

NÉMETHNÉ Pál Katalin

JELENTÉSEK A FRONTVONALBÓL – VERSENY ÉS VERSENYKÉPESSÉG VÁLLALATI MÉLYINTERJÚK TÜKRÉBEN

A GKI Gazdaságkutató Zrt. 2007 folyamán a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja megbízásából végzett kutatást annak vizsgálatára, hogy kimutatható-e összefüggés a nemzetgazdasági ágazatokban folyó verseny erőssége és az ágazatok vállalatainak versenyképessége között. A cikk első részében (Vezetéstudomány, 2008. június) a GKI régebbi vállalati felméréseinek a kutatás szempontjait szolgáló átvizsgálását mutatta be. Ennek során azt találták, hogy gyenge kapcsolat van a válaszadó vállalatok versenyképessége és az általuk tapasztalt verseny erőssége között. A második részben a kutatás során folytatott empirikus kutatás tapasztalatait tárja a szerző az Olvasó elé.¹

Kulcsszavak: versenyképesség, versenyképesség-kutatás, Magyarország

Az adatgyűjtést azzal kezdtük, hogy néhány iparágban vállalati interjú készítettünk a versenyviszonyokról és az azokhoz való alkalmazkodásról. A kiválasztott ágazatok olyanok voltak, ahol a verseny korábbi ismereteink szerint nagyon éles:

- nem fém ásványi termékek gyártása: 6 cég,
- építőanyag-kereskedelem: öt cég,
- ingatlanügyletek: hat cég,
- szoftverfejlesztés és tanácsadás: öt cég.

A sajátos versenypozíciójuk miatt kizártuk a multinacionális nagyvállalatokat és a mikrovállalkozásokat. Olyan cégeket kerestünk, amelyek annak a piacnak, ahol működnek jelentős, de nem domináns szereplői. A vállalatok kiválasztása véletlenszerűen történt.

A nem fém ásványi termékek gyártása (lényegében a régi építőanyag-ipar kategóriának megfelelő tevékenységek) területén a piacot elsősorban Magyarország jelenti, mert ezek a termékek többségükben érzékenyek a szállítási távolságra. A vevők jellege szerinti piacot a lakosság és a továbbfelhasználó vállalatok jelentik. A vállalatok fő vásárlói a vállalkozások, közintézmények. A téglagyártó termékeit inkább a lakosság veszi. A releváns piaci szereplők száma 4–40 között ingadozik, az igazi veszélyt a kiemelkedő nagyságú és tőkeerejű vállalatok és a multik jelentik a piacon: az erőfölénnyel, a tőkeerővel, a marketingkapacitással. A verseny tárgya a cégek megítélésében

különböző. Négy cég szerint az árakban és a kapcsolódó szolgáltatásokban versenyeznek versenytársaikkal. A kapcsolatok is fontosak a munkák megszerzésénél. Két cég véleménye ettől eltérő. A betongyártó cég szerint az árakban nincs verseny, mert mindegyik nagyobb vállalat közel azonos fejlettségi szinten van. A téglagyártó cég szerint pedig olyan alacsony a kereslet, hogy az önköltséghez közeli szinten kell értékesíteniük. Ennél alacsonyabbra már nem tudnak menni. Csak a technológia, a termékminőség és a magasabb esztétikai érték előállításával tudnak versenyezni.

Az építő- és építőanyag-ipar területén dolgozó társaságok többsége extenzív, piacnövelő stratégiát folytat. A forgalom növelésével igyekszik jövedelmezőségét szinten tartani. Ennek a kereslet szab gátat, mert úgy tűnik, kapacitásaik (humán és eszköz) elbírják az évi 10-20%-os növekedést.

A tisztességtelen verseny eszközeinek széles palettája gyűlt össze.

- A piacvezető és piacot uraló cég szerződésben kötelezi nagyobb partnereit, hogy a maximális jutalék eléréséhez egy adott funkcióra alkalmas termékből az ő termékein kívül csak egyetlen más gyártó által előállított terméket forgalmazzon. Ezáltal a kereskedő döntése, hogy ki lesz a másik szereplő, akit beenged a piacra.

- Az önkormányzati megrendelések esetében a korrupció és a baráti kapcsolatok jelentős szerepet játszanak.
- „Meg kell venni a munkát” – mondta eufemisztikusan az interjúalany. Ez a megrendelés megszerzéséhez szükséges csúszópénzek kifizetését jelenti „zsebbe”, a döntéshozóknak. Minél nagyobb a megrendelés, annál nagyobb hányadot kérnek így. Az egyes autópálya-szakaszokra ún. lobbi csapatok vannak, amelyek a vámot beszedik. Az önkormányzatokból kiválnak emberek és árulják a kapcsolataikat.
- Gyakori a tervezők jutalmazása abban az esetben, ha az ő termékeikre készítik el a tervet. Bár ez jogszabályellenes (nem szerepelhet a tervben konkrét gyártó, illetve márkanév megjelölése), az építési engedélyezési eljárás során ezt senki sem kéri számon a tervezőtől.
- Egyes vállalatok megfenyegetik a vevőiket a kapcsolt termékek korlátozásával: megvonják tőlük e speciális termékeket, amennyiben nem tőlük vásárolják az alapanyagokat.
- Jellemző a piacra a számlaadás elmulasztása és a vámcsalás is, de ezek ma már kevésbé elterjedtek és ritkán alkalmazottak.

Az építőanyag-kereskedelemmel foglalkozó vállalatok is többségükben hazai piacon működnek, kivéve a faipari kereskedelemmel foglalkozókat. A faipar célpiacai: Olaszország, Ausztria, Németország, Hollandia, Görögország. A vevők szerint az építőanyag-kereskedők 80%-ban a lakosság felé, a faipari vállalkozások többségében a vállalatoknak értékesítenek. A verseny tárgya és terepe változatos az építőanyag-ipari cégek esetében. Az árversenyt egyik cég sem említette. Technológiában, minőségben, szállítási feltételekben versenyeznek. Az építőanyag-kereskedők fizetési politikája vagy az azonnal fizetés, vagy a 8–30 napos, határidős fizetés. Aki meg tudja tenni, mert bőven van vevője, az nem engedi meg a milliós tartozásokat. Pár alkalom után nem áll szóba a vevővel. Ezzel együtt a szakmát erősen sújtják az építőipari körbetartozások.

