

I. fejezet

A tulajdonosi szerkezetváltás és a globalizáció hatása a vállalatirányítási rendszerre, a foglalkoztatási formákra és a munkaerővel szemben támasztott igényekre

Makó Csaba

1. Bevezetés: néhány módszertani megjegyzés

A tanulmányban szereplő vállalati kutatásra, a Székesfehérváron és környékén megtelepült cégeknél került sor az Európai Unió által kezdeményezett, „Regionális Innovációs Rendszer” (Regional Innovation System, REGIS) projekt keretében. (1) A postán küldött kérdőívek közismerten magas visszautasítási arányából származó nehézségek kiküszöbölése érdekében, az ún. survey technika használatában jártas szakemberek készítették az interjúkat a vizsgálat céljára kiválasztott vállalatoknál. A kutatási terep viszonylag hosszú előkészítését követően a vállalati interjúk 1996 utolsó és 1997 első hónapjaiban készültek az emberi erőforrás felhasználással, illetve a fejlesztéssel foglalkozó vállalatvezetők körében. A vizsgálatra kiválasztott vállalati körben 20 %-ot képviselt az interjútól elzárkózók aránya.

Az összegyűjtött adatokat, a vizsgálatban résztvevő – a későbbiekben ismertetett – vállalatípusok függvényében elemeztük. Olyan esetekben, amikor a vizsgálat további információk bekapcsolását is szükségessé tette, építettünk más kutatásokból rendelkezésünkre álló országos vagy szektorális tapasztalatokra. A magyar kutatócsoport tagjai (2) a kutatás-tervezés és az ún. pilot vizsgálat keretében ismételtelen ellenőrizték a nemzetközi projektben használt kutatási eszközöket. Az EU projekt résztvevőinek előzetes feltételezéseivel szemben, a régióban előforduló „ipar-csoportok” (industrial cluster) viszonyában érvényesülő minimális különbségek következtében (például csak 11 cég tartozott az autóipar, 18 az elektronikai ipar és 3 egészségügyi berendezéseket gyártók, előzetesen

kialakított kategóriákba) a magyar kutatócsoport úgy döntött, hogy az adatfeldolgozás során másfajta elemzési dimenziókat használ.

Az általunk fontosnak tartott és használt elemzési kategóriák: a *tulajdonosi struktúra* (magántulajdon, vegyes tulajdon, (magán és állami tulajdon kombinációja) és állami tulajdon), a vizsgálatban szereplő *cég életkora* (újonnan létrehozott, illetve privatizált, korábban működő cégek, más megfogalmazásban az ún. zöldmezős, illetve az ún. barna mezős beruházások) valamint a *tulajdonosi eredet* (magyar, illetve külföldi tulajdonban lévő cégek). Az 1.sz. táblázat tartalmazza az adatok említett vállalati kategóriák szerinti megoszlását.

1. sz. táblázat

Elemzési kategóriák és a vizsgálatban szereplő cégek

Vállalati kategóriák	Összes vállalat %-ban	Magyar vállalatok %-ban	Minta elemszáma (n)
Magyar cégek			
Tulajdonforma:			
Magántulajdon	41,3 %	63,3 %	31
Magán/állami tulajdon	10,7 %	16,3 %	8
Cég életkora			
Ún. zöldmezős beruházás	12,7 %	19,1 %	9
Ún. barna mezős beruházás	53,5 %	80,9 %	40
Összesen	64,5 %		49
Külföldi cégek			
Ún. zöldmezős beruházás	28,2 %	83,0 %	22
Ún. barna mezős beruházás	5,6 %	16,7 %	4
Összesen	35,5 %		26

Azokat a cégeket tekintettük külföldinek, amelyekben a külföldiek képviselték a többségi tulajdont. Újonnan alapított cégeknek azok számítanak, amelyek 1990-ben még nem léteztek. Ezzel összefüggésben arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a külföldi tulajdonban lévő ún. barna mezős beruházások száma oly csekély (5,6 %), hogy a kategóriába tartozó cégekkel elemzésünkben nem foglalkozunk. Azt is szeretnénk megjegyezni, hogy „hiányzó adatok” nem tették lehetővé két magyar és két külföldi tulajdonban lévő cég értékelését az ún. zöldmezős és az ún. barna mezős vállalati kategóriákban. E cégekre vonatkozó adatokat csak olyan vállalati kategóriák, mint a tulajdon származása (pl. magyar versus külföldi tulajdon) szerint vizsgáltuk.

A Fejér Megyei Munkaügyi Központ szakembereinek (2) részvételével összeállított minta – a vizsgálat időpontjában – reprezentatívnak tekinthető Székesfehérvár körzetében, ahol a nagy volumenű külföldi közvetlen tőkebefektetéseknek döntő többsége nem a privatizációs projektek, hanem az újonnan létrehozott, ún. zöldmezős beruházások formájában valósult meg. A jól képzett és olcsó munkaerő, a viszonylag fejlett infrastruktúra, a helyi önkormányzat beruházás-centrikus politikája (3) valamint a helyi és az országos beruházás ösztönzők (pl. egyebek mellett az 5 és 10 éves adómentesség a profitra, továbbá az 5 éves helyi adómentesség, továbbképzési támogatások stb.) olyan jól ismert multinacionális vállalatok régióba történő letelepedését eredményezte, mint például a Ford, az IBM, a Phillips, az Alcoa, a Denso, a Panasonic stb., amelyek, úgy tűnik, hogy elsősorban a munkaerőigényes szereldei kapacitásaikat telepítették a térségbe.

2. A vállalatok jellemzői

2.1. A foglalkoztatott létszám és az üzleti forgalom

Az előzőekben bemutatott elemzési kategóriákba tartozó cégek méreteinek vizsgálata kevés meglepetést tartogatott. Az állami tulajdonú vállalatok nagyobbak, mint a privát cégek, a régen alapítottak nagyobbak, mint az újonnan létrehozottak. Külön is fel szeretnénk hívni a figyelmet a magyar tulajdonú cégekre, amelyek átlagosan 19 főt foglalkoztatnak. A vizsgált kategóriákba tartozó vállalatok többsége kis- és középvállalat.

Elemzésünk középpontjában is ez a vállalati méret szerepel. A magyar vállalatok mérete általában csökkent az állami szektor leépülése következtében. Ezek a cégek 1995-ben az öt évvel korábbi létszám alig több mint felét (56,9 %) alkalmazták. A radikális létszámcsökkenés, a magyar cégek importliberalizációt követő piacvesztésének és a privatizált állami cégekben végrehajtott létszámleépítéseknek tulajdonítható. Magyarországon a privatizáció gyorsabban és hatékonyabban valósult meg mint a közép kelet európai régió poszt-szocialista országaiban. A privatizációs ügynökség (ÁVÜ, ÁPV Rt.) folyamatosan csökkenő vagyonnalományra ma már – néhány értékes vállalattól eltekintve – olyan cégeket tartalmaz, amelyeket a tőkeerős vásárlók nem igazán tartanak vonzónak. A vizsgálatban szereplő vállalatvezetőkkel készített interjúk tapasztalatai azt mutatják, hogy a magyar tulajdonban lévő cégek menedzserei – hasonlóan a közép-európai térség vállalatvezetői beállítottságához – nagyobb létszámtartalékot tartanak indokoltnak, mint a külföldi tulajdonú vállalatoknál dolgozó kollégáik. Például, a cseh és a lengyel tulajdonban lévő cégek racionalizálásának tapasztalataival foglalkozó vizsgálatok arról számolnak be, hogy a szakszervezetek pozícióitól függetlenül ott, ahol a vállalkozás fennmaradása nem forgott veszélyben, a szociális juttatások magas színvonalát megőrizték és semmi esetre sem hajtottak végre radikális csökkentést a bérek, a szociális juttatások és a foglalkoztatás területén. Ez igaz mind a cseh, mind a lengyel vállalatokra.(4)

A magántulajdonban lévő magyar cégek foglalkoztatása lassan bővül, bár ez a vizsgálatunkban nem mutatható ki, de a külföldi tulajdonban lévő, újonnan alapított vállalkozások létszámnövekedése látványos. A székesfehérvári régióban újonnan létrehozott vállalatoknál a létszám néhány év alatt megduplázódott.

Foglalkoztatottak száma és az üzleti forgalom:1990-1995

Vállalati kategóriák	Foglalkoztatott létszám: 1990	Foglalkoztatott létszám: 1995	Változás %	Forgalom: 1995 (1000 ECU)	Egy foglalkoztatottra eső forgalom (1000 ECU/alkalmazott)
Magyar cégek					
Magántulajdon	354	376	106,2	2 736	26,9
Állami – magán	694	467	67,0	2 615	8,28
Állami tulajdon	981	559	56,9	27 839	28,1
Ún. zöldmezős beruházás	-	19	-	439	26,9
Régi alapítás	565	530	93,8	9 316	23,7
Összesen	565	425	75,2	9 167	23,8
Külföldi cégek					
Ún. zöldmezős beruházás	-	256	-	24 023	50,3
Ún. barna mezős beruházás	1 292	739	57,2	70 072	56,1
Összesen	-	368	-	32 949	49,1

A 2. sz. táblázat adatai szerint, jelentős a különbség a magyar és a külföldi cégek 1995-ös forgalmában: az utóbbiaké, átlagosan háromszor nagyobb a magyar tulajdonban lévő társaikénál. A különbségek szembetűnőek akkor is, ha az egy alkalmazottra jutó forgalom adatait vizsgáljuk: a külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál a mutató értéke a magyar vállalatokénak több mint kétszerese. A teljesítménybeli eltérések

nem tulajdoníthatók a termelékenységben és a vezetői munka hatékonyságában tapasztalható különbségeknek. Tapasztalataink szerint a legfontosabb magyarázó tényező az előállított termékek elérő piaca. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok majdnem kizárólag olyan termelő üzemeket működtetnek, amelyek jelentős hozzáadott értéket képviselő termékek részegységeinek összeszerelésével foglalkoznak.

A hazánkban működő külföldi cégek gazdasági növekedése gyorsabb mint a hazaiaké. (5) Ez azt jelenti, hogy a külföldi cégek emberi erőforrás-felhasználási, kutatási-fejlesztési és vezetési tevékenységüket a magyar cégeknél hatékonyabban kombinálják.

2.2. A vállalatok külkereskedelmi forgalma és a beszállítói hálózata

A vállalati tulajdon jellegéből – külföldi versus magyar – származó különbségek legerőteljesebben a vizsgált cégek export, illetve import profiljában jelentkeznek. Ezzel összefüggésben arra kértük a felmérésben szereplő vállalatok vezetőit, hogy százalékos arányban becsüljék meg a beszállítások és a kiszállítások megoszlását a következő relációkban:

- székesfehérvári régió,
- Magyarország,
- Európai Unió,
- tengerentúl.

A székesfehérvári régióban tevékenykedő cégek export/import tevékenységének bemutatása nemcsak a vizsgált vállalatok sikerességének meghatározását segíti elő, így például, a dinamikus és sikeres vállalkozások az átlagosnál jobb export-teljesítményt nyújtanak, hanem jelzik a regionális vállalati hálózatok kialakulásának skáláját és intenzitását is. Azok a külföldi vállalatok, amelyek minimális mértékben veszik igénybe a vizsgált régió vagy az ország más körzetében tevékenykedő magyar vállalatokat, mint beszállítókat, kevésbé integrálódnak a helyi vagy nemzeti gazdaságba, s nem érdekelték olyan régió-centrikus intézmények fejlesztésében, amelyek elősegíthetik a kooperációs hálózatok fejlesztését.

A külföldi tulajdonú cégek közül elsősorban az ún. zöldmezős beruházások formájában létesítettek azok, amelyek nagyon kevés magyar nyersanyagot, részegységet használnak fel a termelési folyamatokban. A beszállítók megoszlása a következő képet mutatja: a vállalat működési közegét jelentő régióból származik a beszállítók 9,3 %-a, az ország egyéb részeiből 21,8 %. Az összes magyar beszállítók aránya 31,1 %. Ez az arány az újonnan alapított külföldi cégek esetében szerényebb: 22,2. Előzetes feltételezéseinknek megfelelően, a magyar tulajdonban lévő cégek szívesebben veszik igénybe a hazai cégeket. A tevékenységük közegét jelentő régióból származik a beszállítók 27,8 %-a, az ország más térségében tevékenykedő beszállítók részaránya 46,4 %. Ez összesen 74,2 %-os magyar beszállítói hányadot jelent. Ennél is jelentősebb a hazai beszállítói arány az állami tulajdonú vállalatoknál 83,3 %.

A 3. sz. táblázat adatainak értelmezéséhez tartozik, hogy számos új alapítású cégnek az ún. off shore státusz teszi lehetővé a gyártáshoz szükséges anyagok, részegységek vámmentes importját. A magyar vállalatoknak és a külföldi tőke által privatizált egykori állami vállalatoknak (ún. barna mezős beruházások) általában nem engedélyezik a vámmentes importálási lehetőséget. Érdeemes utalni az állami támogatásokban az elmúlt években bekövetkezett változásokra, amelyek hátrányosan érintik a külföldi termelőtőke bevonásával létrehozott kis- és középméretű vegyes vállalatokat. Például az adókedvezmények már nem 50, hanem – egyedi elbírálás alapján – csak 500 millió Ft-os beruházások után járnak, az apportként behozott gépek és berendezések után 12 %-os vámot és ÁFÁ-t kell fizetni stb. (7) Látható az off shore cégeket a gazdaságpolitika nem ösztönözte arra, hogy aktívan bekapcsolódjanak a regionális vagy országos beszállítói hálózat létrehozásába. Ezek a cégek inkább a már létező európai, vagy világszerte működő beszállítóikat ösztönzik a magyarországi letelepedésre (Lásd Sony).

3. sz. táblázat

A beszállítások regionális struktúrája

Vállalati kategóriák	Régió	Magyarország	Európai Unió	Tengerentúl
Magyar cégek				
Magántulajdon	25,9 %	44,7 %	16,0 %	6,9 %
Magán-állami tulajdon	31,0 %	55,1 %	1,4 %	0,0 %
Állami tulajdon	33,9 %	49,4 %	14,8 %	1,9 %
Ún. zöldmezős beruházás	30,3 %	29,2 %	13,8 %	4,4 %
Ún. barna mezős beruházás	27,2 %	50,3 %	15,1 %	4,9 %
Összesen	27,8 %	46,4 %	14,8 %	4,8 %
Külföldi cégek				
Ún. zöldmezős beruházások	7,1 %	15,1 %	63,5 %	14,5 %
Ún. barna mezős beruházások	22,5 %	54,3 %	20,8 %	2,5 %
Összesen	9,3 %	21,8 %	54,9 %	14,0

Amikor a vizsgálatba bevont vállalatok vezetőit arról kérdeztük, hogy náluk miért ilyen alacsony a magyar beszállítók részaránya, ekkor többségük a potenciális magyar beszállítók közötti kapcsolatok hiányát, valamint az általuk előállított termékek minőségi problémáit említette. Természetesen az importált alkatrészek, részegységek felhasználása egyúttal magasabb áron történő beszállítást is jelent. A logisztikai problémákkal kapcsolatban a pontos szállítási határidőket hangsúlyozták – aminek a jelentősége azért is fontos, mert az újonnan alapított külföldi cégek 44,4 %-a alkalmazza a „Just-in-Time” (JIT) technikát. Ennek a technikának a hazai beszállítókkal történő elfogadtatása a kilencvenes években a vezetői munka prioritásai közé tartozott.

Közismert tény, hogy a külföldi tőkebefektetések munkahelyteremtő – tovagyrűző vagy multiplikátor – hatásának kimutatása rendkívül nehéz és bizonytalan. Az azonban nyilvánvaló, hogy a külföldi tulajdonban lévő cégeknél a termelésnek az importált részegységek felhasználásától való fokozott függése – különösen az ún. magas hozzáadott értékű részegységek esetében – viszonylag szerény multiplikátor hatást eredményezett nemcsak a székesfehérvári régióban, hanem a magyar gazdaság egészében is. A szervezeti innováció és a „csúcstechnológiák” elterjedését a magyar vállalatok hálózatában nagymértékben korlátozza a külföldi tulajdonban lévő cégek termelésének jelentős import igénye. A külföldi beszállítók igénybevétele ökológiai, környezetvédelmi szempontból is kedvezőtlen, hiszen az importált részegységeknek – amelyeket többnyire közúton szállítanak – sokkal nagyobb utat kell megtenniük, mint a hazai beszállítók által előállított termékeknek.

