcsoport VVI összetevőinek átlagértékei szignifikáns eltérést mutatnak. Megvizsgáltuk, hogy az egyes vállalatok miként helyezkednek el az Üzleti teljesítmény (1-5 skála) valamint Működőképesség (1-5 skála) és a Változásoképesség (1-5 skála) átlaga dimenziók térben. A kiemelkedő vállalatok csoportjába (az ábrán a 2. klaszter, és piros színnel jelölve) kerülnek a jobb üzleti teljesítményt mutató cégek, és 3-as üzleti teljesítmény érték alatt nem találunk céget ebben a csoportban. A 4-es értéknél gyengébb üzleti teljesítményű cégek akkor kerültek e csoportba, ha a másik két képesség átlaga meghaladta a 3,5-öt. A gyengébb versenyképesség egyértelműen rosszabb mutatókat jelent mind a két dimenzióban, és mind a három összetevőben. Néhány vállalatnál látszik, hogy bár jól teljesít (de nem emelkedik ki) egyik dimenzióban, de gyenge a másikban, akkor is a kevésbé versenyképes csoportba kerül.

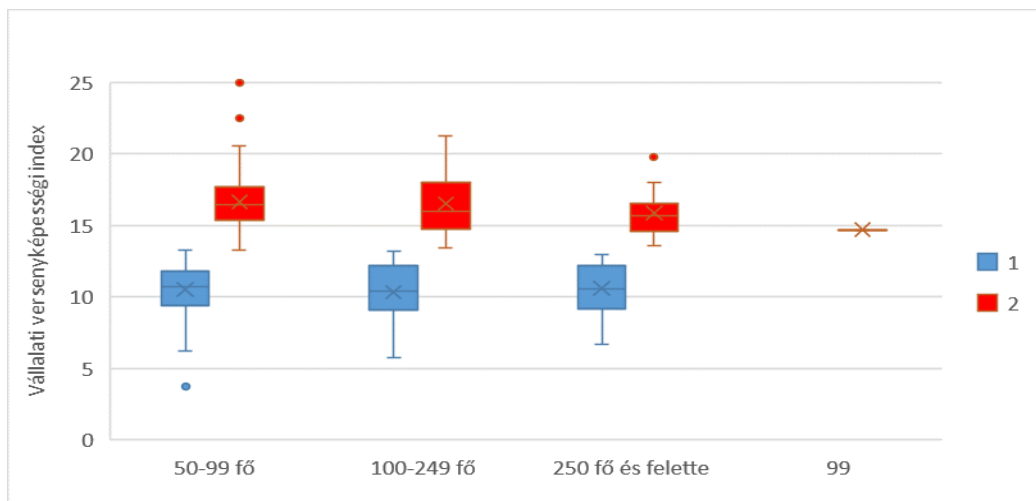
Az üzleti teljesítmény alapvető differenciáló tényező a vállalati versenyképességben.

69. ábra. A vállalati pozíciók az Üzleti teljesítmény és a Működőképesség + Változóképesség átlag terében (N=220)



A klaszterelemzés után megvizsgáltuk az egyes csoportok jellemzőit, köztük vállalatok demográfiai jellemzőit létszámkategóriák, ágazati besorolás és földrajzi régió szerint.