„Gondot jelent a pályázatok utófinanszírozása is, illetve a beruházások indítása úgy, hogy a finanszírozás nem biztosított. A csőd eljárás során kimentik a vagyont, és a vétlen vállalkozó futhat a pénze után. Pereik vannak folyamatban. A csőd eljárásnak nincs konzekvenciája a cégvezetőknek. Másnap már az egyablakos rendszerben könnyen alapíthat egy új céget. Az államnak kellene rendet csinálnia, de nem nagyon törí magát. Az új jogszabály, hogy jelzalogot lehet

bejegyeztetni a beruházásra, nem érvényesíthető, mert ha ezt érvényesíteni akarják, nem kapják meg a megrendelést. A rendszer nem a tisztességes vállalkozókat védi.” (Interjúrésztlet)

Az építőanyag-kereskedelem területén jellemző a forgalom volatilitása, aminek nem nagyon mennek utána a cégek a kapacitásaikkal. Az európai csatlakozással megszűnt a vám eljárás, és ez kedvező a külkereskedő cégekre. A nemzetközi, uniós belüli és kívüli kereskedelemnél talán a különböző szintű országokénti adózást lehetne megemlíteni, ami egyes versenytársaknak előnyt, másoknak hátrányt jelenthet. Az uniós pályázatokon való részvétel vagy a túl kicsi vállalatoknak vagy a multiknak kedvez, a közepesek kimaradnak belőle.

A tisztességtelen verseny módszerei az építőanyag-kereskedelemben:

- az építőanyag-kereskedő fűrészaránál nagyon erős a fekete kereskedelem: vámpapírok szerint 30 köbméter van egy importárut hozó kocsin, a valóságban 40-45,
- nagyobb projekteknél kemény kenőpénzeket kérnek,
- előfordul, hogy bizonyos cégek visszaélnak a termékek minőségével, feketén szerzik be azokat, és márkázottként adják el, sok esetben ismét feketén, számla, garancia nélkül,
- építőanyag-kereskedő kis cég számla nélkül értékesít, teljesen nyíltan,
- technológia átvétele illetéktelenül,
- korrupció a hatósági engedélyek megszerzésében.

Az **ingatlanügyek** piaca. Ezen a piacon magyar és külföldi tulajdonban levő cégek egyaránt szerepelnek, a verseny éles. A cégek vagy csak lakossági, vagy csak üzleti igényeket elégítenek ki, egy válaszadó volt, amelyik mindkét vevőcsoportnak dolgozott. Az ingatlanhasználó számára azok a versenytársak az igazán veszélyesek, akik a környéken hasonló adottságú irodaházakat építenek. Az új lakások építése piacán a multik tőkeerősségük és erőteljesebb reklámjuk miatt veszélyesek, és azért is, mert Magyarországon kevésbé elfogadott, vagy nem ismert módszereket vezetnek be. Pl. lakásról lakásra járva szereznek ügyfelet, kizárólagos szerződéseket kötnek. A multik méretgazdaságosabbak és könnyebben jutnak bankhitelhez. A verseny tárgya az ingatlanhasználó piacán a kaució nagysága, a futamidő meghatározása a szerződésekben, mert az árak kiegyenlítették, a bérlőknek nyújtott szolgáltatások mennyisége és színvonala megegyezik. A közvetítők a humán szolgáltatások minőségében és a marketingben versenyeznek leginkább, és van egy kismértékű

árverseny is. Az ingatlanfejlesztők a megfelelő típusú (kisméretű, közepes árfekvésű, jó minőségű) ingatlan kiválasztásával versenyeznek.

A tisztességtelen verseny módszerei a szakmában a következők:

- A kizárólagosság kikötése a szerződésben nem jogszerű, illetve tisztázni kellene, hogy ki mit ért alatta. Nyugaton azt, hogy a megbízó egy közvetítővel áll kapcsolatban, és az a közvetítő együttműködik a többiekkel a megbízás mielőbbi teljesítése érdekében, majd a jutalékon osztoznak. Nálunk azt, hogy az egy közvetítő magának akar mindent, akár az üzlet meghiúsulását is kockáztatva.
- A versenytársak úgynevezett szerződéses módon alkalmaznak munkatársakat, egy alacsony összeget tényleg le is papíroznak, de a nagy részét feketén fizetik ki a jutaléknak.
- Néhány versenytárs nem valós dolgokat állít a hirdetésekben, például azt, hogy aki velük szerződik, az bekerül az ország összes adatbázisába (a multikhoz is), és irreálisan rövid idő alatt adja el az ingatlant, illetve saját erő nélkül is megszervezi hitelből a finanszírozást.
- Az esetek 30%-ában előfordul, hogy egy vállalat piacvásárlási szándékkal vesztéségesen (annyira olcsón) nevez be egy projektbe.
- A korrupció különböző fajtái, illetve a túlszámlázás elterjedtek ebben a piaci szegmensben.

A **szoftverfejlesztéssel és tanácsadással** foglalkozó cégek többsége hazai piacon működik. A legtöbb cég dolgozik mind a lakosság, mind a vállalkozások, közintézmények piacán. Vevők száma 25-ig terjed. A mobilkommunikáció terén nincs kiélezett verseny. A beszerzések inkább szubjektív döntésektől függenek, így sokat számítanak a kapcsolatok. A cégek sokszor a már meglévő rendszereiket akarják továbbfejleszteni, és nem szívesen cserélik le az egészet újra. A távoktatás területén verseny a fejlesztések terén folyik, itt erős a multik jelenléte. A tanácsadó cégek a versenyben hosszú távú ügyfélkapcsolatokkal és rugalmas szervezéssel igyekeznek helytállni.

A tisztességtelen verseny eszközei:

- A pályázattal során pénzt juttatnak a kiírónak. „...egy bizonyos szinten túl a megrendelések 90%-a korrupcióhoz köthető. Nem jöhet létre az üzlet a döntéshozó magánjavaldalmazása nélkül. Ez a jelenség a nagy cégeknek kedvez, és versenytorzító hatású.”
- A megrendelő kérése, hogy adott céget vegyenek be alvállalkozónak.

- Igen elterjedt továbbá a kartellezés, a piaci szereplők (főként a kis- és középvállalkozások) fennmaradásuk érdekében rákényszerülnek az olykor etikátlan együttműködésre.
- Jelentős arányt képviselnek a körbeszámlázások. Amíg az Európai Unióban nem jön létre az egységes szolgáltatói piac (egységes adóterhek, egységes piaci feltételek stb.), addig elkerülhetetlen a feltételek – bár legális – mégis versenyt korlátozó módon történő kihasználása a cégek részéről. Ez a folyamat ugyancsak a multinacionális vállalatoknak kedvez, amelyek így nagyobb haszonra tesznek szert, mint a kisebbek.
- Gondok vannak a közbeszerzési pályázatokkal. Az esetek többségében már a pályázat megjelenésének pillanatában tudni lehet, hogy „kire írták ki a pályázatot”. Az interjúadó ezeket életképes összjátékoknak minősíti, amiben mindenki részt vesz, megszüntetni nem lehetséges.
- Egyes cégek nem tartják be a szabványosság követelményeit a fejlesztés során, így az általuk forgalmazott termék csak részben kompatibilis.
- A korrupció lehetősége a Vám- és Pénzügyőrség tevékenységében csökkenő mértékben, de továbbra is jelen van.

A négy ágazat egészéről a 22 interjú nem ad átfogó képet. Nem is ez volt a cél. Belelátunk viszont egyes részpiacok működésébe és sajátosságaiba. Ezeket a részpiacokat egy vagy két, esetleg három vállalat szemüvegén keresztül szemlélhetjük.