Figyelmet érdemel a közvetlen külföldi termelőtőke befektetések (FDI) rövid és hosszú távon érvényesülő hatásai. A hazai beszállítók igénybevétele, a nagyobb hozzáadott értéket képviselő egységek hazánkba telepítése, a kutatási és fejlesztési tevékenység terén kedvező tendenciák is jelentkeztek. Olvasható, hogy 1998 és 1999 tavasza között 16 %-ról 21 %-ra nőtt a magyar tulajdonban lévő vállalatok beszállítói részesedése a hazánkban működő multinacionális cégek termelésében, amely 540 millió USD-nak megfelelő bevétel többletet eredményezett. A beszállítói tevékenység fontosságát az is jelzi, hogy egyedül az autóiipari szektorban résztvevő 1300 cég közel félmillió (480 000) alkalmazottat foglalkoztat. A Magyarországra települt multinacionális cégek hazai beszállítói a világ más beszállítóival mintegy évi 250 milliárd forint nagyságrendű megrendelésekért versenyeznek. A legtöbb hazai beszállítót a Magyar Suzuki Rt. foglalkoztatja, amely mintegy hatvanhárom kisebb nagyobb céggel áll kapcsolatban. A cég beszállítói közül a magyarok 55 %-ban, az EU országok vállalatai 15 %-ban, a japánok pedig 30 %-ban részesednek. Mindazonáltal, a számottevő hozzáadott értéket képviselő termékekkel a legnagyobb arányban a japán cégek látják el a Magyar Suzuki Rt.-t. Néhány jelentős multinacionális cég magyar beszállítóinak részarányáról nyújt áttekintést a 4. sz. táblázat!

A multinacionális vállalatok magyar beszállítóinak aránya 1999-ben
(Gazdasági Minisztérium – becült adatok)

Multinacionális vállalatok	%
Audi	10-nél kisebb
Ford	több mint 20
General Motors	10 - 20
Philips	10 körül
Suzuki	55 - 60
General Electric	60 - 70
Electrolux	40 - 50
Sony	5-nél kisebb

Forrás: Peredi Ágnes (1999) 'Erősödő hazai beszállítók', (A gépgyártásban nő a kis- és középvállalkozások szerepe), *Népszabadság*, 1999. április 2. 13.o., 'Versenyben a multikkal', *Népszabadság*, 1999. május 17.

A hazai beszállítói arány növekedése mellett említést érdemel a multinacionális vállalatok törekvése a kutatási-fejlesztési tevékenységek Magyarországra telepítésére. 1998-tól olvashattunk tudósításokat arról, hogy a General Electric kutatóintézetén kívül olyan multinacionális vállalatok, mint a német Knorr-Bremse AG, a svéd Ericsson Magyarország Kft. stb. műszaki, üzletfejlesztési stb. tevékenységeit hazánkba telepíti.

A vállalati hálózatok vagy vállalatközi rendszerek – legyen szó akár beszállítói, fejlesztési, kutatási vagy üzletfejlesztési funkciókról – nem létesülnek véletlenül hazánkban. A magyarországi gyártással kapcsolatos kedvező tapasztalatok alapján feltételezhető, hogy a külföldi tulajdonban lévő cégek termelésükben az alacsony hozzáadott értékű részegységek, termékek előállítását fokozatosan bővítik az értékesebb részegységekkel és termékekkel. Nem tekinthető véletlennek az, hogy például az Audi és a General Electric már megkezdte néhány kutatási és fejlesztési egységének

áthelyezését Magyarországra azzal a megfontolással, hogy azok közelebb legyenek a termelési egységeikhez. A székesfehérvári régióban működő Ford, a közép-európai alkatrész felvásárló központját Magyarországra telepíti azt követően, hogy a General Motors egy hasonló jellegű központot hozott létre Lengyelországban.

A 5.sz. táblázatban szereplő exportmutatók is jelentős „szakadékot” jeleznek a magyar és a külföldi tulajdonban lévő cégek között. Az utóbbiak tartoznak az aktív exportálók közé, közülük is elsősorban az ún. zöldmezős beruházások formájában működők. A magyar tulajdonban lévő cégek átlagosan termelésük 15,5 %-át exportálják, és közülük az állami tulajdonban lévők a legjelentősebb exportőrök. A külföldi tulajdonú vállalatoknál az előbbi háromszorosát teszi ki az export részaránya (54,5 %). Ezen belül az ún. zöldmezős beruházások formájában működő cégek exportmutatói a legmagasabbak (61,6 %).

Amikor a magyar tulajdonban lévő cégek vezetőit arról kérdeztük, hogy egy vagy több meghatározó jelentőségű szállítóval építettek-e ki kapcsolatot, döntő többségük (66 %) igennel válaszolt. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok még ennél is nagyobb mértékben (76,9 %) támaszkodnak az ún. kulcs vagy rendszerbeszállítókra. Az ún. zöldmezős beruházások formájában működő külföldi cégek szinte kizárólag (85 %) az ún. kulcs beszállítókkal dolgoztatnak. Arra kérdésre, hogy az eladásoknak hány százaléka származik a legfontosabb vevőktől, a magyar tulajdonban lévő cégek 32,4 %-a, a külföldiek 56,4 %-a jelezte a domináns vevő jelenlétét. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok nagyobb függése egy vagy néhány vevőtől elsősorban annak tulajdonítható, hogy a Magyarországon megtelepült külföldi leányvállalatok, az anyacég világhálózatának termelő vagy összeszerelő kapacitásának egy részét képviselik és a hálózat egy másik tagjának bedolgozói s egyúttal vásárlói is. Jól érzékelteti ezt az is, hogy az újonnan létesített külföldi tulajdonú vállalatoknál nem talákoztunk integrált termelési rendszerekkel.

5. sz. táblázat

A vizsgált vállalatok értékesítési szerkezete

Vállalati kategória	Régió	Magyarország	Európai Unió	Tengerentúl
Magyar cégek				
Magántulajdon	47,2 %	40,5 %	8,6 %	3,7 %
Magán/állami	56,8 %	34,0 %	9,3 %	0,0 %
Állami tulajdon	36,4 %	39,2 %	5,9 %	18,4 %
Ún. zöldmezős beruházás	58,1 %	37,5 %	3,8 %	0,6 %
Ún. barna mezős beruházás	43,4 %	38,9 %	11,1 %	6,8 %
Összesen	45,8 %	38,7 %	9,8 %	5,8 %
Külföldi cégek				
Ún. zöldmezős beruházás	15,7 %	22,8 %	49,6 %	12,0
Ún. barna mezős beruházás	30,0 %	47,3 %	16,3 %	6,5 %
Összesen	16,7 %	25,0 %	43,7 %	10,8 %

A nemzetközi projektben szereplő cégek import és export profiljaival összefüggésben, arra is kíváncsiak voltunk, hogy *melyik régióban található a konkurensek*. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok egyhangúlag (100 %) az EU-ban vagy tengerentúlon található versenytársakat jeleztek, alig kétharmaduk (60 %) utalt magyar versenytársakra. Ezzel szemben a magyar tulajdonban lévő cégek kétötöde (41,4 %) tett említést EU vagy tengerentúli versenytársról. Az igazi konkurensek tehát a régióban vagy az országban található (a kétféle versenytársat említő cégek kombinált részaránya 112,5 %). A versenytársak regionális megoszlására vonatkozó válaszok számottevő különbségei jelzik, hogy a régióba települt cégek világgazdaságba történő

integrálódásának mértéke a tulajdonforma függvényében is figyelemreméltó különbségeket mutat.

A felmérésében szereplő vállalatok exportjáról érdemes megjegyezni, hogy:

1. Az Európai Unió tagországai képviselik a meghatározó piacot. Ez egyfelől a kedvező földrajzi megközelíthetőséggel és a jelentős vásárlóerőt képviselő fogyasztókkal, másfelől a Társulási Megállapodásból eredő azon kereskedelmi szabályokból magyarázható, amelyek a közép-kelet európai térség meghatározott országaiból származó termékeknel akkor érvényesíthetők könnyítések, ha az exportált termékekben több mint 50 % a magyar vagy az EU eredetű tartalom. Így azután a nem európai eredetű külföldi cégek Magyarországra települési indítékaiban az EU piacra történő bejutás szándéka fontos szerepet játszik.

2. A magyar exportőrök számára egykor fontos szovjet, illetőleg KGST felvevő piacok összeomlottak. Az EU prosperáló gazdasága az export alternatív lehetőségét nyújtotta. A *rubel alapon szerveződött kereskedelmi rendszer összeomlása* és a fejlett tőkés gazdaságok szerepének felértékelődése, külön-külön és együttesen is a vizsgált régióban tevékenykedő *magyar cégeket kedvezőtlenebbül érintette*, mint a külföldi tulajdonban lévőket, amely egyenesen következik abból is, hogy zömmel ez utóbbiak zöldmezős beruházás révén jöttek létre.

3. A *hazai piac gyenge felvevőképessége*, ami talán a legfontosabb. Közismert, hogy 1989 óta a reálbér és a kereslet nagymértékben csökkent. A hazai vásárlóerő csökkenése *sokkal kedvezőtlenebbül érintette a magyar cégeket* (termelési tradícióik, méreteik stb. következtében inkább a hazai piacra specializálódtak), mint a külföldi tulajdonú társaikat. A keresletben az elmúlt két évben megfigyelhető mérsékelt növekedés és a magyar gazdaság stabilizálódása várhatóan kedvező hatást gyakorol majd a nemzetgazdaság minden szektorára. Előrejelzésünk érvényességét természetesen az olyan külső tényezők befolyásolhatják, mint a balkáni háború, az olajáremelkedés, a vezető piacgazdaságok (pl. USA, EU) növekedésének lassulása, vagy az előre nem látható természeti katasztrófák.

3. A vállalatok „erőssége” és a gazdasági kihívásokra adott válaszok

3.1. Hazai tapasztalatok

A vállalatvezetők nagyon optimistán ítélték meg saját tevékenységüket a versenytársakkal való összehasonlításban és előnyeiket jelentősnek tartották. A *legfontosabb három erősségként a minőséget* (91,7%), a *szállítási határidők* betartását (89,6%) és az előállított termékek *árelőnyét* (87,5%) említették. Az állami tulajdonban lévő magyar cégek a fenti három tényezőt kevésbé emelték ki. A magyar tulajdonú cégek fejlődésük szempontjából legfontosabbnak a gyártott termék *felhasználó barát* jellegét, az *ökológiai környezet megbecsülését* tartották, a legkevésbé fontos tényezőnek pedig az *értékesítés utáni szolgáltatást* (after sales service) tekintették.

A külföldi cégek tevékenységük „erős pontjaként” a minőséget (96,3%), az értékesítés utáni szolgáltatást (85,2%) továbbá a technikai megújulást és innovációt (81,5) jelölték meg, míg a termékek felhasználó barát karakterét és az ökológiai környezet védelmét kevésbé fontosnak tartották.

A cég számára versenyelőnyt biztosító tényezők megítélése tekintetében ugyancsak jelentős különbségek tükröződnek a vállalatvezetői véleményekben. Főleg az innováció szerepének értékelésében mutatkozik véleményeltérés – a magyar és a külföldi tulajdonban lévő cégek között. A külföldi cégek többsége számára (62,5%) a vállalati kutatás és fejlesztés a versenyképesség fenntartásának eszköze, ezzel szemben a magyar cégeknek kevesebb mint fele (45,8%) képviselte ezt az álláspontot. Ehhez hasonlóan, a *szabadalmazott termékek és gyártási eljárások tulajdonjoga* a külföldi cégek közel kétharmada (62,5%), a magyar vállalatoknak viszont alig több mint egyharmada (35%) számára jelenti a versenyelőny forrását. A vállalatcsoport egészére – nem pedig a vizsgált vállalatra – jellemző kutatási és fejlesztési tevékenység befolyásolja a cég versenyképességét. A multinacionális vállalatok a kutatási és fejlesztési tevékenységükben is jobban képesek kihasználni az ún. méret-gazdaságosságban rejlő előnyeiket, mint a kis és közepes nagyságú magyar cégek – ez persze nemcsak hazánkra jellemző.

Az ismertetett összefüggések kedvezőtlen hatásának ellensúlyozására – főleg a kisebb hazai vállalkozások esetében – előnyös megoldást jelentenének az erőforrások egyesítésével végzett közös kutatások. Ezek nyilvánvaló a költségsökkentő és kockázatmértékítő következményei ellenére, a magyar tulajdonú vállalatok kevésbé törekszenek kutatási együttműködésre. A külföldi tulajdonban lévő cégek nagyobb arányban számoltak be nemcsak az EU-ban működő vállalatokkal való kutatási kooperációról (50%) hanem az országban (54,2%), illetve régióban tevékenykedő (54,2%) cégekkel folytatott kutatási és fejlesztési tevékenységekben való együttműködésről a magyar társaiknál. (Az utóbbiakra vonatkozó adatok a fenti sorrendben: 29,2%; 29,2% és 43,8 százalék.) Meglepő, hogy a magyar cégek még regionális kontextusban is viszonylag kisebb érdeklődést mutatnak a kutatási és fejlesztési tevékenység kooperatív formái iránt. Márpedig éppen ezek révén gyarapíthatók a kutatásra és fejlesztésre egyénileg korlátozottan rendelkezésre álló pénzügyi források.

A vállalatvezetők különbözően ítélik meg azokat a nehézségeket, amelyekkel cégeik szembesülnek. A válaszok megoszlása azt jelzi, hogy a külföldi tulajdonú cégek vezetői sokkal távlatosabban gondolkodnak, főleg a termékek és szolgáltatások *minőségének javítása*, a *munkaerőköltségek csökkentése* és a *termékfejlesztés* tekintetében. A cég tevékenységét érő kihívásokra adott megfelelő válaszok kidolgozását a külföldi cégek valamivel nagyobb arányban (86,3%) tartották fontosnak mint a magyarok (76,7%). Az újonnan alapított magyar cégek közül a kisebbek feltűnően szerény érdeklődést mutattak az előzőekben jelzett kihívások iránt.

A ún. zöldmezős beruházás formájában létesített magyar cégek vezetőit érdeklik legkevésbé az ilyen típusú problémák, szemben a magyar vállalatok átlagával – amely szerint minden második vállalatvezetőt élénken foglalkoztatják a cégével szembeni kihívások – vagy a külföldi tulajdonban lévő cégek háromnegyedével. A vállalattal szembeni kihívásokra, a magyar cégeknek csupán egyharmada (33,3%-a) tervez valamilyen típusú termékfejlesztést. Még ennél is kisebb arányban (22,2%) gondolnak a kooperációban végzendő kutatási és fejlesztési tevékenységekre. Elsősorban a kisméretű magyar vállalkozások sokat profitálhatnának a K+F terén egyesített és közösen használt fejlesztési lehetőségekből. A kutatási és fejlesztési tevékenység területén a külföldi

tulajdonú cégek az összefogásra, kooperációra is nagyobb arányban (átlagosan 62,5 %) készek, mint a magyar tulajdonú cégek (57%). Említést érdemelnek azok a vezetői vélemények, amelyek szerint a magyar tulajdonban lévő vállalatok némileg nagyobb arányban (61,2 %) minősítették fontosnak a vállalatban belüli kutatási és fejlesztési tevékenységeket mint a külföldiek (54,2).

A külföldi cégek fokozott figyelmet fordítanak a tevékenységek „kiszervezésére” („outsourcing”). Ennek gazdasági előnyei a magas keresetet biztosító fejlett piacgazdaságokban nyilvánvalóak (szemben az alacsony keresetekkel jellemezhető közép-kelet európai poszt-szocialista gazdaságokkal), hiszen a termelés „központi” és „perifériális” szektorai közötti bérkülönbségek jelentősek. Az utóbbiak „kiszervezése” tehát nemcsak jelentős bérmegtakarítást eredményez, hanem a munkaerő felhasználás rugalmasságát is javítja. Hazánkban és a közép-kelet európai régió gazdaságaiban általában nem tapasztalhatók jelentős bérkülönbségek a termelés közvetlen és közvetett szektoraiban, ebből következően a megtakarítási lehetőségek viszonylag szerények. A „kiszervezés” és a bedolgozói hálózat fejlesztése, főleg Magyarországon, ugyanakkor nemcsak a munkaerő felhasználás rugalmasságát növeli, hanem viszonylag jelentős bérmegtakarítást is eredményez a hiányzások megszüntetése, a különböző típusú szociális juttatások csökkenése, a munkaintenzitás növelése és a munkavállalói érdekképviselet „kiiktatása” révén. Kevésbé ismert, de jelentős gazdasági teljesítménynövelést értek el a „kiszervezés”-sel az olyan „mini-multinacionális” vállalatok, amelyek különleges minőségű, a termékpiac „felső piaci szegmensébe” tartozó termékeket állítanak elő. Ennek egyik legjobb képviselője a csúcsmínőségű sportruházati termékeket gyártó sárvári telephelyű francia Lafuma cég. (6)

A 6. sz. táblázat foglalja össze azokat a válaszokat, amelyeket a vizsgálatban szereplő vállalatok vezetői a cégükkel szembeni kihívásokra adott válaszokról megfogalmaztak.