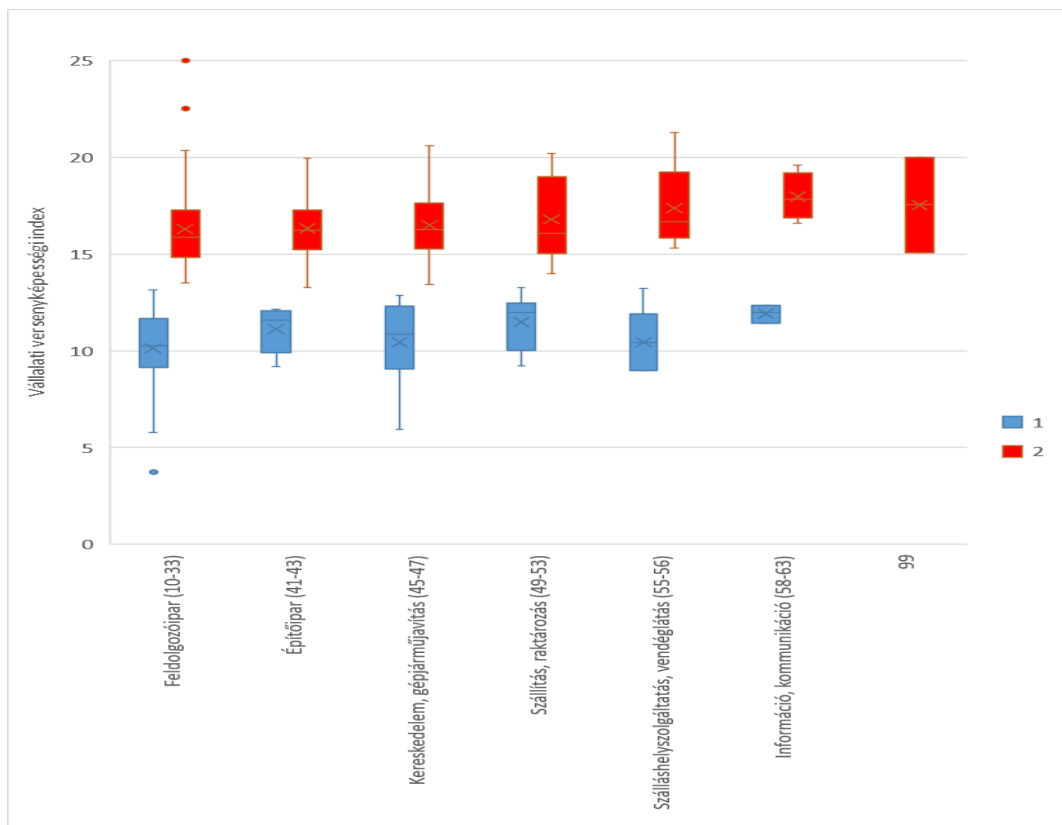
70. ábra. A különböző létszámkategóriájú cégek az egyes csoportokban (N=220)



1: Átlagos cégek klasztere (kék), 2: Kiemelkedő cégek klasztere (narancs); 99-egyéb

A létszám szerinti méret és a versenyképesség nem mutat szoros összefüggést: bármekkora cég lehet versenyképes.

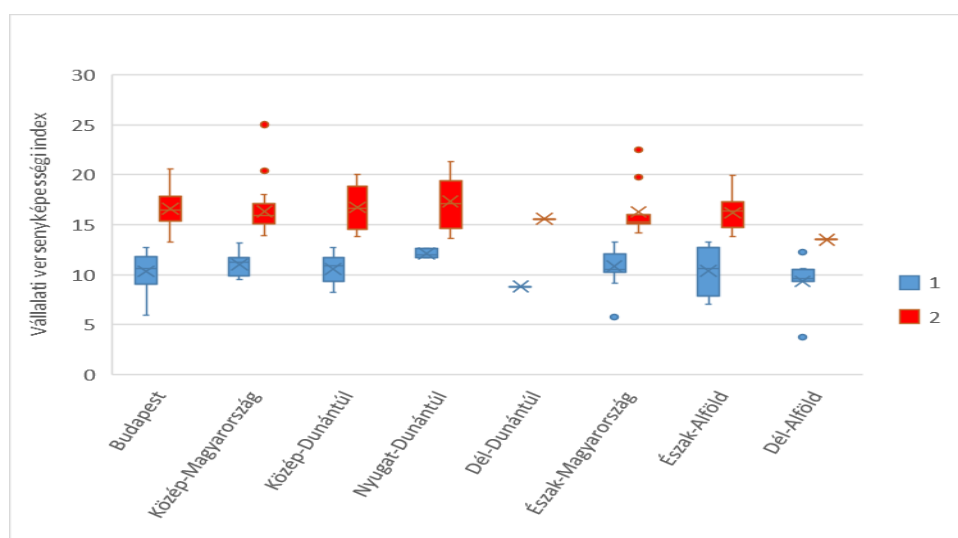
71. ábra. Az vállalatok ágazati jelenléte az egyes csoportokban (N=220)



1: Átlagos cégek klasztere (kék), 2: Kiemelkedő cégek klasztere (narancs); 99-egyéb

Az eredmények szerint a létszámkategóriák és az ágazatok között egyenletesen oszlanak meg az átlagos és a kiemelkedő vállalatok.