Piacuk meghatározó szereplőinek száma nagyon változatos, a kereskedőcégek esetében elérheti az ezer céget, de ez kivétel, a többieknél 2–60 közötti szereplő jelenik meg. A multinacionális cégek valamennyi részpiacra jelen vannak, és a kisebb vállalatok általában veszélyként élik meg jelenlétüket. A cégek számára a méret általában versenyelőnyt jelent, kivéve a sajátos részpiacokat, ahol a speciális tudás megelőzi a nagyságot. A multikkal való együttműködés csak alvállalkozói formában lehetséges. A kis cégek egymással a cégközi együttműködés nagyon kevés formáját mutatják fel. Egyetlen cég látta ebben a jövő lehetőségét, és ő már meg is indult ezen az úton. A többiek a szakmai érdekvédelmi szervezeti tagságig jutnak el.

A piaci problémák, a korrupció, a nemfizetés, a körbetartozás leginkább az építőiparra jellemző, és valamivel kisebb mértékben az építőanyag-kereskedelemben. A tisztességtelen verseny eszközeinek palettája is itt a legszínesebb. A korrupció szinte mindenütt az állami és magánszféra találkozási pontjain jelenik meg. A nemfizetés és körbetartozás kiindulópontja is sokszor az állam

(hosszú áfa-visszafizetési határidők, beruházások utófinanszírozása stb.). Az ingatlanügyek és a szoftverfejlesztés területén kevesebb ilyen jellegű problémát jeleztek. A korrupció és az alacsony szintű üzleti morál nagyon megnehezíti az e területeken dolgozó cégek helyzetét.

A cégek felerészben vannak magyar és külföldi tulajdonban. Vannak közöttük multinacionális vállalatlanchoz tartozó leányvállalatok. Sok a külföldi cégcsoporthoz tartozó az ingatlanfejlesztő és -hasznosító cégek között. Ezek a cégek tisztán külföldi tulajdonban vannak. Az ő piaci helyzetük könnyebb, mint a hazai tulajdonú cégeké, mert az anyavállalat tőkéje, termékei, tekintélye mögöttük van. A cégek jellemzően belföldi piacokon vannak jelen (kivéve a fa külkereskedő céget), de néhányan már elkezdtek külföldre orientálódni, legfőképpen Románia és Szlovákia felé.

Az elmúlt három év nem volt könnyű egyik cég számára sem. A súlyosbodó gazdasági helyzet nehezítette piaci helyzetük megőrzését. Kevesen tudtak nagyobb árbevételt elérni és növelni jövedelmezőségüket. A helyzetre létszámcökkentéssel, átszervezéssel és kivárással reagáltak.

Mindegyik cég bizonyos területen (Európában, Magyarországon, a megyében stb.) versenyképesnek tartja magát, termékeit és szolgáltatásait is. Eszközhatékonyságukat és alkalmazottaik termelékenységét jónak, jellemzően versenytársaikénál jobbnak tartják. Beismerik ugyanakkor, hogy ott, ahol a műszaki fejlődés fontos tényező, a multikkal nem tudnak versenyezni.

A versenyelőnyök között kevesen említették az alacsony árat, sokkal inkább a minőséget, a jó vevőkiszolgálást, a pontosságot, a magas színvonalú szaktudást. Inputokért ott van verseny, ahol hiány van: vagy az alapanyag kevés (fa, 2007-ben cement), vagy a képzett munkaerő. Szintén a hiány mozgatja a speciális beszállítókat kivételezett helyzetét.

Az innováció technikai értelemben nem minden részpiacra egyformán fontos, pl. az ingatlanügyek területén alig. Nagyon jelentős viszont az építő- és építőanyag-ipar minden megismert részpiacán és az IT-szektorban. A kereskedőcégek esetében a marketingmódszerek és a vállalatszervezés területén megvalósuló innováció a jelentős.

Az EU-csatlakozás ott nem hatott a piacra, ahol helyi kis piacról van szó, vagy ott, ahol már korábban is nyitott piac volt. Bár megállapították a cégek, hogy a csatlakozás elsősorban a multiknak kedvezett, azonban nem elsősorban a verseny élesedése a csatlakozás legfontosabb hatása, hanem új szabályok, esetleg új lehetőségek megjelenése, más szemlélet és kultúra kibontakozása. Természetesen sok probléma is van az uniós szabályok illeszkedésében, ismeretében és alkalmazásában.

Versenykép 2007 végén – a vállalati felmérés eredményei

A kutatás utolsó fázisában friss, immár célirányos vállalati felmérést készítettünk a versenyintenzitás és a versenyképesség összefüggésére koncentrálnak. Az alkalmazott módszer most is postai úton kiküldött, önkitöltős kérdőívvel operáló felmérés volt. A kitűzött határidőre összesen 1271 értékelhető válasz érkezett, szerencsés módon olyan eloszlásban, hogy minden korábban vizsgált ágazat most is külön elemezhető volt.

A mintavételi keret meghatározásának kiindulópontja – hasonlóan a korábbi felmérésekhez – most is a Központi Statisztikai Hivatal által összeállított, a jogi személyiségű vállalatokat tartalmazó listája volt. A keretből töröltük – sajnálatosan egyenlőtlen versenyhelyzetük miatt – a 10 fő alatt foglalkoztató cégeket. Most sem szerepeltek a vizsgált szektorok között a pénzügyi szolgáltatások, a közigazgatás, a kötelező társadalombiztosítás, az egészségügy és szociális ellátás. A mintavételi keret elemeiből – a nemzetgazdasági ágak és a foglalkoztatott létszám alapján képzett csoportok szerinti – arányos rétegzés mellett választottuk ki a véletlen mintát. A minta elemszáma 7000 volt. A válaszadási arány 18%-os, ami kiemelkedően jó a hasonló vállalati kutatások hazai gyakorlatában. A felmérés során válaszadó cégek reprezentálják – foglalkoztatási szempontból – az alapsokaság 7,4%-át.

A válaszmintában a mikro- (azaz 20 fő alatt foglalkoztató) vállalatok alul-, a közepes méretű (azaz az 51 és 250 fő között foglalkoztató) és a nagyvállalatok kissé túlreprezentáltak. A minta belső szerkezetének ez a „hiányossága”, azaz a valóságos arányoktól való eltérése az alkalmazott elemzési technikákkal jórészt korrigálható.

A felmérés során elemzett főbb csoportok válaszmintabeli eloszlását az 1. táblázat foglalja össze.

A versenyképességi csoportok kialakítási módja a következő volt: a megfelelő kérdésre adott válaszok alapján sorba rendeztük a cégeket, az első helyre a legversenyképesebb termékstruktúrát felmutatót, az utolsó helyre a legkevésbé versenyképesrel rendelkezőt tettük. E rangsor alapján négy, megközelítőleg azonos elemszámú csoportba rendeztük a válaszadó vállalkozásokat.