A vállalattal szembeni kihívásokra adott vezetői válaszok

Vállalati kategória	A kihívásokra kidolgozott vezetési módszerek							
	Költségcsökkenés	Szervezeti struktúra átalakítása	Termékfejlesztés intenzifikálása	K + F gyorsítása	„Kiszervezés” (outsourcing)	Bedolgozói hálózat fejlesztése	Együttműködés piacutátságban	Együttműködés K+F területén
Magyar vállalatok								
Magántulajdon	93,5 %	74,2 %	54,8 %	61,3 %	25,8 %	38,7 %	61,3 %	35,5 %
Magán/állami tulaj.	87,5 %	87,5 %	50,0 %	62,5 %	37,5 %	12,5 %	75,0 %	37,5 %
Állami tulajdon	100,0 %	88,9 %	55,6 %	55,6 %	55,6 %	33,3 %	55,6 %	55,6 %
Ún. zöldmezős beruházás	100,0 %	66,7 %	33,3 %	66,7 %	22,2 %	22,2 %	44,4 %	22,2 %
Ún. barna mezős beruházás	92,5 %	82,5 %	60,0 %	60,0 %	37,5 %	37,5 %	67,5 %	45,0 %
Összesen	93,9 %	79,6 %	55,1 %	61,2 %	34,7 %	34,7 %	63,3 %	40,8 %
Külföldi vállalatok								
Ún. zöldmezős beruházás	100,0 %	84,2 %	73,7 %	57,9 %	52,6 %	42,1 %	52,6 %	52,6 %
Ún. barna mezős beruházás	100,0 %	75,0 %	75,0 %	25,0 %	25,0 %	0,0 %	25,0 %	25,0 %
Összesen	100,0 %	83,3 %	75,0 %	54,2 %	50,0 %	37,5 %	50,0 %	50,0 %

3.2. Nemzetközi összehasonlítás: EU régió és Közép-Kelet-Európa

A kilencvenes évtizedben a közép-kelet-európai gazdaságok vállalatai, az EU cégeihez hasonlóan, a globális versenykihívásokkal kénytelenek szembenézni. A 7.sz. táblázat adatai foglalják össze azokat a legfontosabb kihívásokat, amelyek a nemzetközi (REGIS) projektben résztvevő magyar és lengyel cégeket is alkalmazkodásra kényszerítik.

7. sz. táblázat

A vállalattal szembeni kihívások: kelet-közép-európai és EU régiók összehasonlítása

Kihívás tényezői	Magyarország (n=75)	Lengyelország (n=90)	EU régió összesen (n=833)
Árverseny	78 %	71 %	61,3 %
Fokozott minőségi követelmények	71 %	41 %	56,4 %
Munkaerő költség	37 %	47 %	44,9 %
Kereslet-változás	29 %	44 %	40,2 %
Technológiai változások	27 %	27 %	40,1 %
Fejlesztési ráfordítások	32 %	27 %	38,7 %
Új versenytársak megjelenése:	49 %	67 %	30,1 %

Forrás: Cooke, Ph.-Boekholt, P.-Tödtling, F. (eds.) (1998) 'Regional Innovation Systems: Designing for the Future', Brussels: FINAL REPORT - DG 12-TSER, May, 64.o.

Annak ellenére, hogy a nemzetközi projektben szereplő két egykori szocialista ország – Magyarország és Lengyelország – az alacsony bérköltségek miatt jelentős árelőnyrel rendelkezik az EU felmérésben résztvevő országok vállalataival szemben, jelentős árversenynek vannak kitéve (71 % –78 %). A látszólagos paradoxon magyarázata a következő:

egyfelől rendkívül érzékeny piacra kerülő termékek gyártását képviselő cégekről van szó (pl. szereldék, alkatrészgyártó kapacitások stb. – azaz alacsony hozzáadott értéket képviselő gyártmányok előállítását végzik), másrészt állandó fenyegetettség érzését keltik a további jelentős árelőnyt kínáló, Kelet-Európa perifériáján lévő (pl. Ukrajna, Románia, Moldávia stb.) valamint dél-kelet-ázsiai országok. A gyártott termékek viszonylag alacsony hozzáadott értéke következtében egyáltalán nem meglepő, hogy az új versenytársak által támasztott ár-, illetve bérverseny nagyobb kockázatot jelent a magyar és a lengyel vállalatoknak, mint az EU régió gazdasági szervezeteinek. Ezzel szemben a közép-kelet-európai régió vállalatai kevésbé érzékenyek a technológiai változások és a fejlesztési ráfordítások formájában jelentkező kihívásokra. Az eltérő társadalmi-gazdasági és kulturális fejlettségi szintet és formákat képviselő régiók vállalataival szembeni kihívások megismerését követően, érdemes tájékozódni arról is, hogy a vizsgált cégek hogyan válaszolnak az említett kihívásokra.

A gazdasági verseny támasztotta kihívásokra adott válaszokban szintén markáns különbségek érvényesülnek az EU és a közép-kelet-európai országok vállalatai között. Lásd részletesebben erről a 8.sz.táblázatot!

A táblázatból kitűnik, hogy a magyar és a lengyel vállalatok, elsősorban költségeik csökkentésével (73 % – 79 %) és szervezeti reformokkal (54 % – 60 %) kívánják válaszolni a fokozott versenykihívásokra. A lengyelek a magyaroknál jóval nagyobb fontosságot tulajdonítanak a kiszervezésnek (47 % versus 11 %) és a bedolgozói hálózatnak (43 % versus 11 %). A versenykihívásokra való reagálás olyan formái, mint a termékfejlesztés (22 % – 31 %) vagy a K + F felgyorsítása (15 %–17 %) lényegesen kisebb szerepet játszik, mint az EU régió vállalatainál (41,8 %–43,0 %).

A versenykihívásra adott válaszok: közép-kelet-európai és EU összehasonlítás

Válaszok	Magyarország (n=75)	Lengyelország (n=90)	EU régió összesen (n=833)
Költségek csökkentése	73 %	79 %	56,6 %
Szervezeti reform	54 %	60 %	42,5 %
Termékfejlesztés gyorsítása	22 %	31 %	43 %
K+F intenzifikálása	15 %	17 %	41,8 %
Bedolgozói hálózat fejlesztése	11 %	42 %	18,0 %
Kiszervezés („outsourcing”)	11 %	47 %	17,6 %
Együttműködés technológia fejlesztésben	11 %	27 %	15,1 %
Együttműködés marketing tevékenységben	27 %	25 %	14,1 %

Forrás: Coop-Boekholt-Tödtling(eds.)(1998): Op.cit.: 64.o.

A vállalattal szembeni kihívások és az azokra adott válaszok, nemcsak regionális összehasonlításban különböznek markánsan egymástól, hanem a felmérésben szereplő vállalatok méretétől függően is. Sajnos ezzel összefüggésben kizárólag az EU vállalatainak összesített mintáján végezhető el az elemzés, egyrészt azért mert a méret szerinti minta elemszámai elégtelenek az összehasonlító elemzés céljára, másrészt a lengyel vállalati minta összetételét nem ismerjük. Az említett statisztikai hiányosságok ellenére úgy véljük, hogy a vállalati méret hatásának az EU cégek egyesített mintáján végzett elemzése, magyar környezetben is felhasználható tanulságok forrása lehet.

A vállalati szervezettel szembeni kihívások és a vállalati méret: EU régió példája

Kihívások típusai	Vállalati méret			EU régió összesen n=833
	Kisvállalat < 50 fő n=379	Középvállalat 50 – 200 fő n=258	Nagyvállalat > 200 fő n=157	
Ár	49,3 %	68,6 %	83,4 %	61,3 %
Minőségi követelmények	53,6 %	60,1 %	62,4 %	56,4 %
Munkaerő-költség	37,5 %	51,2 %	52,2 %	44,9 %
Változás a keresletben	34,8 %	48,4 %	42,0 %	40,2 %
Technológiai változások	39,1 %	39,9 %	45,9 %	40,1 %
Termék-fejlesztés	35,6 %	40,3 %	47,8 %	38,7 %
Új versenytársak megjelenése	28,8 %	32,6 %	31,2 %	30,1 %

Megjegyzés: az egyes tényezők értékelésére 5-pontos skálát használtunk, a táblázatban szereplő adatok a 3, illetve annál nagyobb skála-értékekre vonatkozó válaszok százalékos megoszlásai.

Forrás: Cook-Boekholt-Tödtling (eds.) (1998) Op.cit.: 50. o.

Az egyik legszembetűnőbb jelenség, hogy a közepes méretű és a nagyvállalatok érzékenyebbek a kihívásokra, mint a kisebb vállalkozások. Ez részben a vállalati szegmensbe tartozó cégek probléma-tudatosodása magasabb színvonalának, részben pedig annak tudható be, hogy a vizsgálatban szereplő közép- és nagyvállalatok a globális verseny piacain érdekelték. A munkaerőköltség csökkentése (51 %-52 %) továbbá a termékfejlesztés kényszere (40 %-48 %) szintén nagyobb mértékben leköti

a közép- és nagyvállalatok figyelmét, mint a kisebb vállalkozásokét (37,5 %, illetve 35,6 %).

A piaci kihívásokra adott válaszokat a 10.sz. táblázat foglalja össze.

10.sz. táblázat

**A kihívásokra adott válaszok és a vállalati méret:
az EU régió példáján**

Válaszok jellege	Vállalati méret			EU régió összesen n=833
	Kisvállalat < 50 fő n=379	Középvállalat 50 – 200 fő n=258	Nagyvállalat >200 fő n=157	
Költségek csökkentése	42,2 %	56,6 %	77,1 %	53,2 %
Szervezeti reform	30,9 %	53,5 %	65,6 %	43,9 %
Termék- fejlesztés gyorsítása	35,9 %	45,7 %	61,1 %	43,0 %
K + F intenzifikálása	36,7 %	44,2 %	53,5 %	41,8 %
Bedolgozás fejlesztése	16,6 %	23,6 %	17,2 %	18,6 %
Kiszervezés („outsourcing”)	14,2 %	21,3 %	21,7 %	17,6 %
Kooperáció technológia fejlesztésben	15,8 %	10,9 %	22,9 %	15,1 %
Kooperáció marketing tevékenységben	14,8 %	13,6 %	14,6 %	14,0 %

Forrás: Cook-Boekholt-Tödttler (eds.) (1998): Op.cit.: 50.o.

A nagyvállalatokat elsősorban az árverseny kihívásai foglalkoztatják (83,4 %). Valószínűleg ezzel is magyarázható, hogy az üzleti kihívásokra adott válaszok közül a költségsökkentés a legfontosabb (77,1 %). Csak

ezután következnek a szervezeti reformok (65,6 %), a termékfejlesztés (61,1 %) és a K+F tevékenység intenzifikálása (53,5 %).

A nemzetközi projektben szereplő cégek „erős” és „gyenge” pontjainak azonosítása során, egyfelől a versenyképesség forrásaival, másfelől a versenyképesség fenntartásának tényezőivel kapcsolatos vállalatvezetői vélemények megismerésére törekedtünk. A versenyképesség forrásait a 11.sz. táblázat foglalja össze.

11.sz. táblázat

**Versenyképesség forrásai: közép-kelet európai és az EU térség
vállalatainak összehasonlítása**

A cég versenyképességének tényezői	Magyarország (n=75)	Lengyelország (n=90)	EU régió összesen (n=833)
Minőség javítás	70 %	81 %	75,3 %
Szállítási határidő	68 %	58 %	57,3 %
Innovációs képesség	54 %	52 %	55,1 %
Szolgáltatások színvonala	34 %	22 %	39,7 %
Árak	47 %	67 %	29,3 %
Felhasználó barát szolgáltatás	29 %	25 %	23,9 %
Ökológiai, környezetvédelmi szempontok betartása a termelésben	30 %	32 %	17,4 %

Forrás: Cook-Boekholt-Tödttler (eds.) (1998): Op.cit. 60.o.

A versenyképesség legfontosabb forrásai – mind az EU-ban, mind pedig a közép-kelet európai régióban – a „minőségjavítás” (70–81 %) és a „szállítási határidők betartása” (58–68 %) valamint az „innovációs képesség” (52– 55,1 %). Az „innovációs képesség” egyöntetűen fontos mind az „érett” piacgazdaságokban mind pedig a „fejlődő” poszt-

szocialista országok vállalatai számára a globális piaci verseny körülményei között.

Az árak, főleg a lengyel cégek esetében (67 %) mutatkoznak a piaci versenyelőny meghatározó tényezőinek. Az ökológia, a környezetvédelem területén mutatózó magyar és lengyel lemaradást jelzi, hogy ezek prioritása lényegesen nagyobb a két ország vállalatvezetőinek gondolkodásában, mint az EU-ban. Jellemző, hogy a szocialista ipar egyik élenjáró vállalatát, a jászberényi Lehel Hűtőgépgyárat 1991-ben megvásároló Elektrolux, az ÁVÜ Rt. által megszabott vételér 40 %-át a gyár által okozott környezetvédelmi károk felszámolására fordította. A versenyképesség fenntartásának tényezőit foglalja össze a 12. sz. táblázat.

12. sz. táblázat

A versenyképesség megőrzésének eszközei: a közép-kelet-európai és az EU térség vállalatainak összehasonlítása

Versenyképesség fenntartásának tényezői	Magyarország (n=75)	Lengyelország (n=90)	EU régió összesen (n=833)
Tudásfejlesztés	86 %	94 %	63,4 %
K + F	21 %	26 %	49,6 %
Licencvásárlás	24 %	14 %	11,5 %
Munkaszervezet korszerűsítés	65 %	49 %	47,8 %
Marketing javítása	38 %	52 %	37,5 %
Együttműködés regionális partnerekkel	24 %	48 %	19,0 %
Együttműködés országos szinten	29 %	36 %	16,8 %
Együttműködés európai szinten	18 %	21 %	16,6 %
Együttműködés globális szinten	-	10 %	10,0 %

Forrás: Cook-Boekholt-Tödtling (eds.) (1998): Op.cit. 60.o.

A nemzetközi felmérésben szereplő vállalatok vezetői a versenyképesség fenntartásának eszközei közül a következőket tartják a legfontosabbnak:

1. Tudásfejlesztés
2. Munkaszervezet korszerűsítés
3. Marketing tevékenység javítása
4. Kooperáció regionális partnerekkel
5. Licencvásárlás

Említésre méltó különbséget találtunk a K+F tevékenység jelentőségének megítélésében: amíg az EU régióban működő vállalatok számára a tudásfejlesztés (63,4 %) után a versenyképesség megőrzésének második legfontosabb tényezője a K+F tevékenység (49,6 %), addig a közép-kelet-európai régió vállalatvezetőinek rangsorolásában (21–26 %) csak a hatodik-hetedik helyet foglalja el. Ez egyrészt az újonnan alapított kis cégek tevékenységének műszaki fejlődést „követő” jellegével, másrészt a térségben megtelepülő multinacionális vállalatok „szerelő”, „gyártó” jellegű tevékenységével (a fejlesztéseknek a központi régióban történő megszervezésével) magyarázható. Figyelemreméltónak tartjuk viszont azt a jelenséget, hogy a poszt-szocialista gazdaságokban működő vállalatok menedzserei számára, a tudásfejlesztés és a munkaszervezet korszerűsítés, valamint a gazdasági tér különböző szintjein (pl. régió, ország, EU stb.) történő együttműködés fontosabb érték, mint az EU régióban működő vállalatok menedzsmentje számára.

Az ismertetett tendenciát megerősítik és árnyalják a szervezeti innovációk elterjedtségének vizsgálata során kapott eredmények amelyeket a következő fejezetben tárgyalunk.