72. ábra. A vállalatok régiós megoszlása a két csoportban (N=220)



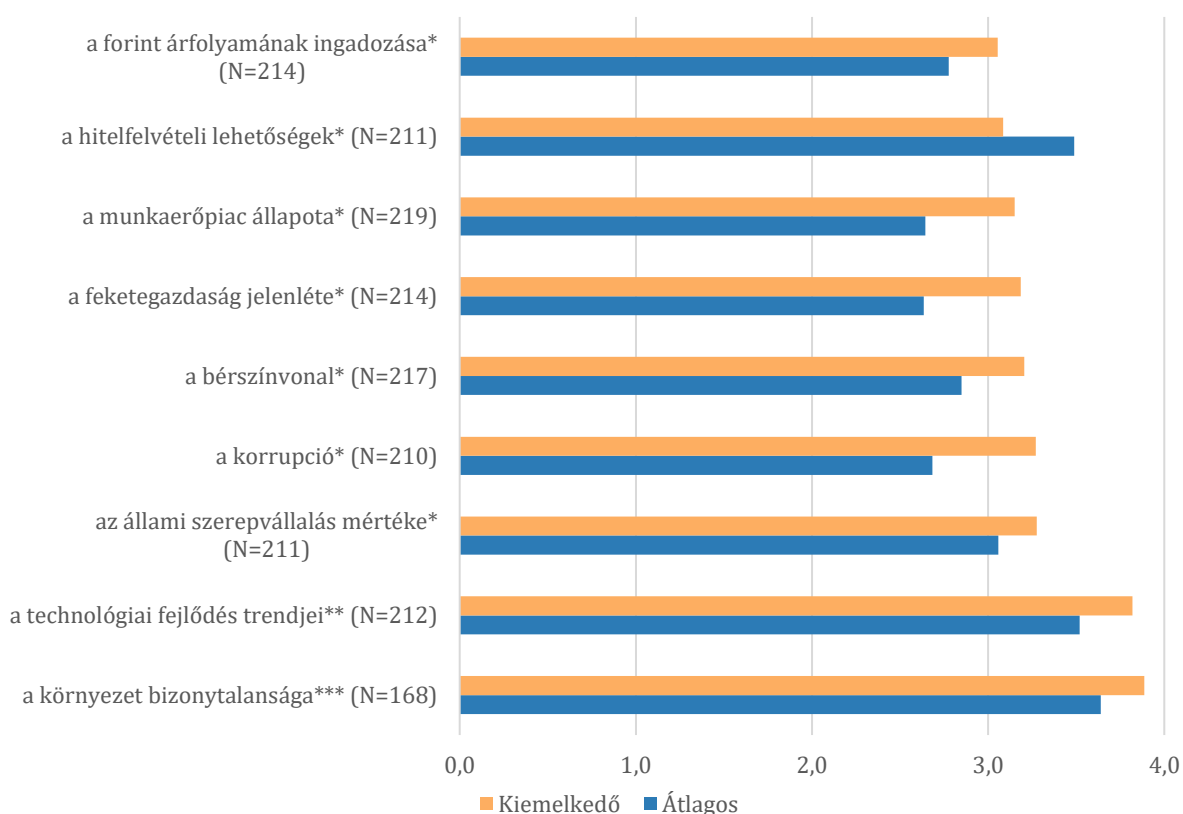
1: Átlagos cégek klasztere (kék), 2: Kiemelkedő cégek klasztere (narancs); 99-egyéb

A régiós elemzésben nem tudtunk érdemi megállapítást tenni egyes régiók alul reprezentáltsága miatt.

Részletesebb elemzésnek vetettük alá a VVI alapján képzett csoportokat a **környezethez való viszonyukat** tekintve. Ezek alapján azt látjuk, hogy jelentős az eltérés a külső környezeti bizonytalanságának a megítélésében. Bár mind a két csoport az átlagosnál inkább tervezhetőnek tekinti a külső környezetet, a kiemelkedő cégek csoportjánál a 4-es közelítő átlagérték arra utal, hogy inkább tervezhetőnek gondolják, mint az átlagosok.