A verseny intenzitása

A piaci helyzet első jellemzőjeként áttekintettük az **exporthányadok** alakulását. A válaszadók átlagosan 19%-ot jeleztek. A méret szerinti bontás azt mutatta, hogy az 51 és 250 fő közötti közép- és nagyvállalatok árbe-

A vállalati felmérés eredményei alapján képzett csoportok előfordulását jellemző mutatók

Forrás: GKI Zrt. felmérése

Csoportosító ismérv	Kategóriák	A válaszadók száma	A válaszadók megoszlása (%)
Tulajdonosi háttér	Állami többségű	95	8
	Belföldi magán többségű	955	79
	Külföldi többségű	160	13
Az export részaránya az összes árbevételből	0%	659	64
	1–25%	203	20
	26–50%	54	5
	50% felett	114	11
Versenyképesség	1. csoport	210	25
	2. csoport	210	25
	3. csoport	210	25
	4. csoport	208	25

A táblázat helyes értelmezéséhez célszerű szem előtt tartani, hogy nem minden cég volt besorolható minden szempont szerint, így a kategóriák létszáma nem mindig adja ki a válaszadók teljes számát.

vételében volt a legnagyobb (24%) a kivétel aránya, ezt a nagyvállalatok követték 20%-kal. A tulajdonosi csoportok közül – nem meglepő módon – a külföldi többségűek ugrottak ki (35%), míg az állami többségi tulajdonban lévők körében szinte ismeretlen az export (3%). Az első bontások nem sok meglepetést hoztak, a közép- és nagyvállalatok és a külföldi többségi tulajdonban lévők voltak a legnagyobb exportőrök. Meglepő, hogy a nagyvállalati exporthányad kisebb lett, mint a közép- és nagyvállalatoké, ez a nagy multicegek mintabeli hiányából fakadt.

A nemzetgazdasági ágak szerinti bontás sem okozott meglepetést. Ebből a szempontból az ipar (43%) és a mezőgazdaság (17%) emelhető ki, a többi ágazatban 10% alatt volt a mutató. Ez nagyjából a valós helyzetet tükrözi, hiszen a magyar exporton belül az utóbbi években az áruexportaránya meghaladta a 80%-ot. A mezőgazdaságon belül az erdőgazdaságok jeleztek magas – 50% feletti exportarányt. Az iparon belül a gép- és berendezésgyártás, valamint a járműipar cégei voltak a fő exportőrök, az előbbiek 79, az utóbbiak 74%-os kiviteli hányaddal. Jelentős volt még az export a ruházati iparban (61%), valamint a kohászat és fémfeldolgozás ágazatban (55%). A szolgáltatóágazatok közül kiemelhető a közúti teherszállítás (13%), a kutatás-fejlesztés (16%). A „valódi” szolgáltatásexporton belül dominánsak az idegenforgalmi, s jelentősek az egyéb üzleti és a szállítási szolgáltatások.

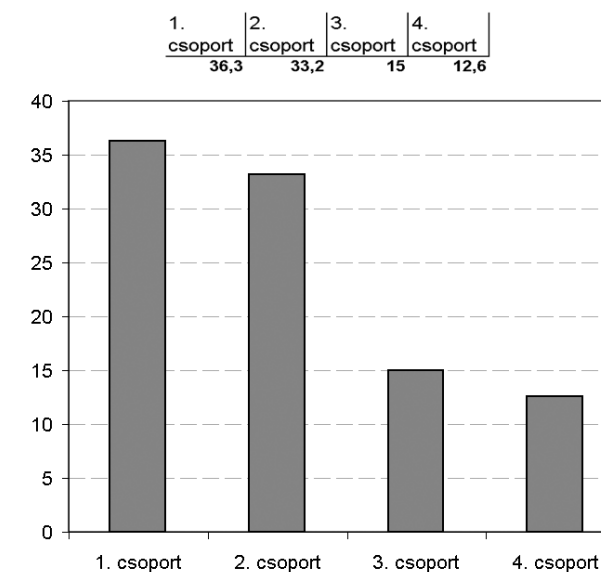
A versenyképességi csoportosítás teljes mértékben megfelelt a várakozásainknak. Az 1. ábra igazolja azt a

korábbi feltételezésünket, hogy a cég versenyképessége és exportpiaci szereplése között összefüggés van.

A vállalatok döntő többsége erős (azaz kielezett vagy durva) versennyel találkozott legfontosabb piacain. Meglehetősen magas volt azon cégek aránya, amelyek egészen durva versenykörülmények között próbáltak helytállni. Meglehetősen kevesen működtek kevés szereplős, mondhatni oligopolisztikus piacokon.

Az export aránya az értékesítésen belül 2007-ben, versenyképesség szerint

Forrás: GKI Zrt. felmérése



2. táblázat

Versenyerősség a legfontosabb piacokon, többségi tulajdonos szerint

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő versenyez	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
Állami	33	28	30	9
Belföldi magán	7	26	47	20
Külföldi	8	27	54	11

3. táblázat

A verseny erőssége a legfontosabb piacokon, nemzetgazdasági ágak szerint

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő versenyez	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
Mezőgazdaság	10	56	24	10
Ipar	11	29	50	10
Építőipar	5	20	48	27
Kereskedelem	6	18	50	26
Szállítás, távközlés	16	9	56	19
Szolgáltatások	17	31	38	14

A méret szerinti bontásban nem volt igazán jelentős eltérés az átlagos és kiélezett versenyt tapasztalók arányában, a nagyvállalatok viszont a többiekénél ritkábban találtak éles versenyyel. Ez az állami vállalatokra is igaz, de ők kisebb arányban jeleztek kiélezett versenyt is, mint a többiek. Az állami cégek közül sokan tehát kevésbé voltak kitéve a versenynek, különösen a kemény versenynek, mint az egyéb cégek. Ezt az is alátámasztja, hogy egy későbbi kérdésre az állami vállalatok jelezték a legkisebb arányban új versenytársak megjelenését piacaikon (2. táblázat).

Néhány szereplős piacot a legmagasabb arányban az energetikai szolgáltatók jelezték (64%) – ez a tény egybeesik a közfelfogással. Ebből a szempontból kiemelhető még a szállítási ágazat (s azon belül is a közúti személyszállítás) és a szolgáltatás (azon belül is a kommunális szolgáltatás és a kutatás-fejlesztés) (2. ábra).

A másik szélsőséges esetet, azaz durva versenyt – nem meglepő módon – elsősorban az építőipari és a kereskedőcégek (s ez utóbbi szektoron belül főként a jármű- és üzemanyag-, valamint a fogyasztásicikk-kereskedők) jelezték. Az építőipari cégekről a vállalati interjúkból tudjuk, hogy a durva verseny az ő körükben már nem is piaci, hanem bűnügyi eszközökkel (korrupció, feketemunka stb.) folyik. Mindemellett a távközlési és a számítástechnikai szolgáltatók is az átlagosnál

gyakrabban említették ezt a nagyon erős versenyintenzitást (3. táblázat).