4. Szervezeti innovációk: hazai és nemzetközi tapasztalatok

4.1. Hazai tapasztalatok

A projektben résztvevő vállalatoknál bevezetett szervezeti innovációk típusainak azonosítása során arra kértük a vállalatvezetőket, hogy az élenjáró („leading-edge”) szervezési módszereket és szervezeti formákat tartalmazó listáról válasszák ki azokat, amelyeket vállalatuk gyakorlatában alkalmaznak. A választás eredményei igen jelentős eltéréseket mutatnak a

magyar és a külföldi tulajdonú cégek gyakorlatában. Az eredmények részletes ismertetése előtt, röviden foglalkozni kell néhány olyan lehetséges értelmezési problémával, amelyek – egyebek mellett – az eltérő szervezeti kultúrák hatásainak vagy a szakmai szocializáció különbségeinek tulajdoníthatók. Amikor az olyan kérdésekre adott válaszokat értelmezzük, mint például: „Az Ön vállalatánál bevezették az átfogó minőségirányítási (TQM), a Just-in-Time (JIT) stb. ... rendszereket?“, számolnunk kell azzal a torzítással, amely a fogalom használatának különbözőségeiből vagy a „szervezeti rutinokba” való beépülést követő verbalizálódás gyengüléséből, nem pedig az általa jelölt szervezeti innováció hiányából fakad. A divatos vezetői koncepciók tartalmának, üzenetének megértéséhez nincs szükség az olyan vezetéstudományi publikációk rendszeres olvasására, mint a „Harvard Business Review” vagy az „Academy of Management Review”. Például a vezetőkkel készített interjúk során olyan eset is előfordult, hogy az információs technológia (IT) használatát firtató kérdésünkre a megkérdezett azt válaszolta, hogy nem használja, miközben egy integrált hálózatba kapcsolt hordozható számítógépet (lap-top) működtetett az irodájában. Az ilyen és hasonló esetekben arról van szó, hogy a szervezeti innováció egyes típusait jelölő fogalmak mint az explicit tudás kifejezői a rutinszerű használat következtében jelentős „rejtett” tudással gazdagodnak, s a tudás explicit, formális karaktere elhalványul. (7) Másik példa az ún. átfogó minőségirányítási rendszer (TQM), amely az alkalmazott területre vonatkozó eljárások, szabályok együttese, s olyan vezetési megközelítést képvisel, amely a minőséggel való törődést a vállalati vezetés minden szintjén és a funkcionális tevékenység szinte minden területén igyekszik a vezetői munka középpontjába állítani. Tévedés lenne azonban azt hinni, hogy a formalizált TQM vagy olyan egyéb minőségbiztosítási rendszerek, mint például az ISO 9000-es sorozat különböző változatai önmagukban garantálják a megfelelő minőséget, mivel a gyártási folyamatban érvényesítik a minőségbiztosítás szempontjait. Ellenben olyan jelzések, amelyek orientálják a vevőt abban, hogy mely vállalatokkal érdemes kapcsolatot kialakítani, a gyártók pedig a nemzetközileg elismert szabványokon alapuló minőségbiztosításban a versenylőny forrását látják.

Hasonlóképpen népszerű a „csoport vagy csapat munka”, újabban a „groupware” koncepciója, amely a csoportban vagy a vállalati

szervezetben szerveződő tevékenységek kommunikációs és informatikai támogatását jelöli. A csoportmunka elterjedésével összefüggésben a nemzetközi vezetési és szervezési irodalomban egyfelől a japán és svéd csoport-centrikus munkaszervezési módszerekre, valamint a nyolcvanas évtizedben az USA-ban népszerűvé váló „groupware” praxisra történik utalás. (Zárójelben szeretnénk megjegyezni, hogy a „groupware” hivatalos francia fordítása: „collectique”, vagyis a collective és az informatique kifejezések szóösszetétele). (8) A vezetés és szervezés hazai fejlődéstörténetének értékelése során nem mindig fordítunk megfelelő figyelmet a nyolcvanas évtized hazai munkaszervezési gyakorlatában megjelenő szervezeti innovációk vezetési, társadalmi és kulturális hatásainak feldolgozására, annak ellenére, hogy nemcsak a hazai, hanem a nemzetközi szervezetszociológiai publikációkban is jelentős nyilvánosságot kaptak nemcsak Európában, hanem az USA-ban és Japánban is.¹ A felsorolt példákkal arra szeretnénk volna felhívni a figyelmet, hogy az ún. élenjáró vagy a napjainkban oly divatos vezetési technikák alkalmazásának hiánya nem jelenti eleve a szóban forgó vállalat vezetésének felkészületlenségét, tájékozatlanságát. Ellenkezőleg, használatának hiánya – a megfelelő vállalati teljesítmények esetén – a vállalatvezetés érettségének mutatójaként is értelmezhető.

A jelzett értelmezési problémák, továbbá a nemzetközi méretekben népszerű szervezési és vezetési eljárások divatos jellegéből származó problémák (pl. kritikátlan átvétel, másolás stb.) ellenére, a nemzetközi vállalatvezetési gyakorlatban a „minta” szerepét játszó innovatív vezetési és szervezési módszerek, formák ismerete, alkalmazásuk mértéke jól tükrözi az új módszerek iránti fogékonyságot, nyitottságot és azok gyakran a vezetői gondolkodás inspirálói, a kritikai érzék fejlesztői.

A szervezeti innovációk különböző formáira vonatkozó válaszok összesítése alapján elmondható, hogy a külföldi tulajdonú cégek közül majdnem minden második (45.8%), a magyar tulajdonban lévő cégek közül pedig szinte minden negyedik számolt be (24,1%) az „élenjáró” vezetési módszerek és szervezeti formák előfordulásáról.

¹ Stark, David (1985) 'Markets Inside the Socialist Firms: Internal Subcontracting in the Socialist Enterprise', Washington, D.C. Annual Meeting of the American Sociological Association, Ishikawa, A. (1992)

A szervezeti-vezetési innovációk a vállalati gyakorlatban

A szervezeti innováció formája	Magyar tulajdonban lévő cégek	Külföldi tulajdonban lévő cégek
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	18,4 %	37,5 %
Csoportmunka	55,1 %	66,7 %
Profit vagy költség centrum	44,9 %	62,5 %
Vállalati hálózatok	34,7 %	37,5 %
A „legjobb gyakorlat követése” (benchmarking)	4,1 %	37,5 %
Lapos szervezet	22,4 %	50,0 %
Interdiszciplináris tervező (design) team	18,4 %	33,3 %
Raktárkészlet nélküli termelés (Just-in-Time)	10,2 %	41,7 %
Kiszervezés (Outsourcing)	8,2 %	29,2 %
Beszállítói hálózat	10,2 %	20,8 %
ISO 9000	34,7 %	62,5 %
Információs technológia (IT)	28,6 %	70,8 %
Átlag	24,1 %	45,8 %

A 13. sz. táblázat adatai alapján legjelentősebb különbségek az olyan szervezeti innovációk területén mutatkoznak a külföldi tulajdonban lévő cégek javára, mint a TQM, a profit vagy költség-központ, a „benchmarking”, a lapos szervezet, az „outsourcing”, a „Just-in-Time” és az információs technológiák (IT) használata.

4.2. Nemzetközi kitekintés: az EU régió vállalatának példája

Az ún. élenjáró („leading-edge”) vezetői módszerek vagy szervezeti innovációk vizsgálata során kapott magyar eredményeket érdemes összehasonlítani az EU régió vállalatainál tapasztalt szervezeti gyakorlattal. Az összesített adatokat foglalja össze a 14. sz. táblázat.

Szervezeti innovációk elterjedtsége: magyar és EU vállalatok példája

Szervezeti innováció típusa	EU régió vállalati összesen (n=833)	Magyar vállalatok összesen (n=75)
ISO 9000	52 %	43 %
Csoportmunka	48 %	59 %
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	46 %	25 %
Információs technológia (IT)	46 %	43 %
Lapos szervezet	40 %	32 %
Raktárkészlet nélküli termelés (Just-in-Time)	38 %	21 %
Profit-központ	33 %	51 %
„A legjobb gyakorlat követése”(Benchmarking)(9)	25 %	15 %
„Kiszervezés” (Outsourcing)	22 %	15 %
Interdiszciplináris (design) tervező-csoport	22 %	23 %
Bedolgozói hálózat fejlesztése (pl. rendszer beszállítók)	20 %	14 %

Forrás: Makó, Csaba-Ellingstad, Marc-Kuczsi, Tibor (1997) 'REGIS - Székesfehérvár Region Survey Results and Interpretation', Budapest: *Center for Social Conflict Research - Hungarian Academy of Sciences*, 31.o., Cook-Boekholt-Tödtling (eds.)(1998): Op.cit.: 67.o.

A szervezeti innovációk változatos formáinak globális összehasonlításából az derül ki, hogy a magyar vállalatok és az EU régió vállalatai közötti különbségek viszonylag elhanyagolhatók az olyan területeken mint például az „átfogó minőségirányítási rendszer”, az „ISO 9000” alkalmazása. Ennél jelentősebb az elmaradás a „raktárkészlet nélküli termelés”, a „benchmarking”, a „kiszervezés” és a „bedolgozói hálózat” fejlesztésében. Meglepőnek tűnhet, de a székesfehérvári régióban működő cégek az EU régió vállalataival azonos vagy nagyobb arányban alkalmazzák, az olyan szervezeti és vezetési technikákat, mint a „csoportmunka”, a „profit-központ”, az „interdiszciplináris tervező team”

és az „információs technológia”. Olyan a kooperációt erősítő munkaszervezeti formákról van szó, amelyek a tömeggyártás olyan új modelljeire jellemzők, mint például az új-fordizmus.²

Az élenjáró vezetési és szervezeti módszerek alkalmazásáról még differenciáltabb képet kaphatunk, ha nem általában, hanem az EU-n belül megkülönböztetett régiók közül, székesfehérvári gazdasági övezet fejlődési mintájához közelebb álló, Aveiro székhelyű portugál „Centro” régióval végzünk összehasonlításokat. Megjegyezzük, hogy a regionális innovációs rendszer kutatásában résztvevő nyugat-európai régiókból a következő csoportokat különböztették meg (zárójelben a felmérésben szereplő vállalatok száma szerepel):

1. „Kiemelkedő teljesítményt nyújtó” régiók: Bادن-Würtemberg – Németország (81 vállalat), Brabant-Hollandia (98 vállalat).
2. „Átalakuló-fejlődő” régiók: Tirol-Austria, (107 vállalat), Tampere-Finnország (142 vállalat).
3. „Átalakuló-hanyatló” régiók: Baszk-régió-Spanyolország (56 vállalat), Wallonia –Belgium (91 vállalat).
4. „Ipari övezetek”: Centro-Portugália (56 vállalat), Friuli-Olaszország (75 vállalat).
5. Kelet-közép-európai régió, amely az adatok feldolgozása és értékelése során „reziduális” vagy „kontroll” csoportként szerepelt: Székesfehérvári gazdasági övezet – Magyarország (75 vállalat), Alsó-Szilézia-Lengyelország (90 vállalat).

A szervezeti innovációk elterjedtségének összehasonlítása során az ún. ipari övezethez tartozó portugál „Centro” és az olasz „Friuli” vállalatainak adatait vetjük egybe a székesfehérvári gazdasági övezetben működő, különböző tulajdonosi formákat képviselő gazdasági szervezeteivel.

² A poszt fordizmus és az új-fordizmus elveire épülő munkaszervezetek jellemzőiről lásd részletesebben: Huys, R.–Sels, L.–Van Hootegeem, G.–Bundervoet, J.–Hendenrickx, E. (1999) 'Toward less Division of Labour? New Production Concepts in Automotive, Chemical, Clothing and Machine Tool Industries', *Human Relations*, Vol. 52. No.1. 67-93.o.

(Sajnos, lengyel adatok nem állnak rendelkezésünkre sem a tulajdonosi forma, sem pedig a tevékenységi szektor szerinti bontásban.)

15. sz. táblázat

A szervezeti innovációk elterjedtsége: a székesfehérvári gazdasági övezet és az „ipari övezet” régióba tartozó EU vállalatok összehasonlítása

Szervezeti innováció típusa	Az ún. ipari övezet vállalatai		Székesfehérvári gazdasági övezet vállalatai (n=75)
	Centro Portugália (n=65)	Friuli Olaszország (n=75)	
ISO 9000	48 %	41 %	43 %
Csoport-munka	43 %	60 %	59 %
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	59 %	57 %	25 %
Információ technológia (IT)	29 %	61 %	43 %
Lapos szervezet	27 %	48 %	32 %
Raktárkészlet nélküli termelés (Just-in-Time)	34 %	52 %	21 %
Profit-központ	52 %	59 %	51 %
A „legjobb gyakorlat követése” (Benchmarking)	46 %	20 %	15 %
Kiszervezés (Outsourcing)	13 %	21 %	15 %
Bedolgozói hálózat fejlesztése	16 %	31 %	14 %

A 15. sz. táblázatban az EU négyes-régió tipológiája közül, az ún. ipari övezet típusba tartozó portugáliai „Centro” és az olasz „Friuli” régió vállalatai gyakorlatával hasonlítottuk össze a székesfehérvári övezetben működő cégeket. A magyar régió vállalatainál tapasztalt szervezeti innovációk leginkább a portugál „Centro” gazdasági szervezeteihez hasonlíthatók. Ez azt jelenti, hogy az „élenjáró vezetési technikák” közül a

következők elterjedtségének mértéke nagyobb vagy azonos a projektben szereplő magyar és portugál vállalatokban:

- ISO 9000 (magyar cégek: 43 % – portugál cégek: 48 %)
- Csoportmunka (magyar cégek: 59 % – portugál cégek: 43 %)
- Információs technológiák (magyar cégek: 43 % – portugál cégek: 29 %)
- Lapos szervezetek (magyar cégek: 32 % – portugál cégek: 27 %)
- Profit-központok (magyar cégek: 51 % – portugál cégek: 52 %)
- Kiszervezés (magyar cégek: 15 % – portugál cégek: 13 %)
- Interdiszciplináris tervező team (magyar cégek: 23 % – portugál cégek: 21 %)

Az átfogó minőségirányítási rendszer (TQM) és az ún. legjobb gyakorlat követése („benchmarking”) mint modern vezetési módszerek nagyobb arányban jellemzik a „Centro”, mint a székesfehérvári régió vállalatait: 59 % versus 25 % és 46 % versus 15 %. Az olasz „Friuli” régió vállalatainál – az ISO 9000 és a csoportmunka kivételével – a szervezeti innovációk nagyobb arányban fordulnak elő, mint a nemzetközi kutatás céljára kiválasztott magyar régióban.

4.3. A vállalati méret és a szervezeti innovációk terjedése

A gazdasági szervezetek mérete, vagy más megfogalmazásban: vezetési- irányítási rendszerének komplexitása és a szervezeti innovációk elterjedtségének intenzitása szoros kapcsolatban vannak egymással. Sajnos, a projektben szereplő lengyel és magyar régiók vállalati mintái nem tették lehetővé a szervezeti innovációk és a vállalati méret kapcsolatának elemzését, ezért hasonlóan a vállalattal szembeni kihívások vizsgálatához, kizárólag az EU régió vállalatának gyakorlatával foglalkozunk. A tapasztalt jelenségek magyar kontextusba természetesen nem ültethetők át automatikusan, azonban a megismert minták tendencia jellegű használata hasznos tapasztalatok forrása lehet. Az új szervezeti formák és a vállalati méret kapcsolatát illusztrálja a 16. sz. táblázat.

A vállalati méret és az új szervezeti formák kapcsolata: EU régió vállalatainak példája

Szervezeti innováció típusa	Kisvállalat < 50 fő n=379	Közép- vállalat 50 - 200 fő n=258	Nagyvállalat > 200 fő n=157	EU régió összesen n=833
ISO 9000	31,1 %	65,9 %	84,1 %	52 %
Csoportmunka (team-work)	36,4 %	51,6 %	71,3 %	47,8 %
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	31,1 %	57,4 %	72,0 %	46,3 %
Információs technológia (IT)	32,5 %	51,2 %	66,2 %	44,5 %
Lapos hierarchia	26,6 %	45,3 %	63,7 %	39,5 %
Raktárkészlet nélküli termelés (Just-in-Time)	30,1 %	40,3 %	55,4 %	37,7 %
Profit-központ	17,2 %	41,9 %	58,6 %	32,7 %
„Legjobb gyakorlat követése” (Benchmarking)	13,2 %	29,5 %	49,0 %	32,5 %
„Kiszervezés”(outsourcing)	16,4 %	23,3 %	36,9 %	22,2 %
Interdiszciplináris tervező team	12,7 %	26,0 %	40,8 %	22,1 %
Szervezeti hálózat (networking)	16,1 %	20,1 %	31,8 %	20,0 %
„Rendszer” beszállítók	11,3 %	19,8 %	29,3 %	15,5 %

Forrás: Cooke-Boekholt-Tödting (eds.)(1998): Op.cit.: 56.o.