A kiemelekdő csoport cégei inkább tervezhetőnek tartják a környezetet.

73. ábra. A vállalatok működési környezetének sajátosságai a VVI alapján



1-*nagyon hátrányosan befolyásol/**jelentősen hátráltat/***tervezhetetlen

5-*nagyon előnyösen befolyásol/**jelentősen segíti/***tervezhető

A vállalatok nem érzékelik, hogy általában véve a gazdaságpolitika hátráltat, bár a támogatását sem. A gazdasági és a piaci helyzet változását inkább támogatóknak látják. Az üzletmenet sikerére ható tényezők vizsgálata alapján úgy tűnik, hogy az adórendszer változásait inkább az

átlagos vállalatok élik meg pozitívabban – a vizsgált tényezőkben a technológiát követően a második legmagasabb pontszámot adják – bár az eltérés nem szignifikáns. Az adórendszer megítéléséhez képest fordított a külgazdasági intézményrendszerről alkotott vélemény: a kiemelkedő vállalatok – amelyek az exportpiacok irányába nagyon nyitottak – valamivel közömbös szint fölé értékelik. Az ökológiai-környezeti kérdések megítélésében is mintha nyílna egy olló a két csoport között: az átlagosok nem látnak lényeges változást, miközben a kiemelkedők között többen tapasztalnak változást.

A gazdaságpolitikai tényezőkre vonatkozó válaszok nagy része inkább a semleges, 3-as érték köré esik.

A két csoport között jelentős eltérés van a technológiai fejlődéssel járó lehetőségek megítélésében: támogatónak tartják mind a két vállalatokcsoportban azt, a kiemelkedő csoportnál a hatást még inkább annak tekintik.

A technológiai fejlődést mindenki lehetőségként látja, a kiemelkedő cégek a leginkább.

A szignifikánsan eltérő megítélések alapján a következő mintázat rajzolódott ki: a forint árfolyama inkább hátrányosan érinti az átlagos vállalatokat, és ehhez hasonlóan nehezebben birkóznak meg a bérszínvonal növekedésével. Emellett pozitívnak értékelik a hitelfelvételi lehetőségek alakulását, tehát elvi lehetőségeiket javulni látják. Jelentősen negatív hatásúnak tekinthető három tényező. Korábban láttuk, hogy a bérszínvonal emelkedésével nehezebben birkóznak meg az átlagos cégek, így ők komolyabb munkaerőpiaci problémákat látnak. (Érdekes módon a cégeknél a munkaerőpiaci elégedetlenség nem csapódik le az oktatási rendszerrel való elégedetlenségben.) A feketegazdaság és a korrupció két olyan terület, amelyről negatívan ható tényezőként számolnak be az átlagos cégek. Az a tény, hogy ezek a cégek az állami szerepvállalással is kevésbé elégedettek, ezekben a tényezőkben tetten is érhető. Ehhez hozzáadódhat, hogy ezeknek a cégeknek idehaza kellene helytállni. A kiemelkedő vállalatok összességében pozitívabban ítélik meg az állami szerepvállalást.

A korábbi gyorsjelentések elérhetősége

Vállalataink erőltetett (át)menetben (1996)

http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/Gyorsjelentés_1996.pdf

Arccal a piac felé (1999)

http://edok.lib.uni-corvinus.hu/235/1/1999_gyorsjelent%C3%A9s.pdf

Fókuszban a verseny (2004)

http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/tanulmányok_pdf-ben/2004gyorsjelentés.pdf

Vállalati versenyképesség válsághelyzetben (2010)

http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/GYORSJELENTÉS_2010.pdf

Kilábalás göröngyös talajon (2013)

<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/>



Versenyképesség Kutató Központ

Kiadja: VTO Alapítvány, Budapest, 2019. november

Felelős kiadó: Czakó Erzsébet

ISBN: 978-615-00-7106-0

További információ: www.competitiveness.hu