Durva verseny elsősorban a hazai piacokon folyik a válaszadók szerint, amit főként az említett ágazati sajátosságok magyaráznak, tehát az, hogy a legerősebb verseny két olyan szektorban érzékelhető, amelynek cégei lényegében csak a belföldi piacon jelennek meg.

Az **uniós csatlakozásra** való felkészülés kapcsán korábban sokszor elhangzott a figyelmeztetés, hogy a

2. ábra

A verseny erőssége a válaszadók szerint

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése



négy szabadság, különösen az áruk és szolgáltatások szabad áramlása a verseny élesedéséhez fog vezetni a megszokott piacokon is. Ez nagyjából meg is történt.

A válaszadók 13%-a találkozott nagyszámú új versenytárral a belföldi és 11%-a az exportpiacokon.

Néhány új versenytárs jelent meg a cégek 43%-ának belföldi és egyharmadának külföldi piacain. Úgy tűnik, az exportpiacokon okozott kisebb változást a csatlakozás, ami valószínűleg annak köszönhető, hogy a velünk csatlakozó országok exportőrei is – a mieinkhez hasonlóan – többnyire már jelen voltak az uniós piacokon a belépés időpontjában. A belföldi piacon a legkisebb és a közepes cégek találtak nagyobb arányban új versenytársakkal, az exportpiacokon nem volt ilyen számottevő különbség. Az állami cégek meglehetősen védett piacokon mozogtak mind belföldön, mind külföldön, közülük mondták a legtöbben, hogy nem találtak új versenytársakkal. A külföldiek voltak azok,

akik leginkább találtak új versenytársakkal – igaz, nem nagy számúval, csak néhányal – mindkét piacon (4. táblázat).

A szolgáltatószektor és az építőipar találkozott a legkevesebb új versenytárral. Belföldön a kereskedelmi cégek, exportpiacokon az iparvállalatok találtak nagyobb arányban új konkurensokkal (5. táblázat).

Érdekesen alakult a versenytársak fellépése az exportorientáció szerinti metszetben. Úgy tűnik, hogy a túlnyomóan belföldi piacra értékesítő cégek mindenhol versenyerősödéssel találtak, de a nagy exportőrök kevésbé szembesültek élesedő versenyyel a hazai piacokon.

A termékek versenyképessége nem egyértelműen kapcsolódott össze a versenytársak megjelenésével, de az azért elég markánsan kiemelkedik, hogy az első versenyképességi csoportba tartozó cégek viszonylag kevesebb új versenytárral találtak mindkét piacon, mint a többiek.

4. táblázat

Új versenytársak jelentek-e meg az uniós csatlakozás után?

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	A belföldi piacon			Az exportpiacokon		
	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem
<i>Méret szerint</i>						
20 fő alatt	15	36	49	11	29	60
20–50 fő	10	49	41	11	32	57
51–250 fő	16	44	40	11	37	52
250 fő felett	8	41	51	11	36	53
<i>Fő tulajdonos szerint</i>						
Állami többségű	9	38	53	0	19	81
Belföldi magán többségű	14	42	44	12	32	56
Külföldi többségű	10	47	43	6	45	49

5. táblázat

Új versenytársak jelentek-e meg az uniós csatlakozás után?

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	A belföldi piacon			Az exportpiacokon		
	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem	Igen, nagy számban	Igen, néhány	Nem
Mezőgazdaság	18	39	43	9	42	49
Ipar	14	42	44	14	44	42
Építőipar	9	39	52	6	22	71
Kereskedelem	17	51	32	11	33	56
Szolgáltatások	8	37	55	5	18	77

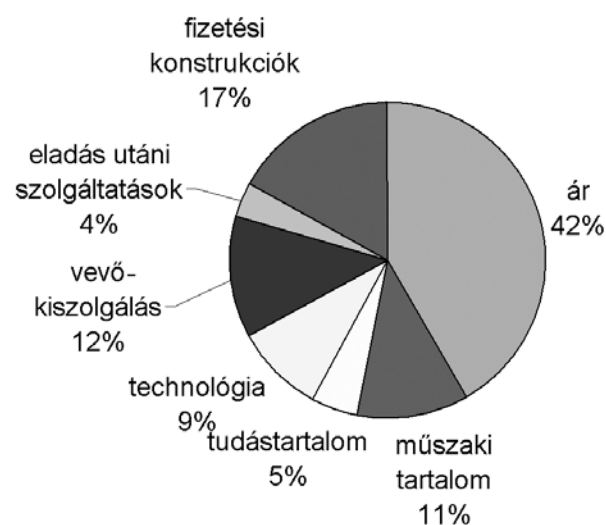
A verseny tényezői

A válaszadó cégek vitathatatlanul elsősorban **árversenyben** álltak, 76%-uk mondta ezt. A **marketing-eszközök** versenyszerepe jóval kisebb (összesen 60% említette), és még ennél is kevesebben (46%) érezték a termékekben megtestesülő **technikai tudás** versenybeli szerepét. A minőségre taktikai okokból nem kérdeztünk rá egyenesen, ezt véleményünk szerint, a technológia és a műszaki tartalom hordozza magában. A válaszadók a kínálatból korlátozás nélkül több tényezőt is megjelölhettek, az összes válasz megoszlását a 3. ábra mutatja be.

A legerősebb versenytényező a piacon

(válaszok megoszlása)

Forrás: GKI Zrt. felmérése



Az árverseny szerepe minden méretcsoportnál döntő volt. A nagyvállalati körben a technikát és a marke-

tinget csaknem azonos arányban említették. Az állami tulajdonban levő cégek 10%-a nem tudta megnevezni a verseny legfontosabb tényezőjét (6. táblázat).

Az árversenynek az agrárszektorban volt a legnagyobb szerepe és a szállítás, távközlésben a legkisebb. Nem meglepő, hogy a marketingnek főként a kereskedőcégek tulajdonították a legerősebb versenyszerepet. A technikának – szintén érthető módon – az iparban volt a legnagyobb súlya, de nem sokkal maradtak el ettől a szolgáltató cégek említési arányai sem. E szektorban a legfontosabb a kínálatban megtestesülő tudástartalom volt, amit csak részben magyaráz az, hogy itt szerepeltek a számítástechnikai szolgáltatók (7. táblázat).

Az árak és a fizetési konstrukcióknak főként durva versenyviszonyok között van nagy jelentősége. A tudástartalom viszont átlagos versenyviszonyok között nyer a leginkább jelentőséget (8. táblázat).

Az exportorientáció mértéke viszonylag kis különbségeket okozott az árverseny szerepének megítélésében, viszont aggasztó, hogy a marketing és a technikai tényezők súlya határozottan kisebb lett a belföldi piacra értékesítőknél. Úgy tűnik, a cégek egy nem kis része még mindig azt gondolta, hogy a hazai piacon igénytelenebb termékeket, igénytelen vevőknek kell olcsón eladni, ami szerintünk az erősödő ázsiai konkurencia miatt nem tűnik ígéretes perspektívának. Ugyanakkor a nagy exportőröknél is viszonylag alacsony volt a marketing szerepe. Ez arra utal, hogy ezek közül sokan nem önállóan értékesítettek, hanem multinacionális vállalatcsoport tagjaként a cégközpont látta el a marketingfunkciókat.