Előzetes feltételezéseinknek megfelelően, a nagyobb cégek aktívabbak a szervezeti változások, az új vezetési módszerek és technikák bevezetése terén. A szervezeti innovációk különböző típusai a nagyvállalatoknál lényegesen nagyobb arányban fordulnak elő, mint a kis cégeknél. Ez a tendencia nem meglepő, miután a nagyvállalatoknak olyan, a szervezeti és vezetési rendszereik komplexitásából származó problémákat kell megoldaniuk, amelyek egyáltalán nem jellemzők a kisvállalatokra (pl. túlhierarchizálódás, a költségérzékenység hiánya, a termelés központi folyamataival össze nem függő tevékenységek, a

munkaerő irányításával, ellenőrzésével kapcsolatos gondok stb.) Figyelemreméltónak tartjuk viszont azt a jelenséget, hogy az ún. középvállalatok szervezeti változások iránti érzékenysége és készsége szintén fejlett. Az minőségjavítás és biztosítás (pl. ISO 9000, TQM), a munkaerő-felhasználás és a költséggazdálkodás rugalmasságának javítása (pl. csoport-munka, profit-központok) és az információs technológiák (IT) használata az átlagosnál nagyobb mértékben terjedt el ebben a vállalati szektorban. A kisvállalkozások kevésbé aktívak az új minőségbiztosítási rendszerek (pl. ISO 9000) alkalmazásában (31,1 %), szinte alig foglalkoznak a kiszervezéssel (12,7 %) és a beszállítói rendszerek (11,3 %) fejlesztésével. Az utóbbi két módszer iránti alacsony szintű érdeklődésük érthető, hiszen azok kimondottan a közép- és nagyvállalati tevékenységek komplexitásából eredő vezetői-irányítási terhek csökkentését szolgálják. Kevésbé érthető viszont az ISO 9000 elterjedtségének alacsony részaránya. Feltehetően ezzel magyarázható az EU új kutatási kezdeményezése³, amelyben a kisvállalati szféra nemzetközi versenyképességének javítása érdekében az ISO 9000 bevezetésével összefüggő informatikai, vezetési-szervezési, valamint társadalmi-kulturális akadályok és ösztönzők kutatását támogatja.⁴

³ 5. Kutatási és technológiafejlesztési Keretprogram egyik prioritása.

⁴ A székesfehérvári régióval határos dunaujvárosi kistérségben végzett legfrissebb kutatási tapasztalatok a szervezeti méret mellett a munkaerő- és tudásfelhasználás olyan paradigmáinak a hatását is jelezték, mint a termék- és szolgáltatási skála és alkalmazott technológia változásának sebessége, korszerűségének színvonala. (Makó Csaba – Simonyi Ágnes (2001)). A munkaerő és tudásfelhasználás mintáinak kutatása, a foglalkoztatási szerkezet pontos leírása a dunaujvárosi kistérségben, különös tekintettel a Dunaferr technológiaváltásból eredő jelentősebb létszámleépítésére. Készült az *OFA LXXXVI-62/99 sz. kutatási támogatásával*. Szent István Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézet – ELTE Szociológiai és Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ, Budapest, 2001. április, 246 o.

5. A kutatási és fejlesztési tevékenység jellemzői

5.1. A kutatás-fejlesztés vállalati jellemzői – a külföldi termelőktoke befektetés indítékai

A vállalatok egyéni, és más cégekkel való együttműködésén alapuló kutatási és innovációs erőfeszítései jelentősen különböznek a vizsgálatban szereplő cégek tulajdonosai függvényében. A tényleges K + F ráfordítások 1990 óta, ha szerény mértékben is, de általában növekedtek a magyar tulajdonban lévő vállalatoknál. Ezzel szemben az ún. barna mezős beruházások formájában megvalósuló külföldi közvetlen tokebefektetéseknél feltűnő visszaesést tapasztaltunk. (A kategóriába tartozó cégek száma a mintában sajnos nagyon alacsony n=6.) A legnagyobb eltéréseket nem a kutatás-fejlesztési ráfordítások összegében tapasztaltuk, hanem az olyan fajlagos mutatóknál, mint például a K+F kiadások vállalati bevételekhez viszonyított aránya. A külföldi tulajdonban lévő cégek bevételeik 0,21 %-át, a magyar vállalatok viszont 2,06 % -át fordítják ilyen jellegű kiadásokra. A szóban forgó kutatási és fejlesztési ráfordítások nemzetközi összehasonlításban rendkívül alacsonyak.

A K + F tevékenység szinte hiányzik az ún. zöldmezős beruházásként működő vállalatoknál. Mind a magyar tulajdonú ún. zöldmezős beruházásként létesített cégek, mind a hasonló formában létesített külföldi tulajdonú vállalatok viszonylagos ráfordításai azt jelzik, hogy alig költenek a kutatási és fejlesztési tevékenységekre. Az újonnan alapított magyar cégek, az empirikus vizsgálatot megelőző évben egyáltalán nem költöttek kutatásra és fejlesztésre. Ez valószínűleg annak tulajdonítható, hogy ezek a vállalkozások inkább szolgáltatás orientáltak és az esetükben nem értelmezhetők a termeléshez kapcsolódó K + F tevékenységek. Ugyanakkor a „nem-hivatalos” K + F erőfeszítéseket a vizsgálatban alkalmazott módszerek képtelenek azonosítani.

A magyar gazdaság fejlődése szempontjából rendkívül fontos lenne az ún. zöldmezős beruházások formájában létesült külföldi cégek K+F profiljának erősödése, hiszen a nemzetgazdaság legdinamikusabb részét képviselik, a feldolgozóipari export 70 %-át állítják elő. Ha a magyar és a többi közép-kelet-európai régió gazdasága a nagyobb hozzáadott értékű

termékek és szolgáltatások részarányának növelésére törekszik, akkor nemcsak a gyártó és szereldei kapacitások letelepítésében, hanem a kutatásban és a fejlesztésben is aktívabb szerepet kell játszaniuk. Remény van arra, hogy ez a folyamat előbb-utóbb beindul, hiszen az ország viszonylag jól képzett, motivált és rugalmas munkaerővel, valamint olyan oktatási és kutatási rendszerrel rendelkezik, amely jobb matematikai és természettudományos képzést nyújt, mint sok fejlett ország.

A vizsgálatban szereplő cégek kutatási fejlesztési tevékenységének jellemzőiről lásd a 17. sz. táblázatot!

A gazdaság, s ezen belül a magyar tulajdonban lévő cégek szerény K+F ráfordításainak egyik magyarázata, hogy 1989-et követően a gazdasági teljesítmény átmenetileg jelentősen csökkent. A gazdasági visszaesés eltérő módon érintette a hazai, illetve az egykori KGST piacra termelő vállalatokat. Más országok vállalataihoz hasonlóan, a hazai cégek is, elsősorban a „luxusnak” számító kutatási és fejlesztési kiadásait „faragták le”. A Magyarországra telepített külföldi cégek számára – ezen belül a székesfehérvári régióban – általában nem a magyar kutatók és mérnökök szakmai felkészültsége, hanem a piacépítés, a stratégiai pozíciószerezés, a viszonylag képzett és nagyon olcsó munkaerő, valamint a kedvező beruházási klíma játszották a fő szerepet. Ez érthető, hiszen az idetelepülő külföldi cégek elegendő intellektuális tőkével rendelkeztek a hazánkba telepített gyártás-, illetve termékfejlesztéshez, a termelési és értékesítési stratégiák meghatározásához.

A kutatási-fejlesztési kiadások 1990-hez képest 2,3-szeresére nőttek, azonban a GDP arányában több mint 50 %-kal csökkent: 1,61 %-ról 0,68 %-ra. Lásd részletesebben erről a 16/a. táblázatot.

Kutatás-fejlesztési ráfordítások Magyarországon

Év	Folyó áron (milliárd Ft)	A GDP százalékában	Az 1990. év százalékában
1990	33,7	1,61	100,0
1991	27,1	1,09	80,4
1992	31,6	1,08	93,8
1993	35,3	1,00	104,7
1994	40,3	0,93	119,6
1995	42,3	0,75	125,5
1996	46,0	0,67	136,5
1997	63,6	0,74	188,7
1998	71,2	0,70	211,3
1999	78,2	0,68	232,0

Forrás: Mellár Tamás (2001) 'Az információs társadalom és a statisztika', Magyar Tudomány, 3.sz. 264 o.

A vállalatok kutatás és fejlesztési profiljai

Vállalati kategória	K+F kiadás 1990 (1000 ECU)	K+F kiadás 1995 (1000 ECU)	Változás (%)	K+F a bevétel %-ban (1995)	K+F létszám (1995)	K+F létszám az összlétszám %-ában	K+F bővítést tervez
Magyar vállalatok							
Magántulajdon	22,9	36,7	160 %	2,84 %	1,59	7,55 %	33,3 %
Magán/állami tulajdon	5,0	0,71	14,3 %	0,14 %	0,14	0,01 %	14,3 %
Állami tulajdon	46,8	80,0	171 %	1,33 %	12,57	0,87 %	28,6 %
Ún. zöldmez. beruházás	-	0,0	-	0,00 %	0,25	1,67 %	25,0 %
Ún. barna mezős beruházás	29,43	53,95	181 %	2,50 %	5,78	6,00	30,6 %
Összesen	29,43	38,95	132 %	2,06 %	3,14	5,06 %	29,5 %
Külföldi vállalatok							
Ún. zöldmezős beruházás	-	6,25	-	0,24 %	2,00	0,43 %	15,8 %
Ún. barna mezős beruházás	133,3	42,67	32,0 %	0,09 %	-	-	25,5 %

A külföldi közvetlen tőkebefektetések öt közép-kelet-európai, poszt-szocialista országban vizsgált motívumainak átlagát mutatja be a következő oldalon szereplő lista.

A külföldi közvetlen tőkebefektetések motívumai (*)

Motívumok	Magyarország	Átlagos érték (*)
1: Piaci tényezők		
a. Hozzáférés a helyi piacoz	3,25	3,37
b. Helyi piaci növekedési potenciája	3,07	3,32
c. Helyi piac fejlesztésének lehetősége	2,90	3,03
d. A többi közép-kelet európai országba vagy a FAK országaiba irányuló export platform (bázis) létrehozása	2,63	2,53
e. EU vagy EFTA országokba irányuló export bázis létrehozása:	2,11	2,08
f. Az európai országokon kívüli exportbázis létrehozása	1,78	1,81
2. Forrás tényezők		
a. Hozzájutás a nyersanyaghoz	1,77	1,91
b. Szükséges beszállítások biztosítása	1,90	1,94
3: Munkaerő (foglalkoztatás)		
a. Elérhető képzett munkaerő	3,09	3,06
4: Pénzügyi hatékonyság tényezői		
a. Komparatív anyagköltség előny	2,07	2,36
b. Komparatív munkaerőköltség előny	3,05	3,12
c. Delokalizálás révén a működési ktg. csökkentése	2,23	2,33
d. Költségsökkentés általában	2,58	2,65
e. Profitnövelés	2,93	3,11
f. Mentésülés különböző tarifáktól (pl. vám):	1,98	2,12
5. Technológia (know how)		
a. Helyi technológiákhoz való hozzájutás lehetősége	1,69	1,59
6. Beruházási klíma tényezői		
a. Minimális pszichikai távolság (pl. nyelv, kultúra, üzleti-tradíciók):	2,21	2,24
b. A befogadó ország stabilitása a külföldi beruházók szempontjából	3,09	3,01
c. A befogadó ország általános beállítottsága a külföldi beruházásokkal szemben	2,97	2,81
d. Üzleti, kereskedelmi kapcsolatok múltja a befogadó országgal	2,46	2,43
7. Stratégiai pozíció tényezői		
a. Az ún. first mover előnyök	2,89	3,10
b. A versenytárs követése	2,22	2,12
c. A vevők (megrendelők) követése	2,25	2,23
d. Cégfelvásárlási lehetőség	2,47	2,61

Megjegyzés: * Az egyes tényezőket négy fokozatú skálán értékelték, ahol az 1= nagyon jelentéktelen, a 4= nagyon jelentős. ** A felmérésben résztvevő országok: Cseh Köztársaság, Magyarország, Lengyelország, Románia és Szlovákia. (10)

Már korábban is említést tettünk arról, hogy a hazánkba települő cégek törekvéseit átmeneti megfontolások is motiválták. Azok a külföldi vállalatvezetők, akiket eredetileg csupán összeszerelő kapacitások telepítésének szándéka vezérelt, hamarosan felfedezték, hogy nemcsak a magyar munkások rugalmasabbak és szorgalmasabbak az anyaország dolgozóinál (pl. IBM, Audi stb.), hanem arra is rájöttek, hogy az ország jelentős kiaknázatlan és viszonylag olcsón mobilizálható intellektuális tőkével rendelkezik. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok egy részének körében már érzékelhetők annak az első jelei, hogy kutatási és fejlesztési kapacitásaikat közelebb telepítik a termelési egységeikhez (pl. GE, Audi, Knorr-Bremse, Ericsson, Nokia, Motorola, Electrolux-Lehel stb.).

5.2. Vállalati innovációk és együttműködés

Amikor a vizsgálatban szereplő vállalatok vezetőit arról kérdeztük, hogy honnan tájékozódnak a technológiai és szervezeti innovációkról – az állami tulajdonban lévők kivételétől eltekintve – nem találoztunk figyelemre méltó különbségekkel a kérdésre adott válaszokban. Az állami tulajdonban lévő cégek viszonylag nagyobb mértékben támaszkodnak olyan tradicionálisan kutatással és fejlesztésekkel foglalkozó intézményekre, mint az egyetemek, és más felsőoktatási intézmények, vagy a vállalatok működési közegét jelentő kutatóintézetek és technológiai (transzfer) központok. Az innovációs tevékenység ösztönzésében, a vállalatvezetők szerint az ún. technológia transzfer központok szerény szerepet játszanak.

Kedvezőtlen jelenség, hogy a kis- és középvállalati kategóriába tartozó magyar ún. zöldmezős beruházások viszonylag fejletlen innovációs hálózatokkal rendelkeznek. Ezek a vállalatok az innovációs forrásoknak átlagosan 43,2 %-át használják, szemben a magyar tulajdonban lévő cégek 55,8 %-os, illetve a külföldi tulajdonban lévő vállalatok 56,0 %-os átlagával. Az ún. zöldmezős beruházások formájában működő magyar cégek általában is kisebb jelentőséget tulajdonítanak az innovációs lehetőségeknek: az öt pontos skálán mért vélemények értéke mindössze 1,34, szemben az ugyancsak alacsony 1,72-es magyar átlaggal. Magyar tulajdonban lévő cégek gyenge innovációs kapcsolataival, azok következményeivel, a tanulmány összegzésében még foglalkozunk.

A termékkel, illetve a gyártással kapcsolatos innovációs folyamatban résztvevő partnerek vizsgálata során, a vállalatvezetők megjegyzések érdekes jelenségekre hívták fel a figyelmünket. A magyar tulajdonban lévő ún. zöldmezős beruházás formájában működő cégeknél – az előzőekben ismertetettekhez hasonlóan – hiányoztak az innovációt ösztönző olyan támogató intézmények, mint például a kutatási szerződések, az országos vagy regionális ügynökségek segítsége stb. Ebből arra is következtethetünk, hogy azok a programok amelyek deklarált célja a magyar kis- és középvállalati szféra innovációs készségének és képességének a fejlesztése (pl. EU PHARE program stb.) alig vagy egyáltalán nem érintették az általunk vizsgált régióban tevékenykedő vállalatokat.

A magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok gyakorlatával szemben, az állami tulajdonban lévő cégek élnek leginkább a hagyományos együttműködési lehetőségekkel, és főleg a kormány által támogatott fejlesztési lehetőségeket veszik igénybe. A magyar és a külföldi tulajdonú cégek vezetőinek többsége szerint, a termék és a gyártási folyamattal kapcsolatos innováció legfontosabb forrásai a vevők és a beszállítók. Ez a megállapítás megerősíti azt a korábban megfogalmazott állításunkat, hogy a magyar cégek számára rendkívül fontos perspektivikus fejlődési lehetőséget biztosít az a kilátás, hogy a beszállítások révén aktív tagjai lehetnek a technológiailag sokkal fejlettebb, és az élenjáró vezetési/irányítási módszereket képviselő multinacionális vállalatok termelési- és szolgáltatási hálózatának. Az ilyen típusú, viszonylag „gyenge kötéseket” (11) képviselő vállalati hálózatban való magyar vállalati részvétel hiányában a technológiai és a menedzseri tudás átadása sokkal áttételesebben és lényegesen hosszabb idő-intervallumban valósul meg.

A külföldi tulajdonban lévő cégek – szemben a magyar kézben lévőkkel – jobban támaszkodnak a központilag támogatott képzési programokra. Ennek valószínűleg az a magyarázata, hogy a kormány által nyújtott képzési támogatások részei annak a „kedvezmény csomagnak”, amely a külföldi közvetlen termelőtőke befektetések számára az ország vonzóvá tételét szolgálja. A központi és helyi képzési támogatásokból az ún. zöldmezős beruházásokat végző külföldi cégek részesülnek a legnagyobb mértékben.