A hiánygazdaság korát ugyan már rég magunk mögött hagytuk, többé-kevésbé megvalósult az áruk, szolgáltatások, a tőke és a munkaerő szabad áramlása Európában, a gazdasági tevékenységhez szükséges

6. táblázat

A legerősebb versenytényezők a piacon, méret- és tulajdonosi csoportonként

(említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	20 fő alatt	21–50 fő	51–250 fő	250 fő felett	Állami többs.	Belf. m. többs.	Külf. többs.
Ár	72	76	81	81	75	77	79
Műszaki tartalom	24	19	21	19	12	21	26
Tudástartalom	11	9	7	10	4	9	11
Technológia	12	18	19	21	17	16	22
Vevőkiszolgálás	19	24	24	25	27	21	32
Eladás utáni szolgáltatások	5	7	8	5	4	7	8
Fizetési konstrukciók	32	32	32	22	18	34	29

7. táblázat

Versenytényezők a piacon, fő nemzetgazdasági áganként

(említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltató-sok
Ár	84,8	81,1	76,9	76	66	66,8
Műszaki tartalom	1,9	25,4	30,4	13,7	19,1	18,6
Tudástartalom	2,9	8	8,8	7	8,5	17,1
Technológia	19	24,3	11	12,7	10,6	17,1
Vevőkiszolgálás	11,4	20,7	11	36,7	21,3	26,6
Eladás utáni szolgáltatások	4,8	4,7	2,9	12,3	6,4	7
Fizetési konstrukciók	38,1	26,6	38,5	33,7	31,9	22,1

8. táblázat

Versenytényezők a piacon, a verseny jellege szerint

(említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő verseny	Átlagos erősségű a verseny	Kielégett a verseny	Durva a verseny
Ár	74	75	84	80
Műszaki tartalom	19	24	25	11
Tudástartalom	17	13	8	6
Technológia	13	24	18	11
Vevőkiszolgálás	22	23	24	23
Eladás utáni szolgáltatások	8	4	7	12
Fizetési konstrukciók	19	25	34	47

9. táblázat

Verseny az erőforrások piacán, fő nemzetgazdasági áganként

(említési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltató-sok
A nyersanyagpiacon	36	54	33	24	9	20
Az energiapiacon	12	11	6	9	19	5
A pénzügyi, fejlesztési források piacán	32	23	22	34	21	29
A munkaerőpiacon	4	25	17	20	38	29
Nem versenyez erőforrásokért	24	17	26	25	23	31

erőforrások azonban ma sem állnak korlátlanul rendelkezésre. A válaszadók 76%-a jelezte, hogy érzékel versenyt az erőforrások piacán. Leginkább a nyersanyagpiacon folyik verseny, ezt a pénzügyi, fejlesztési források követték, majd a munkaerő iránti verseny jött. Legkevesebben az energiáért versenyeztek (9. táblázat).

Versenyképesség

A cégek versenyképességét két kérdéscsoporttal igyekeztünk megismerni. Egyrészt arról érdeklődtünk, hogy **hogyan változott piaci helyzetük**, másrészt arról, termékeik, szolgáltatásaik mekkora hányada versenyképes.

10. táblázat

A piaci helyzet változása az EU-csatlakozás óta, méret- és tulajdonosi csoportonként
(emléltési arányok, százalék)
Forrás: GKI Zrt. felmérése

	20 fő alatt	21–50 fő	51–250 fő	250 fő felett	Állami többs.	Belf.m. többs.	Külf. többs.
<i>A belföldi piacon</i>							
Romlott	32	28	31	18	15	33	19
Nem változott	61	59	59	79	82	58	69
Javult	7	13	10	4	3	9	12
<i>Az exportpiacokon</i>							
Romlott	23	18	17	18	12	19	16
Nem változott	72	66	61	64	82	65	66
Javult	6	16	23	18	6	16	18

11. táblázat

A piaci helyzet változása az EU-csatlakozás óta, fő nemzetgazdasági áganként
(emléltési arányok, százalék)
Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
<i>A belföldi piacon</i>						
Romlott	26	29	28	38	42	19
Nem változott	46	64	68	52	56	71
Javult	28	7	4	10	2	10
<i>Az exportpiacokon</i>						
Romlott	23	22	16	17	48	6
Nem változott	44	56	80	67	39	90
Javult	33	22	4	16	613	4

A felmérés időszakában – 2007 szeptemberében – már csaknem két és fél év telt el Magyarország uniós csatlakozása óta. Mint láttuk, a válaszadók jelentős része nem találkozott azóta új versenytárral, azonban mégis nagyobb arányban tapasztalták piaci helyzetük romlását (30%), mint javulását (9%) (10. táblázat).

A legnagyobb romlást az egészen kis vállalatok szenvedték el mindkét piacon. A belföldi piacon a nagyvállalatok vesztek legkevésbé teret, az exportpiacokon a középvállalatok pedig még javítottak is pozícióikon. A tulajdonosi csoportok között a külföldiek voltak a legsikeresebbek mindkét relációban (11. táblázat).

Egyedül a mezőgazdasági vállalatok találták úgy, hogy piaci helyzetük mind belföldön, mind külföldön inkább javult a csatlakozás óta. Úgy tűnik, a közös agrárpolitika védőszárnya – minden megvalósítási zökkenő dacára – segített a hazai mezőgazdasági cégeknek a versenyképességük javításában. A legnagyobb veszteséget pedig mindkét relációban a szállítás, távközlés szenvedte el (12. táblázat).

A piaci helyzet változása az EU-csatlakozás óta, exportrészarány szerint
(emléltési arányok, százalék)

Forrás: GKI Zrt felmérése

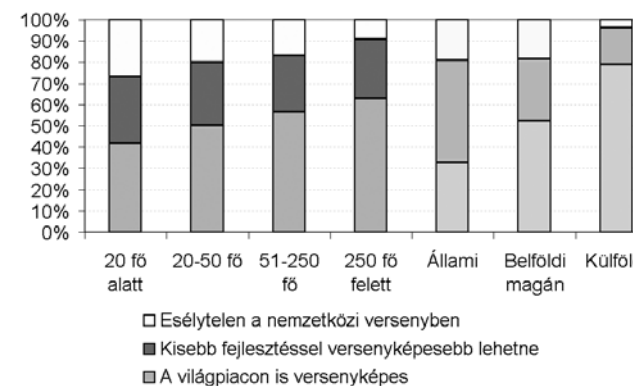
	0%	1–25%	26–50%	50% felett
<i>A belföldi piacon</i>				
Romlott	31	30	32	17
Nem változott	61	57	59	73
Javult	8	13	9	11
<i>Az exportpiacokon</i>				
Romlott	16	22	11	21
Nem változott	80	60	51	46
Javult	4	18	38	33