A vállalatok gazdasági tevékenységét támogató szolgáltatásokat, intézményeket a külföldi tulajdonban lévő cégek meglehetősen szelektív módon veszik igénybe. Így például a székesfehérvári régióban tevékenykedő cégek, a vállalati tanácsadás területén a szintén külföldi tulajdonban lévőket részesítik előnyben. Az sem meglepő, hogy a kockázati tőke fontosabb forrása a külföldi cégek termék- és gyártási folyamat innovációjának, mint a magyar vállalatok esetében. A kockázati tőke vállalati tevékenységekbe történő bevonása, az ország gazdaságához hasonlóan elvétve vagy egyáltalán nem fordul elő. (Ezzel összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy a kezdő vállalkozásokat indító és a jelentősebb „fejlődési váltásokat” megalapozó ún. híd jellegű finanszírozások fejletlensége a figyelemreméltó próbálkozások ellenére a kis- és középvállalati szféra növekedésének gátjai.) Azt is meg kell azonban jegyeznünk, hogy a hitel visszafizetéssel kapcsolatos nehézségek következtében, a pénzügyi kölcsönzéssel foglalkozó intézmények talán túlságosan is tartózkodnak a kockázatvállalástól, s e folyamatok együttes eredménye a rendkívül drága és bürokratikus hitelfelvétel. (Az elmondottak természetesen nem teszik lehetetlenné az olyan szituációk létrejöttét, amelyekben a bankok indokolatlan magas kockázatot vállalva nyújtanak igen kedvezményes hiteleket.)

A vizsgálatban szereplő cégekkel kapcsolatban álló jelentős vásárlók (vevők), beszállítók és tanácsadással foglalkozó cégek struktúrája jelentős különbségeket jelez a magyar és a külföldi tulajdonban lévő cégek viszonylatában. A magyar vállalatok esetében a régióban és az ország-dimenzióra jellemző vásárlók (vevők) átlagos aránya 155,6 %, a külföldi tulajdonban lévő cégek esetében a mutató 117,2 %. A különbség ennél is jelentősebb, ha a beszállítók területi megoszlását nézzük. A magyar cégek tekintetében, a régióban és az országban tevékenykedő beszállítók egyesített részaránya 133,3 %, míg a külföldi cégek esetében csupán 73,9 %. Ez azt jelenti, hogy a külföldi cégek nagyobb mértékben építenek a fontosabb külföldi partnereikre a vevők, főleg pedig a beszállítók esetében. Figyelemreméltó mintát követ a tanácsadó cégek szolgáltatásainak az igénybevétele. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok többsége külföldi tanácsadó (az EU országok vagy tengerentúli) cégek szolgáltatásait részesíti előnyben (104,4 %), szemben a magyar cégekkel, amelyek esetében ugyanez a mutató mindössze 15,5 %. Az eltérés nem tulajdonítható kizárólag a tanácsadási tevékenység minőségében rejlő

különbségeknek. A szolgáltatás minőségén túlmenően, a külföldi tanácsadó cégek drága szolgáltatásai mellett a külföldi tulajdonú vállalatok nemzetközi tanácsadó ügynökségekkel kiépített kapcsolatainak hagyományai is szerepet játszanak a jelzett különbségekben.

19/a. sz. táblázat

A céggel kapcsolatban álló partnerek struktúrája

A cég partnerei	Magyar tulajdonú cégek	Külföldi tulajdonú cégek
Vevők regionális megoszlása		
Vevők a régióból	80,0 %	52,2 %
Magyar vevők	75,6 %	65,2 %
Vevők az EU országokból	37,8 %	73,9 %
Vevők a világ többi részéből	22,2 %	26,1 %
Beszállítók regionális megoszlása		
Beszállítók a régióból	64,4 %	34,8 %
Magyar beszállítók	68,9 %	39,1 %
Beszállítók az EU-ból	44,4 %	73,9 %
Beszállítók a világ többi részéből	24,4 %	21,7 %
Tanácsadók regionális megoszlása		
Tanácsadók a régióból	22,2 %	13,0 %
Magyar tanácsadók	37,8 %	39,1 %
Tanácsadók az EU-ból	13,1 %	69,6 %
Tanácsadók a világ többi részéből		

A különböző típusú innovációs folyamatok kapcsolata: az EU régió vállalatainak példája

Szervezeti innovációk	Az innováció típusa		EU régió vállalatai összesen (n=833)
	Termék-innováció (n=323)	Gyártási folyamat innováció (n=385)	
ISO 9000	65,0 %	62,3 %	52,0 %
Csoport-munka	55,1 %	56,4 %	47,8 %
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	54,5 %	57,1 %	46,3 %
Információs technológia (IT)	52,9 %	56,1 %	44,5 %
Lapos hierarchia	49,8 %	46,5 %	39,5 %
Raktárkészlet nélküli termelés (Just-in-Time)	44,9 %	46,8 %	37,7 %
Profit központ	42,7 %	42,3 %	32,7 %
A legjobb gyakorlat követése (benchmarking)	32,2 %	32,5 %	32,5 %
Kiszervezés (outsourcing)	28,5 %	24,2 %	22,2 %
Interdiszciplináris tervező-fejlesztő team	33,4 %	29,4 %	22,1 %
Szervezeti hálózat fejlesztése	23,5 %	26,0 %	20,0 %
Rendszer-beszállítók (system suppliers)	26,9 %	24,4 %	15,5 %

Forrás: Cooke-Boekholt-Tödtling (eds.) (1998): Op.cit.: 56.o.

5.3. Az innováció típusai és az új szervezeti formák: az EU régió példája

A nemzetközi projekt keretében végzett kutatás tapasztalatai szerint, a technológiai és a szervezeti változások, viszonylag autonóm jellegük ellenére, szoros kapcsolatban, interakcióban állnak egymással. Például, a termék innovációban (fejlesztésben) résztvevő cégek aktívabbak a gyártási folyamatok megújításában is. Továbbá a termék és a gyártási folyamatok átalakításában élenjáró vállalatok egyúttal úttörő szerepet játszanak az új munkaszervezeti formák bevezetésében is.

A magyar kutatócsoport által vizsgált székesfehérvári régióban működő cégek termék- és gyártásfejlesztésben minimális mértékben vesznek részt. Jól tükrözi ezt azoknak a funkcióknak az ellátása melyről a következő lista tájékoztat.

A székesfehérvári régióban működő cégek által ellátott funkciók

jellege

(n=75)

A funkció jellege

A funkció gyakorisága

(öt pontos skála 4-5 értékeinek

%-os megoszlása)

- | | |
|-----------------------------|--------|
| 1. Stratégiai tervezés | 6,7 % |
| 2. Kutatás és fejlesztés | 2,7 % |
| 3. Beszállítók kiválasztása | 20,3 % |
| 4. Értékesítés | 40,5 % |
| 5. Marketing | 13,5 % |
| 6. Gyártás | 70,2 % |
| 7. Összeszerelés | 24,5 % |
| 8. Képzés | 7,7 % |

A nemzetközi projektben szereplő magyar régió vállalataira – a hazai és a külföldi tulajdonban lévőkre egyaránt – a gyártási és összeszerelési tevékenységek dominanciája, valamint az azt kiszolgáló beszállítói és értékesítési tevékenységek megszervezése és gyakorlása jellemző. A gazdasági szervezetek tevékenységét hosszú távon befolyásoló funkciók közül a marketing tevékenység gyakorlása fordul elő a legnagyobb arányban (13,5 %), ezt követik a stratégiai tervezés (6,7 %) és a képzés (7,7 %), legkevésbé a kutatással és fejlesztéssel összefüggő feladatok ellátása (2,7 %) jellemző. Megerősítik ezt azok a vállalatvezetői vélemények is, amelyek a gyártási folyamat korszerűsítésére irányuló

innovációt aszerint minősítették, hogy az csak a „cég számára új” vagy egyben a „piac számára is új” megoldást képvisel-e. A globális, a gyártási folyamat egészének korszerűsítésére irányuló innovációk fele (50,7 %) a cég számára új megoldásokat jelentett, azonban a „piac számára is új” megoldások az innovációk kevesebb mint egyötödét (18,7 %) képviselték. A gyártási folyamattal kapcsolatos innováció ismertetett dimenziók szerinti vizsgálatát a vállalati méret (kis-, közép- és nagyvállalat) valamint a szektor (autó és elektronikai ágazat) függvényében is megvizsgáltuk a rendelkezésünkre álló viszonylag alacsony elemszámú minták ellenére. Az eredmények azt mutatják, hogy a régió autógyártással foglalkozó cégei kizárólag a vállalat számára új innovációkat vezettek be. Az elektronikai vállalatok körében valamivel jobb a helyzet: a „cég számára új” megoldások közel kétharmadot, a „piac számára is új” megoldások a gyártási folyamat-korszerűsítés egyharmadát képviselik. A gyártási folyamattal kapcsolatos innovációk bevezetésében a kisvállalatok (56 %) és a nagyvállalatok (60 %) járnak az élen. A „cég” versus a „piac” számára új innovációk terén nagyobb kiegyensúlyozottság jellemzi a kis- és a középvállalati szektort. Esetünkben a „cég számára új” és a „piac számára is új” korszerűsítések aránya 2:1, szemben a nagyvállalati szektoral, amelyre az 5:1 arány a jellemző.

6. A termelésszervezési paradigmák és a munkaerővel szemben támasztott követelmények

6.1. A termelésszervezési modellekről

Az új technológiák ezen belül is elsősorban az információs technológiák termelésben és szolgáltatásban történő fokozott alkalmazásának hatására, a kilencvenes évtizedben több olyan előrejelzés látott napvilágot, amelyek szerint a harmadik évezred első negyedszázadának végére a termelésben foglalkoztatott munkások aránya mindössze 2 % körül alakul majd. Az ún. információs korszak beköszöntése, és annak a termelő munkahelyekre gyakorolt hatásai Közép- és Kelet Európa egykori állam-szocialista országaiban több éves késéssel prognosztizálhatók. Hasonlóképpen ahhoz, miként a foglalkoztatottság szerkezetének átalakulásában USA, Európa és Ázsia legfejlettebb

gazdaságainak viszonyában is figyelemreméltó idő-eltolódással érvényesülnek. Például a szolgáltatás, amely napjainkban a gazdaság legdinamikusabban fejlődő szektora, a huszadik század elején (1913) az USA-ban a foglalkoztatottak 43 %-át, Nagy-Britanniában 44 %-át, Franciaországban 27 %-át és Japánban 22 %-át képviselte. Jelenleg, a szolgáltatási szektorban foglalkoztatottak részaránya, a fejlett tőkés gazdaságokban 60 – 75 % között mozog. Természetesen a szolgáltatások tartalma a huszadik század végére lényegesen módosult: a közvetlen személyes szolgáltatások súlyának viszonylagos csökkenése mellett nőtt az ún. közvetett szolgáltatások szerepe (például az információs tevékenységekkel összefüggő oktatói, számítógép-kezelői, pénzügyi stb. munkakörökben). (13)

Meglepő módon, kevésbé kedvező a helyzet a kilencvenes évtizedben megjelenő új munkaerő és tudás-felhasználási, foglalkoztatási tendenciák értékelése, illetve a szükséges adaptációs (vagy modernizációs) stratégiák kidolgozása terén. Ezzel összefüggésben, különösen fontosnak tartjuk a termelésszervezési modellek váltásával összefüggő társadalmi-szervezési jellemzők munkaerő és tudás-felhasználási formákra, foglalkoztatási mintákra gyakorolt hatásainak vizsgálatát. A termelésszervezési modellek vagy paradigmák vállalati kutatásokban jól használható változatait foglalja össze a 20. táblázat.

A neo-fordizmus (NF) termelési stratégiáját alkalmazó vállalat versenyképessége az alacsony áron alapszik. Az emberi erőforrás-gazdálkodás (HRM) módszerei a jól ismert taylori és fordii elvek némileg módosított változatát követik. A végrehajtás egyszerű feladatait jórészt betanított munkások végzik. A vállalatvezetés nem igényli a dolgozók tudásának sokoldalú fejlesztését és a részvételen alapuló aktív elkötelezettségét. Elsősorban a termelésszervezés, előkészítés, kiszolgálás területén, valamint a termelésirányítói munkakörökben alkalmaznak jól képzett munkaerőt.

Termelészervezési paradigmák

A munkaszervezet jellemzői	A versenyképesség forrása
A. Neo-fordizmus (NF)	Alacsony előállítási költség, (alacsony bérek)
B. Diverzifikált minőségi termelés (DMT)	Minőség + termékválaszték (változó nagyságú bérek)
C. Rugalmas tömegtermelés (RTT)	Széles termékkála (magas bérek)
D. Rugalmas specializáció (RS)	A vevői igények gyors kielégítése + kimagasló minőség (változó színvonalú bérek)

Forrás: Regini (1994), (in) Makó Csaba (1997) A munkaerő felhasználásának átalakulása, *Educatio*, 2. sz.193 o.

A vállalatvezetés, állandó munkaszerződéssel csupán a termelés központi területein dolgozó munkavállalókat igyekszik stabilizálni, elkötelezettségét erősíteni. Gyorsan terjednek a határozott időre szóló egyéni munkaszerződések. Az ilyen cégeknél, a vállalatvezetés a munkaerő mennyiségi (vagy munkaerő-piaci) rugalmasságát részesíti előnyben, szemben a funkcionális (belső) rugalmassággal.

A diverzifikált minőségi termelés (DMT) stratégiáját képviselő cégek elsősorban a kiváló minőséggel, azután széles termékválasztékkal, végül a kedvező árakkal versenyeznek az általuk stratégiainak tartott vagy számukra megnyíló piaci szegmensekben. Az alkalmazott stratégia célja: kivédeni az alacsony bérű országok támasztotta ár-bér versenyt. Ennek egyik legfontosabb eszköze a kiemelkedő minőséget képviselő rész-piacok felkutatása, megszerzése és megőrzése. A vevő-centrikus („tailored solutions”) megközelítés és a széles termékkálában való gondolkodás nemcsak a vezetőkre jellemző. E stratégia alkalmazásában fontos szerepe van a dolgozók sokoldalú és kiemelkedő szaktudásának. A dolgozók nemcsak az új feladatok gyors elsajátítására képesek, hanem azonosulnak a vállalatvezetés már említett vevő-centrikus céljaival. A DMT stratégiájának megfelelő emberi erőforrás-felhasználás jellemzője, hogy az alkalmazottak jelentős része magasan képzett, egyaránt rendelkezik

általános és vállalatspecifikus ismeretekkel. Ezen túlmenően, a vállalatvezetés arra törekszik, hogy a dolgozók rendelkezzenek olyan társadalmi-szervezeti tudással, készségekkel [ez az ún. társadalmi-tudás („social-skill”) vagy általánosabban megfogalmazva a kompetencia ún. harmadik dimenziója], mint a kezdeményező-készség, a problémamegoldó készség, a vezetéssel való együttműködés és a vállalati törekvésekkel való azonosulás. Az ilyen jellegű emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlat a munkavállalók jelentős csoportjainál funkcionális (belső) rugalmasságot és a vállalatvezetői célkitűzésekkel való azonosulását részesíti előnyben, a munkaerő-piaci (külső) rugalmassággal szemben.

A rugalmas tömegtermelés (RTT), a legváltozatosabb termékek tömegtermelését képviseli, amely a változó és sokoldalú piaci igények alacsony áron történő kielégítésére képes. A programozható automatizáció, a vállalat számára lehetővé teszi az ár és a termékválaszték formájában érvényesülő versenyt. A széles termékválaszték tömeggyártása az emberi erőforrások oldaláról szakmailag közepesen vagy alacsonyan képzett munkaerőt igényel. A szakmai-technológiai felkészültségénél fontosabb a folyamatos változásokhoz való alkalmazkodási és együttműködési készség fejlesztése. A kulcs-munkakörök betöltői viszont (például mérnökök, technikusok, középvezetők, szervezéssel és értékesítéssel foglalkozó szakemberek) magas színvonalú szaktudással rendelkeznek.

A rugalmas specializáció (RS) tartalma: a gyorsan változó piaci igényekhez való alkalmazkodási képesség és készség együttes jelenléte. Elsősorban a kisméretű cégek által képviselt termelési stratégiáról van szó. A szervezési és irányítási költségek alacsony színvonalra jellemzi. A megrendelésekhez igazodva rendkívül rugalmasan reagálnak a piac mennyiségi és minőségi igényeire. A legfontosabb emberi erőforrás maga a vállalkozó, aki egy személyben különféle funkciókat gyakorol: termelészervezés, dolgozók felvétele, elbocsátása, az adminisztráció megszervezése, az értékesítés irányítása. Általában kevés alkalmazottal dolgozik, és ha szükséges, átmenetileg külső szakértőket, tanácsadókat alkalmaz, például különleges műszaki, piaci vagy pénzügyi természetű problémák megoldására. Az emberi erőforrás-felhasználás szempontjából érdemes kiemelni, hogy a vállalkozó és beosztottjai olyan széles és változatos műszaki-technikai tudással rendelkeznek, amelyet nem lehet elsajátítani a formális képzést nyújtó intézményekben. Ezeket a

képességeket és jártasságot, bizonyos mértékben a műszaki közép- és felsőfokú képzésben sajátítják el, nagyjából azonban a vállalkozás alapítása előtti munkahelyeken felhalmozott szakmai-technológiai, valamint kapcsolatépítési „tudás”-t (social skill) kamatoztatják. Olyan tudás- és jártasságtípusok megszerzéséről van szó, melyeket nem lehet „készletként” kezelni, mivel állandó magújítást és „karbantartást” igényelnek. (14)

A termelésszervezési modellek vázlatos bemutatását követően, a multinacionális vállalatok magyar leányvállalatainál készített esettanulmányok és a Denki Rengo nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatainak felhasználásával (15) illusztráljuk a munkaerővel szemben támasztott követelmények tartalmának módosulását.

6.2. A munkaerővel szemben támasztott követelmények változásáról

A beszámolóinkban szereplő vállalatok, a 20. táblázatban bemutatott termelésszervezési modellek közül – első látásra – a „neo-fordista” (NF), valamint az „diverzifikált minőségi termelés” (DMT) jellemzőit hordozzák. A Denki Rengo nemzetközi projekt magyar mintájában szereplő elektronikai cégek, a termelésszervezési „neo-fordista” modelljéhez állnak legközelebb. A „neo-fordista” munkaszervezet egyik legfontosabb jellemzője, az alacsony keresetű munkavállalók felhasználásának kombinálása a foglalkoztatottak számának rugalmas alakításával (létszámrugalmasság). A munkaerőpiaci igények hullámzását bizonyos időeltolódással követi a munkaerő-felvétel vagy az elbocsátás. Ez a munkaerő-felhasználási gyakorlat jól tükröződik a munkaszervezések differenciálódásában. Az ideiglenes, átmeneti (interim) munkaviszony mellett (amelynek átlagos időtartama Franciaországban néhány hét), a határozott idejű munkaszervezések elterjedése figyelhető meg (16) nemcsak a fejlett piacgazdaságokban, hanem a közép-kelet-európai térség poszt-szocialista gazdaságaiban is. A nyolcvanas évek közepéhez képest, a vizsgálatban szereplő magyar üzemekben több mint harmincszorosára nőtt, a *határozott idejű* munkaszervezéssel foglalkoztatottak részaránya. Érdemes megjegyezni, hogy a térség országai közül Magyarországon és Szlovéniában jóval nagyobb arányban foglalkoztatják határozott idejű

munkaszervezésben a dolgozókat, mint a lengyel, cseh és szlovák üzemekben.

A „survey” típusú vizsgálatokból nem derülnek ki az ismertetett termelésszervezési modellek működésében megfigyelhető további olyan eltérések, amelyek a munkaerő tudásfelhasználásában figyelemreméltó különbségeket eredményeznek. E részfejezet bevezetőjében azt jeleztük, hogy a Denki Rengo nemzetközi felmérésben szereplő üzemekre, kivétel nélkül a „neo-fordista” munkaszervezet sajátosságai jellemzők.

A nemzetközi vizsgálatban szereplő magyarországi cégek a székesfehérvári gazdasági régióban, továbbá a fővárosban helyezkednek el. A termelésszervezési paradigma és a munkaerő-felhasználás jellegzetességeinek vizsgálata céljából az észak-alföldi és a dél-baranyai térség gazdaságában és munkaerőpiacán olyan meghatározó szerepet játszó multinacionális vállalatoknál készítettünk esettanulmányokat, mint a Nokia és az Elektrolux. Az esettanulmányok módszerével összegyűjtött információk arra hívták fel a figyelmet, hogy a „neo-fordizmus” (NF) és a „diverzifikált minőségi termelés” (DMT) olyan „mutációi” fordulnak elő a gyakorlatban, amelyeket helyesebb lenne „demokratikus fordizmusnak” vagy a „tanuló szervezet (bürokrácia) modelljének” nevezni. A eredeti NF és DMT modellekre jellemző formális szabályok és standardizáció a vezetői kényszer és kontroll domináns eszközei. Ezzel szemben a „tanuló-bürokrácia” modell szellemében kialakított munkaszervezetben a vezetés mellett a beosztottak is fontos szerepet játszik az ismeretek kódolásában és a szervezeti tanulási folyamatok elősegítésében. Konkrétabban, arról van szó, hogy az olyan kiscsoportos tevékenységekben való részvétel, mint a minőségi körök (Quality Control Circle, QCC), a termelékenység folyamatos karbantartása a (Total Productivity Maintenance, TPM), vagy a japán vállalatvezetési praxisból kölcsönzött „kaizen” jellegű összejöveteleken a munkások, technikusok, csoportvezetők együttesen foglalkoznak a gépek és berendezések teljesítményének és az előállított termékek minőségének a javításával. A csoport-működés eredményeképpen született új megoldásokat késlekedés nélkül kodifikálják, dokumentálják. Az ismertetett NF vagy a DMT eredeti modelljétől abban különböznek, hogy nem csupán a termelésszervezéssel foglalkozó szakemberek, hanem maguk a dolgozók vesznek részt a termelési folyamat tökéletesítésében és a változtatások dokumentálásában.

Az ilyen típusú munkavállalói részvétel – amely a funkcionális rugalmasság fejlesztésének nélkülözhetetlen eszköze – előfeltételei a következők:

1. A vállalatvezetés és a munkavállaló közötti partneri kapcsolatok. A vezetés a munkavállalót a vállalati közösség olyan tagjának tekinti, mint akinek nemcsak kötelességei, hanem jogai is vannak. Az utóbbiak közé tartozik a részvétel lehetősége a munkával kapcsolatos vezetői döntésekben.
2. Önmagában a partneri kapcsolatok jogi és szervezeti feltételeinek biztosítása nem elégséges a „tanuló bürokrácia” vagy a „demokratikus fordizmus” termelésszervezési (vagy munkaszervezési) modelljének működtetéséhez. Viszonylag kevés figyelem irányul a munkavállalói részvételhez szükséges tudás- és jártasságtípusokra. Például a munkavállalók olyan képviselői intézményének, mint az Üzemi Tanács ideális működéséhez elsősorban „közgazdasági”, „munkajogi” és „kommunikációs” ismeretek szükségesek. (17)

A tanulmány függelékében szereplő esettanulmányok – elsősorban az „Elektrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. példája – azt bizonyítják, hogy a „demokratikus fordizmus” vagy a „tanuló bürokrácia”, mint termelésszervezési modellek működését alapvetően befolyásolja a „szervezeti tanulási folyamatok” minősége. A vizsgált vállalat, nemcsak a szervezeti tanulási folyamat szükséges feltételét biztosítja munkavállalói számára. Az egykori szocialista gazdaság „élenjáró” cégének számító „Lehel Hűtőgépgyár” korai (1991) privatizációját követően a nemzetközileg közzismert svéd cég, nemcsak többszázezer órát fordított az alkalmazottak képzésére és továbbképzésére, hanem ezen túlmenően, olyan stratégiát követ a képzés és tudás-transzfer gyakorlatában, amely hosszabb távon is előmozdítja a „demokratikus fordizmus” vagy a „tanuló-szervezet” modelljének fenntartását.

A stratégia elemei a következők:

1. A magyar és svéd alkalmazottak viselkedésére és beállítottságára jellemző kulturális különbségek kölcsönös megismerésének és alakításának igénye. Ezen keresztül nemcsak a kulturális integráció, hanem az egyéni tanulási folyamat szervezeti szintre emelése is megvalósulhat.

2. A munkavállalók különböző csoportjainak felkészítése (képzés és teljesítményértékelés révén) a kompetencia ún. harmadik dimenziójának elsajátítására.

Az egyéni tanulási folyamatok szervezeti vagy kollektív szintre történő transzformálását (az ún. 2. sz. tanulási folyamatot) segítik elő a multinacionális cég külföldi származású (elsősorban svéd) vezetői és szakemberei, akik a szervezeti gyakorlatban, a munkavégzés közbeni képzés formájában (on-the-job training, OJT) közvetítik a formálisan „kódolhatatlan” tudást és jártasságot.⁵ A „Lehel Hűtőgépgyár” privatizációját követő évtizedben mintegy félszáz külföldi szakember vett részt a korszerű piacgazdasági- és szervezési ismeretek átadásában. A külföldi vezetők és szakemberek jelenléte nemcsak a felsőszintű vezetés különböző területein, hanem a különböző gyárakban és tevékenységi területeken (például kontrolling, kutatás-és fejlesztés, értékesítés, projektmenedzsment) azt biztosítja, hogy az új megközelítések és ismeretek nemcsak informális csatornákra hagyatkoznak, hanem nagy valószínűséggel beépülnek a szervezet hivatalos társadalmi és kulturális szabályozóiba.

A multinacionális vállalatoknál készített esettanulmányok azt is jelzik, hogy a tudás és jártasság struktúráján belül, a szakmai-technikai tudás szerepe mellett felértékelődnek a munkaerő olyan jellemzői, mint a kommunikációs készség, a csoportmunka követelményeinek való megfelelés, a felelősségvállalás és az autonóm döntéshozatal képessége. Az ilyen és ehhez hasonló tudás és készség fejlesztésére a vizsgált cégek jelentős erőfeszítéseket tesznek. Különösen markánsan jelenik meg ez az „Elektrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.”-ben. Az esettanulmány 4. sz. táblázata jól mutatja a hagyományos képzés mellett az olyan típusú „speciális képzés”, „vezetőképzés” és „nyelvi képzés” jelentős súlyát, amelyek célja az emberi és szervezeti relációk kezelési képességének megszerzése. Természetesen, önmagában a képzés nem elégséges a kompetencia szóban forgó elemeinek elsajátításához. Ehhez arra is szükség van, hogy a munkavégzés gyakorlatában, a teljesítményértékelés során is

⁵ A szervezeti tanúlással és kultúrával foglalkozó elemzésekben felváltva használják a tanulás első vagy második szintje, valamint az ún. egyhurkos („single loop learning”), illetve az ún. kéthurkos („double loop learning”) kifejezéseket (18).

elismerjék a különböző kompetenciák használatát. A vállalati esettanulmányok érzékeltetik a kompetencia értékelés módszerét a különböző alkalmazotti munkakörökben.

Összegzés

A beszámolóban ismertetett kutatások empirikus tapasztalatai megerősítik az ún. evolucionista innovációs modell használhatóságát, amely szerint a különböző típusú innovációk (pl. termék, gyártási folyamat) kölcsönös kapcsolatban állnak egymással és hatékony kiaknázásukat a különböző típusú szervezeti innovációk teszik lehetővé. Szemben a hazai kutatói-akadémiai közvéleménnyel, a REGIS projektben résztvevő vállalati vezetők, nemcsak az új műszaki-technikai megoldásokat, hanem a szervezeti- és vezetési módszerek új kombinációit is olyan újításoknak tekintik, amely a vállalatok rendelkezésére álló erőforrásokat gazdagítják.

A EU és a közép-kelet-európai régió vállalatai – az utóbbin belül a magyar cégek – innovatív karakterének az összehasonlítása azt jelzi, hogy az általunk vizsgált székesfehérvári övezet vállalatainak jellemzői leginkább a portugál „Centro” cégeihez hasonlítanak. Az „élenjáró” (leading edge) vezetési és irányítási módszerek, szervezeti innovációk elterjedtségében, – olyan területektől eltekintve, mint az „átfogó minőségirányítási rendszerek” vagy a „legjobb gyakorlat követése” (benchmarking) – a magyar vállalati gyakorlat megelőzi a portugált. A magyar cégek a portugál cégeknél például nagyobb arányban alkalmazzák a „csoportmunkát”, az „információs technológiát”, a „decentralizált döntési rendszert”.

A székesfehérvári régió vállalatai a technológiai szolgáltatásokban és a technológiai fejlesztésben együttműködő regionális partnerekkel szembeni igényüket általában markánsan megfogalmazzák. Ebben a szellemben reagált a magyar cégek 76,6 %-a és a külföldiek 80,8 %-a. A tényleges részvételi készség jóval szerényebb: a magyar vállalatok mindössze egynegyede (25,5 %), és a külföldieknek is csak alig egyharmada (30,8 %-a) jelezte azt, hogy kész részt venni valamilyen, az innovációval és képzéssel foglalkozó projektben. A magyar cégek főleg a regionális, illetve az országos programokban, a külföldi tulajdonban lévők

viszont elsősorban az EU programokban való részvételt részesítik előnyben. Jelentős különbségeket tükröz az említett programok kezdeményezése is. Ebben a hazai cégek az élenjárók: a magyar cégek lényegesen nagyobb arányban kezdeményezik (32,0 %) az említett (regionális, országos, illetve EU szintű) programokban való részvételt, mint a külföldi tulajdonú cégek (7 %).

A kutatási beszámolóban ismertetett vállalati felmérés egyik legfontosabb tapasztalata, hogy szükség lenne a partneri kapcsolatokra az innovációs és a képzési programokban. Az igényeket az érintett cégek megfogalmazzák, de az ilyen típusú szolgáltatások hiányoznak a régióban.

A régió és az ország gazdaságának fejlődésével összefüggésben, a vizsgálat legfontosabb tapasztalatai a következők:

A külföldi tulajdonú vállalatok aktívabb részvétele kívánatos a vizsgált régióban előállított alkatrészek, részegységek és szolgáltatások vásárlásában, továbbá a helyi és országos kutatási és fejlesztési programokban, mert ezzel felgyorsulna a technológiai és vezetői kompetenciák fejlesztését a magyar cégeknél is. A régióba települt cégek tevékenységében gyengén érvényesül a tovagyűrűző (multiplikátor) hatás. Ez a hatás egyfelől az alacsonyabb hozzáadott értéket képviselő termékek mellett a magasabb hozzáadott értéket és a csúcstechnológiát képviselő termékek gyártását, másfelől az idetelepülő cégek tevékenységének hatására az ország más régióiban létesülő munkaalkalmak generálását jelentené. A vizsgálati eredmények, számos területen, meglepően nagy eltéréseket mutatnak a magyar és a külföldi tulajdonban lévő cégek között. Ebből adódóan fennáll annak a veszélye, hogy a régióba települt külföldi cégek (főleg multinacionális vállalatok) nem építik ki a helyi kapcsolataikat (oktatás-kutatás, technológiai transzfer) és nem igénylik a magyar beszállítókat. Ily módon olyan „szigetekként” működnek, amelyek műszaki-technológiai és szervezeti-kulturális hatásai a magyar gazdaságban rendkívül gyengén érvényesülnek.

A magyar tulajdonban lévő zöldmezős beruházásként létesített cégekre – amelyek szinte kivétel nélkül a kis- és középvállalati kategóriába tartoznak – egy-két kivételtől eltekintve a termék és gyártási folyamatfejlesztés stagnálása jellemző. Így azután nem meglepő, hogy szinte egyáltalán nem költenek kutatási és fejlesztési projektekre. Továbbá,

egyetlen olyan zöldmezős beruházás formájában működő magyar vállalattal sem találkoztunk, amely részt vett volna valamilyen technológiai-innovációs és képzési programban. Véleményünk szerint, a jövőben a kis- és középvállalati szektor fejlesztésére, innovációs tevékenységének javítására kellene összpontosítani a regionális és országos műszaki- és gazdaságfejlesztési politikát. Egyebek mellett olyan információs és kommunikációs rendszer kidolgozása és működtetése lenne kívánatos, amely minimális bürokratikus és adminisztrációs terhek mellett ismerteti meg a potenciális résztvevőket a számukra tervezett programokkal és pályázatokkal. Tapasztalataink szerint az idegenkedés elsődleges indoka a programok túlzottan bürokratikus jellege.

A nemzetközi projekt uniós országaiban folytatott és a közép-kelet-európai régió országai közül a magyar és a lengyel vállalati vizsgálatok közös tanulsága, hogy a különböző típusú innovációk (pl. műszaki és szervezeti) elválaszthatatlanul kapcsolódnak a versenyképességhez. Az innovációs politika pedig nem azonos a technológia politikával, hanem annak tartalmát a pénzügyi folyamatok, tudás-viszonyok és azok kontextusát alkotó társadalmi-kulturális és politikai tényezők egyaránt befolyásolják.