12. táblázat

4. ábra

A versenyképes termékek, szolgáltatások aránya, méret- és tulajdonosi csoportonként
Forrás: GKI Zrt. felmérése

20 fő alatt	20-50 fő	51-250 fő	250 fő felett	Állami	Belföldi magán	Külföldi
41,8	50,1	56,4	62,7	32,6	52,3	78,7
31,2	29,8	26,6	28,1	48,2	29	17,3
27	20,1	17	9,2	19,2	18,7	4



A válaszadó vállalatok kínálatának versenyképességét úgy mértük, hogy megkértük őket, becsülnék meg, hogy termékeik, szolgáltatásaik mekkora hányada áll helyt a nemzetközi versenyben. Úgy gondoltuk, hogy az uniós csatlakozás révén kinyílt piacokon lényegében nem léteznek olyan határok, amelyek gátat vetnének bármilyen áru beáramlásának, tehát hazai piacon versenyképes, de nemzetközi piacon esélytelen termék nem létezik. Alapvetően más a helyzet a szolgáltatások esetében. Egyrészt, mert a szolgáltatások versenyének liberalizációja az unión belül fáziskésésben van az árukéhoz képest. Másrészt, mert a szolgáltatások jó része ugyanis „non-tradable” jószág, azaz a világpiacon nem értékelődik. Ezek esetében – értelemszerűen – a nemzetközi szinthez mért versenyképesség nem, vagy csak nagyon nehezen értelmezhető.

Az első figyelemre méltó megállapításunk az volt, hogy a fenti kérdésre a vállalatok 35%-a nem adott választ. A legkisebb válaszadási arányok a 20 fő alatti kisvállalatoknál, az állami cégeknél, az építőiparban voltak. Ezeket még értettük is. Ezek a cégek kevésbé kényesülnek rá, hogy önmagukat, teljesítményeiket értékeljék, egy részük valószínűleg nem is ismeri a benchmarking módszereket. Kimondottan aggasztónak tartottuk, hogy a csak belföldre értékesítőknél 60%-a válaszolt a kérdésre, míg a csak külföldre értékesítőknél 79%-a, utána pedig tovább nőtt a válaszadók aránya. Ez sajnos arra utalt, hogy a hazai piacot sokan még mindig védett vadászmezőnek tekintik, nem is néznek szembe azzal, hogy az importverseny „házhöz” jött. A válaszképtelenség mindjárt részleges

magyarázatot jelentett a fentebb bemutatott, viszonylag nagy piacvesztésre is a csak hazai piacra értékesítő cégek körében.

Az összkép nem tűnik rossznak: a válaszadásra képes vállalatok átlagosan termékeik 58%-át tartották versenyképesnek a világpiacon, 28%-ról gondolták úgy, hogy kisebb fejlesztéssel versenyképes lehetne, és csak a kínálat 14%-át tartották esélytelennek a nemzetközi versenyben (4. ábra).

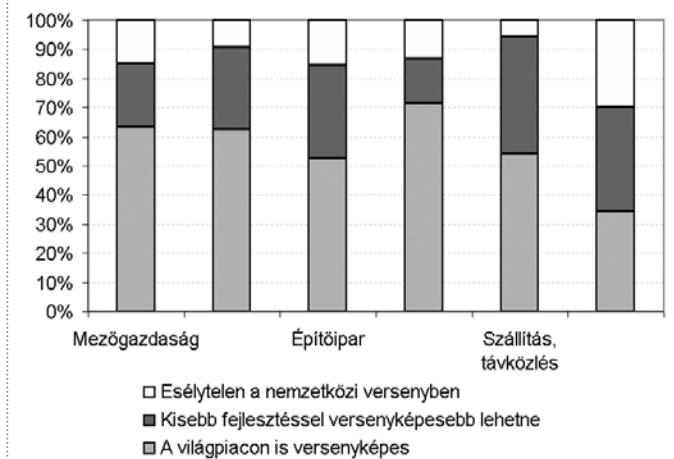
A vállalatméret szerinti csoportosítás eredményei szinte egyenes kapcsolatot mutattak a foglalkoztatottak száma és a versenyképes termékek aránya között. Az egyedi adatokra elvégzett regressziós vizsgálat azonban ezt a feltételezést nem igazolta. Logikailag érthető, hogy a külföldi érdekeltségek rendelkeznek a legnagyobb arányban nemzetközi piacon is versenyképes termékkel, de a lineáris regressziós kapcsolat itt is elég gyenge volt.

A gazdasági ágak szerinti bontás is nagyjából megfelelt az előzetes elképzeléseinknek. A világpiacon is versenyképes termékek magas aránya a kereskedelemben azt igazolta, hogy az áruforgalom csatornáin ma már valóban szinte minden beérkezik az országba. Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a szállítás, távközlés csoportban milyen nagy volt azoknak a termékeknek az aránya, amelyekről a válaszadók úgy gondolták, hogy kisebb fejlesztéssel versenyképes lehetne (5. ábra).

5. ábra

A versenyképes termékek, szolgáltatások aránya, fő nemzetgazdasági áganként
Forrás: GKI Zrt felmérése

Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
63,2	62,5	52,5	71,4	54	34,1
21,9	28,3	31,9	15,2	40,4	35,9
14,9	9,3	15,6	13,4	5,6	30



A belföldi piacra orientált cégek nemcsak kevésbé tudták megítélni kínálatuk nemzetközi versenyképességét, de akik válaszoltak, azok is önkritikusan alig termékeik felét tartották annak. Nagy exporthányadot versenyképes termékekkel lehet elérni, ez természetes. Figyelemre méltó, hogy a nagy exportőrök csoportjában volt a legkisebb a némi fejlesztéssel versenyképessé tehető termékek aránya, ők nyilván képesek is fejleszteni azt, amit arra érdemesnek tartanak. A potenciálisan versenyképes termékek aránya a belföldre értékesítőknél és a közepes exportőröknél volt nagyobb. A közepes exportőrök erős versenyt jeleztek a pénzügyi források és a munkaerő piacán is, így náluk érthető, hogy miért nem fejlesztik azt, amiből versenyképes termék lehetne. Nem világos ez az ok a hazai piacra orientált cégeknél.

Meglepően kicsik az eltérések a verseny erősségének megítélésében a versenyképességi csoportok szerinti bontásban. Az még érthető, hogy akik jobbra versenyképes kínálatot szállnak ringbe, azok gyakrabban találkoznak kevés szereplős piaccal, mint a többiek. De a fordítottját nem láttuk: nem találtunk olyan specialitást a versenyviszonyokban, ami magyarázná, hogy ezek a cégek miért rendelkeznek ilyen nagy arányban világpiacon versenyképes termékkel, szolgáltatásokkal (13. táblázat).