Az Unió kevésbé fejlett régióiban valamint Közép-Kelet-Európa térségeiben, különösen időszerű, kiemelkedő teljesítményt nyújtó nyugat-európai régiók interaktív innovációkon alapuló „rendszer-centrikus” megközelítése, bizonyos elemek átvétele, a pusztán másolásból származó veszélyek elkerülésével. Ezzel összefüggésben különös figyelmet érdemel az innováció átfogó szemléletének az elterjesztése – s ezzel összefüggésben a kis- és középvállalati szektor teljesítményének javítása –, amely szervezet-korszerűsítést, a vezetői kompetencia és tudásfejlesztést, a minőség-gazdálkodást egyaránt magában foglal. Olyan integrált regionális innovációs politika szükséges, amely nem zárva ki a nagyvállalati szférát, elsősorban a kis- és középvállalati szektort igyekszik bevonni, nemcsak a regionális és országos, hanem a nemzetközi intézményrendszer hálózatába. A hagyományos regionális fejlesztési politikával szemben, az innováció preferálása a regionális gazdaságpolitika központi eleme. A regionális fejlesztési politikában változatlanul központi szerepet játszó ún. „hard” infrastruktúra fejlesztésével párhuzamosan (pl. autópálya, híd, telekommunikáció stb.) nagyobb hangsúlyt kell fektetni, az ún. „soft”

infrastruktúra regionális (pl. intézményi rugalmasság, kooperáló hálózatok stb.) dimenzióban történő fejlesztésére.

Elemzésünkben viszonylag nagy teret szántunk a különböző típusú innovációk között a „szervezeti innovációk” megjelenésének és elterjedésének. Tettük ezt az ország egyik legdinamikusabban fejlődő régiójában (Székesfehérvár) működő, hazai és külföldi tulajdonban lévő gazdasági szervezetek példáján. Ennek alapvető oka: a tapasztalt jelenségek és minták, előrevetítik az ország gazdaságilag kevésbé fejlett régióiban (Dél-Baranya, Alföld) várható tendenciákat. Feltételezéseinket az említett régióban kulcsszerepet játszó multinacionális vállalatok munkaerő-felhasználási, ezen belül tudásfejlesztési és felhasználási gyakorlata alapján vizsgáltuk. Az esettanulmányok legfontosabb tapasztalata: a „neo-fordista” és a „diverzifikált minőségi termelés” olyan „mutáns” változataival lehet találkozni a multinacionális leányvállalatoknál, amelyek „tanuló szervezetként” működnek. A tudás szakmai és technikai elemei mellett – még az alacsony iskolázottsággal betölthető munkakörökben is – felértékelődnek a „társadalmi jártasság” („social-skill”) olyan összetevői, mint a kommunikációs készség, a csoportban való együttműködés, vagy az önértékelés képessége. A munkaerőfelhasználás gyakorlatában – főleg a külföldi tulajdonban lévő cégeknél – alkalmazott a tipikus foglalkoztatási formák az emberi erőforrás-gazdálkodás fontos eszközei.

A tanulmányban ismertetett tapasztalatok arra figyelmeztetnek, hogy a hazai gazdaságban tevékenykedő szervezetek vezetési és munkaerőfelhasználási praxisában megjelenő olyan, viszonylag új jelenségekről van szó, amelyek modelljeit csak további szisztematikus kutatások segítségével lehet azonosítani és jellemezni.

Jegyzetek

- (1) A REGIS Projekt (Regionális Innovációs Rendszer) terepmunkáira 1996-1997-ben került sor, az adatfeldolgozás és elemzés első hazai változatai 1999 elején készültek el. Az ismertetett kutatási beszámoló jelentős részben erre épül. Emellett más, Közép-Kelet-Európában a kilencvenes évek második felében végzett olyan felmérések eredményeit is felhasználtuk (lásd például a 4.1. fejezetet!), amelyek a külföldi közvetlen tőkebefektetések motívumaival foglalkoztak. A REGIS Projekt nemzetközi méretekben szerveződött, hazánkkal együtt tizenegy ország vett részt a tudományos együttműködésben (az egyes országokban vizsgált régiókat zárójelben szerepeltetjük): Németország (Báden-Württemberg), Hollandia (Brabant), Ausztria (Tirol), Finnország (Tampere), Nagybritannia (Wales), Belgium (Wallonia), Spanyolország (Baszk tartomány), Portugália (Centro), Olaszország (Friuli), Lengyelország (Alsó-Szilézia) és Magyarország (Székesfehérvár). A nyugat európai országokhoz tartozó régiókban 833 cég, a magyar és lengyel régiókban 165 vállalat szerepelt a nemzetközi projektben. A kutatás a vállalati és a regionális innovációs rendszer olyan jellemzőinek azonosítására vállalkozott, mint a hagyományos K+F és a szervezeti innováció szerepe, az innováció szereplőinek viszonyában érvényesülő globalizáció, valamint annak hatása a vállalatirányítási és munkaerőfelhasználási módszerekre. (Összegző zárójelentés 1998-ban készült el; Cook, Ph.-Boekholt, P.-Tödtling, F. (eds.)(1998) 'Regional Innovation Systems: Designing for the Future', Brussels: FINAL REPORT - DG12-TSER, May, 178 o.)
- (2) A magyar nemzeti kutatócsoport tagjai: Makó Csaba (a kutatócsoport vezetője, MTA Szociológiai Intézet), Kuczi Tibor egyetemi docens, (BKE Gazdaságpszichológia Tanszék), Técsits Mihály tanácsadó, (Fejér Megyei Munkaügyi Központ), Marc Ellingstad (USAID-Budapest), Novoszáth Ágnes doktorandusz (ELTE Szociálpolitikai Intézet).
- (3) Csaba Makó-Tibor Kuczi (1998) 'TSER - Regional Innovation System: the Case of Székesfehérvár Region, (Hungary), Budapest: HUNGARIAN-NATIONAL REPORT, Institute for Social Conflict Research HAS, February, 51 o.
- (4) Ursula, Mense-Petermann (1997) 'Betriebliche Restrukturierung in Landervergleich', *Journal for East European Management Studies*, No.2. 193.o.
- (5) *Heti Világgazdaság*, 1996. január 13.
- (6) Interjú készült Jean-Claude Plé-vel, a „LAFUMA Hungária Kft.” francia ügyvezető igazgatójával és Gönczöl Tamásnéval, a „LAFUMA Hungária Kft.” magyar ügyvezetőjével a sárvári üzemmel kapcsolatban álló tizennégy bedolgozó cég felkutatásáról, kiválasztásáról, tevékenységük megszervezéséről és ellenőrzéséről. (Interjúkészítés időpontjai: 1999. július 1 és 1999. augusztus 2.)
- (7) Csaba Makó (1997) 'Transferring Managerial Competence and Organisation from Western to Eastern Europe', Glasgow: *University of Glasgow Business School, Department of Management Studies*, (Final Report - Research Fellowship Grant, Phare ACE Programme, 1995.)125 o., Kiyoshi Kasahara-Csaba Makó (1996) *Manpower and Skill Use in the Transformation Process, (The Case of the Post-Socialist Firms)*, Tokyo: Rikkyo University - Budapest: Institute for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences, 131 o., Michael Polányi (1967) *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan Paul
- (8) Béatrice Faguet-Picq (1999) 'La cooperation dans le travail', (in) G.Bollier - C. Durand (eds.) *La nouvelle division du travail*, Paris: Les Éditions de l'Atelier, 118-157.o.
- (9) A benchmarking koncepció és módszer ismertetéséről és hazai alkalmazásáról lásd részletesebben a következő tanulmányt: Pataki Béla-Németh Béla-Bárkányi Mihály-Koczka Teréz (1998) 'Observation on Benchmarking in Hungary', *European Management Journal*, Vol. 16., No.4. 485-493.o. Szemben a „benchmarking”-al, rendkívül figyelemreméltó fejlődés jellemzi a szervezeti innováció olyan formáját, mint a „környezetgazdálkodás” (Environmental Management System, EMS), valamint a minőségbiztosítási rendszerek, például az ISO 9000, az ISO 14 000. 1992-ben, hazánkban kizárólag az ISO 9000-et ismerték és mindössze 5-10 cégnél alkalmazták a gyakorlatban. 1996-ban az ISO 9000 minőségi tanúsítvánnyal rendelkező vállalatok száma meghaladta az 500-at és megkezdődött a felkészülés az ISO 14000 minősítés megszerzésére. Sőt, kis számban, de már találkozhatunk olyan cégekkel is, amelyek már megkapták a BS 7750, vagy az ISO 14 001 minőségbiztosítási rendszerek tanúsítványait. Lásd részletesebben erről: Kerekes Sándor (1999) 'Environmental Issues and Globalisation: the Hungarian Case', (in) Csaba Makó-Chris Warhurst (eds.) *The Management and Organisation of Firm in the Global Context*, Budapest: Institute of Management Education, University of Gödöllő - Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences, 137-148.o.
- (10) Robert Pyke (1998) 'Foreign Direct Investment in Central Europe: Experiences of Major Western Investors', *European Management Journal*, Vol. 16., No.4. August, 383.o., Fabry Nathalie-Richet Xavier-Zeghni Sylvain (1999) 'Investissement Direct Étranger et Transfert de Technologie: le cas de la Hongrie', *Colloque - Les Pays en Transition: Opportunités et Difficultés - ESSCA Angers et L'Université d'Économie de Budapest*, 6 et 7 Mai, 16.o.
- (11) Tardos Robert (1995) 'Kapcsolathálózati megközelítés: új paradigma?', *Szociológia*, 4.sz. 73 - 80. o., Mark Granovetter (1990) 'A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája', (in) Lengyel, Gy. -

Szántó, Z. (Szerk.) (1994) *A gazdasági élet szociológiája*, Budapest: Aula Kiadó, 61-77.o.,

- (12) A vezetési tanácsadás történetéről, fontosabb jellegzetességeiről, folyamatáról, módszereiről és területeiről kitűnő áttekintést nyújt, Hoványi Gábor (1997) *Menedzsment tanácsadás* című könyve. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 397 o.
- (13) 'Survey 20th Century – Freedom from want?', *The Economist*, September 11th, 1999. 10-22. o.
- (14) Makó Csaba (2000) 'A vezetői tevékenység „beágyazódása” a társadalmi és kulturális viszonyokba', Szent István Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézet – MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, (Kézirat), 160 o.
- (15) Makó Csaba-Novoszáth Péter-Veréb Ágnes (1998) 'A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái', Budapest: AULA Kiadó, 209 o.
- (16) Simonyi Ágnes (1996) 'Munka változó értékei, régi és új formák. Átalakulóban az emberi erőforrás hasznosítás?', Budapest: *ELTE Szociálpolitikai Intézet*, (Kézirat)
- (17) Makó Csaba-Novoszáth Ágnes (1999) 'A munkavállalók képviselői intézménye: az Üzemi Tanács', (Egy felmérés tapasztalatai), Budapest: GATE Vezető és Továbbképző Intézet, Novemer, 55 o.
- (18) Bateson, G. (1976) 'Steps toward an Ecology of Mind', Chandler; Argyris, Ch.-Schön, D. (1978) *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading (Maas.): Addison Wesley

Függelék

(Az autó és elektronikai ipari cégek néhány jellemzőjének összehasonlítása)

1. sz. táblázat

Vállalati méret a vizsgált szektorokban

Méret	Autóipar		Elektronika ipar		Összesen	
	1990	1995	1990	1995	1990	1995
Kisvállalat (kevesebb mint 50 fő)	29 %	27 %	57 %	47 %	24 %	37 %
Középváll. (50-200 fő)	-	-	14 %	29 %	17 %	28 %
Nagy vállalat (200 fő felett)	71 %	73 %	29 %	24 %	59 %	35 %
Összesen	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
n =	7	11	7	18	42	74

2. sz. táblázat

Képzettségi színvonal a vizsgált szektorokban

Képzetség színvonala	Autóipar	Elektronikai ipar	Összesen
Egyetem	23,5 %	8,4 %	12,9 %
Középiskola (általános + szakirányú képzés)	32,3 %	29,7 %	29,2 %
Szakmunkás	36,0 %	41,3 %	34,3 %
Képzetlen dolgozó	8,18 %	20,0 %	20,0 %
n =	11	18	74

3. sz. táblázat

Versenytársak regionális megoszlása a vizsgált szektorokban

Régiók	Autóipar n=10	Elektronikai ipar n=17	Összesen n=73
Székesfehérvár	40 %	39 %	38 %
Ország	0 %	44 %	56 %
Európai Unió	60 %	22 %	37 %
Tengerentúl	50 %	33 %	25 %

4. sz. táblázat

Termék és folyamat innováció a szektor és vállalati méret függvényében

Innováció típusa	Autóipar (n=11)	Elektr. Ipar (n=18)	Kis vállalat (n=27)	Közép vállalat (n=21)	Nagy vállalat (n=27)	Összesen (75)
Termék innováció	64 %	72 %	56 %	43 %	78 %	58,7 %
- Piac számára is újdonosság	36 %	56 %	48 %	29 %	40 %	40 %
Folyamat innováció	73 %	67 %	56 %	48 %	60 %	53,3 %
- Vállalat számára új	73 %	61 %	48 %	43 %	63 %	50,7 %
- Piac számára is új	0 %	28,0 %	22 %	24 %	11 %	18,7 %

5. sz. táblázat

Szervezeti innovációk a vizsgált szektorokban

A szervezeti innováció formái	Autóipar (n=11)	Elektronikai ipar (n=18)	Összesen (n=73)
Átfogó minőségirányítási rendszer (TQM)	55 %	22 %	25 %
Csoportmunka	73 %	67 %	59 %
Profit vagy költség központ	64 %	28 %	51 %
Vállalati (szervezeti) hálózatok			
A „legjobb gyakorlat követése” (benchmarking)	36 %	17 %	15 %
Lapos szervezet	64 %	28 %	32 %
Interdiszciplináris tervező csoport (design team)	55 %	17 %	23 %
Raktárkészlet nélküli termelés (J.I.T.)	55 %	22 %	21 %
Kiszervezés (outsourcing)	45 %	11 %	15 %
„Rendszer” beszállítók	18 %	11 %	14 %
ISO 9000	73 %	50 %	44 %
Információs technológia (IT)	64 %	56 %	43 %

A K+F tevékenység fejlesztését tervező cégek részaránya

Vállalati méret	%	Szektor	%
Kisvállalat	28	Autóipar:	56
Középvállalat	24	Elektronikai ipar:	50
Nagyvállalat	33	Összesen (n=27)	
Összesen (n=71)	28		

A termék és gyártási folyamat innovációt ösztönző partnerek

Az innováció partnerei	százalék
Vevők	84,4
Beszállítók	69,7
Tanácsadók cégek	45,4
Céggel szerződő kutatóintézetek	16,0
Egyetemek	33,2
Technológiai transzfer központok	15,8
Kockázati tőke szolgáltatók	22,1
Különbféle szubvenciót nyújtók	16,0
Kormányzati intézmények	17,3
Munkáltatói szövetségek	28,7
Képzést végző szolgáltatók	40,6
Összesen: n=70	

Partnerek és az együttműködés jellege az innovációs folyamatban

(n=65)

Partnerek	Formális kooperáció	Informális kooperáció	Formális + informális kooperáció
Vevő-cégek	52 %	35 %	87 %
Beszállító cégek	49 %	32 %	81 %
Állami cégek	35 %	28 %	63 %
Magán cégek	35 %	20 %	55 %

Más céggel való együttműködés hiányának okai

(n=54)

Tényezők	A kooperációs tényezők hiányának (öt pontos skálán mért) átlaga	A vizsgált cégek 4-5 %-a (n)
Nincs megfelelő partner	1,04	15
A problémák egyedül megoldhatók	1,14	11
A know-how elvesztésének veszélye	1,76	26
A külső megoldások túlságosan drágák:	1,63	28
A költség-struktúrák megismerésének kockázata:	2,37	37

A technikai innovációk fő akadályozó tényezői
(n=65)

Tényezők	Akadályozó tényezők (ötös skálán mért) hatásának átlaga	A vizsgált cégek 4-5 %-a (n)
Nem hatékony vezetés	0,95	9
Elégtelen pénzügyi támogatás	2,50	48
A kutatási személyzet drága	2,17	39
Elégtelen műszaki- ismeretek	0,88	9
Tanácsadók és szakemberek elérhetősége	0,84	8
Elégtelen információk a piaci potenciálról	1,29	14
Elégtelen információk a fogyasztói igényekről	1,03	6
Szakképzett munkaerő felvételének gondjai	1,09	13
Külső know-how-val kapcsolatos elégtelen információk	0,92	8
A szervezetben belüli autonómia hiánya	0,99	8

Államilag támogatott állami innovációs és képzési támogatásban
(n=45)

A részvételi indíték hiányának rangSORA	A 100 pontból felhasznált pontok száma
1. Túlságosan bürokratikus pályázati rendszer:	48
2. Nincs szükség az ilyen projektben való részvételre	29
3. Megfelelő partner hiánya	24
4. A részvétel túlságosan drága	17
5. Egyéb tényezők	14
6. A projekt-lehetőségek ismeretlenek a cég számára	12
7. A tudás megosztás kockázata	3