13. táblázat

Versenyerősség a legfontosabb piacokon, versenyképesség szerint

(megoszlás, százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő versenyez	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
1. csoport	11	29	44	16
2. csoport	6	29	52	13
3. csoport	7	27	46	20
4. csoport	7	22	46	25

Kissé világosabb a kép, ha a verseny erősségét és a versenyképes termékek arányát vetjük össze. A világpiacon is versenyképes termékek és szolgáltatások aránya a legnagyobb az átlagos, illetve a kiélezett versenyről beszámoló körében. Lényegében megegyezik ez az arány az oligopol- és a durva versenypiacokról tudósítók esetében (14. táblázat).

A verseny erőssége és a világpiacon is versenyképes termékek aránya között nem sikerült semmiféle elfogadható lineáris kapcsolatot kimutatnunk statisztikai eszközökkel. Lazább összefüggés azonban létezik. A 14. táblázat arra utal, hogy sem a verseny gyengesége (csak néhány szereplő versenyez), sem a túl erős volta (durva a verseny) nem tesz jót a versenyképes termékek piacra vitelének. Különösen tanulságos, hogy a kevés szereplős versenyben a válaszadók viszonylag nagy tartálékkal rendelkeztek versenyképessé tehető termékek-ből, de nem végzik el az ehhez szükséges fejlesztéseket. Bár egyes ágazatokban ennek lehet többféle magyarázata, nyilvánvaló, hogy a vállalatok csak akkor költenek fejlesztésre, ha ennek szükségét látják, védett, stabilan felosztott piacokon nem tesznek erőfeszítéseket azért, hogy még versenyképesebbek legyenek. Ezzel szemben a durva, gyakran tisztességtelen verseny kimondottan kedvezőtlen a versenyképesség és a fejlesztések szempontjából: a durva versenyt jelzők körében volt a legalacsonyabb a világpiacon versenyképes termékek aránya és a legmagasabb a nemzetközi versenyben esélyteleneké.

Tapasztalataink indokolttá teszik az állam gazdasági szerepvállalásának ismételt átgondolását. A felmérésből az rajzolódott ki, hogy az állami többségű vállalatok viszonylag védett körülmények között működnek, alacsony náluk a versenyképes termékek aránya. Ez annak a tankönyvszerű tételnek az igazolása, hogy az állam rossz vállalkozó. Viszont a túl durva – ne szépítsünk: tisztességtelen, törvénytelen – verseny viszonyai sem tesznek jót a cégek versenyképességének. A tisztességtelen módszereket alkalmazó versenytársakkal szemben nem a termékkínálat javítása a legcélravezetőbb út. Az állam törvényességi és versenyfelügyeleti tevékenysége érdemben hozzájárulhat a gazdálkodó szektor versenyképességének javításához.

14. táblázat

A verseny jellege és a vállalati versenyképesség összefüggése (százalék)

Forrás: GKI Zrt. felmérése

	Csak néhány szereplő versenyez	Átlagos erősségű a verseny	Kiélezett a verseny	Durva a verseny
A világpiacon is versenyképes	47	65	63	46
Kisebb fejlesztéssel versenyképesebb lehetne	44	24	23	27
Esélytelen a nemzetközi versenyben	9	11	14	27
Összesen	100	100	100	100

Lábjegyzet

¹ A kutatási program szerződésének száma: AL/28/2007. A kutatásban részt vett a szerzőn kívül: Petz Raymund és Vanicsek Mária

Felhasznált irodalom

Ahogy a vállalkozások látják..., a GKI Gazdaságkutató Rt. sorozata, Budapest, 1996–2005.

Aiginger, K. (1995): Creating a dynamically competitive economy: defining the competitiveness of a nation and a case study. In Devine, P. – Katsoulakos, Y. – Sugden, R. (eds.) (1995): Competitiveness, subsidiarity and objectives, Ruthledge

Antal – Mocos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

Arner A. (2005): A feldolgozóipar termelési technológiai színvonalá és a versenyképesség, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok

Bork, R. H. (1978): The Antitrust Paradox. A Policy at War with Itself. The Free Press, New York

Borsi B. (2005): A technológia- és tudásáramlás szerepe a magyar feldolgozóipar versenyképességének alakulásában. EU Tanulmányok II. NFH

Chikán A. – Czákó E. – Lesi M. (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége nézőpontjából. In: Tanulmányok Magyarország versenyképességéről. Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. 33–61. oldal. Szerk. Vértes András – Viszt Erzsébet. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest

Chikán A. (2001): A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. század küszöbén c. 2001. november 6-án tartott tudományos konferencia előadás-kivonatai. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Chikán A. (2005): Vállalatgazdaságtan. 3. átdolgozott, bővített kiadás, változatlan utánnomás. Aula Kiadó, Budapest

Deák Sz. (2000): A Porter-féle rombuszmodell főbb közgazdasági összefüggései. In: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged

Honnan Hová Tanulmányok (2006): MTA-MEH Stratégiai Kutatások megállapodás keretében került kidolgozásra. Szerk. Viszt Erzsébet

Hoványi G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági szemle XLVI. évf. 1013–1030. o.

Inotai A. (1999): Magyarország és a többi közép- és kelet-európai ország szerkezeti átalakulása a Németországba irányuló export tükrében. MTA VKI-OMFB, Budapest

Kapás J. (1998): A vállalati stratégia elméletei, Vezetéstudomány, 11. szám

Karl Heinrich Oppenländer (2002): Business Cycle Survey Data: Definition, Importance, and Application. 26th CIRET Conference, Taipei, October. Előadás-kézirat

Laki M. (1992): A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. MTA KTI, kézirat

Marosán Gy. (1997): Az elveszett (vagy meg sem talált) tulajdonos nyomában, Vezetéstudomány, 7–8. szám

Mészáros T. (1997): A stratégia jövője, a jövő stratégiája. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 4. szám

Némethné Pál K. – Petz R. – Papanek G. (2001): A vállalati várakozási felvétel megbízhatóságáról. Statisztikai Szemle, 9. szám

Némethné Pál K. (1999): A GKI Gazdaságkutató Rt. üzleti felmérései. Vezetéstudomány, 1. szám

Papanek G. (1997): Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle, 1–2. szám

Petz R. – Zacher L. (1998): Stratégiák, korlátok és törekvések a magyar vállalkozások körében. Gazdaság és Statisztika, június

Petz R. (1994): A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatának módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Macmillan, London

Porter, M. (1980): Competitive Strategy – Techniques of Analysing Industries and competitors. Free Press, New York. Magyarul: Versenystratégia, iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai kiadó, Budapest, 1993

Török Á. (1998): A magyar ipar versenyképessége Nyugat-Európában I–II. Európa Fórum 1998. (megjelenésre előkészítve, de folyóirat időközben leállt)

Török Á. (2005): A magyar iparcikkexport versenyképessége Nyugat-Európában – Egy lehetséges megközelítés. EU Tanulmányok II. NFH

UNCTAD (2002): World Investment report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations New York and Geneva

Várhegyi É. (2003): Bankverseny Magyarországon. Közgazdasági Szemle, L. évf., december, 1027–1048. o.

Cikk beérkezett: 2008. 11. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 3. hó